LA POSTE
Société anonyme au capital de 5 620 325 816 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 MIXTE EN DATE DU 22 JUIN 2023

L'an deux mille vingt-trois, le vingt-deux juin à 17 heures

Les actionnaires de la société La Poste, société anonyme au capital de 5 620 325 816 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.

[…]

PREMIERE RESOLUTION
(APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2022)

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 2022, tels qu'ils lui ont été présentés et faisant apparaître un résultat bénéficiaire de 970 535 224 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 2022)

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 2022, tels qu'ils lui ont été présentés et faisant apparaître un résultat net part du Groupe bénéficiaire de 1 203 179 000 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Cette résolution est adoptée à l'unanimité.

C1 - Interne

TROISIEME RESOLUTION
(AFFECTATION DU RESULTAT)

L'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2022, soit 970 535 224 euros, de la manière suivante :

(i) Détermination du bénéfice distribuable :

Réserves diverses	0 €
Report à nouveau	0 €
Résultat de l'exercice	970 535 224 €
Bénéfice distribuable	970 535 224 €

(ii) Dotation à la réserve légale : 48 526 761 €

(iii) Distribution du dividende : 421 000 000 €

Montant prélevé sur le compte « résultat de l'exercice »	421 000 000 €
Montant du dividende	421 000 000 €

Le dividende 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 2022.

(iv) Affectation au compte report à nouveau : 501 008 463 €

A l'issue de ces opérations :

Le compte « réserve légale » s'élèvera à	190 168 158 €
Le compte « report à nouveau » s'élèvera à	501 008 463 €

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
2019	950 000 000	0	0	N/A
2020	2 682 425 682	0	0	N/A
2021	2 682 425 682	724 150 000	0,27	N/A

Cette résolution est adoptée à l'unanimité.

[…]

C1 - Interne

SEPTIEME 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

C1 - Interne



DOCUMENT D'ENREGIS-TREMENT UNIVERSEL 2022

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

LA POSTE
GROUPE

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT 2
LA POSTE GROUPE - VISION INTÉGRÉE 4

1. PRÉSENTATION DU GROUPE 17
1.1 Profil et organisation 18
1.2 Les activités du groupe 32
1.3 Environnement réglementaire et conformité 77

2. LE MANAGEMENT DES RISQUES 93
2.1 Les principaux facteurs de risques 94
2.2 Dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques 110
2.3 Assurances et couverture des risques 114

3. ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE 115
3.1 Faits marquants de la période 116
3.2 Analyse des résultats consolidés 122
3.3 Endettement et solidité financière 136
3.4 Procédures judiciaires et d'arbitrage 142
3.5 Perspectives et évènements post-clôture 143
3.6 Indicateurs alternatifs de performance 143

4. DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABLE 145
4.1 Un groupe à impact positif 148
4.2 La politique sociale comme levier de développement 152
4.3 Une politique d'engagement sociétal ambitieuse 164
4.4 Notes méthodologiques et rapport de l'organisme tiers indépendant 184

5. GOUVERNANCE 199
5.1 Structure et composition de la gouvernance 200
5.2 Fonctionnement des organes de gouvernance 220
5.3 Conformité au Code de gouvernement d'entreprise 224
5.4 Rémunération et avantages des mandataires sociaux 226

6. ÉTATS FINANCIERS 231
6.1 États financiers consolidés 232
6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés 398
6.3 États financiers annuels 2022 404
6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les états financiers annuels 441

7. INFORMATIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL 445
7.1 Capital et actionnariat 446
7.2 Contrats importants 449
7.3 Informations concernant la Société 450
7.4 Principales stipulations statutaires 450
7.5 Contrôleurs légaux 451
7.6 Personne responsable du Document d'enregistrement universel 452

8. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 453
8.1 Plan de vigilance 454
8.2 Analyse des états financiers annuels 475
8.3 Glossaire 479
8.4 Tables de concordance 481



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2022

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

LA POSTE
GROUPE

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Ce Document d'enregistrement universel a été déposé le 23 mars 2023 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



EN 2022, LE GROUPE LA POSTE AFFICHE À LA FOIS SA RÉSISTANCE AUX CHOCS ET SA CAPACITÉ DE REBOND. CELA TIENT À L'ENGAGEMENT DES POSTIÈRES ET DES POSTIERS, AU SOUTIEN DE SES ACTIONNAIRES, LA CAISSE DES DÉPÔTS ET L'ÉTAT, ET À LA QUALITÉ DE SON PLAN STRATÉGIQUE « LA POSTE 2030, ENGAGÉE POUR VOUS ».

PHILIPPE WAHL
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE LA POSTE

L'année 2022 marque la bascule du monde dans une ère d'incertitudes. La guerre en Ukraine a généré, au-delà des drames humains et de l'inquiétude générale, une crise macroéconomique qui se traduit par un ralentissement de la croissance et une forte hausse de l'inflation, notamment au travers des prix de l'énergie. C'est un nouveau choc pour le groupe La Poste après celui de la crise sanitaire : la montée des prix de l'énergie et de l'électricité a produit des coûts supplémentaires qui viennent s'ajouter à la perte de chiffre d'affaires liée au recul constant du courrier dans les usages de ses millions de clients qui lui préfèrent les échanges numériques. Corollaire de la numérisation de la société, la fréquentation des bureaux de poste recule significativement, avec deux fois moins de visiteurs en 10 ans.

En dépit de ce contexte, le groupe fait face grâce à l'engagement sans faille des postières et des postiers. La Poste, entreprise 100 % publique, continue d'assurer ses quatre missions de service public et démontre sa volonté d'être au service de tous et utile à chacun.

Le chiffre d'affaires 2022 atteint 35,4 milliards d'euros, *vs* 34,6 milliards d'euros en 2021, et le résultat net part du groupe s'établit à 1 250 millions d'euros en excluant les effets non-récurrents significatifs [1], démontrant une fois encore la pertinence et la solidité du modèle multiactivités.

Le groupe La Poste a poursuivi sa stratégie de transformation et de développement. Comme en 2021, le colis et l'express représentent plus de la moitié du chiffre d'affaires du groupe La Poste. Le choix de la diversification doit permettre d'assurer la pérennité de l'entreprise. Aujourd'hui, le groupe La Poste est numéro un en Europe du colis livré par route, devant les trois géants de la logistique mondiale. C'est le fruit de notre stratégie d'investissements en France, en Europe et dans le monde. Autre moteur de croissance : la bancassurance. 2022 marque une étape décisive pour notre groupe. Avec le succès de l'OPA de La Banque Postale sur CNP Assurances, la constitution du grand pôle financier public autour de notre actionnaire majoritaire la Caisse des Dépôts a été finalisée.

(1) *Hors impacts sur le résultat net part du groupe des dépréciations d'actifs liées aux activités courrier, Mediapost, DPD Russie et de l'impact net d'autres effets comptables et hors reprise des impôts différés liée à la perspective d'entrée de CNP Assurances dans le périmètre d'intégration fiscale du groupe.*

« LE GROUPE LA POSTE JOUE UN RÔLE MOTEUR DANS LA DÉCARBONATION DE L'ÉCONOMIE, POUR LES CLIENTS, POUR LES TERRITOIRES ET POUR LA SOCIÉTÉ. »

La Banque Postale dispose des moyens de rivaliser avec des concurrents puissants et installés depuis longtemps sur le marché de la banque de détail.

Pour accompagner les transitions écologique, démographique, numérique et territoriale, La Poste met au service de tous sa dynamique de transformation.

Le groupe s'attelle à transposer son rôle de tiers de confiance dans le monde numérique. Digiposte est déjà le premier coffre-fort numérique en France avec 9,4 millions de comptes. L'Identité Numérique La Poste, seule certifiée par l'ANSSI à ce jour, permet maintenant un accès sécurisé au compte personnel de formation. Enfin, le projet de *cloud* souverain, lancé fin 2022 par Docaposte avec la Caisse des Dépôts, Dassault Systèmes et Bouygues Télécom, marque une avancée décisive pour le groupe La Poste et pour la sécurité de la vie numérique des Européens.

Aujourd'hui le groupe est en première ligne pour assurer la cohésion des territoires et entretenir le lien social et humain qui est fragilisé. Pour préserver l'avenir de son réseau de 62 000 factrices et facteurs, La Poste s'attache à développer les services de proximité humaine, à domicile. Leurs nouvelles missions autour de « l'aller vers » – la visite aux personnes âgées, la livraison de repas ou de médicaments – jouent un rôle fondamental dans la cohésion territoriale et la solidarité humaine. En 2022, ces nouveaux services de proximité représentent un chiffre d'affaires de plus de 700 millions d'euros.

Les clients envoient de moins en moins de lettres, de 18 milliards en 2008 à moins de 7 milliards en 2022, leur préférant les e-mails et SMS. Au regard de la faiblesse et de la diminution permanente des volumes traités, l'organisation industrielle du courrier de La Poste en J+1 est trop coûteuse et trop émettrice de CO_2. C'est l'enjeu de la refonte de la gamme courrier annoncée en 2022 et effective depuis le 1er janvier 2023, qui permet à La Poste d'éviter l'émission de 60 000 tonnes de CO_2 par an grâce à l'optimisation du chargement des camions et la suppression de trois lignes aériennes quotidiennes dans l'hexagone.

La priorité écologique est centrale pour le groupe La Poste depuis des décennies. La Banque Postale a été la première à s'engager à sortir du financement des énergies fossiles en 2030 ; elle commence à être suivie par d'autres banques. CNP Assurances s'engage sur la neutralité carbone de son portefeuille d'investissement. Geopost est la première entreprise mondiale de livraison de colis à voir ses objectifs de réduction des émissions carbone à court et à long termes approuvés par l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi). Cette priorité écologique est encore plus stratégique au moment où le coût de l'énergie flambe. Le groupe La Poste joue ainsi un rôle moteur dans la décarbonation de l'économie, pour les clients, pour les territoires et pour la société.

En 2022, le groupe La Poste affiche à la fois sa résistance aux chocs et sa capacité de rebond. Cela tient à l'engagement des postières et des postiers, au soutien de ses actionnaires, la Caisse des Dépôts et l'État, et à la qualité de son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous ». Son engagement à aider la planète à se décarboner, son engagement social et sociétal pour le bien vieillir, son engagement pour l'inclusion numérique forgent son avenir et celui du pays. À travers ses missions de service public, le groupe est là pour des millions de Français, et surtout pour les plus fragiles.

Le groupe La Poste est déterminé à poursuivre son développement et à assurer pleinement son rôle d'entreprise à mission. J'ai confiance dans le soutien du pôle financier public, et dans le savoir-faire et l'engagement des 238 000 postières et postiers. ■

UN GRAND GROUPE MULTIMÉTIERS

LA RAISON D'ÊTRE EXPLICITE LE SENS FONDAMENTAL DE L'ACTION DE LA POSTE.

« 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 au bien commun de la société tout entière. »

En lien avec sa raison d'être, La Poste, entreprise à mission, a défini des objectifs sociétaux et environnementaux, inscrits dans ses statuts, qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité.

NOS 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



COMITÉ DE MISSION

L'exécution des engagements fait l'objet d'un suivi par le Comité de mission composé de 17 membres, dont 9 personnalités externes qualifiées, 3 censeurs représentant les communes et les consommateurs au Conseil d'administration, le Président-Directeur Général de La Poste, 1 administrateur représentant l'État, 1 administrateur représentant la Caisse des Dépôts et 2 administrateurs salariés.

L'ACTIONNARIAT

66 %
CAISSE DES DÉPÔTS

34 %
ÉTAT FRANÇAIS

35,4 Mds€
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

44 % À L'INTERNATIONAL
1,2 Md€ DE RÉSULTAT D'EXPLOITATION
2,1 Mds€ D'INVESTISSEMENTS

238 000
COLLABORATEURS

22,7 % À L'INTERNATIONAL
94/100 INDEX ÉGALITÉ FEMMES/HOMMES
16 ACCORDS SIGNÉS AFIN D'ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DU GROUPE AU BÉNÉFICE DE TOUS LES COLLABORATEURS
86,9 % DES COLLABORATEURS ONT SUIVI AU MOINS UNE FORMATION DANS L'ANNÉE

17 Mds
D'OBJETS LIVRÉS

35 600 POINTS D'ACCÈS À UN SERVICE POSTAL EN FRANCE, DONT :

- **17 300 POINTS DE CONTACT (BUREAUX DE POSTE OU PARTENARIATS)**
- **18 300 AUTRES POINTS D'ACCÈS (ESPACES PROS, RÉSEAU PICKUP)**

4 MISSIONS DE SERVICE PUBLIC

AU CŒUR DE L'IDENTITÉ DU GROUPE, CONFIÉES PAR L'ÉTAT DANS LE CADRE DE LA LOI DU 2 JUILLET 1990

SERVICE UNIVERSEL POSTAL

La Poste assure la levée et la distribution du courrier 6 jours sur 7 au domicile des Français, sur tout le territoire, à des prix encadrés et maîtrisés. Respectant les principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité, ce service concourt à la cohésion sociale et au développement équilibré des territoires.

TRANSPORT ET DISTRIBUTION DE LA PRESSE

Partout en France, et 6 jours sur 7, La Poste distribue près de 7 000 publications à des tarifs abordables. Une mission essentielle au pluralisme démocratique, qui garantit à tous les citoyens un accès égal à l'information.

AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

La Poste s'est engagée à maintenir au moins 17 000 points de contact afin d'assurer une présence postale sur l'ensemble du territoire. Premier réseau de proximité humaine en France, le réseau La Poste permet ainsi à 97 % de la population de résider à moins de 5 km ou 20 minutes en voiture d'un point de contact.

ACCESSIBILITÉ BANCAIRE

Toute personne qui en fait la demande peut ouvrir un Livret A à partir de 1,50 euro et y effectuer gratuitement des retraits ou des dépôts. La Banque Postale garantit ainsi aux personnes exclues du système bancaire classique un accès universel à des services bancaires gratuits, simples et indispensables.

L'ENGAGEMENT DU GROUPE au service de l'intérêt général s'inscrit dans la continuité de ses missions de service public.

UN GROUPE DIVERSIFIÉ, RÉSILIENT, ORGANISÉ EN QUATRE BRANCHES D'ACTIVITÉ

22,9 %
SERVICES-COURRIER-COLIS

43,7 %
GEOPOST

23,4 %
LA BANQUE POSTALE

9,4 %
GRAND PUBLIC ET NUMÉRIQUE

(en % du chiffre d'affaires du groupe)

UN PLAN STRATÉGIQUE À HORIZON 2030

LA POSTE 2030

LA POSTE 2030 ENGAGÉE POUR VOUS

UNE AMBITION

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.

3 DYNAMIQUES

Conforter le socle des activités historiques : le courrier, le réseau, les missions de service public

Accélérer le développement des moteurs de croissance : le colis et les services liés à l'e-commerce, la bancassurance

Construire la croissance de demain autour des services de confiance numérique et de proximité humaine

1 OBJECTIF 2030

Être une entreprise en croissance rentable, qui a réussi sa transformation vers un modèle économique pérenne



7 PRIORITÉS STRATÉGIQUES

AVEC EN TÊTE DE NOS PRIORITÉS LA SATISFACTION CLIENT

CLIENT
Servir nos clients au plus haut niveau de qualité, innover et conquérir de nouvelles clientèles (professionnels, jeunes…).

PRÉSENCE
Être toujours plus proche de nos clients, grâce à la puissance combinée de nos réseaux physiques, numériques et humains.

NUMÉRIQUE
Accélérer notre transformation digitale, être un acteur reconnu des services de confiance numérique et contribuer à l'inclusion numérique.

VERT
S'engager en tant qu'entreprise leader de la transformation écologique pour la rendre accessible à tous et garder notre leadership dans la finance à impact.

CITOYEN
En tant qu'entreprise à mission, placer la citoyenneté au cœur de nos engagements et donner les preuves de notre responsabilité vers une transition juste.

INTERNATIONAL
Poursuivre notre croissance à l'international et développer nos réseaux.

PACTE SOCIAL ET CULTURE MANAGÉRIALE
Renforcer la fierté et l'engagement des postiers et mettre en œuvre une organisation plus agile.

FOCUS

LA POSTE, ENGAGÉE POUR UN MONDE DURABLE

L'année 2022 a profondément bousculé les équilibres, marquée par le conflit en Ukraine, la crise énergétique et les bouleversements écologiques. Ceux-ci génèrent une prise de conscience, de nouvelles exigences et des comportements plus vertueux.

Le groupe a défini la transition écologique comme une priorité de son plan stratégique. L'année 2022 a accentué la nécessité d'aller plus vite sur la décarbonation des flottes et la réduction des émissions. Disposant déjà de l'une des premières flottes mondiales de véhicules électriques, avec près de 20 000 véhicules, La Poste va investir 200 M€ pour doubler sa flotte de véhicules électriques à horizon 2025. Elle renforce son engagement en faveur de l'environnement et vise à présent « Zéro émission nette » de GES d'ici 2040.

LA POSTE, ENGAGÉE POUR UN NUMÉRIQUE DE CONFIANCE

Face à la digitalisation accélérée de la société, La Poste est un acteur de tout premier plan de la confiance numérique. Elle s'appuie sur ses valeurs historiques : neutralité, universalité, pérennité.

Dans un contexte géopolitique nouveau, La Poste ambitionne de devenir un pilier du numérique de confiance pour le citoyen en Europe. Elle a ainsi annoncé la signature d'une alliance avec la Banque des Territoires, Dassault Systèmes et Bouygues Telecom pour lancer l'offre Numspot en 2023.

LA POSTE, TOUJOURS PLUS PROCHE DE SES CLIENTS

Poursuit sa transformation et accélère la diversification de ses activités, autour d'un dénominateur commun : la proximité, incarnée par les 238 000 postiers.

UN MODÈLE D'AFFAIRES CRÉATEUR DE VALEUR

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

2022

ŒUVRER À L'ACCÉLÉRATION DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE POUR TOUS

104 558 TEQCO$_2$ Émissions de GES économisées (*scopes* 1, 2 et 3 et sous-traitants) résultant de la baisse des émissions par colis

-62 % Réduction des émissions de polluants atmosphériques :

-49 %
- oxyde d'azote ; et
- particules.

(année de référence : 2015)

FAVORISER L'INCLUSION SOCIALE

14 700 Jeunes bénéficiaires d'un stage, d'une alternance ou d'une embauche (CDI et CDD) dans l'année

233 000 Bénéficiaires des services d'accompagnement envers les publics âgés et fragiles du groupe La Poste

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ET À LA COHÉSION DES TERRITOIRES

446 000 Empreinte emplois (directs, indirects et induits) du groupe

80 % TPE/PME/ETI parmi nos fournisseurs et sous-traitants

4,9 Mds€ Production annuelle de crédit auprès du logement social, de la santé, du milieu associatif et du tissu économique local

PROMOUVOIR UN NUMÉRIQUE ÉTHIQUE, INCLUSIF ET FRUGAL

474 000 Personnes détectées, accompagnées, formées et équipées dans l'usage du numérique

10 500 TONNES Consommation de matières économisée *via* l'allongement de la durée de vie des équipements informatiques

AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE

8,8 % Taux d'emploi des personnes en situation de handicap

12,2 % Taux d'évolution professionnelle des postiers

86,9 % Collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année (dont fresque du climat)

PERFORMANCE FINANCIÈRE
au 31/12/2022

REX
1 197 M€
- 2 235 M€ *VS* 2021

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
1 203 M€
- 866 M€ *VS* 2021

FREE CASH FLOW
1 530 M€
+1 282 M€ *VS* 2021

CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE
17 546 M€
- 3 386 M€ *VS* 31/12/2021

DETTE NETTE/EBITDA AJUSTÉ*
2,8
***VS* 3,6 AU 31/12/2021**

* Définition présentée dans le paragraphe « Indicateurs alternatifs de performance » du chapitre 3 du présent document.

NOTATIONS FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE

UN RATING FINANCIER TRADUISANT LA ROBUSTESSE DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE DU GROUPE

S&P Global

LONG TERME	A+
COURT TERME	A-1
PERSPECTIVE	Négative
DERNIÈRE RÉVISION	7 décembre 2022

Fitch Ratings

LONG TERME	A+
COURT TERME	F1+
PERSPECTIVE	Stable
DERNIÈRE RÉVISION	5 décembre 2022

UN ENGAGEMENT SOCIÉTAL RECONNU

Moody's | ESG Solutions

1ER RANG MONDIAL
pour La Poste Groupe, tous secteurs confondus, pour la 3e année consécutive.

CDP

LA POSTE GROUPE CLASSÉ LISTE A
Top 1 % des entreprises pour leur action climat au niveau mondial.

ecovadis

NOTE DE 78/100 POUR LA POSTE GROUPE
Platinum, top 1 % des fournisseurs.

UNE LARGE DIVERSITÉ DES ACTIVITÉS

SERVICES-COURRIER-COLIS

- Courrier relationnel et publicitaire, presse
- Colissimo pour les clients Entreprises
- Solutions logistiques aux Entreprises (Log'issimo)
- Petits paquets transfrontaliers (e-PAQ)

453 M
de Colissimo livrés dans le monde en 2022

10 201 M€
de chiffre d'affaires en 2022

AMBITION 2030
Devenir le premier opérateur de services humains de proximité et des services à l'e-commerce centré sur la satisfaction et l'expérience client.

LA BANQUE POSTALE

Acteur majeur de la bancassurance, elle est organisée autour de 4 pôles métiers :

- Bancassurance France
- Bancassurance Internationnal
- Banque de financement et d'investissement
- Banque patrimoniale et gestion d'actifs

1re
banque mondiale en matière de RSE [1]

8 320 M€
de produit net bancaire en 2022

AMBITION 2030
Devenir la banque préférée des Français, qu'ils soient clients, citoyens ou collaborateurs.

GEOPOST

- Activité d'Express en France et à l'international (transport routier des colis en délai rapide)
- Solutions de livraisons à valeur ajoutée BtoB et BtoC sur le dernier kilomètre, à domicile et hors domicile
- Pilotage opérationnel d'Asendia (depuis le 1er juillet 2021)

2,1 Mds
de colis distribués par Geopost dans le monde en 2022

15 573 M€
de chiffre d'affaires en 2022

AMBITION 2030
Devenir la référence internationale en matière de livraison durable et le catalyseur de l'accélération de l'e-commerce.

GRAND PUBLIC ET NUMÉRIQUE

- Développe au service du groupe le marché des clients particuliers et professionnels, et des services locaux des communes de moins de 10 000 habitants
- Intensifie le développement des services numériques de confiance, avec Docaposte en tant que relais de croissance, et poursuit la transformation numérique du groupe
- Coordonne la présence territoriale de l'ensemble des points de contact du groupe en France

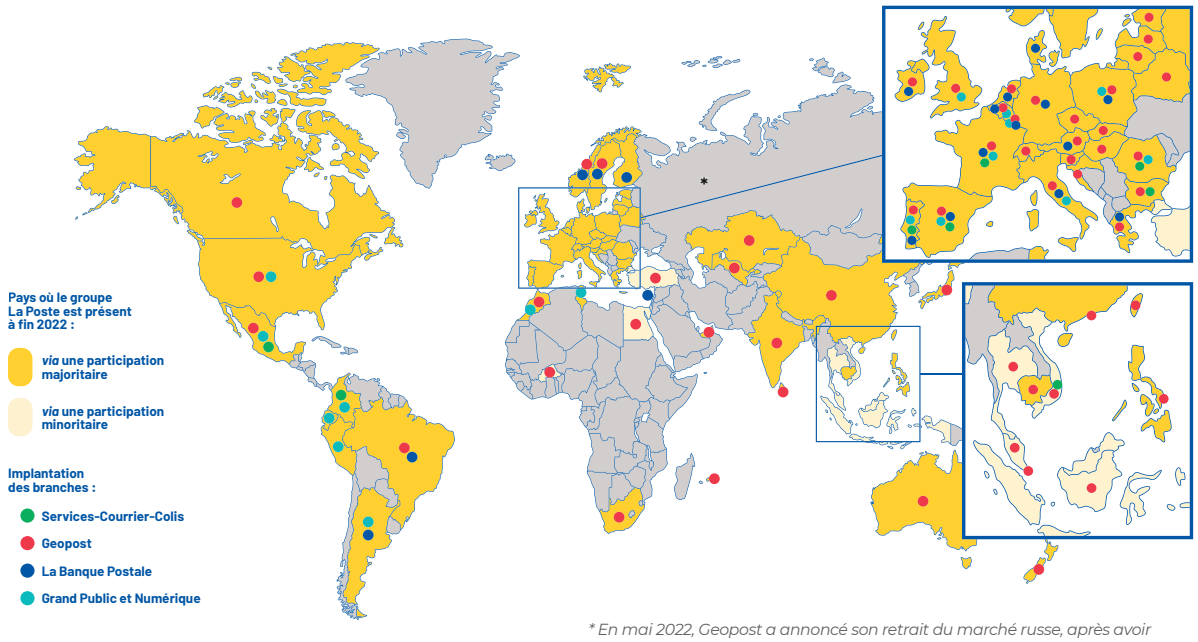
1,7 M
de Français détenteurs de l'Identité Numérique La Poste

6 576 M€
de chiffre d'affaires en 2022

AMBITION 2030
Faire de La Poste la première plateforme de services, humaine et digitale en France.

(1) Classement Moody's ESG Solutions (ex-Vigeo Eiris), octobre 2021. RSE : responsabilité sociétale des entreprises.

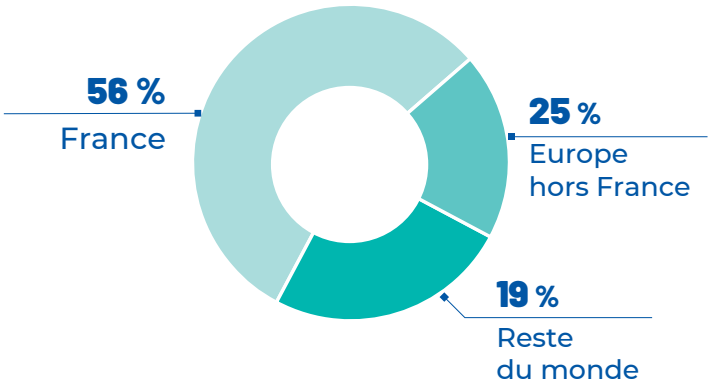
UNE PRÉSENCE MONDIALE



** En mai 2022, Geopost a annoncé son retrait du marché russe, après avoir suspendu toutes les expéditions vers et depuis la Russie à partir de février 2022.*

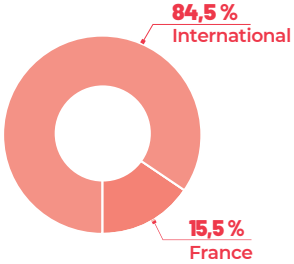
Empreinte géographique du groupe au 31/12/2022

44 % du chiffre d'affaires réalisé à l'international

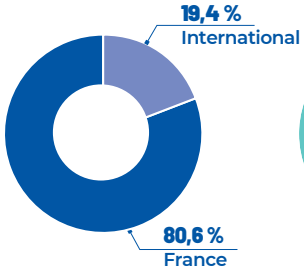


Répartition géographique du chiffre d'affaires des branches

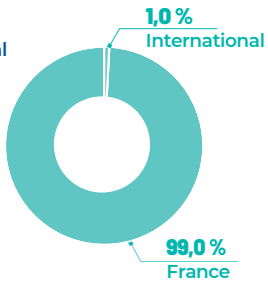
22,9 %
SERVICES-COURRIER-COLIS



43,7 %
GEOPOST



23,4 %
LA BANQUE POSTALE



9,4 %
GRAND PUBLIC & NUMÉRIQUE

UNE GOUVERNANCE STABLE

CONSEIL D'ADMINISTRATION

2 ADMINISTRATEURS DÉSIGNÉS PAR L'AG SUR PROPOSITION DE L'ÉTAT


PHILIPPE WAHL
Président


FRANCK GERVAIS

11 ADMINISTRATEURS DÉSIGNÉS PAR L'AG SUR PROPOSITION DE LA CAISSE DES DÉPÔTS


VIRGINIE CHAPRON-DU JEU


MARIE-PIERRE DE BAILLIENCOURT


CORINNE LEJBOWICZ


PHILIPPE LEMOINE


ÉRIC LOMBARD


FRANÇOISE MALRIEU


OLIVIER MAREUSE


CATHERINE MAYENOBE


ANTOINE SAINTOYANT


OLIVIER SICHEL


CLAIRE WAYSAND

1 ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT DE L'ÉTAT


CHARLES SARRAZIN

7 ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS


IRÈNE BAUDRY


STÉPHANE CHEVET


FLORENCE FIMBEL


ISABELLE FLEURENCE


FRANCK HASPOT


SYLVIE JOSEPH


HUGO REIS

AUTRES PARTICIPANTS AU CONSEIL

GILLES AVÉROUS (Censeur)
GUYLAINE BROHAN (Censeur)
PATRICK MOLINOZ (Censeur)
THOMAS COURBE (Commissaire du Gouvernement)
EMMANUEL CHARRON (Chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de La Poste)

21
ADMINISTRATEURS

48 %
DE FEMMES

4 ANS ET 9 MOIS
ANCIENNETÉ MOYENNE

57 ANS ET 3 MOIS
ÂGE MOYEN

11
RÉUNIONS

91,5 %
TAUX D'ASSIDUITÉ

COMPÉTENCES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

EXPERTISES SECTORIELLES

- 7 — ***RETAIL*/DISTRIBUTION**
- 7 — **LOGISTIQUE/TRANSPORT**
- 13 — **BANQUE/FINANCE/ASSURANCE**
- 10 — **TECHNOLOGIE/DIGITAL/MÉDIAS**

EXPERTISES FONCTIONNELLES SUR LES PRINCIPAUX RISQUES ET OPPORTUNITÉS ESG

- 11 — **ESG/CONFORMITÉ, ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE**
- 16 — **ESG/SOCIÉTAL – BIEN COMMUN**
- 13 — **ESG/SOCIAL**
- 12 — **ESG/ENVIRONNEMENT**

5 COMITÉS SPÉCIALISÉS

COMITÉ D'AUDIT

5	7	90 %
membres	réunions	participation

COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

4	2	88 %
membres	réunions	participation

COMITÉ DE LA STRATÉGIE ET DES INVESTISSEMENTS

9	9	84 %
membres	réunions	participation

COMITÉ QUALITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

7	4	96 %
membres	réunions	participation

COMITÉ DES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC

7	3	100 %
membres	réunions	participation

COMITÉ EXÉCUTIF — 9 MEMBRES

PHILIPPE WAHL

Président-Directeur Général du groupe La Poste, Président de Geopost

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

NATHALIE COLLIN

Directrice générale adjointe, en charge de la branche Grand Public et Numérique

VALÉRIE DECAUX

Directrice générale adjointe, en charge des ressources humaines groupe

YVES DELMAS

Directeur général adjoint, en charge de Geopost, Administrateur-Directeur général de Geopost

PHILIPPE DORGE

Directeur général adjoint, en charge de la branche Services-Courrier-Colis

PHILIPPE HEIM

Directeur général adjoint, Président du Directoire de La Banque Postale

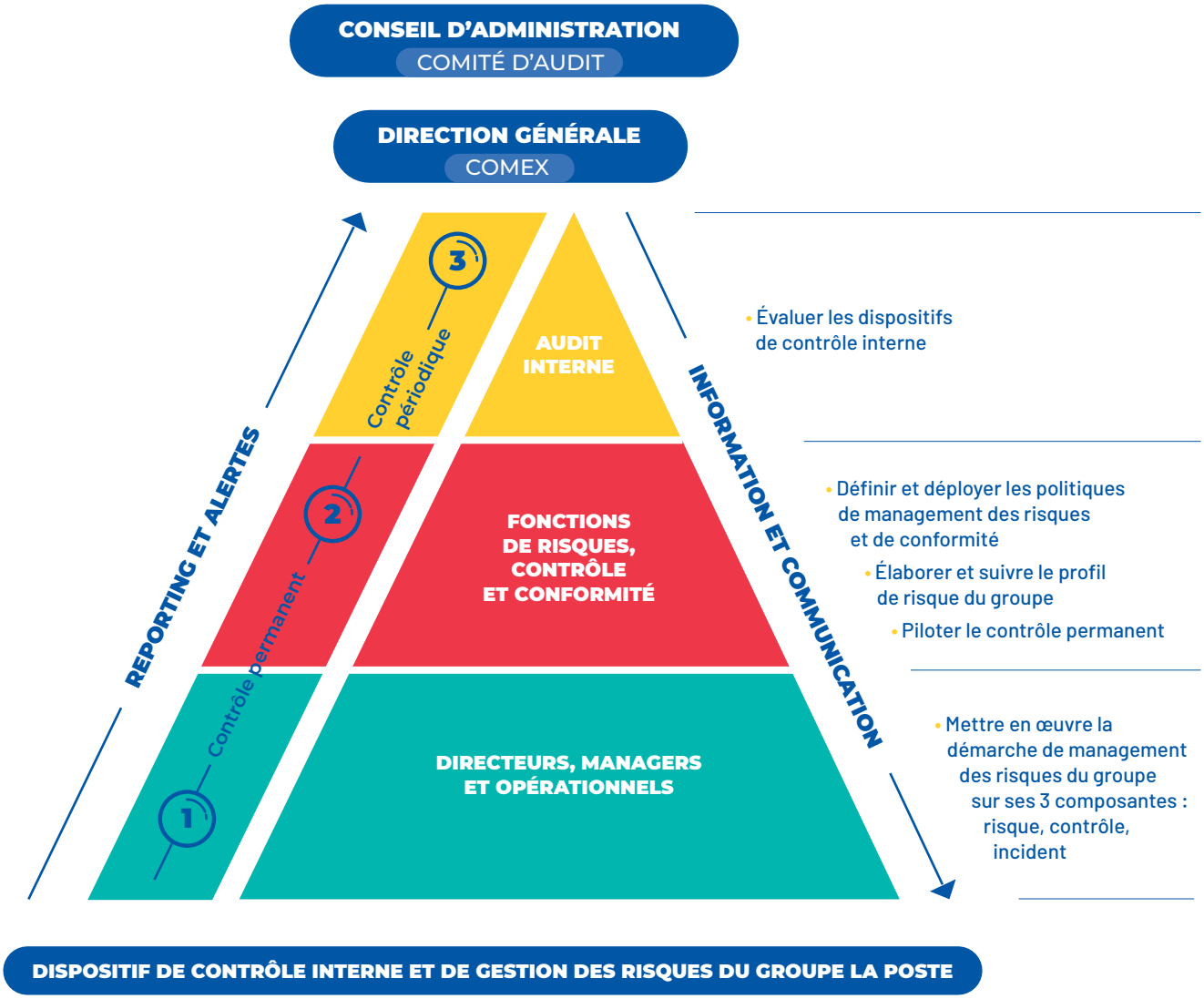
NICOLAS ROUTIER

Directeur général adjoint, en charge de la stratégie institutionnelle et de la régulation

UNE SOLIDE DÉMARCHE DE GESTION DES RISQUES

La gouvernance des risques s'appuie sur le système de contrôle interne du groupe et est articulée selon trois lignes de maîtrise des risques.

La cartographie des risques couvre les quatre grandes catégories de risques auxquels le groupe La Poste est exposé. Elle est établie à partir de la revue annuelle des risques accompagnée des plans de maîtrise associés qui permettent d'évaluer le niveau de risque résiduel auquel est exposé le groupe.



DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES DU GROUPE LA POSTE

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES PAR CATÉGORIES

CATÉGORIE DE RISQUE	PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES	DEGRÉ DE CRITICITÉ NETTE
RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE, FINANCIER ET GÉOPOLITIQUE	Conséquences de l'inflation sur les activités logistiques et Services-Courrier-Colis	■ ■ ■ ■
	Sensibilité de La Banque Postale au risque de taux d'intérêt	■ ■ ■ ■
	Ralentissement de l'économie mondiale, tensions géopolitiques et tensions sur l'offre d'énergies	■ ■ ■ ■
	Attrition accélérée du Courrier relationnel et publicitaire	■ ■ ■ ■
	Concurrence accrue sur le Colis et dans la logistique	■ ■ ■ ■
	Internalisation et agrégation des clients via des plateformes dans la logistique	■ ■ ■ ■
	Évolutions réglementaires sectorielles dans l'Express	■ ■ ■
	Évolutions de la règlementation carbone dans l'Express DPEF	■ ■ ■
	Pénurie de main-d'œuvre dans l'Express	■ ■ ■
	Fusions et acquisition dans l'Express	■ ■
RISQUES LIÉS À LA TRANSFORMATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DU GROUPE	Transformation des réseaux et des outils de production du groupe DPEF	■ ■ ■ ■
	Risques stratégiques et liés à l'activité de La Banque Postale	■ ■ ■ ■
	Ressources financières	■ ■ ■ ■
	Relais de croissance	■ ■ ■
	Qualité de service perçue par les clients DPEF	■ ■ ■
	Dynamique de développement de l'employabilité des postiers DPEF	■ ■ ■
	Fonds propres prudentiels bancaires de La Banque Postale	■ ■ ■
	Adaptation aux enjeux environnementaux et sociétaux DPEF	■ ■ ■
RISQUES LIÉS AU NON-RESPECT DES LOIS ET DES RÈGLEMENTS	Non-conformité DPEF	■ ■ ■ ■
RISQUES TRANSVERSES LIÉS AUX ACTIVITÉS DU GROUPE	Perturbation des activités en cas de crise majeure DPEF	■ ■ ■ ■
	Cybersécurité	■ ■ ■ ■
	Santé et sécurité des personnes DPEF	■ ■ ■ ■

■ *mineur* ■■ *modéré* ■■■ *majeur* ■■■■ *critique*



1.

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 PROFIL ET ORGANISATION 18

1.1.1 Les principaux jalons de l'histoire du groupe 18
1.1.2 Organigramme simplifié 20
1.1.3 Une entreprise à mission 21
1.1.4 Les orientations stratégiques 24
1.1.5 Le modèle d'affaires 30

1.2 LES ACTIVITÉS DU GROUPE 32

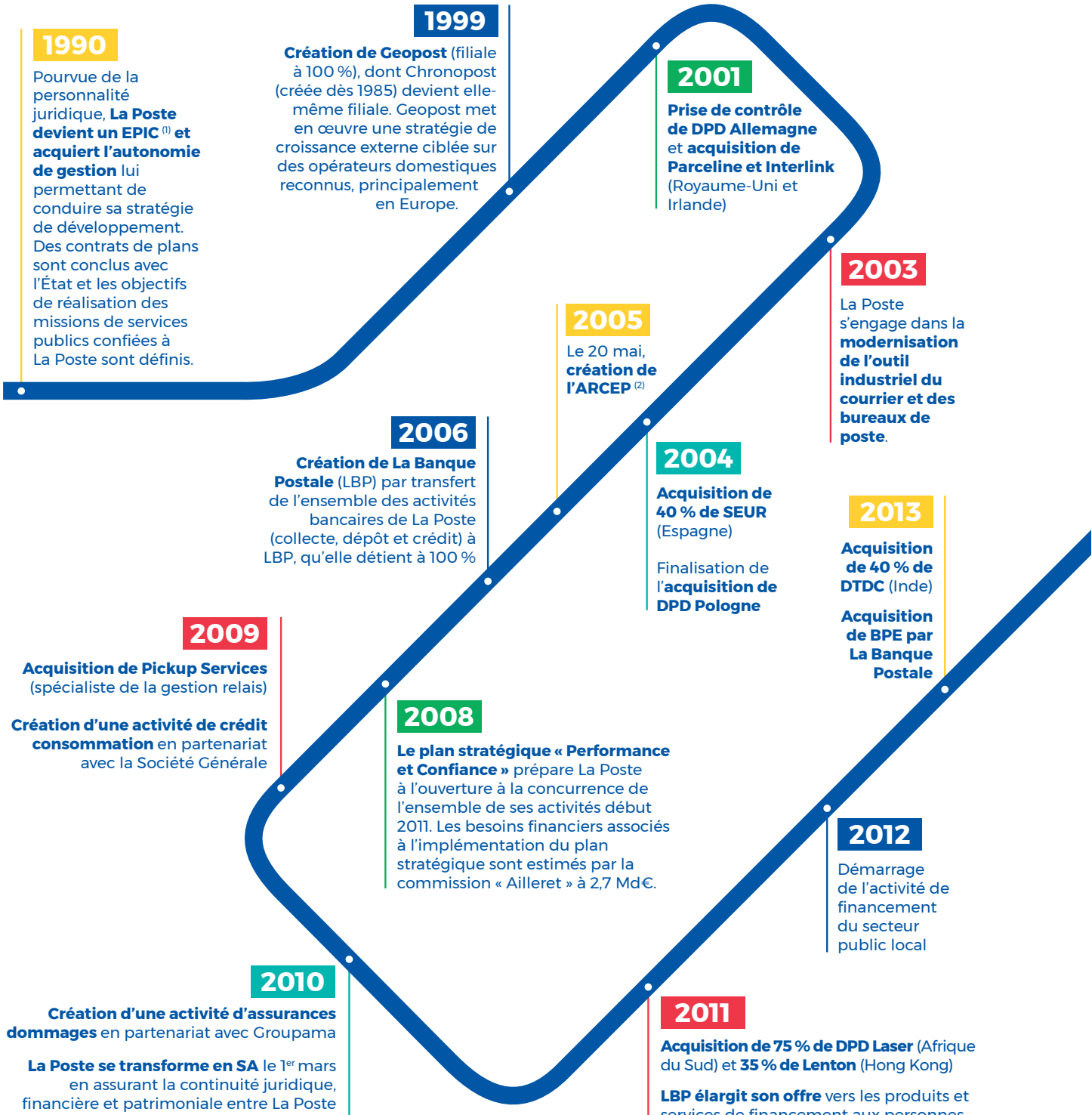
1.2.1 Services-Courrier-Colis 32
1.2.2 Geopost 45
1.2.3 La Banque Postale 55
1.2.4 Grand Public et Numérique 64
1.2.5 La Poste Immobilier 72

1.3 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET CONFORMITÉ 77

1.3.1 Réglementation spécifique aux activités du groupe 77
1.3.2 Réglementation applicable aux missions de service public 82
1.3.3 La conformité, levier de sécurisation et de développement pérenne du groupe 89

1.1 PROFIL ET ORGANISATION

1.1.1 Les principaux jalons de l'histoire du groupe



1990

Pourvue de la personnalité juridique, **La Poste devient un EPIC** [1] **et acquiert l'autonomie de gestion** lui permettant de conduire sa stratégie de développement. Des contrats de plans sont conclus avec l'État et les objectifs de réalisation des missions de services publics confiées à La Poste sont définis.

1999

Création de Geopost (filiale à 100 %), dont Chronopost (créée dès 1985) devient elle-même filiale. Geopost met en œuvre une stratégie de croissance externe ciblée sur des opérateurs domestiques reconnus, principalement en Europe.

2001

Prise de contrôle de DPD Allemagne et **acquisition de Parceline et Interlink** (Royaume-Uni et Irlande)

2003

La Poste s'engage dans la **modernisation de l'outil industriel du courrier et des bureaux de poste**.

2005

Le 20 mai, **création de l'ARCEP** [2]

2004

Acquisition de 40 % de SEUR (Espagne)

Finalisation de l'**acquisition de DPD Pologne**

2006

Création de La Banque Postale (LBP) par transfert de l'ensemble des activités bancaires de La Poste (collecte, dépôt et crédit) à LBP, qu'elle détient à 100 %

2013

Acquisition de 40 % de DTDC (Inde)

Acquisition de BPE par La Banque Postale

2009

Acquisition de Pickup Services (spécialiste de la gestion relais)

Création d'une activité de crédit consommation en partenariat avec la Société Générale

2008

Le plan stratégique « Performance et Confiance » prépare La Poste à l'ouverture à la concurrence de l'ensemble de ses activités début 2011. Les besoins financiers associés à l'implémentation du plan stratégique sont estimés par la commission « Ailleret » à 2,7 Md€.

2012

Démarrage de l'activité de financement du secteur public local

2010

Création d'une activité d'assurances dommages en partenariat avec Groupama

La Poste se transforme en SA le 1er mars en assurant la continuité juridique, financière et patrimoniale entre La Poste et La Poste SA. Les personnels notamment conservent leurs droits. Les quatre missions de service public confiées à La Poste sont confirmées. Le groupe poursuit la modernisation et la mutualisation de son outil industriel et logistique.

2011

Acquisition de 75 % de DPD Laser (Afrique du Sud) et **35 % de Lenton** (Hong Kong)

LBP élargit son offre vers les produits et services de financement aux personnes morales et collectivités locales, le crédit à la consommation et l'assurance santé.

En février, augmentation du capital de 2,7 Md€ ; **la Caisse des Dépôts devient actionnaire de La Poste** au côté de l'État.

2014

Acquisition de Siodemka (Pologne) et **fusion avec DPD Pologne**

À l'issue d'une démarche participative auprès de ses parties prenantes, le groupe La Poste définit son **nouveau plan stratégique « La Poste 2020 : conquérir l'avenir »**. En avril, il se dote d'une nouvelle organisation autour de 5 branches (Services-Courrier-Colis, Geopost, La Banque Postale, Numérique, Réseau La Poste).

2015

Partenariat en gestion d'actifs avec Aegon AM et avec Malakoff-Médéric

Lancement de la nouvelle marque internationale **DPDgroup**

2016

Prise de contrôle à 100 % du réseau DPD en Allemagne, et **acquisition de 60 % de Jadlog** (spécialiste du dernier km au Brésil)

2017

Acquisition de KissKissBankBank par La Banque Postale

Prise de participation minoritaire dans BRT (Italie) et Ninja Van (Asie du Sud-Est)

2018

Le ministre de l'Économie et des Finances annonce le 30 août la construction d'un grand pôle financier public au service de l'intérêt général grâce au rapprochement entre **le groupe La Poste et la Caisse des Dépôts** et à la prise de contrôle de **CNP Assurances** par **La Banque Postale**.

2019

Prise de participation majoritaire dans Lenton et montée au capital de SEUR (plus de 94 %)

LBP devient **l'actionnaire unique de LBP Consumer Finance. Lancement de Ma French Bank**

2020

LBP devient l'**actionnaire majoritaire de CNP Assurances** (62,1 %) et l'**actionnaire unique de LBP Assurance IARD.**

Finalisation des acquisitions de BRT (85 %), Jadlog (98 %) et Geis Parcel (100 %)

Le 4 mars, **la Caisse des Dépôts devient actionnaire majoritaire de La Poste** (66 % du capital, aux côtés de l'État 34 %) et parallèlement LPB devient un bancassureur de premier plan avec une participation majoritaire (62,1 %) au capital de CNP Assurances.

2021

En février, lancement du **nouveau plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous »**, plaçant la satisfaction des clients au cœur de la stratégie du groupe. Poursuite du développement des moteurs de croissance (colis, express et bancassurance).
La raison d'être du groupe est inscrite dans les statuts de La Poste, et en juin, elle devient « entreprise à mission » au sens de la loi PACTE. Réorganisation des activités en 4 branches (Services-Courrier-Colis, Geopost, La Banque Postale, Grand Public et Numérique).

Prise de participation minoritaire dans Aramex (24,9 %), montée au capital de Ninja Van (43,3 %), prise de contrôle de Speedy AD (Bulgarie et Roumanie), acquisition de TIPSA (Espagne) et de CitySprint (Royaume-Uni).
Acquisition à 100 % d'eShopWorld par Asendia.

LBP monte à 78,95 % du capital de CNP Assurances et annonce son intention de se porter acquéreur des actions non encore détenues dans CNP Assurances. Finalisation de l'acquisition des activités d'assurance vie d'AVIVA en Italie par CNP Assurances.

(1) & (2) cf. glossaire en section 8.3 du présent document.

1.1.2 Organigramme simplifié

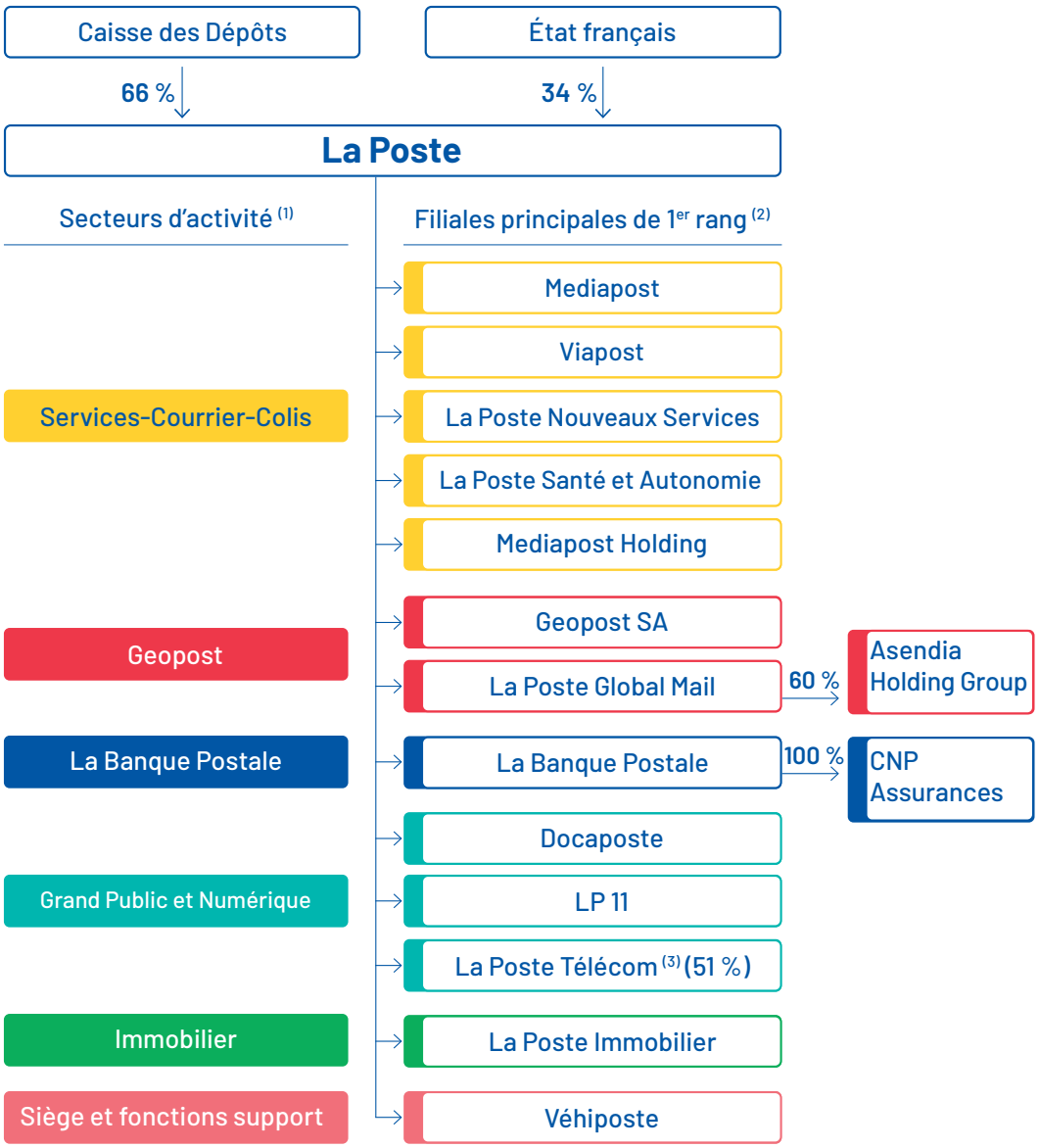
L'organisation du groupe est articulée autour de secteurs opérationnels décrits dans l'annexe aux états financiers consolidés (note 5).

Ces secteurs opérationnels sont composés 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 1.2 « Les activités du groupe » du présent document d'enregistrement universel.

Un organigramme simplifié du groupe au 31 décembre 2022 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 en annexe 43 des comptes consolidés.
(2) Les principales filiales sont détenues à 100 % sauf précision contraire.
(3) Co-entreprise détenue conjointement avec SFR.

1.1.3 Une entreprise à mission

En juin 2021, La Poste est devenue l'une des premières entreprises 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 plusieurs 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 : écologique, territoriale, démographique (incluant le vieillissement de la population) et numérique. 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 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 :

MANIFESTE DE LA POSTE

Depuis sa fondation, au XVe 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 l'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** : plus de 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 du secteur de la Santé & Autonomie, 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.

Une gouvernance enrichie

La Poste a mis en place un Comité de mission (cf. section 5.2.4 « Comité de mission ») 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, celui-ci réunit des personnalités qualifiées, représentants des parties prenantes de La Poste. Le Comité de mission a publié son premier rapport pour l'année 2021, disponible sur le site Investisseurs du groupe. Réuni à trois reprises en 2022, 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.

Les indicateurs de suivi validés par le Comité de mission et les résultats associés sont les suivants :

Engagements	Indicateurs	2022	2021
Contribuer au développement et à la cohésion des territoires 	Production annuelle de crédit auprès des collectivités locales	4,4 Mds€	5,2 Mds€
	dont prêts verts et sociaux	1 Md€	643 M€
	Production annuelle de crédit auprès du logement social, de la santé, du milieu associatif et du tissu économique local	4,9 Mds€	3,9 Mds€
	dont prêts citoyens	293 M€	106 M€
	% à moins de 5 km ou 20 min en voiture d'un point de contact La Poste	97,0 %	97,1 %
	Empreinte emploi (directs, indirects et induits) du groupe (en ETP)	446 350	ND
Favoriser l'inclusion sociale 	Nombre de jeunes qui ont bénéficié d'un stage, d'une alternance ou d'une embauche (CDI et CDD) dans l'année	14 689	18 386
	Taux d'emploi des personnes en situation de handicap	8,77 %	8,66 %
	Nombre de bénéficiaires de l'accessibilité bancaire ayant pu percevoir des prestations sociales	654 140	ND
	Nombre de bénéficiaires des services d'accompagnement envers les publics âgés et fragiles du groupe La Poste	232 939	217 531
Promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal 	Nombre de personnes détectées, accompagnées, formées et équipées dans l'usage du numérique	473 734	236 085
	Nombre de clients actifs Digiposte et Identité Numérique	9,6 M	6,5 M
	Consommation de matières économisée *via* l'allongement de la durée de vie des équipements informatiques (en tonnes)	10 504	3 683
Œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous 	Émissions de gaz à effet de serre (GES) économisées (*scopes* 1, 2 et 3 et sous-traitants) en lien avec la réduction de l'intensité émissive de l'activité Colis (en tonnes eqCO_2)	104 558	ND
	Réduction des émissions de polluants atmosphériques (année de référence : 2015)		
	- Oxyde d'azote	- 62 %	- 58 %
	- Particules	- 49 %	- 49 %
	Action en faveur de la biodiversité – *Global Biodiversity Score*	ND	ND

L'organisme tiers indépendant en charge de vérifier l'atteinte des objectifs de la société à mission, conformément aux exigences réglementaires, a été désigné.

Le 23 février 2022, La Banque Postale est devenue également une entreprise à mission au sens de la loi PACTE dans le cadre d'une démarche 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.

1.1.4 Les orientations stratégiques

1.1.4.1 Défis et opportunités

La Poste n'a cessé, au cours de son histoire, de se renouveler pour s'adapter, et servir l'intérêt général. Elle dispose de solides atouts, un engagement sociétal et environnemental de longue date, renforcé par sa qualité d'entreprise à mission depuis 2021. Elle a construit un modèle multiactivités exigeant, démontrant une capacité d'innovation et de diversification, pour une croissance durable.

En s'appuyant sur ces atouts, le plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous » vise à accompagner les clients et la société tout entière autour de quatre transitions sociétales majeures, qui représentent autant de défis et d'opportunités pour le groupe.

La transition écologique et énergétique



Nos défis

Les catastrophes écologiques ont marqué l'année 2022 et renforcé la prise de conscience collective. L'urgence climatique et la crise mondiale de l'énergie accentuent la nécessité d'aller plus vite sur la transition écologique et énergétique.

Les atouts du groupe

Le groupe La Poste est engagé pour un monde durable :

- Premier opérateur postal au monde à être neutre en carbone, il dispose déjà de l'une des premières flottes mondiales de véhicules électriques.
- Sa notation extra-financière le positionne parmi les leaders selon les principales agences de notation extra-financière (EcoVadis, Moody's ESG Solutions, CDP).
- La Banque Postale est la première banque européenne et l'une des trois premières institutions financières au monde à disposer d'une trajectoire de décarbonation et d'alignement sur l'Accord de Paris reconnues et validées scientifiquement par la *Science-Based Targets Initiative* (SBTi).
- En 2022, la mise sous trajectoires certifiées SBTI s'est poursuivie pour les principales activités du groupe.

Notre ambition

La transition écologique et énergétique est une priorité du plan stratégique du groupe :

- En 2022, La Poste a actualisé sa trajectoire de baisse des émissions à l'horizon 2030 (- 42 % entre 2020 et 2030 [1]), étendu la définition d'objectifs 2030 à l'ensemble des activités et pris l'engagement d'atteindre « Zéro émission nette » dès 2040.
- Le groupe accélère également dans la décarbonation de sa flotte de véhicules, avec pour objectifs de doubler le nombre de véhicules électriques d'ici 2025 et de se positionner parmi les leaders de la logistique écologique en Europe.
- Le groupe renforce son engagement dans la préservation des ressources *via* le déploiement en 2022 d'une politique pour la biodiversité.

La transition numérique



Nos défis

La crise sanitaire et les confinements successifs ont fortement accéléré la transformation digitale :

- l'entrée en relation par le digital devient un standard pour une grande majorité de clients ;
- la dématérialisation des démarches administratives s'est accentuée ;
- le travail à distance s'est normalisé ;
- le volume de données numériques créées ou répliquées à l'échelle mondiale a été multiplié par plus de trente au cours de la dernière décennie, positionnant la cybersécurité au cœur des préoccupations des acteurs économiques.

Cette dématérialisation croissante des échanges isole les populations éloignées du digital : près de 13 millions de Français sont en risque d'illectronisme.

Les atouts du groupe

Face à cette digitalisation accélérée de la société, le groupe La Poste s'appuie sur ses valeurs historiques : neutralité, universalité, pérennité pour se positionner comme un acteur de tout premier plan de la confiance numérique :

- Docaposte filiale numérique du groupe est un acteur reconnu sur le numérique de confiance : premier opérateur français de signature électronique, leader sur les services de vote et d'archivage électronique, Docaposte se classe dans le top 10 des éditeurs de logiciels français en 2022 ;
- La Poste dispose également de la seule identité numérique attestée conforme au niveau de garantie substantiel par l'ANSSI [2]. Grâce à l'identité numérique proposée par La Poste, les démarches en ligne sont facilitées et protégées contre les risques d'usurpation d'identité ;
- La Poste est en outre un acteur impliqué dans des actions en faveur de l'inclusion numérique et de la lutte contre l'illectronisme, conformément à ses engagements sociétaux en tant qu'entreprise à mission. En partenariat avec la Banque des Territoires, La Poste a lancé « L'Étape Numérique », un espace dans les bureaux de poste proposant des ateliers et des formations numériques : 77 étapes numériques sont déployées en 2022 ainsi que 91 conseillers numériques.

(1) - 42 % sur les scopes 1 et 2, et - 25 % pour le scope 3.
(2) Définition présentée dans le glossaire figurant en Annexe 3 du présent document.

Notre ambition

Dans un contexte géopolitique nouveau, l'ambition du groupe est de fédérer un écosystème souverain pour devenir un pilier du numérique pour le citoyen en Europe. Docaposte ambitionne de développer l'offre de référence du *cloud* de confiance sur le marché européen au profit des acteurs publics (État, collectivités locales), du secteur de la santé (hôpitaux…) et du secteur financier (banques, assurances). Pour ce faire, Docaposte a signé en octobre 2022 une alliance avec la Banque des Territoires, Dassault Systèmes et Bouygues Telecom pour lancer l'offre Numspot en 2023.

La Poste accompagne également la transformation digitale du commerce de proximité. Elle poursuit la digitalisation de ses offres destinées aux professionnels pour simplifier la réalisation des démarches administratives et la gestion documentaire, avec le lancement notamment de l'offre Digiposte Pro. D'ici 2025, l'enjeu est de rendre accessible en ligne l'ensemble des produits et services du groupe pour le grand public, particuliers et professionnels.

Enfin La Poste poursuit ses actions en faveur de l'inclusion numérique. En 2022, elle a accompagné plus de 470 000 citoyens en situation d'illectronisme et se donne pour objectif de doubler à horizon 2030 le nombre de personnes en situation d'illectronisme accompagnées chaque année.

La transition démographique et sociale

Nos défis

La France va connaître une accélération sans précédent du vieillissement de sa population. À horizon 2030, les plus de 65 ans représenteront plus d'un tiers de la population française.

Ce vieillissement à venir bouscule l'équilibre du système de santé, déjà fragilisé durant les crises sanitaires. Il implique de renforcer les services autour de la prévention, du maintien et du bien vieillir à domicile.

Les atouts du groupe

Depuis plusieurs années, La Poste se mobilise pour le bien-être et la santé des seniors. Elle réalise depuis 2018 du portage de repas à domicile pour les personnes âgées et isolées. Elle a ainsi livré plus de 3 millions de repas en 2022. Depuis 2016, La Poste œuvre pour le maintien du lien social auprès des personnes âgées avec l'offre « Veiller sur mes parents » portée par les facteurs.

La Poste développe également un savoir-faire dans le champ de la santé dans toutes ses branches d'activité :

- La Banque Postale est le premier financeur des hôpitaux publics ;
- Docaposte est le premier hébergeur de données de santé en France ;
- La Poste a lancé en 2022 « Mes médicaments chez moi », application récemment référencée au sein de Mon Espace Santé, afin d'apporter un service de livraison de médicaments par les facteurs, y compris dans les territoires les plus reculés ;
- Chronopost a structuré une division *Healthcare* spécialisée dans la logistique de produits à température dirigée (médicaments, produits sanguins, etc.) ;
- La Poste a également renforcé son offre de service pour faciliter les parcours patients avec l'acquisition de Happytal en 2022, leader français des services et de la digitalisation du parcours hospitalier.

Notre ambition

Présente partout en France, avec près de 62 000 facteurs en contact quotidien avec les Français, La Poste souhaite agir, aux côtés des acteurs locaux de la santé et de l'autonomie en territoire, en mettant au service de la prévention et de causes d'intérêt général, sa capacité à aller vers la population. Ainsi, La Poste se positionne comme un opérateur global du parcours patient, en s'appuyant sur trois axes de développement :

- les services dédiés aux acteurs du soin ;
- la prévention et le maintien à domicile ;
- la santé à domicile et la simplification des parcours patients.

La transition territoriale

Nos défis

55 % de la population mondiale vit dans les villes. En 2050, ce pourcentage s'élèvera à 70 %.

La crise sanitaire a accéléré le déploiement du télétravail, favorisant le nomadisme numérique qui bénéficie aux villes moyennes, devenues plus attractives et plus accessibles. De l'autre côté du spectre, les territoires éloignés des métropoles se sentent à l'écart du développement économique et cherchent des solutions pour ne pas subir les crises successives.

Les atouts du groupe

Distribution du courrier et de la presse, aménagement du territoire, accessibilité bancaire, le groupe délivre les missions de service public qui lui sont confiées, au service de l'intérêt général.

Le groupe offre une diversité de points de contact et un maillage territorial unique : il compte plus de 35 600 points d'accès à un service postal en 2022, dont le réseau de bureaux de poste, celui des points de contact gérés en partenariat avec des commerces de proximité et des mairies, ainsi que les points relais et les consignes.

Afin de favoriser le retour du service public au cœur des territoires, en particulier dans les zones rurales, La Poste a constitué ces dernières années, un réseau de plus de 400 bureaux de poste labellisés France Services, en partenariat avec la Banque des Territoires et les collectivités. La Poste accompagne ainsi les évolutions des territoires et contribue au maintien de la cohésion territoriale. Cette contribution est également portée par La Banque Postale, banque de référence des collectivités.

Notre ambition

L'ambition du groupe La Poste est de renforcer son empreinte territoriale au service du développement. Le groupe va ainsi poursuivre le développement de ses formes de présence physique avec pour cible 40 000 points d'accès à un service postal en France en 2025 *versus* 35 600 en 2022.

Expert du dernier kilomètre, La Poste accélère le développement de ses services de logistique urbaine, favorisant la gestion optimisée et décarbonée des flux de marchandises.

La Poste Immobilier s'est également engagée dans un programme de transformation d'immeubles tertiaires en résidences services seniors non médicalisées dans le cadre du développement du groupe dans le secteur de la santé et de l'autonomie. Déjà actionnaire majoritaire de Startway, La Poste Immobilier, foncière de La Poste a, en outre, renforcé ses positions sur le marché du *coworking* en 2022 avec le rachat de Multiburo.

1.1.4.2 Une ambition forte, portée par trois dynamiques

Notre plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », lancé en février 2021, marque une accélération de notre transformation. Ce plan porte l'ambition de faire de La Poste « la première plateforme européenne du lien et des échanges, humaine et digitale, verte et citoyenne » en 2030.

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

Conforter nos activités historiques et être au rendez-vous de nos quatre missions de service public, tout en les adaptant aux besoins nouveaux



La chute des volumes du Courrier se poursuit sous l'effet de la digitalisation des échanges. La part de l'activité Courrier représente moins de 20 % du chiffre d'affaires du groupe depuis 2020 *versus* 70 % en 1990. Les usages ont profondément évolué : les ménages envoyaient en 2022 moins de trois lettres prioritaires en moyenne, à comparer à 45 en 2010.

Pour répondre à cette évolution des usages, La Poste a lancé le 1er janvier 2023 sa nouvelle gamme courrier permettant de mieux répondre à la variété des besoins d'envoi de courrier (courants, ponctuels, exceptionnels). Elle maintient une distribution six jours sur sept en proposant une gamme plus respectueuse de l'environnement. Le transport du courrier par avion dans l'Hexagone est ainsi arrêté depuis janvier 2023.

La Poste poursuit également l'adaptation de sa présence territoriale sous toutes ses formes pour s'adapter à ses clients. La signature de nouvelles conventions avec des commerçants partenaires permet d'offrir des plages d'ouverture plus larges et de renforcer le commerce local. À travers ses 400 bureaux de poste labellisés France Services, La Poste participe au maintien ou retour des grands opérateurs publics dans les zones rurales tout comme dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

Accélérer sur nos moteurs de croissance actuels



Capter la croissance du Colis et développer notre offre de services sur l'e-commerce

L'activité Colis a connu ces dernières années une croissance historique boostée par les crises sanitaires. Entre 2019 et 2022, le trafic Colis traité par le groupe a progressé de plus de 50 %, soit 863 millions de colis supplémentaires sur la période. Le volume total de Colis traité par le groupe en 2022 est de 2,6 milliards, en léger fléchissement sur 2022 (- 3,0 %).

Ce développement des volumes de colis tient à la forte croissance de l'e-commerce, devenu une habitude de consommation ancrée dans le quotidien des Français.

Le groupe La Poste s'est renforcé sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'e-commerce :

- en amont, avec ses offres marketing (création de site internet, campagne digitale et marketing direct) ;
- une fois l'achat effectué, avec les solutions de paiement de La Banque Postale pour les professionnels ou les entreprises ;
- lors de la livraison des colis : à domicile, en bureau de poste, en consigne, en point relais, avec un outil de suivi associé ;
- en aval, avec ses solutions marketing pour les campagnes de fidélisation et la gestion des data.

Le groupe La Poste a également acquis en 2021 eShopWorld (ESW), leader mondial de l'e-commerce transfrontalier, qui s'est lui-même renforcé en 2022 avec l'acquisition de Scalefast, fournisseur de solutions e-commerce de bout en bout.

Construire notre modèle de bancassureur intégré

En 2022, un jalon structurant dans la construction du grand pôle financier public a été franchi avec le succès de l'offre publique d'achat simplifié de La Banque Postale, devenue actionnaire de CNP Assurances à 100 %.

Grâce au soutien des actionnaires de La Poste, la Caisse des Dépôts et l'État français, La Banque Postale a changé de dimension en devenant un bancassureur de premier plan : onzième de la zone euro par la taille du bilan et 64 millions de clients dans le monde.

Le projet de développement s'organise autour de trois axes majeurs :

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

Construire la croissance de demain



Services digitaux de confiance

La Poste vise le leadership européen des services numériques de confiance au service de la souveraineté numérique. Elle franchira une nouvelle étape avec le lancement de Numspot en 2023, dans le cadre de l'alliance avec la Banque des Territoires, Dassault Systèmes et Bouygues Telecom.

La Poste est l'un des principaux acteurs en France du conseil en intelligence artificielle pour les grandes entreprises, avec son pôle de 400 experts de la *data*-IA avec ses filiales spécialisées (Openvalue, Softeam, Probayes). Elle a l'ambition de devenir une entreprise *data driven* à horizon 2025, en plaçant la *data* au cœur des processus.

La Poste a également annoncé le lancement de son École de la *data* et de l'intelligence artificielle en 2023. L'ambition est d'attirer et former de nouveaux talents aux métiers d'avenir qui contribueront à la poursuite de la transformation digitale de La Poste et au maintien de son leadership dans les services de confiance numérique.

Santé & autonomie

La proximité humaine est le fondement de la stratégie du groupe La Poste. Pendant plusieurs siècles, la lettre a servi cette proximité.

Dans le prolongement de ce savoir-faire, La Poste a marqué depuis plusieurs années son ambition de contribuer à prendre soin de la santé des Français en réponse aux enjeux de transition démographique, à l'augmentation de la prévalence des maladies chroniques et plus globalement à la transformation du système de santé.

Pour ce faire, elle a priorisé, d'une part, les services humains et digitaux en santé et, d'autre part, la prévention, le maintien et le bien vieillir à domicile.

1.1.4.3 Sept priorités stratégiques qui orientent nos actions

Au cœur du plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », sept priorités stratégiques structurent le développement des branches et entités du groupe.

Servir les clients au plus haut niveau de qualité, innover et conquérir de nouvelles clientèles (professionnels, jeunes…)



Le plan stratégique place la qualité de service et la satisfaction client au cœur de ses priorités. Les indicateurs de pilotage du groupe, les compétences clés, la culture managériale et l'organisation sont alignés avec cet objectif.

Le groupe La Poste se fixe des engagements vis-à-vis de ses clients, comme le renforcement de l'accessibilité de son offre en ligne.

La Poste a ainsi annoncé le lancement d'un timbre digital en 2023. Pour simplifier la vie des Français, le groupe La Poste offre de nouveaux services sur le site www.laposte.fr et son application mobile comme le suivi de colis à présent multi-opérateurs. L'option de rendez-vous clients en visioconférence est en outre déployée auprès de l'ensemble des conseillers bancaires.

L'objectif est également de moderniser l'image du groupe auprès des 12-35 ans et de rajeunir la clientèle. Le groupe possède déjà de nombreuses offres : Ma French Bank ; le Pass Jeunes lancé par La Banque Postale en 2022 proposant 10 services additionnels gratuits non bancaires ; plus de 900 000 examens du Code de la route passés à La Poste en 2022, et un fort engagement dans l'emploi et l'insertion des jeunes. La Poste poursuit la dynamique et la présence sur les réseaux en ligne et *via* l'organisation de Campus Tour pour développer l'attractivité des offres du groupe auprès de cette cible.

L'enjeu est également de mieux servir les professionnels avec des parcours fluides et simplifiés et un accueil amélioré marqué par la rénovation de plus de 60 Espaces Pros.

Enfin le groupe place l'expérience client au cœur de son développement. Il a mis en œuvre une gouvernance dédiée et un suivi de la recommandation client *via* des indicateurs de *Net Promoter Score*, en progression dans toutes les branches.

Être toujours plus proche de nos clients, grâce à la puissance combinée de nos réseaux physiques, numériques et humains



La Poste souhaite étendre et diversifier son réseau de distribution, avec pour objectif d'atteindre 40 000 points d'accès à un service postal en France en 2025, *versus* 35 600 en 2022. La Poste élargit ainsi ses partenariats avec des grandes enseignes de distribution, ainsi que le réseau des buralistes avec un nouvel accord signé en 2022. Son réseau de points relais et consignes Pickup continue à s'étendre, permettant de retirer de façon autonome et rapide ses colis, des usages devenus incontournables pour les Français.

Par ailleurs, La Poste va investir 800 millions d'euros en quatre ans pour moderniser le réseau de distribution et renforcer les synergies entre son réseau physique et son écosystème digital. Plus de 600 rénovations de bureaux ont été menées en 2022.

Ce plan d'investissement témoigne de la profonde évolution du groupe La Poste au service d'une ambition : créer un puissant distributeur omnicanal au service des particuliers, des professionnels et des petites collectivités.

La Poste a ainsi annoncé le déploiement d'une nouvelle génération de bureaux de poste, qui propose un service à la fois universel et personnalisé. Les neuf premiers bureaux transformés ont ouvert en 2022, et seront suivis d'une seconde vague de 70 bureaux d'ici 2024.

Accélérer notre transformation digitale, être un acteur reconnu des services de confiance numérique et contribuer à l'inclusion numérique



La Poste prend des engagements forts pour développer les compétences numériques des postiers avec l'ambition de former 100 % des postiers au numérique d'ici 2025. Elle a ainsi déployé une logique de parcours de formation ciblée et personnalisée. Plus de 39 % des postiers ont été formés à fin 2022.

Pour accélérer la transformation digitale du groupe, La Poste a lancé plus de 100 projets autour de la *data* et l'IA dans de nombreux domaines comme l'efficacité logistique, l'efficacité opérationnelle, ou encore l'expérience clients. Avec son pôle de 400 experts de la *data*-IA et ses filiales spécialisées (Openvalue, Softeam, Probayes), elle place la *data* au cœur des processus de développement.

S'engager en tant qu'entreprise leader de la transformation écologique pour la rendre accessible à tous et garder notre leadership dans la finance à impact



Déjà fortement engagé dans une stratégie de décarbonation depuis plus de 10 ans, le groupe La Poste intensifie sa stratégie bas carbone. Face à la crise énergétique, le groupe participe à l'effort de solidarité nationale en renforçant les comportements vertueux déjà en place dans sa politique de sobriété énergétique et en rejoignant le dispositif Ecowatt en 2022.

Lauréate de l'appel à projets lancé en novembre 2021 par le ministère de la Transition écologique et l'Ademe [(1)], La Poste pilote le programme « Baisse les Watts » et ambitionne de guider le plus grand nombre de professionnels à horizon 2025 parmi les 700 000 TPE/PME les plus énergivores.

Geopost s'est également engagé à livrer en mode doux 350 villes en Europe à horizon 2025. L'ambition est de devenir une référence en matière de livraison durable.

Engagée, La Banque Postale a structuré une offre à impact afin d'accompagner l'ensemble de ses clients dans la transition énergétique et garder son leadership dans la finance à impact. Pour les particuliers, elle propose depuis 2021 un crédit à la consommation à impact pour promouvoir de nouveaux modes de consommation, plus inclusifs et sociétaux. En 2022, elle a lancé le prêt Avance Rénovation pour permettre aux familles les plus modestes de réaliser des travaux de rénovation énergétique dont le coût sera remboursé au moment de la cession du bien. Par ailleurs, elle propose, depuis 2019, pour les acteurs publics et privés des prêts verts visant à financer de manière responsable le développement des territoires, sur des projets à fort impact environnemental.

En tant qu'entreprise à mission, placer la citoyenneté au cœur de nos engagements et donner les preuves de notre responsabilité vers une transition juste



Après avoir défini sa raison d'être en concertation avec l'ensemble de ses parties prenantes en février 2021, La Poste a vu sa qualité d'entreprise à mission validée le 8 juin 2021 par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de La Poste. Pour veiller au respect des engagements pris vis-à-vis de la société, La Poste a mis en place un Comité de mission présidé, depuis juillet 2022, par une personnalité indépendante.

En adéquation avec ses valeurs citoyennes et sa qualité d'entreprise à mission, La Banque Postale a annoncé le gel de ses tarifs bancaires en 2023 en faveur du pouvoir d'achat de ses clients dans ce contexte d'inflation inédite. Elle a en outre généralisé la gratuité du virement instantané en Europe auprès de ses 20 millions de clients particuliers en France.

La Banque Postale renforce également son engagement auprès de ses 1,7 million de clients en situation de fragilité qu'elle accompagne au quotidien, à travers l'accessibilité du réseau postal de proximité et les associations partenaires. La formule de compte Simplicité, qui compte plus de 260 000 clients équipés en 2022, est proposée dès 2023 à 1 euro par mois.

Poursuivre notre croissance à l'international et développer nos réseaux



Le groupe La Poste réalise 44 % de son chiffre d'affaires à l'international, il est présent dans 63 pays sur cinq continents.

Le chiffre d'affaires à l'international, sélevant à 15,6 milliards d'euros en 2022, a presque triplé en cinq ans. L'ambition du groupe est d'atteindre de l'ordre de 24 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'international à horizon 2030. L'enjeu est de capter la croissance du colis-express hors de France, notamment au Moyen-Orient, en Asie du Sud-Est ou encore en Amérique latine. Dans cet objectif, Geopost a augmenté sa participation au capital d'Aramex de 24,9 % à 28 % en 2022.

Geopost accélère par ailleurs la livraison hors-domicile (points relais et consignes) avec un réseau de plus de 83 000 points Pickup dans le monde en 2022.

La Banque Postale, au travers de sa filiale CNP Assurances, poursuit également son développement à l'international. Le Brésil et l'Italie sont ses principaux marchés hors de France.

(1) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

Renforcer la fierté et l'engagement des postiers et mettre en œuvre une organisation plus agile

PACTE SOCIAL
ET CULTURE MANAGÉRIALE

En mai 2021, La Poste et les organisations syndicales ont signé l'accord social « La Poste, engagé avec les postiers ». La Poste s'est engagée avec les postiers en faveur d'un emploi de qualité reposant sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail, le développement des compétences et les parcours professionnels.

En outre, La Poste a signé en 2022 un accord relatif à l'égalité professionnelle. Elle s'est fixé comme objectif d'augmenter le nombre de femmes cadres avec un objectif de 40 % de femmes dirigeantes en 2025. Elle compte 35,5 % de femmes parmi les cadres dirigeants en 2022. L'index égalité professionnelle femmes/hommes atteint 94/100 en 2022 pour la cinquième année consécutive.

Premier employeur de personnes en situation de handicap en France, La Poste confirme sa mobilisation pour l'inclusion et la qualité de vie au travail des postiers en situation de handicap, par la signature d'un huitième accord en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap.

1.1.4.4 Une dynamique d'innovation active au sein du groupe

Acculturer, former et créer une dynamique interne d'innovation

Le groupe a mis en place de nombreux dispositifs au sein des branches pour favoriser l'innovation participative des postiers. Ils permettent d'accompagner les projets internes de la phase d'idéation jusqu'à la phase de tests. Ils créent une dynamique d'innovation interne, en permettant à chacun de développer des outils, des services et d'échanger des méthodes et des bonnes pratiques. En 2022, plus de 1 000 idées ont été déposées par les collaborateurs pour optimiser les process ou améliorer les parcours clients et collaborateurs.

La Poste a également lancé fin 2021 un nouveau programme d'intrapreneuriat « Impulser 2030 ». En 2022, les deux premières promotions ont mobilisé plus de 180 collaborateurs. Impulser 2030 s'appuie sur un solide accompagnement RH et une forte implication des métiers et des branches.

La Poste lancera également son École de la *data* et de l'intelligence artificielle à compter de 2023. L'ambition est d'attirer et former de nouveaux talents aux métiers d'avenir qui contribueront à la poursuite de la transformation digitale de La Poste.

Développer des partenariats et créer de nouveaux usages

La Poste n'a eu de cesse de se renouveler au fil de son histoire afin d'adapter ses services et développer de nouvelles activités pour bâtir un modèle pérenne. L'innovation est au cœur du modèle multiactivité du groupe.

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

Pour favoriser les démarches de l'innovation au sein du groupe, La Poste a structuré tout un écosystème d'innovation au sein des entités du groupe répondant à deux principaux objectifs.

Depuis plusieurs années, le groupe a accompagné le développement de près de 350 start-up à travers différents dispositifs :

- French IoT, un accélérateur de start-up dans les services numériques à impact, qui s'appuie sur plus de 100 partenaires en territoires ;
- Platform 58, l'incubateur de La Banque Postale, qui accompagne et héberge des start-up dans les domaines de la banque, de l'assurance, des technologies, mais également des services connexes à la finance.

Plus récemment, le groupe a complété ces dispositifs par trois fonds de *corporate venture capital* :

- La Poste Ventures, lancé en 2021, vise à accompagner les services à impact positif générateurs de valeur pour les clients et le groupe, avec 5 premiers investissements réalisés en 2022 ;
- 115K, lancé en 2022 par La Banque Postale, un fonds dédié aux start-up et à l'innovation doté à terme de 150 millions d'euros, qui a déjà investi dans 6 start-up depuis sa création ;
- Open CNP, le fonds *corporate venture* de CNP Assurances, lancé en 2016 et doté de 100 millions d'euros pour construire la finance et l'assurance de demain, a investi dans 14 start-up.

L'Open Innovation intègre également des partenariats externes comme celui entre La Poste et l'Institut national en sciences et technologies du numérique (INRIA), actif depuis mars 2021, qui 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.

1.1.5 Le modèle d'affaires

Notre ambition : être la première plateforme européenne du lien et des échanges, humaine et digitale, verte et citoyenne, au service de 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 — Transition démographique

LES ÉVOLUTIONS

Retour de l'inflation (hausse des prix de l'énergie et des matières premières)

NOS RESSOURCES

Capital humain

- **238 033** collaborateurs, dont **22,7 %** à l'international dont près de **10 000** dans les métiers de l'IT (data/IA)

Capital industriel et commercial

- Plus de **3 400** centres de traitement, plateformes de distribution et dépôts
- Près de **91 700** véhicules, dont **40 %** de véhicules électriques (1)
- Plus de **11 000** bâtiments maillant le territoire national, alimentés à **90 %** en électricité d'origine renouvelable
- Infrastructures numériques (hébergement, *datalakes*)
- La Banque Postale devient 11e banque européenne (2)

Capital sociétal et relationnel

- **35 600** points d'accès à un service postal en France
- Plus de **78 000** 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)
- **17,6 Mds€** de capitaux propres

Capital intellectuel

- Image de confiance, proximité
- Portefeuille de marques
- Innovation (ex : 3 fonds de *Capital venture* : La Poste Ventures, 115K et Open CNP)

(1) Véhicules électriques : véhicules utilitaires légers, Staby, VAE, chariots, poids lourds.

(2) Source : Total des actifs 2021 publiés sur un panel de 23 banques de la zone Euro.

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 nos clients au plus haut niveau de qualité, innover et conquérir de nouvelles clientèles (professionnels, jeunes...).

Présence
Être toujours plus proche de nos clients, grâce à la puissance combinée de nos réseaux physiques, numériques et humains.

Numérique
Accélérer notre transformation digitale, être un acteur reconnu des services de confiance numérique et contribuer à l'inclusion numérique.

Vert
S'engager en tant qu'entreprise leader de la transformation écologique pour la rendre accessible à tous et garder notre leadership dans la finance à impact.

Citoyen
En tant qu'entreprise à mission, placer la citoyenneté au cœur de nos engagements et donner les preuves de notre responsabilité vers une transition juste.

International
Poursuivre notre croissance à l'international pour capter la croissance et développer nos réseaux.

Pacte social et culture managériale
Renforcer la fierté et l'engagement des postiers et mettre en œuvre une organisation plus agile.

NOTRE RAISON D'ÊTRE :
Au service de tous, utile à chacun, La Poste, entreprise de proximité humaine et territoriale, développe les échanges et tisse des liens essentiels en contribuant aux biens communs de la société tout entière.

MACROÉCONOMIQUES

Hausse des taux d'intérêt

LES MUTATIONS STRUCTURELLES DE NOS MÉTIERS

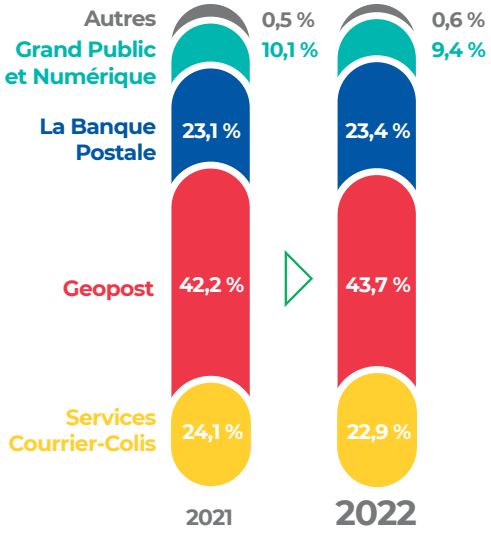
Baisse des volumes du courrier

Baisse de la fréquentation des bureaux de poste

Croissance du colis

Un modèle multimétiers

34,6 Mds€ **Chiffre d'affaires** **35,4 Mds€**



44 % du chiffre d'affaires réalisés à l'international

4 missions de service public modernisées

- Service universel postal (3)
- Transport et distribution de la presse
- Aménagement du territoire
- Accessibilité bancaire

(3) Avec notamment le lancement de la nouvelle gamme courrier depuis le 1er janvier 2023.

NOTRE CRÉATION DE VALEUR

Pour la planète

- Trajectoires carbone des activités compatibles avec les Accords de Paris (1,5°C)
- Déploiement d'une logistique urbaine décarbonée
- Près de **107 000 tonnes** de matières collectées pour recyclage et réemploi
- La Banque Postale : 1re banque européenne disposant d'une trajectoire validée SBTi

Pour les territoires

- En France, **97 %** de la population à moins de 5 km ou 20 minutes en voiture d'un point de contact
- **4,4 Mds€** de production annuelle de crédits auprès des collectivités locales
- **406 000** emplois directs, indirects et induits dans les territoires

Pour nos clients

- Plus de **17 Mds** d'objets livrés en 2022
- **750 M** de visites par an sur www.laposte.fr, un des sites les plus visités en France
- **1,4 M** 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

- **80 %** de TPE/PME/ETI parmi nos fournisseurs et sous-traitants

Pour nos actionnaires et investisseurs

- Liste A *Climate change* du CDP, Platinum selon EcoVadis et 1er au classement monde de *Moody's ESG Solutions*
- Notation financière *S&P Global A+, Fitch Ratings A+*

LA QUALITÉ D'ENTREPRISE À MISSION est portée par deux entités du groupe :
- La Poste
- La Banque Postale.

1.2 LES ACTIVITÉS DU GROUPE

1.2.1 SERVICES-COURRIER-COLIS

CHIFFRES CLÉS 2022

CHIFFRE D'AFFAIRES en M€



RÉSULTAT D'EXPLOITATION (1) en M€



106 863
COLLABORATEURS

6,7 Mds
VOLUME TRAITÉ DE COURRIER ADRESSÉ (- 7,6 % *VS* 2021)

7,6 Mds
VOLUME TRAITÉ DE COURRIER NON ADRESSÉ (- 10,2 % *VS* 2021)

453 M
VOLUME TRAITÉ DE COLIS (- 10,3 % *VS* 2021)

723 M
VOLUME DE PRESSE (- 8,6 % *VS* 2021)

FAITS MARQUANTS 2022

- Inflation et flambée des coûts de l'énergie et des matières premières faisant baisser la demande, le ralentissement économique amplifié par la guerre en Ukraine a particulièrement affecté l'activité des opérateurs postaux. Le retour à la croissance des activités de colis domestiques (avec des volumes à nouveau en croissance sur un an au troisième trimestre en Europe), associé à un effort soutenu sur les charges, a contribué à préserver des résultats stables hors éléments non-récurrents significatifs (1) par rapport à ceux de 2021. La persistance des incertitudes économiques mondiales a laissé planer le doute jusqu'au pic d'activité de fin d'année, en croissance de plus de 2 % par rapport au pic de 2021.
- L'annonce en juillet de la nouvelle gamme courrier répond à l'évolution et à la diversité des usages du courrier par les clients, et vise également à pérenniser le service universel postal et à conforter l'avenir des envois de lettres. Elle est entrée en vigueur le 1er janvier 2023. Les flux internationaux, en particulier ceux en provenance de Chine, se sont contractés affectant les volumes d'e-PAQ (2), traduisant le changement de comportement des consommateurs, en partie influencés par l'application des nouveaux droits de douanes européens depuis l'an dernier.
- Le marché publicitaire connaît une baisse sensible du volume des imprimés publicitaires du fait de la flambée des prix du papier et de l'expérimentation « Oui Pub » lancée en septembre.
- Un déploiement progressif du réseau Log'issimo (lancé fin 2021) s'est opéré en 2022 et les premiers grands contrats nationaux ont été signés, confortant le bon lancement commercial de ces nouvelles activités logistiques.
- L'accord signé en février avec la presse, l'État et l'Arcep pour réformer les conditions de la distribution de la presse aux abonnés permettra de conforter et d'améliorer l'équation économique de la mission de service public portée par La Poste en instaurant notamment, dès l'an prochain, un barème postal simplifié et unifié pour toutes les formes de presse, ainsi qu'un nouveau système d'aide directe en faveur des éditeurs qui favorisera une meilleure répartition des flux entre portage et postage (3).
- Avec l'acquisition en septembre de Happytal, La Poste renforce son pôle de services Santé & Autonomie. Elle affirme son ambition d'être le partenaire de référence des professionnels du soin et de l'autonomie en France. Elle se met ainsi également au service des patients de retour chez eux après une hospitalisation avec des services de proximité à la personne comme la livraison de médicaments et de repas adaptés à chacun.

(1) *Hors effets liés à (i) la reprise de dépréciation des actifs Courrier en 2021 (+ 900 millions d'euros), (ii) la dépréciation de ces mêmes actifs en 2022 due en majeure partie à l'inflation (- 940 millions d'euros) et (iii) la dépréciation d'actifs de Mediapost (- 80 millions d'euros), le résultat d'exploitation de la branche en 2022 s'établit à 253 millions d'euros.*
(2) *Petits paquets import.*
(3) *Cf. définitions dans le glossaire figurant en section 8.3 du présent document.*

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 6,7 milliards en 2022 (y compris activité grand public).

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

Conforter l'avenir de ses métiers historiques

Le groupe propose depuis le 1er janvier 2023 une nouvelle gamme courrier apportant davantage de services et de valeur dans ses offres en repensant son schéma logistique ainsi que le modèle d'organisation de la distribution. Le courrier de demain sera plus fiable, digital et vert, en associant ses parties prenantes à la construction de ses offres.

La Poste a l'ambition de rester également 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 d'investir dans la *data* pour faire partie des cinq plus grands fournisseurs français de solutions de marketing digital.

Donner toute leur puissance aux services à l'e-commerce

Pour devenir le premier opérateur des services à l'e-commerce et distribuer 1 milliard de colis en 2030, La Poste ouvre de nouvelles plateformes Colissimo (PFC) et améliore les PFC existantes. Elle accélère ses flux de tri et de livraison vers le standard J+1 et développe 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, elle a lancé, l'an dernier Log'issimo, solution de collecte, portage, logistique avancée et distribution locale de petites marchandises (< 70 kg).

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 six ans s'est révélée pertinente. Aussi se fixe-t-elle de nouveaux objectifs afin de devenir en 2030 le leader des services de proximité humaine de santé et pour l'autonomie. 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, la branche s'appuie sur un socle de moyens, dont les quatre 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
- un impératif d'agilité et de compétitivité dans tous les domaines.

Grâce à ses 61 814 facteurs et livreurs colis présents partout six jours sur sept pour desservir plus de 42,6 millions de boîtes aux lettres, elle assure deux des quatre missions de service public confiées par l'État à La Poste (cf. section 1.3.2 « Réglementation applicable aux missions de service public ») :

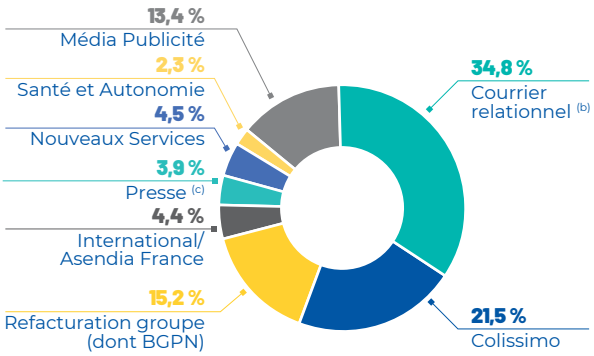
- le service universel postal ;
- le transport et la distribution de la presse.

Au travers de ces deux missions de service public, La Poste joue un rôle essentiel pour l'économie française. En effet, 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.

1.2.1.1 Les activités et les dynamiques de marché

La branche Services-Courrier-Colis est organisée en pôles d'activité opérant sur huit marchés. Chaque pôle d'activité 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 du chiffre d'affaires de la branche par pôles (a)



(a) Hors chiffre d'affaires externe de Viapost.
(b) Y compris les prestations de services du Courrier telles que Collecte & remise, Affranchigo et boîtes postales.
(c) Y compris 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 croissance structurelle du colis, portée par l'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 comme de l'imprimé publicitaire non adressé résultant de la remise en question du modèle économique du secteur de la vente à distance (VAD) historique, de la mutation du modèle centralisé de la grande distribution, ainsi que de la pression des pouvoirs publics et de la société pour une utilisation plus raisonnée du papier liée aux préoccupations environnementales ; dans ce contexte, le gouvernement a instauré une expérimentation de la déclaration au consentement explicite à recevoir de la publicité non adressée par apposition d'un autocollant sur sa boîte aux lettres, dit dispositif « Oui Pub » ;
- 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 et La Poste Santé & Autonomie.

Conforter l'avenir de nos métiers historiques

SERVICE UNIVERSEL POSTAL (SUP)

Le SUP 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 SUP.

La chute des volumes de Courrier entraîne une dégradation de l'équilibre financier de cette mission de service public (déficitaire depuis 2018), amplifiée par la crise sanitaire. Dès lors, l'État et La Poste ont fait évoluer le périmètre du SUP afin de rééquilibrer son modèle économique :

- en maintenant l'obligation de collecte et de distribution six jours sur sept ;
- en proposant la nouvelle gamme courrier, en vigueur depuis le 1er janvier 2023, afin de s'adapter aux nouveaux usages en fonction des critères suivants : importance de l'envoi, prix et niveau de service. En dépit de la digitalisation des échanges, le courrier reste un média utilisé par nos principaux clients pour de nombreux usages et choisi pour ses valeurs (confiance, garantie de la confidentialité et valorisation des destinataires). La Lettre verte en J+3 devient l'offre de référence pour les envois du quotidien. Des offres rapides (J+2) perdurent pour l'envoi de courriers importants avec un enjeu de délai (Lettre Services+ pour les professionnels et les particuliers, Lettre performance pour les entreprises). Pour les envois ponctuels urgents, la lettre prioritaire évolue en une e-Lettre rouge, hybride et plus écologique ;
- en enrichissant l'offre en services avec un niveau de qualité de service élevé (95 % attendus sur les offres du SUP).

Enfin, la nouvelle gamme courrier conduit à rechercher de nouvelles optimisations de nos outils industriels et de nos organisations. La distribution six jours sur sept est maintenue avec le J+3 comme cœur de l'offre Courrier.

Courrier relationnel

Le courrier relationnel, avec 3,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2022, est la première activité de la branche Services-Courrier-Colis. Elle recouvre :

- les solutions d'envoi (2,6 milliards d'euros) ;
- les services à valeur (59 millions d'euros) incluant la Lettre suivie ;
- les solutions sécurisées (620 millions d'euros), incluant plus particulièrement les Lettres recommandées ;
- les services associés au courrier (31 millions d'euros) incluant l'affranchissement pour compte de tiers et Itinovia, l'offre de dérivation de plis pour les entreprises.

Jusqu'au 31 décembre 2022, l'offre de La Poste s'est étagée sur 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, Ecopli, en J+4.

En 2022, 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.

L'entrée en vigueur de la nouvelle gamme courrier au 1er janvier 2023 marque :

- l'arrêt de la commercialisation de la Lettre prioritaire pour les entreprises, tandis qu'elle évolue en e-Lettre rouge pour les particuliers et les professionnels ;
- le délai de remise de la Lettre verte passe de J+2 à J+3 ;
- l'arrêt de la commercialisation de l'Ecopli Grand Public.

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. Les principales offres proposées par La Poste aux entreprises, comprennent notamment la Lettre verte pour les envois en nombre, l'offre Ecopli et la lettre recommandée. Toutes ces offres ont été modernisées et sont désormais proposées aux grands émetteurs industriels, constituant la majeure partie des volumes, dans l'offre de courrier de gestion Courrier Industriel Premium (CIP). Afin de simplifier la vie des clients, le CIP est conçu avec des services intégrés et des services optionnels, avec l'ambition de rendre le courrier non seulement plus simple, en assouplissant les modalités de dépôt, mais aussi plus attractif et plus économique, en faisant baisser significativement les coûts pour les émetteurs. Il est construit autour d'un nouveau dispositif technique apposant une *smart data* unique et spécifique à chaque pli, conférant de la sorte plus de valeur et de services au courrier (traçage des envois et individualisation des services aux destinataires, préparation et pilotage des envois, notifications aux clients, etc.). Il vise donc à modérer l'attrition des volumes d'envois en s'adaptant aux enjeux économiques et aux besoins de facilitation des entreprises.

Depuis le 1er janvier 2023, le pivot de la gamme Courrier s'est déplacé vers un nouveau standard opérationnel en J+3. Dès lors, 96 % des volumes sont distribués dans un délai égal ou supérieur à trois jours. Il convient de noter que tous les opérateurs postaux s'adaptent et se transforment pour faire face à la baisse des volumes de courrier. Ils le font avec une intensité ou à une vitesse qui varient selon les pays. Ceux qui ont connu une numérisation particulièrement rapide des échanges, comme le Danemark, ont dû accélérer ces mutations. De façon générale, tous les opérateurs ajustent leurs processus de traitement et de distribution à un volume de courrier moins important. Chez la moitié des opérateurs postaux européens, l'offre de courrier la plus rapide est désormais en J+2 ou J+3.

Presse

La distribution de la presse à des tarifs abordables constitue l'une des missions de service public confiées à La Poste (cf. section 1.3.2 « Réglementation applicable aux services publics »).

Outre la vente au numéro en kiosque, la presse est diffusée, soit par voie postale (le postage), soit par une distribution dédiée à l'adresse des lecteurs (le portage) [1]. Le postage est, après la vente au numéro, le deuxième mode de diffusion de la presse (à quasi-égalité avec le portage). Le 14 février 2022, un protocole d'accord a été signé entre l'État, les syndicats des éditeurs de presse, l'Autorité de régulation des communications électroniques des postes et de la distribution de la presse (Arcep) et La Poste pour réformer le transport et la distribution de la presse aux abonnés. La mise en œuvre de cet accord, conditionnée par la décision favorable de la Commission européenne, prendra effet en 2023.

Média Publicité

La BU Média Publicité réalise un chiffre d'affaires de 1,3 milliard d'euros, historiquement porté par le Courrier publicitaire adressé (633 millions d'euros) et par l'Imprimé publicitaire (279 millions d'euros). Il est, de plus, porté par le marketing digital, en pleine croissance, notamment au moyen des acquisitions externes réalisées au cours de ces dernières années (Cyber Cité, Time One, Saint Johns…).

Les solutions marketing de la BU Média sont complémentaires et offrent aux clients une gamme complète de produits alliant à la fois le meilleur du digital et du physique (papier). Le positionnement d'expert de la BU Média s'articule autour de quatre axes :

- expérience à domicile *via* La Poste Solutions Business : en offrant des solutions marketing d'expérience à domicile pour tout type de clients BtoB. Les offres de la BU Média permettent de toucher les consommateurs chez eux, où ils sont prêts à s'engager dans un parcours d'achat [2], de capter leur attention avec un média qui suscite l'émotion et de les engager dans un parcours omnicanal de découverte et d'achats innovants. Dans ce contexte, la BU Média déploie depuis un an sa campagne de communication fondée sur le domicile avec le concept INH (*Inside Home*) ;
- proximité, avec Mediapost : en offrant des solutions de communication de proximité à la fois physiques (imprimé publicitaire), *data* (géomarketing…) et digitales (campagnes SMS, réseaux sociaux…) pour proposer une gamme omnicanale à ses clients. Cette expertise s'adresse principalement aux clients ayant des besoins d'accompagnement en local et multilocal (GSA, GSS [3], réseaux, secteur public…). À noter que Mediapost est également présent à l'international avec un positionnement similaire ;
- *data marketing* et communication digitale avec sa filiale Isoskèle : les cibles principales sont les entreprises ayant des besoins d'accompagnement sur mesure ;
- promotion digitale interactive et connectée : *via* sa filiale Sogec, dans la conception et l'orchestration des solutions d'activation promotionnelle des e-consommateurs (coupon réponse, offre différée de remboursement, etc.).

Complémentaire du digital, le courrier publicitaire reste un support de communication efficace

Le marché publicitaire connaît un mouvement structurel de digitalisation : en 2022, les leviers digitaux représentent 90 % de la croissance globale du marché.

Dans ce contexte, les volumes de communication *print* (Courrier publicitaire adressé ou non adressé) connaissent un mouvement de décroissance naturel, renforcé par l'augmentation des coûts (et, parfois, la pénurie) du papier et, pour l'imprimé publicitaire, par la mise en place de l'expérimentation « Oui Pub » depuis la fin de l'été. Cette expérimentation, issue de la loi Climat et résilience du 22 août 2021, concerne 14 collectivités territoriales volontaires pour une durée de trois ans. Cela représente moins de 4 % de la population française et 1,4 million de boîtes aux lettres sur les 26 millions distribuables. Elle a débuté le 1er septembre 2022 et donnera lieu à une évaluation que le gouvernement remettra au Parlement fin 2024. Ce rapport portera sur les impacts sociaux, environnementaux, économiques et sociétaux et sera complété d'une étude des impacts écologiques comparés entre la distribution d'un imprimé publicitaire et des campagnes digitales équivalentes.

Pour autant, l'efficacité de ces supports pour séduire les consommateurs reste reconnue, de sorte que les professionnels du marketing lui conservent une place dans leurs arbitrages, spécialement lorsqu'il est inclus de façon pertinente dans des campagnes multicanales. Plusieurs secteurs réservent une place importante (associations caritatives telles que la Croix-Rouge française, le Secours catholique et la Ligue nationale contre le cancer), voire croissante (e-commerce, grande consommation) à ces solutions marketing incluant du *print*.

Ainsi, en 2022, le chiffre d'affaires de la BU Média est quasiment stabilisé grâce à la croissance (organique et externe) réalisée sur le marketing digital (+ 33 millions d'euros) compensant la dynamique du socle *print* (Courrier adressé et non adressé).

Son ambition est d'aider les entreprises de toutes tailles à s'adapter à la transformation du commerce en s'appuyant sur l'expertise digitale, humaine et responsable du groupe visant à :

- réinventer le *print* et son expérience. La défense du cœur de métier de la BU Média a pour objectif de renforcer son avantage vertical en modernisant son offre et en l'associant aux nouvelles technologies (courrier augmenté, *voice commerce* [4], *smart data* pour le suivi des flux de courriers publicitaires, smartalogue [5]…) ;
- devenir la plateforme omnicanale du local pour remonter dans la chaîne de valeur. Cet axe va enrichir notre cœur de métier par des compétences adjacentes (fourniture de contenus, algorithme de recommandation…) ;
- devenir l'alternative de confiance au monde *post-cookie* en se fondant sur les valeurs éthiques et responsables du groupe La Poste ;
- se positionner dès maintenant sur les solutions futures qui capteront à terme les investissements marketing des annonceurs (*web* 3.0, NFT…).

(1) *Cf. définitions dans le glossaire figurant en section 8.3 du présent document.*
(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.*
(3) *Grandes surfaces alimentaires et grandes surfaces spécialisées.*
(4) *Commerce vocal, c'est-à-dire l'activité commerciale générée à partir d'applications vocales à vocation marchande. Le voice commerce est parfois désigné sous le raccourci de v-commerce par analogie à l'e-commerce.*
(5) *Le smartalogue, ou catalogue intelligent, désigne différents types d'innovations relatives au catalogue papier. Il peut être employé pour désigner les concepts de catalogue papier personnalisé, de catalogue connecté ou de catalogue augmenté.*

Donner toute leur puissance aux services à l'e-commerce et aux relais de croissance de la branche

Colissimo

Avec 453 millions de colis livrés à l'ensemble des clients en 2022 et un chiffre d'affaires de 2,1 milliards d'euros, Colissimo qui représente l'activité Colis de la branche Services-Courrier-Colis, est le leader de la livraison de colis en France et un partenaire incontournable du développement de l'e-commerce.

Après une croissance de 39 % entre 2019 et 2021 boostée par les effets des confinements successifs, le marché s'est contracté de 10 % en 2022. Cette inflexion a été identifiée à la fin de 2021 avec un retour rapide à la normale d'avant crise sanitaire. Le contexte économique et géopolitique difficile au premier semestre 2022 a pesé sur la croissance du marché de l'e-commerce et l'inflation, sur les charges d'exploitation. Dès le mois de janvier, Colissimo a su adapter son organisation pour faire face à ce retour rapide à la normale en lançant un plan de conquête commerciale et de réduction des charges.

Le résultat de ces actions a permis de préserver la rentabilité de Colissimo qui a également continué d'améliorer sa qualité de service (95 % en moyenne depuis janvier 2022). De plus, l'évaluation des clients atteint un niveau historiquement haut : le NPS destinataire a progressé de 7 points en un an pour atteindre 59 (avec une pointe à 64 en novembre).

Une promesse client renforcée

Colissimo propose à ses clients, expéditeurs comme destinataires, une livraison responsable et réussie avec l'offre de services la plus complète de son marché. La livraison est neutre en CO_2 depuis 2012. Colissimo a réduit ses émissions de CO_2 par colis de 32 % entre 2013 et 2021 par des investissements majeurs dans des solutions de livraison optimisée et des moyens de transport doux. Colissimo couvre tous les besoins : affranchissement, collecte, livraison, retour et service client.

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

- la livraison à domicile, qui reste la demande majoritaire avec 80 % des livraisons sur le marché. Leader sur ce segment, Colissimo a su développer les services et processus lui permettant de réussir la livraison à domicile pour plus de 95 % de ses colis (notamment grâce aux notifications pour informer les destinataires, à la seconde présentation gratuite et systématique des colis, à la possibilité de reprogrammer une livraison en cas d'absence, à la mise en instance dans des points de retrait, etc.) ;
- la livraison en points de retrait, avec le réseau le plus dense de France : 35 600 points de retrait (points de contact, relais commerçants Pickup et consignes automatiques, ainsi que les Espaces Clients Pro des plateformes de préparation et distribution courrier et les 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 :

L'offre Monde de Colissimo propose plus de 235 destinations grâce à ses accords postaux et une offre spécifique de livraison à domicile, en points de retrait, et de retours vers 30 destinations européennes (*via* Colissimo Europe, opérée principalement par les filiales de Geopost).

Colissimo est le moteur de croissance fort et rentable de la branche Services-Courrier-Colis. Son ambition est de rester le n° 1 des solutions de livraison pour un e-commerce durable et accessible. Dans le cadre du plan de transformation à horizon 2025 « Propulse », un pôle e-commerce et marchandise se structure, répondant aux évolutions du marché de l'e-commerce et aux besoins de nos clients.

Cette transformation de Colissimo et de l'international s'articule autour de cinq axes engagés début 2021 et dont les premiers résultats sont visibles :

- **une offre à plus forte valeur** ajoutée qui comporte :
  - l'accélération des flux pour basculer d'une offre en 48/72 h à une livraison en 24/48 h ; 100 millions de Colissimo ont été livrés en 24 h en 2022, soit 30 millions de colis supplémentaires par rapport à 2021,
  - une offre hors domicile plus compétitive qui permet de bénéficier de la puissance du réseau des 7 000 bureaux de poste et des relais commerçants,
  - la refonte de notre offre internationale export sécurisée et la mise en place d'une nouvelle organisation qui regroupe les expertises internationales de la branche au sein de Colissimo. Pour l'import, nous offrons une réponse complète avec le développement de solutions industrielles plus efficaces basées sur l'utilisation de robots de tri pour les petits colis et un dédouanement des marchandises plus rapide ;
- **une nouvelle organisation des activités export/import** au sein du pôle e-commerce Colissimo & International regroupant les activités Colissimo export/import, e-PAQ et Courrier. Cette nouvelle organisation favorise :
  - à l'export, le développement des services proposés aux acteurs de l'e-commerce, des petites entreprises aux grandes plateformes, et l'accompagnement des clients dans le développement de leurs activités en Europe et dans le monde,
  - à l'import, le renforcement de l'attractivité du territoire français et une couverture complète des besoins des grands clients (places de marchés, grandes marques, opérateurs postaux) par un ensemble d'offres, de l'entrée de gamme au premium, aussi bien avec une distribution à domicile qui reste le cœur de métier de la branche qu'avec une offre hors domicile ;
- **la modernisation de notre réseau de plateformes de tri et de distribution de colis :** mise en service de six nouvelles plateformes industrielles de tri de colis et de 60 plateformes de distribution sur l'ensemble du territoire, permettant à Colissimo de faire face aux pics d'activité de nos clients ; notamment en fin d'année, plus de 100 millions de colis ont été livrés, avec un nombre de colis par jour en augmentation de 50 % pour atteindre 3,2 millions de colis par jour. Un investissement complémentaire de 450 millions d'euros a été décidé en 2021, ce qui porte à 900 millions d'euros sur 10 ans l'investissement dans le réseau de distribution de Colissimo ;
- **l'innovation et les partenariats au cœur de la transformation de Colissimo :** la transformation de notre marché est rapide et pour répondre à ces enjeux, Colissimo a noué des partenariats stratégiques notamment avec des acteurs digitaux :
  - un paiement simultané à la livraison avec des solutions proposées par son partenaire Django,
  - des emballages réutilisables avec le fabricant français Hipli,
  - des solutions informatiques et éditiques renforcées au service des e-commerçants avec TDI, One Stock, Ship & Co ;
- **un engagement dans la responsabilité sociale et sociétale :** grâce à des investissements dans la santé et la sécurité au travail pour améliorer les conditions de travail et un management inscrit dans la démarche d'excellence de la branche, l'accidentologie est en baisse constante chez Colissimo depuis trois ans (- 27 % en 2022).

Nouveaux Services

Avec un chiffre d'affaires réalisé de 443 millions d'euros en 2022, le pôle d'activité des Nouveaux Services contribue au développement de la branche Services-Courrier-Colis sur deux axes : **les services à l'e-commerce et les services de proximité,** organisés en quatre domaines d'activité stratégiques :

- la logistique et le transport de proximité pour apporter aux distributeurs, commerçants et e-commerçants des solutions de proximité, vertes, construites autour de son savoir-faire sur le premier et le dernier kilomètre, notamment avec la marque Log'issimo ;
- l'économie circulaire pour apporter des solutions, principalement logistiques, de recyclage des déchets de bureaux, de réemploi des emballages de l'e-commerce et de prolongation de la durée de vie des produits, par exemple par reconditionnement de matériels en fin de cycle – celui des vélos à assistance électrique a démarré en 2022 ;
- l'efficacité territoriale pour renforcer l'aide à la décision et aux plans d'action locale, grâce à des solutions fondées sur la donnée territoriale mêlant services digitaux et intervention humaine ;
- l'efficacité énergétique pour accompagner les politiques publiques dans le bâti et le développement des mobilités actives.

Les services logistiques de proximité Log'issimo

Avec 120 000 prestations réalisées quotidiennement auprès des entreprises et des collectivités territoriales en 2022 et un chiffre d'affaires de 226 millions d'euros (y compris collecte et remise), l'activité de logistique de proximité de la branche Services-Courrier-Colis poursuit son plan de marche. Elle s'appuie sur son réseau de collecte et remise à la couverture géographique sans égale et une forte compétitivité sur le premier et le dernier kilomètre par la mutualisation autant que possible des prestations à réaliser dans ses circuits logistiques.

La logistique de proximité répond à l'ambition du groupe de développer les services aux e-commerçants 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 soutenir son développement commercial, la branche Services-Courrier-Colis a poursuivi cette année le déploiement de la gamme de solutions Log'issimo. Elle s'articule autour des offres 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 sur toute la 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. À ce jour, plus de 3 millions de repas ont été portés chez des seniors ou en entreprises. Ce chiffre record est le résultat de partenariats avec plus de 100 acteurs (collectivités, hôpitaux, etc.) qui font confiance à La Poste et en font le leader français de la livraison de repas entre professionnels pour les seniors. L'offre se développe également dans 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 comme la logistique d'équipements numériques éducatifs, la logistique de publicité sur le lieu de vente pour le compte d'entreprises ou la logistique de grandes opérations (prise et préparation de commandes, stockage et expédition de marchandises).

Sur le plan opérationnel, plus de 76 agences Log'issimo vont être déployées dans les deux prochaines années partout en France, en optimisant les moyens existants de sites de la branche Services-Courrier-Colis (facteurs, collecteurs, véhicules, surfaces…).

Plus spécifiquement dans le secteur de l'e-commerce, les services proposés par Log'issimo accompagnent également le développement du groupe en se positionnant en spécialiste du premier kilomètre pour réaliser les prestations 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.

Le développement de **l'économie circulaire** s'appuie sur ses trois actifs :

- le réseau Log'issimo, extrêmement performant sur la collecte diffuse (c'est notamment l'opérateur de collecte pour Recygo) ;
- Recygo, coentreprise opérée avec Suez qui a développé un système de traçabilité de produits récupérés, une capacité à transformer les tonnages récupérés en CO_2 économisé et à intégrer de nouveaux flux (comme le recyclage des masques chirurgicaux en entreprise) ;
- Nouvelle Attitude, entreprise de l'économie sociale et solidaire qui a développé son expertise de l'insertion dans le recyclage du papier et des déchets de bureau et commence à la déployer dans le reconditionnement des vélos à assistance électrique (projet Recyclo).

En 2022, la branche Services-Courrier-Colis a orienté ces actifs vers la collecte de nouveaux flux en entreprise et dans des sites postaux pour répondre :

- aux besoins de gisements triés des nouvelles filières et/ou éco-organismes ;
- aux attentes des détaillants qui veulent prendre pied sur le segment de la vente de produits de seconde main très recherchés par des clients aux comportements plus vertueux et générer du trafic dans leurs magasins.

L'autre axe du développement de la branche dans l'économie circulaire est de favoriser la réutilisation des emballages de l'e-commerce par une offre de solutions simples pour les consommateurs (dépôt des emballages vides en boîtes aux lettres de rue). Cette diversification engagée fin 2021 implique l'adoption de ces solutions à la fois par les e-commerçants et par les consommateurs qu'il faut sensibiliser à ces nouvelles pratiques. C'est le travail qui a été mené en 2022 pour un décollage de l'offre en 2023.

L'efficacité territoriale consiste en 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 à améliorer la qualité des adresses, ce qui constitue 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 fusionné la société Global Map Solutions, éditeur de plateformes de traitement et de visualisation des données territoriales, avec Geoptis.

L'efficacité énergétique regroupe des services accompagnant les collectivités et les entreprises dans la rénovation des logements et des bâtiments (résidentiels, tertiaires et industriels) et encourageant l'utilisation des vélos électriques 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. Dans un contexte difficile (baisse du cours du CEE [1] sur les deux premiers quadrimestres 2022), EDE a accompagné la rénovation de 240 000 logements privés pour un équivalent de 320 millions d'euros de primes CEE et plus de 30 bailleurs sociaux pour un équivalent d'un peu plus de 10 millions d'euros de primes CEE (et une part de marché d'environ 10 %). Cette année, elle a étendu l'offre aux TPE-PME avec son programme de sensibilisation et d'accompagnement aux économies d'énergie « Baisse les Watts ». Présenté fin 2022, il se déploiera sur quatre ans à partir de 2023. La Poste poursuit, en outre, 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 VAE [2] et a commencé à déployer ce service en région.

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

La prise de conscience des enjeux environnementaux s'est avérée plus vive que jamais cette année (canicule, incendies, etc.). Urgence climatique, changements de société et évolutions des modes de vie induits par la crise sanitaire (vieillissement de la population, numérisation, télétravail) : les pouvoirs publics, les administrations, les collectivités territoriales, les entreprises et les ménages n'ont plus d'autre choix que d'agir pour s'y adapter.

La rénovation énergétique, l'économie circulaire, la logistique font l'objet d'importantes réglementations comme la mise en place de zones à faibles émissions, l'interdiction du gaspillage, de l'emploi d'emballages à usage unique, la création de nouvelles filières et l'augmentation des obligations des éco-organismes. Celles-ci confortent les orientations prises par la branche Services-Courrier-Colis, en générant un besoin de solutions nouvelles pour accélérer la transition environnementale et répondre aux enjeux de la logistique de proximité, bien au-delà des zones urbaines les plus denses. Les administrations et les collectivités cherchent également des relais pour déployer des politiques publiques de transitions écologique et énergétique, tout en préservant l'attractivité de chaque territoire.

La rencontre de ces tendances et du développement des outils numériques crée de réelles opportunités pour des services humains de proximité. Par son positionnement, sa présence territoriale, 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 :

- en matière de portage de repas aux seniors ; l'offre rencontre un intérêt croissant car les collectivités l'appréhendent comme un moyen de lutter contre l'isolement des personnes âgées (en 2022, les villes de Paris et de Blois ont décidé de confier ces prestations à La Poste ;
- en matière de livraison à domicile ou de retour à l'expéditeur depuis le domicile ; ces services s'enrichissent de l'apport des innovations technologiques (objets connectés, intelligence artificielle) ;
- en matière de logistique des circuits courts entre producteurs ou enseignes et consommateurs (approvisionnement avec Log'issimo, recyclage avec Recygo), d'enrichissement de la connaissance des territoires par la collecte de données locales (voiries, qualité de l'air, bâtis, énergie, flux locaux de biens ou de personnes avec Geoptis et Proxi Data) ;
- en matière de restauration en entreprise, celle-ci évoluant sous l'effet du développement du télétravail vers des solutions de type « frigos connectés », plus adaptées pour les sites de taille moyenne ;
- en matière d'e-éducation par la mise à disposition de tablettes éducatives aux lycéens ;
- en matière de rénovation énergétique, domaine où les réglementations et incitations financières des pouvoirs publics à engager des travaux dans le bâti créent un contexte très favorable aux services de mise en relation des propriétaires avec les financeurs et les entreprises.

De même, la loi anti-gaspillage et pour l'économie circulaire (AGEC) crée de nouvelles opportunités que La Poste met à profit pour déployer progressivement les offres et services qu'elle développe.

Services e-commerce & omnicanaux

La création de la BU Services e-commerce & omnicanaux s'inscrit dans la stratégie de conquête et de diversification des activités de la branche. Sa mission : positionner La Poste en acteur de proximité de référence accompagnant la transformation numérique et responsable du commerce hybride français (commerce physique et digital) tout au long de son développement, y compris dans son rayonnement à l'international. Pour y parvenir, la BU va créer à court terme et commercialiser une plateforme de solutions digitales pour les 4 000 commerçants et e-commerçants *middle market*, clients de la branche.

Dans son périmètre d'action et pour couvrir une cible incluant les commerçants indépendants et les TPE, la BU Services e-commerce & omnicanaux intègre la place de marché Ma Ville Mon Shopping, site de vente en ligne fondé en 2015, filiale du groupe depuis 2018. Cette place de marché a pour objectif de favoriser la consommation dans les boutiques indépendantes et de participer activement à la mutation écologique et numérique des territoires. Réseau d'experts accompagnant les commerces indépendants dans leur digitalisation, Ma Ville Mon Shopping propose un catalogue de produits diversifiés aux consommateurs privilégiant les achats qualitatifs de produits régionaux et originaux.

En 2022, la plateforme Ma Ville Mon Shopping regroupe plus de 22 000 commerçants proposant plus de 260 000 produits (alimentaire, vins et spiritueux, mode, déco, beauté, etc.). Les nombreuses évolutions du site ont permis d'opérer une bascule de son modèle ultralocal pour ouvrir l'offre au national. Désormais les commerçants valorisent leurs catalogues produits et leur savoir-faire auprès des consommateurs partout en France. La stratégie marketing de conquête de nouveaux clients a généré une croissance des ventes allant jusqu'à plus de 200 colis par jour et ambitionne de multiplier par dix le volume d'affaires entre 2022 et 2025.

(1) Certificat d'économies d'énergie.
(2) Cf. définition dans le glossaire figurant en section 8.3 du présent document.

Ma Ville Mon Shopping a également accompagné les communes et collectivités en proposant des packs de codes promotionnels au bénéfice de leurs administrés pour développer des vendeurs tiers, acquérir de nouveaux clients et les fidéliser. Une offre très personnalisée a été proposée aux collectivités territoriales comme la possibilité de créer des halles. C'est ainsi que les Halles d'Albi ont été intégrées à la place de marché offrant la possibilité à ses clients de passer commande et d'être livrés.

La digitalisation des commerces, un marché porteur

À horizon 2025, selon les prévisions, 196 000 sites marchands de la cible entreprises feront jusqu'à 10 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le nombre de commerçants non équipés est estimé à 540 000 et le volume d'affaires des places de marché généralistes proposant une offre de produits locaux atteindrait 1,7 milliard d'euros.

Santé & Autonomie

En créant la BU Santé & Autonomie dès 2016, La Poste a marqué son ambition de contribuer à prendre soin de la santé des Français en réponse aux enjeux de la transition démographique, à l'augmentation de la prévalence des maladies chroniques et plus globalement à la transformation du système de santé. Pour ce faire, elle a priorisé, d'une part, les services humains et digitaux en santé et, d'autre part, la prévention et la qualité de vie. Ces nouvelles activités se développent, soit par croissance externe, 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 Poste Santé & Autonomie porte les acquisitions réalisées dans les services humains et digitaux dans le domaine de la santé au travers notamment de son développement sur les marchés de la prestation de santé à domicile et des services aux parcours patients :

- une participation majoritaire au capital d'Asten Santé, qui accompagne plus de 100 000 patients à domicile sur prescription médicale, en sortie d'hospitalisation ou souffrant de maladies chroniques dans les domaines de l'assistance respiratoire, de la perfusion, de la nutrition ou de l'insulinothérapie. 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 ;
- sa filiale Diadom prend en charge le suivi de 15 000 patients et livre des consommables et du matériel médical d'urologie, de neuro-urologie et de stomathérapie ;
- une participation majoritaire au capital de Nouveal e-santé, filiale spécialisée dans le télésuivi et la digitalisation du parcours médical, depuis l'admission d'un patient en milieu hospitalier jusqu'à son suivi à domicile. Nouveal e-santé développe également la télésurveillance médicale de pathologies chroniques notamment en oncologie. Depuis son lancement, Nouveal e-santé a accompagné plus de 4,5 millions de patients dans leurs parcours de soins dont 2,5 millions pendant la crise de la Covid-19 (mars 2020 à mars 2022) ;
- une participation minoritaire dans la start-up d'e-santé Newcard. Experte du télésuivi de l'insuffisance cardiaque et rénale, Newcard veut étendre la télésurveillance à d'autres maladies chroniques (insuffisance respiratoire, diabète, troubles neurologiques…). Avec son dispositif de mesures et de 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 de leur maladie ;
- sa filiale La Plateforme Médicale accompagne à distance, *via* un plateau d'infirmiers spécialisés, des patients bénéficiant de programmes de suivi de pathologies aiguës ou chroniques. Ce service vient compléter la prise en charge par des professionnels de santé (établissements ou médecine de ville) grâce à des solutions de télésuivi médical ;
- Happytal, acquise en 2022, spécialiste de l'expérience patient dans les hôpitaux. Ses solutions simplifient la gestion des admissions et automatisent notamment les demandes de prise en charge auprès des mutuelles. Happytal collabore en 2022 avec 130 hôpitaux. À terme, Happytal se positionnera comme un opérateur global capable de coordonner et déployer l'ensemble des services administratifs, de confort et médicaux nécessaires à la prise en charge et à l'accompagnement personnalisé des patients dans leurs parcours de santé.

Elle a également lancé une plateforme de livraison à domicile nommée « Mes médicaments chez moi » destinée aux patients dans l'impossibilité de se rendre en pharmacie. Avec plus de 2 400 officines, La Poste est le premier partenaire des pharmacies. Le service est accessible à tous *via* le catalogue de services de « Mon espace santé ».

La Poste Santé & Autonomie porte également le développement et les acquisitions réalisées dans le domaine de la prévention et de la qualité de vie sur les marchés des services à domicile et à destination des particuliers, des services de qualité de vie au travail ou encore en faveur de la prévention et de la détection des fragilités :

- elle dispose d'un des premiers opérateurs dans le domaine des services à la personne en France *via* ses trois réseaux de franchises : Axeo Services, spécialisé dans les services d'entretien de la maison, Help Confort, spécialisé dans les travaux d'amélioration de l'habitat et Âge d'Or Services, spécialisé dans l'accompagnement à domicile de la perte d'autonomie. La Poste propose ainsi ses services partout en France en s'appuyant sur 420 agences franchisées ;
- 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 constitue une réponse à la fracture numérique ;
- son pôle de conciergerie d'entreprises, constitué de Bien-être à la Carte et d'Iskills, est également, par le chiffre d'affaires cumulé de ces deux sociétés, un leader en France de la qualité de vie au travail. Celles-ci ont vocation à fusionner pour renforcer leur développement et poursuivre la construction d'une offre de services humains et digitaux, innovante, en phase avec les attentes nouvelles des entreprises et des salariés ;
- grâce à ses moyens historiques – facteurs et logistique –, elle porte l'ambition 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 favoriser les réversibilités des premières fragilités et l'autonomie à domicile 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 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 [1] de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), porté en France par le Gérontopôle de Toulouse, centre collaborateur de l'OMS qui a modélisé toute la démarche de prévention et d'accompagnement de la

(1) *Integrated Care for Older People.*

perte d'autonomie liée à l'âge. Pour l'avoir expérimenté, et afin de servir cet intérêt collectif de prévention, La Poste a les moyens de relayer avec l'aide des facteurs de nombreuses autres campagnes, comme la sensibilisation à la vaccination contre la grippe, la détection du cancer du côlon, etc.

Le pôle d'activité Santé & Autonomie a réalisé en 2022 un chiffre d'affaires de 224 millions d'euros (*vs* 203 millions d'euros en 2021).

Un marché structuré par l'évolution démographique et les politiques publiques de santé

Les marchés de la santé et de l'autonomie 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 plus de 50 % 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 : 19 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, la prévention et l'aide à l'autonomie.

1.2.1.2 Les grands axes de la transformation de la branche

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.

Pour rappel, la branche Grand Public et Numérique a été créée pour prendre en charge l'expérience client des particuliers et des professionnels et le développement des activités correspondantes ; la branche Services-Courrier-Colis reste garante du traitement opérationnel de l'ensemble des flux de courrier et de l'activité Colissimo à l'échelle du groupe.

EXCELLENCE

L'excellence opérationnelle est au cœur de la transformation de la branche Services-Courrier-Colis. Ce système de management repose sur la nécessité de développer l'implication des équipes au service de la performance, en installant une dynamique d'amélioration continue. Le système d'excellence vise à améliorer la performance et la coopération par le développement des équipes et l'optimisation des processus.

Il recherche en permanence une performance équilibrée entre l'attention portée à ses clients (qualité, satisfaction client), aux postières et aux postiers (santé et sécurité au travail) et à la valeur créée pour l'entreprise (juste coût) et s'applique à l'ensemble des métiers, opérationnels comme fonctionnels, afin de garantir le bon fonctionnement transverse de l'organisation.

Le système d'excellence a pour ambition d'adresser trois enjeux prioritaires :

- **des équipes autonomes et performantes pour installer un pilotage de la performance à la maille de l'équipe et ainsi développer la responsabilisation, la reconnaissance et les résultats ;**
- **des offres, des processus et des outils performants pour les clients et les postiers, en associant les utilisateurs à chaque phase de développement (conception, développement, amélioration, etc.) ;**
- **des équipes capables de résoudre elles-mêmes les problèmes qu'elles rencontrent et d'améliorer leur performance grâce aux parcours de formation adaptés à chaque métier.**

La satisfaction des clients, dans un environnement toujours plus concurrentiel et exigeant, repose sur l'agilité et l'autonomie des équipes pour répondre de façon réactive aux besoins personnalisés des clients et les opérer avec un haut niveau de qualité.

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 postal. En 2022, la crise sanitaire est demeurée présente avec ses conséquences sur les conditions de réalisation des prestations (respect des distances de sécurité, mesures sanitaires). Toutefois, La Poste a mis en œuvre les moyens pour assurer un service conforme aux promesses clients, ce qui se traduit dans la progression de ses NPS, à 38 en moyenne en 2022 pour le courrier (+ 14 points par rapport à 2021), et à 59 en moyenne en 2022 pour le colis (+ 9 points par rapport à 2021). Les résultats de la Lettre verte, produit phare du courrier, sont conformes aux objectifs fixés par l'État (95,2 % de J+2).

Le « verdissement » du parc automobile (largement électrique) a permis à La Poste de faire face aux difficultés générées par la pénurie des carburants survenue à l'automne.

Par ailleurs, la refonte de la prise en charge des questions et réclamations s'est 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.

ENGAGEMENT

La performance de la branche Services-Courrier-Colis est la résultante de l'engagement des postiers qui la composent, lié à leur bien-être, et de leur épanouissement au travail. C'est pourquoi, l'action de la branche en matière de ressources humaines se concentre en priorité sur la sécurité de ses collaborateurs, leur qualité de vie au travail, leur équilibre vie privée-vie professionnelle et favorise l'accueil de toutes les diversités. En complément, les collaborateurs de la branche bénéficient de l'animation d'un dialogue social régulier et de qualité à tous les niveaux, du développement des compétences, ainsi que de l'identification et de l'accompagnement des talents. Enfin, la filière ressources humaines est aux côtés des managers et des postiers dans le cadre de la transformation de la branche.

Le système de management de la qualité de la branche Services-Courrier-Colis repose sur trois piliers :

Assurer en amont la fiabilité des offres et des processus	Assurer l'excellence opérationnelle au quotidien	Assurer une expérience client enrichie
■ Bonne conception des offres, des process et des systèmes d'information ■ Qualité et quantité des ressources de toutes natures nécessaires à la réalisation des prestations proposées	■ Action managériale, garante de la bonne exécution des tâches par le déploiement des standards de l'excellence	■ Bonne exécution d'une expérience client simple et efficace de bout en bout pour tous nos clients

Schéma directeur industriel, logistique et informatique

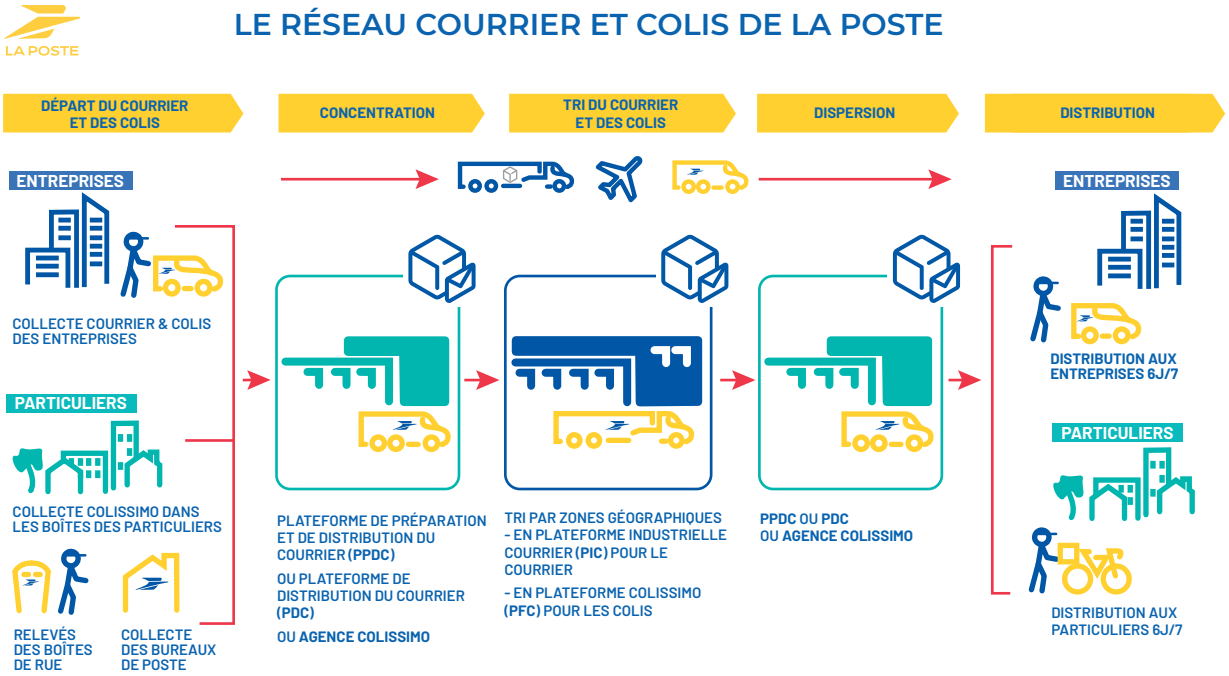
La branche Services-Courrier-Colis doit faire face à la digitalisation des échanges qui entraîne une baisse structurelle des volumes de courrier : 18 milliards de lettres en 2008, 6,7 milliards en 2022. Parallèlement, les volumes de colis s'accroissent au rythme de l'expansion de l'e-commerce : en 2022, 453 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 et a permis de prendre en charge plus de 453 millions de colis en 2022 (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 maximal de 450 millions d'euros.

Le schéma directeur a aussi pour mission de moderniser l'activité Courrier et d'implanter le réseau d'agences qui soutiendra le développement de l'activité de logistique de proximité sous la marque Log'issimo tout en ajustant sa capacité industrielle. Cette optimisation conduit à une mutualisation des capacités industrielles entre Courrier, Colis, Chronopost et, le cas échéant, Log'issimo. 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 branche. 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 1 000 « 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 volume classique correspond à 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 la distribution des flux courrier, 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
■ 122 879 boîtes aux lettres de rue ■ 111 400 clients « collecte et remise » ■ 5 500 facteurs remiseurs-collecteurs	■ 266 poids lourds ■ 8 090 liaisons routières en moyenne (flotte en propre) ■ 4 avions et 2 extensions en Corse desservant 3 escales dans le sud de la France, 2 escales en Corse et le Hub de Roissy ■ 29 128 voitures thermiques de livraison ■ 30 deux-roues motorisés thermiques ■ 7 169 voitures électriques ■ 1 085 Quadeo électriques ■ 16 761 vélos à assistance électrique ■ 8 522 Staby électriques	■ 1 825 plateformes de distribution du courrier (PDC)[1] ■ 212 plateformes de préparation et de distribution du courrier (PPDC)[1] ■ 26 plateformes industrielles courrier (PIC)[1] ■ 19 plateformes (PFC)[1] et *hub* colis ■ Un *hub* international à Roissy ■ 2 *city hub* de stockage et logistique de proximité ■ Une dizaine d'agences Log'issimo	■ 59 889 facteurs* ■ 1 925 livreurs colis* ■ 42 015 tournées journalières hors tournées dédiées colis ■ 42,6 millions de boîtes aux lettres desservies 6 jours sur 7 ■ 16 500 points relais Pickup en France ■ Plus de 568 millions de km parcourus chaque année par les facteurs ■ 60 agences colis (ACP et ELU)[1] ■ 467 îlots pour réduire la distance plateforme - tournée des facteurs ■ en moyenne 1,56 million de colis distribués par jour

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

- création de 86 PPDC MF courrier et colis, e-PAQ, presse, imprimé publicitaire, Chronopost à fin 2022, dont neuf automatisées ;
- 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.

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 faire face à la croissance de l'e-commerce, avec la modernisation et/ou la construction de nouvelles plateformes colis, la gestion des flux de petites marchandises internationales ainsi que l'émergence et le développement de la logistique de proximité (implantations d'agences Log'issimo dans les principaux bassins logistiques en France).

(1) Cf. définitions dans le glossaire figurant en section 8.3 du présent document.

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) :
   - travaux de tri préparatoires à la distribution automatisés en amont des PIC ;
   - sacoches « prêtes à distribuer » ;
   - « îlots » dans de nouveaux espaces de proximité rapprochant les facteurs du point de départ de leur tournée de distribution.
3. La digitalisation de la chaîne logistique et des parcours clients (marquage de tous les plis, utilisation de l'intelligence artificielle pour lire les adresses et pour le tri, flashage, système d'information des nouveaux services, etc.).

RSE

Face à l'urgence climatique, une trajectoire ambitieuse de réduction des émissions des gaz à effet de serre (GES) est devenue incontournable. Aussi la branche Services-Courrier-Colis a-t-elle défini une trajectoire de réduction de ses émissions de CO_2 alignée sur la limitation du réchauffement climatique à + 1,5 °C à horizon 2030 et s'engage à atteindre « Zéro émission nette » avant 2040. Pour atteindre ces objectifs, elle priorise :

- **de nouveaux schémas directeurs industriels qui mutualisent les kilomètres parcourus au quotidien ;**
- **l'optimisation de la logistique et des chargements (+ 30 % d'emport grâce aux caisses mobiles) pour réduire le nombre de remorques nécessaires ; le recours à un mix énergétique bas carbone (biogaz, biocarburant, électrique et hydrogène vert) se traduisant par une empreinte carbone par colis parmi les plus faibles du secteur (408 g de CO_2 par Colissimo livré en France en 2021) ;**
- **le déploiement d'une importante flotte de véhicules électriques (33 500 véhicules dont les VAE [1]), pour effectuer plus de la moitié des tournées en mode doux ;**
- **la livraison en mode doux de 44 aires urbaines [2] d'ici à 2025, notamment par l'acquisition de 8 000 véhicules électriques supplémentaires et le déploiement d'une des plus grandes flottes de vélos-cargos d'Europe ;**
- **la formation de 80 000 postiers à l'éco-conduite depuis 2008 ;**
- **l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments, le recours aux énergies renouvelables et le développement de projets en autoconsommation ;**
- **le développement d'emballages éco-conçus et réutilisables.**

La branche intègre en outre systématiquement l'analyse des impacts RSE de ses offres et de ses projets stratégiques. Elle agit en employeur responsable par la mise en œuvre d'ambitieux plans d'action 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 de ses parties prenantes, qui constitue un élément de différenciation et un double levier de conquête pour :

- **enrichir la valeur de ses offres : courrier, colis, média, nouveaux services de proximité ;**
- **se diversifier en se positionnant sur les marchés d'accompagnement des quatre grandes transitions : écologique, démographique, numérique et territoriale.**

1.2.1.3 Stratégie et perspectives

La satisfaction client reste au cœur de la stratégie de la branche Services-Courrier-Colis, avec le renforcement de la fiabilité du socle offres et processus (qualité de service, pilotage grâce à la *data*…), le développement de la culture de l'excellence opérationnelle et l'enrichissement de l'expérience client (appel et rendez-vous facteur, expédition de courrier-colis depuis sa boîte aux lettres etc.).

Cette satisfaction client s'appuie sur les trois piliers de développement de la branche Services-Courrier-Colis : conforter nos métiers historiques, donner toute leur puissance aux services à l'e-commerce et changer de dimension dans les nouveaux services de proximité.

L'année 2022 a confirmé la solidité de ces trois piliers. La mission de service universel postal (SUP) réaffirmée par le versement à La Poste d'une compensation annuelle de 520 millions d'euros (dont 20 millions d'euros liés à la qualité de service). La nouvelle gamme Courrier annoncée en juillet 2022 vient renforcer l'avenir du SUP avec une offre plus fiable, digitalisée, centrée autour du J+3, plus respectueuse des enjeux environnementaux, proposant des tarifs abordables.

Pour répondre aux tendances de fond du marché de l'e-commerce (modification du paysage concurrentiel, accélération de l'offre de livraison à bas prix en points de retrait et des délais de livraison vers du J ou J+1), **Colissimo,** moteur de croissance de la branche Services-Courrier-Colis, poursuit son ambition d'être le n° 1 des solutions de livraison pour un e-commerce durable et accessible, selon le plan de transformation en cinq axes décrit précédemment.

En matière de **Nouveaux Services,** la branche Services-Courrier-Colis ambitionne également 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 et carton vers un opérateur de l'économie circulaire au service des éco-organismes, des marques et des autres acteurs des filières de réutilisation.

La BU Services e-commerce & omnicanaux prépare, pour répondre aux enjeux de la branche et de ses clients, une plateforme digitale regroupant des solutions packagées à destination des entreprises du *middle market*.

(1) Cf. définition dans le glossaire figurant en section 8.3 du présent document.
(2) Il s'agit des 22 métropoles auxquelles s'ajoutent les aires urbaines de plus de 150 000 habitants concernées par l'instauration de zones à faibles émissions – mobilité (ZFE-m).

La BU Média Publicité vise à accompagner les entreprises de toutes tailles dans leur adaptation à la transformation du commerce en les aidant à créer des liens de proximité ancrés dans les territoires, en s'appuyant sur l'expertise digitale, humaine et responsable du groupe La Poste.

Avec **La Poste Santé & Autonomie,** elle va, en outre, poursuivre une forte ambition de croissance et de rentabilité en s'appuyant sur le développement organique de ses filiales et une politique de croissance externe volontariste. Cela va principalement se matérialiser :

- dans les domaines des services humains et digitaux en santé ;
- dans les domaines de la prévention et de la qualité de vie.

BSCC 2030

1ER OPÉRATEUR DES SERVICES HUMAINS DE PROXIMITÉ ET DES SERVICES AU E-COMMERCE

Centré sur la satisfaction et l'expérience client

FOCUS STRATÉGIQUES

CONFORTER L'AVENIR DE NOS MÉTIERS HISTORIQUES

Construire l'avenir du Courrier
nouvelle gamme Courrier utile et fiable, digitale verte et rentable

Assurer nos missions de services publics et préserver l'action territoriale
modernisation du service universel postal, nouvelle économie de la tournée

Rester leader du marketing relationnel
Top 5 français du marketing digital, nouvelles solutions print/digital

DONNER TOUTES LEURS PUISSANCES AUX SERVICES À L'E-COMMERCE

Accélérer dans les services à l'e-commerce et la logistique de proximité
doubler l'activité de Colissimo et d'Asendia France

Tripler le chiffre d'affaires des nouveaux services de logistique de proximité
nouveaux services de logistique rurale et urbaine et e-commerce dynamisé

CHANGER DE DIMENSION SUR LES NOUVEAUX SERVICES DE PROXIMITÉ

Être le partenaire de référence des acteurs du soin et de l'autonomie
pour améliorer les parcours de santé de tous les Français

Devenir leader de :
- l'efficacité énergétique des logements
- l'économie circulaire
- la connaissance des territoires

MOYENS

Développer l'engagement des postiers et l'autonomie des équipes

Garder un coup d'avance sur l'environnement et la RSE

Accélérer la digitalisation et diffuser l'innovation

Faire preuve d'agilité et de compétitivité dans tous les domaines

1.2.2 GEOPOST

CHIFFRES CLÉS 2022





56 628
COLLABORATEURS

2,1 Mds
DE COLIS
(- 1,3 % *VS* 2021)

84,5 %
PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'INTERNATIONAL
(+ 2,5 POINTS *VS* 2021)

57 %
PART DES VOLUMES EN BTOC
(- 1 POINT *VS* 2021)

FAITS MARQUANTS 2022

Après deux années de crise sanitaire aux volumes records, qui ont impacté durablement les comportements et la consommation des acheteurs en ligne, 2022 a été une année plus contrastée :

- le conflit en Ukraine qui a éclaté en février 2022 a bouleversé le contexte géopolitique, et a mené à la décision de Geopost de quitter le marché russe au mois de mai 2022, en préparant une opération de transfert de propriété de DPD Russie ;
- les conditions de marché ont été plus difficiles, avec notamment une inflation croissante, un ralentissement de la consommation, la hausse des coûts de l'énergie.

En conséquence, l'année 2022 connaît une légère baisse des volumes par rapport à 2021, tout en maintenant une progression du chiffre d'affaires, preuve de la capacité de Geopost à s'adapter aux conditions de marché difficiles et à maintenir une croissance solide. Ainsi, Geopost a poursuivi le déploiement de sa stratégie « Together & Beyond » à travers plusieurs réalisations significatives :

- l'accélération de sa stratégie de développement durable, avec la définition de sa trajectoire « Zéro émission nette » d'ici 2040 approuvée en février 2023 par l'initiative *Science-Based Targets* [1], l'adhésion à l'initiative EV100+ [2] sur le transport routier. En parallèle, Geopost a poursuivi la transformation progressive de ses flottes de véhicules : fin 2022, 8 458 véhicules à faibles émissions ont été déployés dans 251 villes en Europe. Parmi celles-ci, 97 villes sont d'ores et déjà desservies à 100 % en véhicules à faibles émissions ;
- la croissance sur des segments de marché spécifiques et stratégiques, tels que la livraison alimentaire, avec notamment le rachat de pourdebon.com [3], le développement des solutions de livraison sous température dirigée et la montée en puissance de Chronofresh en France ; et également sur le secteur de la Santé, avec l'investissement de Chronopost dans sa division Chronopost Healthcare ;
- le renforcement sur les nouveaux services urbains : Geopost a finalisé l'acquisition de CitySprint, premier réseau de livraison le jour même au Royaume-Uni, et CitySprint a annoncé l'acquisition de deux acteurs majeurs régionaux, EcoSpeed et Astral. En France, Geopost a acquis, en décembre 2022, 95 % du capital de CChezVous [4], acteur spécialisé dans la livraison de produits lourds et volumineux (plus de 30 kg) ;
- le développement du réseau de livraison hors-domicile, avec le déploiement continu de solutions : en 2022, le réseau Pickup offre désormais 71 000 points de retraits et 12 000 consignes dans 30 pays ;
- l'accélération du positionnement sur la chaîne de valeur de l'e-commerce, avec l'acquisition de Scalefast [5] par eShopWorld, filiale d'Asendia [6] ;
- la poursuite du développement à l'international, avec la montée au capital d'Aramex [7] de 24,9 % à 28 %.

(1) *L'initiative Science-Based Targets (SBTi) est un organisme international qui permet aux entreprises de fixer des objectifs ambitieux de réduction des émissions, conformément aux dernières données scientifiques sur le climat.*
(2) *EV100+ est une initiative de l'organisation internationale à but non lucratif Climate Group, conçue pour créer un signal de demande fort de la part des entreprises et contribuer à déclencher une révolution dans le domaine du transport routier à émission nulle par camion ou autre véhicule lourd.*
(3) *Place de marché permettant aux consommateurs de commander des produits frais « comme au marché » directement auprès des producteurs et artisans partout en France.*
(4) *Filiale de C-Logistics dédiée au transport des encombrants en France.*
(5) *Fournisseur de solutions e-commerce de bout en bout, basé à Los Angeles.*
(6) *Spécialiste de l'e-commerce transfrontalier, joint-venture entre La Poste Française et Swiss Post.*
(7) *Réseau international de livraison de colis au Moyen-Orient, en Afrique et en Océanie.*

Depuis sa création en 1999, Geopost, filiale à 100 % du groupe La Poste, met en œuvre une stratégie de croissance externe reposant sur des acquisitions ciblées d'opérateurs domestiques reconnus, principalement en Europe (cf. section 1.1.1 « Les principaux jalons de l'histoire du groupe »). En 24 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 Lituanie et en Lettonie ;
- n° 2 en Allemagne, au Royaume-Uni, en Pologne, en Autriche, en République tchèque, au Portugal, en Bulgarie et en Estonie ;
- n° 3 en Suisse, en Croatie et en Slovénie.

1.2.2.1 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, de moins de 31,5 kg [3] peuvent, contrairement au fret, être manipulés par une seule personne sans matériel particulier (règle *one man, one van*). 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 (marchés de la course et du transport de fret). Le marché du colis léger repose sur une prestation de service assurée pour le compte d'un client donneur d'ordre [4] et d'un client destinataire.

Geopost traite chaque jour 8,3 millions de colis dans le monde [5].

La segmentation du marché se poursuit

Le marché CEP se segmente traditionnellement selon plusieurs critères :

- **le délai de livraison,** qui subdivise le marché généralement en deux segments :
  - le colis standard ou rapide, dont le délai de livraison n'est pas garanti et s'échelonne de 24 heures à 72 heures,
  - le colis express, dont le délai de livraison est garanti et correspond généralement à une livraison en J+1 sur le marché domestique, et J+1 à J+2 à l'international.

  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 les 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 : une dynamique de spécialisation

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 dominé par les opérateurs postaux dont on évalue la part de marché à plus de 34,5 % en valeur et 41 % en volume [1] en 2021 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 13,6 % en revenu en 2021 (une augmentation de 0,2 point par rapport à 2020). Geopost est par ailleurs le n° 1 du marché export intra-européen routier [1].

Les dynamiques du marché

En 2021, le marché européen CEP est évalué à 79,8 milliards d'euros et 15,9 milliards de colis. Ce marché a connu une croissance estimée de 12,5 % en valeur et de 11,7 % en volume par rapport à 2020 [1].

(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.
(3) Soit 70 pounds.
(4) Appelé « le chargeur ».
(5) Ce calcul repose sur cinq jours de livraison par semaine.

La croissance de l'e-commerce stimule à la fois les volumes domestiques et transfrontaliers

Les volumes domestiques

Le développement de l'e-commerce contribue à accroître la part du BtoC (estimé à légèrement plus de 64 % des volumes du marché européen CEP en 2021) [1]. Le segment BtoC a tiré la croissance globale du marché européen CEP, avec une croissance de 15,7 % en volume et 16,9 % en valeur en 2021. Cette tendance est soutenue par la croissance de l'e-commerce européen estimée à 23,5 % en 2021 [1].

Au premier semestre 2022, l'e-commerce – l'un des moteurs des volumes domestiques – connaît une croissance beaucoup plus modérée par rapport aux deux années précédentes. En Europe, le taux de croissance des ventes e-commerce pour 2022 est estimé à 5,5 %, ce qui entraîne une baisse des volumes domestiques.

Les volumes transfrontaliers

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

En 2021, 60 % des e-acheteurs réguliers européens ont déjà acheté sur un site étranger [1]. Ainsi, on estime que 60 % des internautes français ont déjà acheté à l'étranger sur internet. Les pays ayant l'offre nationale de sites e-commerce la plus mature (comme le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France et la Pologne) ont les taux les plus faibles, mais autour de 50 %. Pour les pays ayant une offre nationale plus restreinte, le pourcentage d'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.

À l'image du développement de l'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.

Néanmoins, les échanges transfrontaliers depuis et vers le Royaume-Uni ont connu une baisse marquée au cours de l'année 2021, en lien avec les nouvelles réglementations liées au *Brexit*. Effectivement, 8 % des e-acheteurs réguliers britanniques déclaraient avoir arrêté d'acheter des produits sur des sites étrangers. À ceux-là se rajoutent 7 % supplémentaires en 2022 [1]. Parmi les raisons qui ont provoqué cet arrêt des achats pour les e-acheteurs britanniques figurent : l'augmentation des coûts d'expédition, la fin de l'exonération de la TVA sur les marchandises de faible valeur, et des délais de livraison plus longs.

En 2021, 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 %), même si une baisse significative est à noter pour les achats depuis ce dernier pays (- 6 points *vs* 2019). À l'inverse en Chine, 80 % de tous les e-acheteurs ont déjà acheté des produits de sites européens, et 63 % ont acheté des produits provenant d'autres pays asiatiques.

Un marché concentré géographiquement qui poursuit sa consolidation

Le marché européen CEP reste très concentré : l'Italie, la France et l'Allemagne représentent 61 % du marché du colis express européen en volume. Avec le Royaume-Uni, ces quatre pays concentrent 73 % du marché.

En 2021, le marché total a poursuivi son développement sur les pays de l'Europe de l'Ouest, aux Pays-Bas (+ 14,1 %) et en Irlande (+ 49,7 %), ainsi qu'en Europe de l'Est (Lituanie : + 34,7 % ; Lettonie : 32,6 % ; Estonie : + 22,1 % ; Pologne : 21,0 % [1]).

Les trois plus grandes postes (allemande avec DHL Express, française avec Colissimo et Geopost, et britannique avec GLS et ParcelForce) détiennent environ 48,3 % du marché européen en volume [2]. Au regard du marché américain, il reste toutefois encore peu consolidé. Cette consolidation devrait donc se poursuivre.

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

En 2022, l'industrie du colis s'inscrit désormais dans une phase post-pandémie. L'activité de transport de colis rapide/express faisait déjà face, depuis des années, à une forte pression tarifaire, tant sur les segments BtoB que BtoC, et en 2021, deux facteurs ont concouru à une pression encore accrue 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 de l'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 de l'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 XtoC plus coûteuse et plus exigeante en termes de service, alors même que le client final attend bien souvent qu'elle lui soit offerte.

En 2022, l'invasion de l'Ukraine a très fortement impacté le marché, en entraînant de nouvelles perturbations de l'offre mondiale, alimentant de nouvelles pressions sur les prix des produits de base et renforçant l'incertitude. En Europe, les perspectives sont désormais celles d'une croissance plus faible et d'une inflation plus élevée, en particulier pour 2022. La croissance du PIB réel dans l'Union européenne et dans la zone euro est désormais attendue à 2,7 % en 2022 et à 2,3 % en 2023, en baisse de 4,0 % et 2,8 % (2,7 % dans la zone euro). Les économies mondiale et européenne sont principalement touchées par la hausse des prix de l'énergie. Les prix des produits énergétiques de base avaient déjà considérablement augmenté avant l'invasion de l'Ukraine, par rapport aux planchers atteints pendant la pandémie. En Europe, en particulier, le gaz et l'électricité se négocient à des prix records depuis l'automne dernier.

(1) *Source : baromètre e-shopper 2021 de Geopost, réalisé par GfK et Geopost, dans 21 pays et auprès de 23 394 répondants.*
(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).*

Ces évènements en Europe ont créé de nouvelles incertitudes sur les marchés et le marché de l'e-commerce a également subi un impact négatif. La guerre en Ukraine, les sanctions, les interruptions d'approvisionnement en énergie et la hausse de l'inflation ont eu un impact sur les consommateurs et les entreprises, entraînant une diminution des dépenses discrétionnaires et une augmentation des coûts des entreprises.

En conséquence, les estimations des résultats du premier semestre 2022 montrent que le marché du CEP a baissé de - 1,8 % en valeur et de - 6,5 % en volume par rapport au premier semestre 2021. En 2022, deux tendances s'opposent :

- dans le contexte de baisse des volumes, la capacité des opérateurs de colis, fortement augmentée pendant la pandémie, accroît la concurrence dans la course au volume ;
- la progression très forte des prix de l'énergie est répercutée par les acteurs du transport au niveau des prix.

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. Le niveau d'internalisation accrue de la logistique et du transport de certaines places de marché, l'émergence de nouveaux acteurs et la diversification des acteurs traditionnels de la logistique et du transport sur certains segments d'activité y participent notamment.

UN JEU DE RÉÉQUILIBRAGE ENTRE LES MARCHÉS BTOB ET BTOC

BtoB et BtoC

En 2021, le marché du BtoC a de nouveau tiré la croissance générale du marché européen CEP, les consommateurs continuant à faire des achats en ligne plus fréquemment qu'avant la pandémie (+ 15,7 % de croissance en volume). En 2021, le marché du XtoC européen, qui fait référence à la livraison auprès du consommateur final, en provenance d'un professionnel (BtoC) ou d'un particulier (CtoC), a augmenté sa part en volume à 68,2 % (*versus* 66,1 % en 2020).

En 2021, le segment BtoB a connu une progression estimée à + 8,5 % en valeur et + 4,9 % en volume.

En 2022, ce segment a retrouvé un rythme de croissance dans la plupart des pays européens, en l'absence de confinement imposé. Et sur le premier semestre 2022, il connaît une dynamique positive, en croissance de 5,4 % en valeur et des volumes globalement stables.

En parallèle, en lien avec la baisse des ventes de l'e-commerce, le segment BtoC accuse un recul de - 9,3 % en volume sur le premier semestre, et de - 7,8 % en valeur.

CtoC

Le segment CtoC connaît pour sa part une croissance accélérée grâce à une envolée des ventes sur les places de marché entre particuliers. Le CtoC a continué à croître en 2021, avec + 9,2 % en volume et 6,2 % en valeur. La dynamique de ce segment reste positive en 2022, car il offre une alternative économiquement intéressante dans un contexte de sensibilité aux prix plus marquée et il répond également aux attentes d'une consommation plus responsable.

1.2.2.2 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 les marques SEUR et TIPSA en Espagne ; sous la marque BRT en Italie et sous la marque Speedy en Bulgarie ;
- *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 et Finlande) ; Lagermax en Europe du Sud-Est.

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.

En 2022, la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni représentent 44 % de son chiffre d'affaires. 84,5 % 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 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 participation à hauteur de 65 % dans Lenton (cf. section 6.1 «États financiers consolidés 2022» note annexe 43) ;
- *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 dans Ninja Van (42,4 %) ; en Afrique francophone : au Maroc (34 %) et Burkina Faso (40 %) sous la marque Chronopost ; en Égypte avec une participation de 11 % dans Bosta ; au Moyen-Orient, en Afrique et en Australie notamment avec une participation dans Aramex (28 %) ;
- enfin, Geopost se positionne sur le marché du transport international de produits pharmaceutiques spécialisés au travers de sa filiale Biocair (100 %).

Enfin, Geopost a 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 transfrontalier

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

Suite à l'annonce par le groupe La Poste de son plan stratégique à 2030, et en accord avec le coactionnaire, 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.

Ce segment de l'e-commerce transfrontalier 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 transfrontaliers 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) ; le modèle économique, peu intensif en capital, consiste à acheter des solutions de transport et de distribution et à proposer aux clients une offre sans couture par injection des volumes dans le réseau de distribution (le plus souvent postal) des pays de destination ;
- des services technologiques opérés par sa filiale eShopWorld, permettant aux marques de gérer des transactions transfrontalières avec une expérience client équivalente à des transactions domestiques.

En 2022, Asendia a réalisé un chiffre d'affaires de 2 510 millions d'euros, soit une croissance de + 15,3 %.

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

La sortie du Royaume-Uni du grand marché intérieur de l'Union européenne au 1er janvier 2021 a entraîné le rétablissement des formalités douanières pour toute marchandise échangée entre les deux territoires.

Afin de faire face au *Brexit*, Geopost a adapté son réseau, notamment en développant ses capacités de dédouanement dans des points de consolidation import/export dédiés *(gateways)* et su conserver une partie des volumes, alors que les nouvelles contraintes douanières ont découragé nombre de clients à exporter ou incité certains d'entre eux à réorganiser leurs flux logistiques. Néanmoins, le paquet TVA/e-commerce mis en place par l'Union européenne, et notamment l'impossibilité de dédouaner les marchandises de faible valeur dans n'importe quel point d'entrée pour les clients non enregistrés à l'IOSS [(4)], a impacté la capacité du réseau à répondre à toutes les demandes.

En 2022, afin d'adapter son réseau de dédouanement à ces nouveaux enjeux, Geopost s'est doté d'un département Douane, avec pour ambition de renforcer sa stratégie douanière et de rationaliser ses prestations de douane. Geopost suit particulièrement les travaux réglementaires en cours au niveau européen qui pourraient impacter significativement son activité entre Union européenne et Royaume-Uni.

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 2021 (passant de 10,5 à 15,9 milliards de colis), avec une croissance de 11,7 % en volume de 2020 à 2021. Alors que les volumes BtoB ont progressé de 8,5 % en 2021, les volumes BtoC ont connu une croissance de 16,9 % [(5)].

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

(1) Notamment Air France-KLM, Cathay Pacific, American Airlines.
(2) Comme 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.
(4) Guichet unique à l'importation, portail électronique permettant aux entreprises de s'acquitter de leurs obligations en matière de TVA sur les ventes à distance de biens importés.
(5) Source : étude annuelle interne.

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 représentait alors 58 % de son activité en volume en 2021.

La dynamique du marché est différente en 2022. Sur le premier semestre, la part des volumes BtoC sur le total des colis du marché CEP européen a légèrement reculé pour la première fois depuis le début de la pandémie, en lien avec des ventes e-commerce en baisse. Fin juin 2022, les volumes BtoC représentaient 55 % des volumes en Europe *versus* 59 % en 2021.

L'excellence opérationnelle au service de ses clients

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

Pour soutenir sa croissance, exceller dans la qualité de service et optimiser le maillage des territoires, 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 2022, afin de poursuivre le renforcement de ses capacités de production, Geopost a inauguré l'ouverture de 29 nouveaux *hubs* et dépôts en Europe [1], dont notamment un nouveau *hub* en Belgique et des dépôts en France (huit pour Chronopost et trois spécifiquement pour Chronofresh), en Croatie, en Hongrie, en Lituanie, en Slovénie et en Espagne.

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. Fin 2022, malgré un contexte économique difficile, Geopost a maintenu une période de pic d'activité quasiment similaire à celle réalisée en 2021 : le 28 novembre 2022, Geopost a enregistré son volume journalier le plus fort, avec 12 millions de colis traités en Europe suite aux commandes du *Black Friday*, soit + 60 % par rapport aux volumes journaliers habituels. Sur le total de la période de pic d'activité, du 15 novembre 2022 au 15 janvier 2023, Geopost a traité 375 millions de colis en Europe.

1.2.2.3 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) :
  - offre rapide, de type standard, généralement en J+1 sans garantie,
  - offre express *premium* (livraison en J+1 garantie avant 13 heures avec jour et heure définis, et remboursement en cas de dépassement du délai) ;
- solutions personnalisées et services à valeur ajoutée. Ces offres sur mesure sont adaptées localement pour répondre au mieux aux 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 ;
- 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 2021, Geopost a compensé 100 % de ses émissions liées au transport et à la consommation d'énergie de ses bâtiments et réduit de 22 % ses émissions de CO_2 par colis (par rapport à 2013).

La livraison à domicile

En 2022, la livraison à domicile *(door-to-door)* reste le mode de livraison préféré des particuliers en Europe pour 78 % 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 de livraison, ce sont les consignes qui ont connu la plus forte croissance et, pour la première fois en 2022, elles sont aussi populaires que les points relais.

Geopost propose dans ce contexte une offre de retours facilités grâce au service *Return my parcel* [3]. 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 des acheteurs 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 où 20 % des e-acheteurs réguliers utilisent les consignes. Les relais sont tout aussi populaires que les consignes à échelle européenne. Ce mode de livraison est particulièrement plébiscité en France (56 %), en République tchèque (49 %), en Slovaquie (42 %), en Belgique (29 %) et en Hongrie (28 %).

En s'appuyant sur 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), 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 proposées aux clients particuliers (BtoC et CtoC), Geopost a installé en France un réseau de 1 000 consignes automatiques Pickup en zones de forte affluence. La plupart de ces consignes sont accessibles 24h/24 et 7j/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.

(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.
(3) Modalités de retours adaptées aux usages locaux.

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 83 000 points Pickup au total (relais et consignes) dans 30 pays dans le monde, dont plus de 16 500 points Pickup en France, 9 261 en Allemagne, 6 773 au Royaume-Uni, 6 379 en Italie (Fermopoint), 12 143 en Pologne, 3 726 en Espagne, mais aussi 8 652 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 12 000 consignes déployées à ce jour.

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 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. Sur la base de cet ordonnancement et de 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 afin d'assurer la livraison à domicile dans un créneau d'une heure, annoncé le matin même (par e-mail ou SMS), ou de la reprogrammer depuis son smartphone ou sur internet à une autre date ou vers un autre lieu (nouvelle adresse, chez un voisin ou dans un relais Pickup). Avec Predict déployé sur l'ensemble des filiales européennes et 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 perfectionner la personnalisation du service par le destinataire, Geopost poursuit le développement du portail destinataire accessible *via* une application et le *web*. Lancé en 2016 au Royaume-Uni et en Irlande, il a ensuite été déployé à travers l'Europe, et notamment en Allemagne, Belgique, Pays-Bas, dans les pays Baltes, en Croatie, au Portugal, en Slovénie, en Suisse en 2021, et en Italie en 2022. En 2023, myDPD devrait être également déployé 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 interagir à tout moment (rediriger un colis vers un relais ou un voisin, ou modifier la date de livraison). Ce portail sera enrichi de services complémentaires pour faciliter toujours plus la vie des utilisateurs ;
- **la gestion des retours simplifiée pour les e-commerçants :** le portail *Return my parcel* utilisé dans plusieurs pays permet aux consommateurs de commander un retour par dépôt en point Pickup ou par enlèvement au domicile, auprès des e-commerçants qui autorisent les retours prépayés. Un suivi de l'itinéraire du colis est également possible *via* ce service. Cette simplicité des retours apporte une tranquillité d'esprit et facilite l'expérience globale de l'e-acheteur.

1.2.2.4 Stratégie et perspectives

Dans le cadre du plan stratégique 2030 du groupe La Poste, 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 de l'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

Conforter les positions sur le marché du BtoB

De 2017 à 2021, le marché européen BtoB a connu une croissance moyenne d'environ 3,8 % par an en valeur.

En 2021, le BtoB a repris dans la plupart des pays européens, les confinements imposés étant généralement moins sévères pour les industries et les entreprises. Le marché BtoB a connu une croissance de 8,5 % en valeur et de 4,9 % en volume, ce qui est nettement supérieur aux taux de croissance annuels des années précédentes.

Au cours du premier semestre 2022, les volumes BtoB ont été moins affectés que les volumes BtoC par le contexte macroéconomique actuel. Le marché du CEP BtoB devrait connaître une croissance de 5,4 % en valeur et une baisse de 0,4 % en volume. La croissance plus élevée en valeur traduit en partie les différentes répercussions de charges appliquées par les opérateurs de livraison pour affronter la hausse des coûts d'exploitation.

Le réseau routier intra-européen de Geopost lui permet d'offrir à ses clients des solutions complètes, dont un ensemble de services pour le dernier kilomètre sur l'ensemble du continent européen. 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.

La stratégie BtoB de Geopost vise à accompagner à la fois :

- les segments qui restent en croissance, comme ceux des places de marchés BtoB ou de la santé ;
- la reprise des segments les plus impactés par la crise, comme la *high-tech* et l'industrie ;
- la transformation de certains segments en proposant un modèle *one-stop-shop* BtoB/BtoC.

Renforcer le développement des flux transfrontaliers intra-européens

En parallèle, sur le marché européen du colis transfrontalier par la route, 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 au 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 paneuropéens et multidomestiques que des PME européennes, pour leurs besoins de livraisons BtoB, BtoC et CtoC.

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

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 (du point de vue expéditeur et du 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 poursuivre le développement de son réseau Pickup et d'offrir ainsi d'ici 2025 la meilleure couverture en Europe avec 100 000 points de contact Pickup.

Développer les offres sur les segments Alimentaire et Santé

Parmi les habitudes de consommation qui ont profondément été marquées par deux années de crise sanitaire, le développement du e-commerce alimentaire connaît 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. Le lancement de Chronofresh en 2015 par Chronopost France, puis celui 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 et l'industrie de l'agroalimentaire repensent leurs circuits de distribution. Le marché est en attente forte de solutions innovantes, compétitives et économiquement viables, 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.

En 2022, Geopost a mené différentes opérations pour renforcer son positionnement sur ce segment *via* l'acquisition en juillet de pourdebon.com, une place de marché permettant aux consommateurs de commander des produits frais directement auprès de producteurs et d'artisans partout en France, et l'acquisition par DPD Pays-Bas de Cool Runnings, expert du transport alimentaire frais et surgelé, sous température dirigée. En parallèle, Chronopost développe sa division Chronopost Healthcare, en investissant 20 millions d'euros pour renforcer ses capacités logistiques dans le transport de produits médicaux sous température dirigée.

Être le leader européen de la logistique urbaine responsable

La logistique urbaine se définit par l'ensemble des flux qui entrent, circulent et sortent de la ville. Pour Geopost, déjà neutre en carbone depuis 2012, la logistique urbaine représente une des priorités de son développement.

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 logistiques et de livraison de la part du commerce de détail et 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, sur créneaux horaires le soir, à domicile au départ de « *hubs* urbains » ou de magasins, hors-domicile. 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.

Pour ce faire, Geopost s'appuie sur trois axes de développement majeurs :

- la mise en place de flottes de livraison à basses émissions sur le dernier kilomètre, avec l'ambition de livrer 350 villes de plus de 50 000 habitants en Europe d'ici 2025 ;
- l'optimisation des logiques d'itinéraires afin de réduire les distances à parcourir entre les dépôts, les *hubs* et le consommateur final. L'objectif est de poursuivre l'implantation de dépôts urbains dans les villes européennes, pour atteindre 250 en 2025 ;
- le développement des solutions de livraison hors-domicile, avec l'objectif d'offrir un réseau dense de 100 000 points Pickup (points relais et consignes) en Europe en 2025.

Le marché des courses urgentes

Les clients et les filiales de Geopost peuvent opter pour une livraison le jour même dans de nombreux pays européens [1], ou même 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. Depuis mars 2017, Geopost détient Stuart à 100 %, plateforme de livraison du dernier kilomètre à destination des commerçants et e-commerçants. Fin 2022, Stuart a renforcé son empreinte géographique et est désormais présent dans six pays européens (France, Royaume-Uni, Espagne, Portugal, Pologne et Italie).

Au cours de l'année 2022, Geopost, *via* sa filiale DPD UK, a finalisé l'acquisition de CitySprint, le premier réseau de livraison le jour même au Royaume-Uni, et CitySprint a annoncé l'acquisition d'EcoSpeed et Astral, deux sociétés de coursiers en jour J. En Espagne, l'offre de livraison urgente SEUR Now est désormais disponible dans 10 villes (notamment Madrid, Barcelone, Bilbao, Valence, Malaga et Séville), et plus d'un million de colis ont ainsi été livrés avec une flotte presque entièrement à faibles émissions. En effet, la flotte de SEUR Now est presque entièrement équipée de véhicules à zéro ou faibles émissions. D'autres mesures ont été prises par SEUR dans ce domaine, telles que la livraison avec des véhicules à faibles émissions dans 64 villes espagnoles de plus de 50 000 habitants d'ici à 2025.

Urby

Créée en 2018, Urby est née de la volonté de proposer des solutions qui rendent les villes plus respirables et plus apaisées pour leurs habitants. Filiale du groupe La Poste (60 %) et de la Banque des Territoires (40 %), Urby est présente dans 23 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, etc.).

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) [2] en cœur de ville. Les centres 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

(1) Espagne, Portugal, France, Royaume-Uni, Hongrie, Pologne, Estonie, Lituanie, Lettonie, Belgique et Luxembourg.
(2) Cf définition dans le glossaire figurant en section 8.3 du présent document.

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, B100, 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 300 collaborateurs, et l'accélération de son développement, Urby va poursuivre la commercialisation de nouvelles offres avec des points relais XL, des solutions de stockage et renforcer la livraison de marchandises lourdes ou volumineuses.

Présence d'Urby en France



Conquérir de nouveaux horizons

Un modèle fédérateur

Dans les vingt dernières années, de nombreux partenariats ont façonné Geopost et contribué à son succès. Celui-ci souhaite poursuivre son développement sur ce modèle, en fédérant les énergies, afin de s'assurer que le savoir et l'expertise en local sont toujours privilégiés.

Renforcer les positions hors Europe

Hors Europe, Geopost vise à étoffer ses positions, en appliquant la méthode qui fait son succès en Europe : acquérir des champions domestiques de la livraison, leur apporter son savoir-faire pour mettre en place des services innovants, vecteurs de croissance, et développer les flux internationaux.

Par exemple au Brésil, suite à la prise de contrôle de Jadlog en 2016, un réseau de près de 4 500 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 hissée 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).

Conquérir de nouveaux marchés et développer les flux intercontinentaux

Le marché mondial du CEP continue de croître plus rapidement hors Europe, en particulier en Asie, dans le sous-continent indien, au Moyen-Orient, en Amérique du Sud et en Afrique. Les partenariats stratégiques noués par Geopost 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 de l'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 (YCC), entreprise néerlandaise spécialisée dans le dédouanement et la logistique internationale. Grâce à la prise de participation de 24,9 % dans Aramex en octobre 2021, portée à 28 % en 2022, 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.

DEVENIR UN CATALYSEUR DE L'ACCÉLÉRATION DE L'E-COMMERCE

Depuis 2021, le pilotage opérationnel d'Asendia (joint-venture entre La Poste et Swiss Post [1]) par Geopost s'inscrit également dans le cadre de cette stratégie internationale. Asendia, spécialiste de l'e-commerce transfrontalier, dont le pacte d'actionnaires a fait l'objet d'un renouvellement en 2022, a pour ambition stratégique de rendre l'e-commerce transfrontalier facile et fiable, partout dans le monde.
Ce rapprochement vise à développer les synergies entre les deux entités.

Dans ce contexte, Asendia et sa filiale eShopWorld (ESW) vont développer notamment les services :

- **aux grands acteurs de l'e-commerce mondial en Europe et dans le monde ;**
- **d'envoi de marchandises au départ de 30 pays ;**
- **aux grandes marques pour leurs ventes internationales ; et**
- **aux e-marchands qui souhaitent internationaliser leurs ventes.**

En 2022, ESW a acquis Scalefast, fournisseur de solutions e-commerce globales basé à Los Angeles.

(1) Asendia est détenue à 60 % par La Poste et à 40 % par Swiss Post.

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 la matière et s'est donné l'objectif de réduire ses émissions de CO_2 et la pollution particulièrement dans les zones urbaines.

Une trajectoire « Zéro émission nette » à 2040 validée par la SBTi

Depuis 2012, Geopost a pris des mesures significatives pour améliorer la performance environnementale de son réseau :

- neutre en carbone depuis 2012, Geopost compense toutes ses émissions résiduelles liées au transport et aux bâtiments par des projets d'énergie renouvelable certifiés, au Brésil, en Inde et en Chine ;
- d'ici 2025, Geopost est en bonne voie pour livrer 350 villes en Europe (touchant 110 millions d'Européens) avec des moyens à faibles émissions (15 000 véhicules de livraison à faibles émissions, 6 700 points de recharge et 250 dépôts urbains). En 2022, DPD UK, DPD Allemagne et SEUR notamment ont poursuivi le déploiement de leurs flottes de livraison à faibles émissions, en revoyant à la hausse leurs ambitions.

À fin 2022, 8 458 véhicules à faibles émissions ont été déployés dans 251 villes, et Geopost a ouvert 154 microdépôts supplémentaires. Cela se traduit par une réduction de 83 % des émissions carbone et de 95 % des polluants atmosphériques dans les villes ciblées par rapport à 2020. En outre, compte tenu de l'impact de la qualité de l'air sur la santé des personnes, Geopost s'associe à Pollutrack pour surveiller la qualité de l'air dans 27 villes européennes à fin 2022. 1 565 capteurs mobiles et 229 capteurs fixes ont été déployés dans des villes telles que Lisbonne, Paris, Dublin, Madrid ou encore Prague.

En juillet 2022, Geopost a franchi une nouvelle étape en soumettant son ambition « Zéro émission nette » pour 2040 à l'initiative *Science-Based Targets*. Ce faisant, l'entreprise contribuera à limiter l'augmentation de la température mondiale à 1,5 °C en accélérant son plan de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Pour y parvenir, Geopost s'engage à réduire radicalement ses émissions de GES de *scopes* 1, 2 et 3 :

- de 43 % d'ici 2030 par rapport à 2020 ;
- de 90 % d'ici 2040 par rapport à 2020 ;
- l'entreprise neutralisera également toutes les émissions résiduelles (environ 10 %) par le biais de projets de compensation pertinents à partir de 2040.

Cette trajectoire « Zéro émission nette » à 2040, qui couvre 20 des plus grosses filiales européennes de Geopost [(1)], a officiellement été approuvée par la SBTi en février 2023.

Enfin, en septembre 2022, l'entreprise a également annoncé qu'elle rejoignait l'initiative EV100+ [(2)] de Climate Group et, à cet égard, elle s'est engagée à renouveler sa flotte de véhicules de plus de 7,5 tonnes d'ici 2040.

(1) BRT (Italie), Chronopost (France), DPD Allemagne, DPD Belgique, DPD Croatie, DPD Estonie, DPD France, DPD Hongrie, DPD Irlande, DPD Lettonie, DPD Lituanie, DPD Pays-Bas, DPD Pologne, DPD Portugal, DPD République tchèque, DPD Royaume-Uni, DPD Slovaquie, DPD Slovénie, DPD Suisse, SEUR (Espagne). Ces filiales représentent 90 % du chiffre d'affaires de Geopost.

(2) EV100+ est une initiative de l'organisation internationale à but non lucratif Climate Group, conçue pour créer un signal de demande fort de la part des entreprises et contribuer à déclencher une révolution dans le domaine du transport routier à émission nulle par camion ou autre véhicule lourd.

1.2.3 LA BANQUE POSTALE [1]

CHIFFRES CLÉS 2022

PRODUIT NET BANCAIRE en M€



RÉSULTAT D'EXPLOITATION en M€



21 676
COLLABORATEURS

216 M€
COÛT DU RISQUE
(- 19,4 % *VS* 2021)

87,2 %
RATIO CRÉDITS SUR DÉPÔTS
(+ 5,0 POINTS *VS* 2021)

14,7 %
RATIO CETI
(- 4,4 POINTS *VS* 2021)

FAITS MARQUANTS 2022

Construction du modèle de bancassureur intégré

- Finalisation de l'intégration de CNP Assurances, dont La Banque Postale devient actionnaire à 100 % à la fin du premier semestre 2022. A l'issue de l'offre publique d'achat simplifiée, lancée le 2 mai 2022 sur les actions de CNP Assurances, La Banque Postale détenait 97,79 % du capital de CNP Assurances, ce qui a permis son retrait de la cote le 20 juin 2022.
- Acquisition de 85 % du fonds immobilier résidentiel Lamartine par CNP Assurances.
- Finalisation par CNP Assurances du rachat de la participation de Swiss Life France dans Assuristance, holding de Filassistance International, compagnie d'assistance et de protection juridique de CNP Assurances/La Banque Postale, qui en devient ainsi l'unique associé.

Diversification des activités

- Lancement opérationnel de la Banque de Financement et d'Investissement en janvier 2022, moteur essentiel de croissance et de diversification du modèle d'affaires de La Banque Postale auprès des entreprises et des investisseurs institutionnels.
- Création du pôle banque privée du groupe avec Louvre Banque Privée comme centre d'expertise (anciennement BPE), permettant d'assurer un suivi personnalisé et de proposer une offre adaptée aux besoins de sa clientèle patrimoniale.
- Création d'un fonds d'investissement *early stage* « 115K » dédié aux fintech, assurtech et à la cybersécurité, doté à terme de 150 millions d'euros.
- Fin février 2023, LBPAM est entrée en négociation exclusive avec le groupe Primonial en vue de l'acquisition de 100 % du capital de la Financière de l'Échiquier, afin de se renforcer dans le métier de la gestion d'actifs.

Développement multi-partenarial à l'international

- Au Brésil, acquisition de 100 % des participations de Caixa Seguridade et d'Icatu par CNP Assurances dans cinq sociétés offrant la possibilité de commercialiser des produits de prévoyance-santé, épargne, etc.
- En Europe, développement du modèle d'affaires de CNP Assurances en Italie en restructurant l'actionnariat de ses filiales (*via* notamment le rachat de 49 % des participations détenues dans UniCrédit, devenant ainsi actionnaire à 100 % de CNP Vita Assicura S.p.A).

Engagement et actions citoyennes

- Adoption de la qualité d'entreprise à mission après s'être dotée d'une raison d'être en juin 2021 et réaffirmation de la volonté de La Banque Postale d'œuvrer pour « une transition juste » en intégrant au cœur de sa gouvernance plusieurs objectifs en matière d'impact environnemental et social.
- Accélération de la trajectoire de décarbonation vers la neutralité carbone des portefeuilles de LBP AM avec l'objectif ambitieux d'atteindre 80 % de ses encours totaux alignés sur une cible de décarbonation compatible avec les Accords de Paris dès 2030 et un alignement de 100 % de ses encours totaux à horizon 2040.

(1) *Les informations figurant dans la section 1.2.3 « La Banque Postale » du présent document sont issues du chapitre introductif et du chapitre 1 du document d'enregistrement universel 2022 de La Banque Postale, disponible sur le site www.labanquepostale.com/investisseurs/information réglementée/document d'enregistrement universel et auquel nous vous invitons à vous référer pour plus amples informations.*

L'activité de La Banque Postale, société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, 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'assurance-vie et non-vie ;
- Bancassurance international, constitué des activités bancassurances internationales de CNP Assurances, notamment au Brésil, en Italie et en Irlande ;
- 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 ;
- Banque patrimoniale et gestion d'actifs, regroupant les activités de la filière banque privée Louvre Banque Privée (précédemment BPE), des sociétés de gestion d'actifs La Banque Postale Asset Management et Tocqueville Finance.

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 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.

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 précitées. 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.

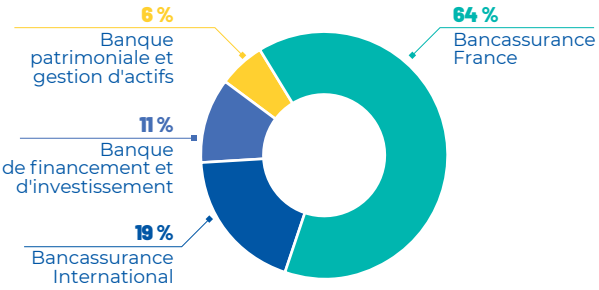
Organisation de La Banque Postale

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

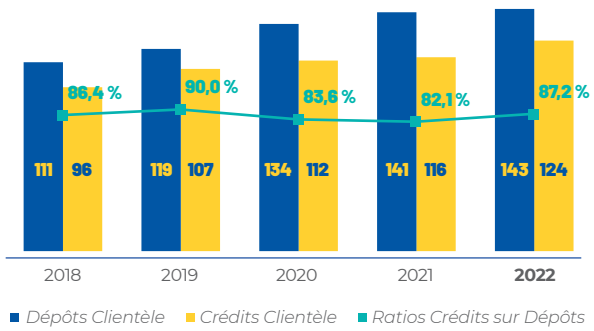
- ses moyens propres, ceux de ses filiales et de ses participations stratégiques ;
- des moyens mis à disposition par le groupe La Poste, notamment les bureaux de poste, les conseillers bancaires et gestionnaires de clientèle.

1.2.3.1 Les activités de La Banque Postale

Contribution des métiers au RNPG



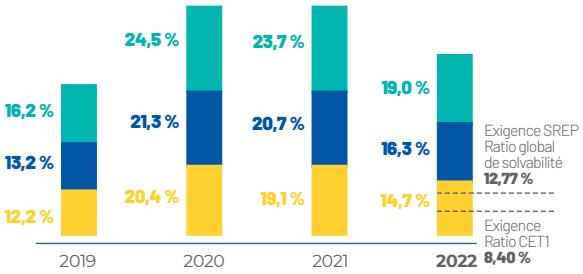
Encours de dépôts [a], crédits clientèle *(en Mds€)* et ratio crédits sur dépôts *(en %)*



(a) Les dépôts clientèle sont hors encours d'épargne centralisés à la Caisse des Dépôts.

Ratios prudentiels

La Banque Postale présente des ratios de solvabilité supérieurs aux exigences SREP *(Supervisory Review and Evaluation Process)* notifiées par la BCE.



Bancassurance France

Activité historique, la banque de détail propose des produits et des services bancaires pour les clients particuliers [1] et personnes morales [2]. Elle offre à ses clients une gamme de produits et services de banque et d'assurance complète et responsable. Détenant 100 % du capital de CNP Assurances à fin décembre 2022 [3], La Banque Postale confirme son modèle de bancassureur présent en assurance-vie, assurance de personnes et assurances de biens et de responsabilités. En 2022, La Banque Postale a diversifié ses offres et services :

- crédit à la consommation : lancement de Django, une fintech (filiale à 100 % de LBP Consumer Finance) spécialisée dans les solutions de paiement différé et fractionné pour les commerçants et e-commerçants à destination des particuliers ;
- services dédiés aux jeunes : lancement de Pass Jeune, une plateforme digitale de services extra-bancaires gratuits pour les 18 à 29 ans ;
- assurance-vie : La Banque Postale enrichit son offre d'assurance-vie Cachemire 2 [4] d'une nouvelle solution tout-en-un, accessible au plus grand nombre, en gestion libre, avec un univers d'investissement en unités de compte résolument orienté ISR à plus de 80 %.

CHIFFRES CLÉS 2022

70 %
DU PNB DES MÉTIERS

64 %
RNPG DES MÉTIERS

484 Mds€
ENCOURS D'ÉPARGNE GÉRÉE

75 Mds€
ENCOURS DE CRÉDITS

10 M
DE CLIENTS PARTICULIERS ACTIFS [5]

La banque de détail en France

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

La Banque Postale a renouvelé et élargi son offre à destination des jeunes avec des services d'accompagnement extra-bancaires intégrés dans Pass Jeune, lancé en mai 2022. Trois ans après son lancement, Ma French Bank atteint 600 000 clients (+ 41 % en un an) 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 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 déploiement d'ambitieux programmes de digitalisation complète du crédit immobilier et des entrées en relation.

(1) L'activité de Banque patrimoniale est présentée dans le paragraphe « Banque patrimoniale et gestion d'actifs » ; l'activité à destination des entreprises, aux acteurs de l'économie sociale et au secteur public local est présentée dans le paragraphe « Banque de financement et d'investissement ».
(2) Ayant un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 3 millions d'euros.
(3) À l'issue de l'offre publique d'achat simplifiée lancée en mai dernier, La Banque Postale détenait 97,79 % du capital de CNP Assurances, ce qui a permis son retrait de la cote en juin 2022.
(4) Cachemire 2 est le contrat d'assurance-vie multi-support de référence de La Banque Postale assuré par CNP Assurances.
(5) Périmètre La Banque Postale SA et Ma French Bank et hors banque patrimoniale, clients particuliers « coeur de clientèle », i.e. clients engagés et clients 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.

La politique clientèle en situation de fragilité financière, marqueur fort de son engagement citoyen

La Banque Postale agit quotidiennement pour l'accompagnement des clients en situation de fragilité financière. Elle détient ainsi la part la plus importante de cette clientèle avec 1,7 million de clients en situation de fragilité financière, sur les 3,8 millions de clients financièrement fragiles que l'Observatoire de l'inclusion bancaire a recensés fin 2020. Ces clients bénéficient du plafonnement des frais d'incidents bancaires (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 (dont les critères sont publiés sur son site institutionnel) et a accéléré la détection et le plafonnement des frais d'incidents [1].

Les actions de promotion de la formule de compte « Simplicité » dédiée à cette clientèle (assortie d'un tarif attractif de 2,30 euros par mois) ont permis de poursuivre l'équipement des clients fragiles. Cette offre représente plus de 292 700 clients détenteurs à fin décembre 2022, en croissance de 45 % sur un an. Ces clients bénéficient d'un plafonnement de frais d'incidents bancaires plus avantageux (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. Le plan d'inclusion bancaire par le numérique prévoit un dispositif d'accompagnement complet dédié aux clients fragiles de La Banque Postale, qui disposent ainsi d'une offre de services variée : ateliers de formation aux usages bancaires en ligne, accompagnement bancaire et budgétaire à distance *via* l'Appui (cf. section 4.3 « La politique d'engagement sociétal »).

En septembre 2021 a été lancé le programme relationnel Atout Simplicité qui propose un bouquet d'offres et de services adaptés à la situation des clients fragiles. Quatre univers de besoins sont ainsi couverts à moindre coût :

- la maîtrise du budget au quotidien ;
- la protection au travers, d'une part, des offres d'assurance obligatoires auto et MRH [2] avec des garanties citoyennes et accessibles, et d'autre part, de la diffusion de tutoriels pédagogiques 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 aux projets des personnes exclues du crédit classique, en s'appuyant par exemple sur le partenariat social innovant avec Créa-Sol (institut de microfinance de distribution du microcrédit personnel en France).

Depuis février 2022, La Banque Postale fait également la promotion de l'application Budget Grande Vitesse, en partenariat avec Cresus, qui permet une meilleure gestion budgétaire et une détection des aides sociales auxquelles le client serait éligible. 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, les réseaux des PIMMS (Point information médiation multiservices) et de FACE (Fondation agir contre l'exclusion), et la start-up sociale Konexio, spécialisée dans l'inclusion numérique des populations migrantes, des personnes en situation de précarité et d'illectronisme (cf. section 4.3 « La politique d'engagement sociétal »).

La mission d'accessibilité bancaire

Cette mission garantit un accès universel et non discriminant à des services bancaires gratuits, simples et indispensables pour des personnes exclues de la bancarisation traditionnelle et qui ont des besoins spécifiques. Le Livret A de La Banque Postale en est l'instrument, en raison de son universalité, de sa simplicité d'accès et de fonctionnement, ainsi que de son caractère sécurisant. Au titre de cette mission, La Banque Postale a des obligations spécifiques (cf. section 1.3.2 « 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 [3] et de ses filiales spécialisées en assurance non-vie.

Acteur majeur de l'assurance-vie et de la retraite supplémentaire

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 2021, 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, stable par rapport à 2020.

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 et 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 près de 1 million d'assurés, plus de 18 000 entreprises et 18,7 milliards d'euros d'encours à fin 2021. 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

CNP Assurances est le leader en France sur le marché de plus en plus atomisé de l'assurance emprunteur [4]. Ses 204 établissements financiers partenaires (courtiers, acteurs de l'économie sociale et mutuelles) proposent des assurances de CNP Assurances et des assurances individuelles. CNP Assurances offre 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. Les parcours digitalisés en souscription comme en prestation offrent aux assurés un accès multicanal et simplifient leurs opérations. 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) Notamment pour tout client ayant cinq incidents sur un mois donné ou cinq incidents en moyenne par mois pendant trois mois, et dont les revenus sont estimés inférieurs au SMIC brut.
(2) Multirisques habitation.
(3) Détenue à 100 % à fin décembre 2022.
(4) Classement de l'assurance emprunteur par le chiffre d'affaires 2021, selon l'Argus de l'assurance (septembre 2022).
(5) La convention AERAS permet de s'assurer et d'emprunter avec un risque aggravé de santé.

Acteur historique de la prévoyance

Sur le marché de la prévoyance collective, CNP Assurances a été l'un des premiers assureurs à se préoccuper des enjeux de dépendance. Elle est l'un des leaders en dépendance collective, en cinquième position (stable *versus* 2020). En dépendance individuelle, elle est en première position avec 23 %, y compris LBP Prévoyance [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. MFPrévoyance, détenue à 100 % par CNP Assurances depuis 2021, porte les offres destinées aux agents du service public. Elle se développe pour répondre aux opportunités créées par la réforme de la Protection sociale complémentaire des fonctionnaires.

La Banque Postale Prévoyance, filiale à 100 % de La Banque Postale, est présente sur les marchés de l'assurance prévoyance individuelle et collective. En assurance individuelle, elle dispose d'une gamme complète de produits couvrant l'ensemble des besoins en matière de protection contre les aléas de la vie et offrant une large gamme de services complétant les prestations financières. L'exhaustivité de sa gamme est commercialisée *via* les canaux de distribution de La Banque Postale. En assurance collective, La Banque Postale Prévoyance exerce une activité de coassurance et de réassurance de contrats d'assurance emprunteurs. En 2022, le chiffre d'affaires réalisé par La Banque Postale Prévoyance s'élève à 453 millions d'euros (hors CNP Assurances). La Banque Postale Prévoyance compte près de 2,2 millions de contrats en portefeuille à fin 2022.

Acteur de l'assurance-santé individuelle et collective

La Banque Postale est présente sur les marchés :

- de l'assurance-santé collective *via* CNP Assurances qui propose des couvertures complémentaires aux collectivités locales, entreprises, mutuelles et institutions de prévoyance ;
- de l'assurance-santé à travers La Banque Postale Assurance Santé [2], dont l'activité repose essentiellement sur des offres d'assurance complémentaire santé et/ou protégeant lors de la survenance d'une maladie grave, distribuées par les réseaux de La Banque Postale.

En 2022, le chiffre d'affaires de La Banque Postale Assurance Santé s'élève à 91 millions d'euros (hors CNP Assurances). La Banque Postale Assurance Santé affiche près de 170 000 contrats en portefeuille à fin 2022.

Acteur en croissance en assurance de dommages

La Banque Postale Assurances IARD, filiale à 100 % de La Banque Postale depuis 2020, propose une gamme d'assurances de dommages aux particuliers (assurances automobile, multirisques habitation, protection juridique, garantie accident de la vie, protection des appareils nomades, etc.) *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 2,2 millions de contrats en portefeuille à fin 2022. Le chiffre d'affaires, quant à lui, s'élève à 585 millions d'euros.

La différenciation par les services et l'assistance

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, aide aux aidants, téléconsultation 7j/7 et 24h/24, etc.) facilite l'accès aux soins et la préparation de la retraite.

Bancassurance International

Détenant 100 % du capital de CNP Assurances [3], La Banque Postale dispose d'une présence importante à l'international puisqu'elle y réalise 18 % du produit net bancaire de ses métiers. 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. Celle-ci conçoit et distribue 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 2022

18 %
DU PNB DES MÉTIERS

19 %
RNPG DES MÉTIERS

16,8 Mds€
CHIFFRE D'AFFAIRES

18
PAYS D'IMPLANTATION À L'INTERNATIONAL

(1) *Les contrats de prévoyance en 2021, France Assureurs, en garantie principale et unique (septembre 2022).*
(2) *Détenue à 51 % par La Banque Postale, 35 % par La Mutuelle Générale et 14 % par Malakoff Médéric.*
(3) *À l'issue de l'offre publique d'achat simplifiée lancée en mai dernier sur les actions de CNP Assurances, La Banque Postale détenait 97,79 % du capital de CNP Assurances, ce qui a permis son retrait de la cote en juin 2022.*

En Europe

Active dans 16 pays [1], CNP Assurances est le cinquième assureur européen [2].

L'Italie : deuxième 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, avec une gamme complète de produits d'assurance de personnes. Il est renforcé en 2022 par la poursuite par CNP Assurances de la rationalisation de l'actionnariat de ses co-entreprises italiennes, cédant à UniCredit 6,5 % des actions de CNP UniCredit Vita S.p.A. et lui rachetant celles qu'il détenait dans CNP Vita Assicura S.p.a.

CNP Assurances est devenue le assureur sur le marché italien de l'assurance-vie et offre désormais un ensemble de produits d'épargne et de protection 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. À fin octobre 2022, la part de marché [3] de CNP Assurances en Italie a ainsi progressé de 6 points et atteint 8,5 %. La part des filiales italiennes dans le chiffre d'affaires représente 47 % des activités à l'international.

Avec Santander Consumer Finance dans 12 pays européens

CNP Assurances a signé un accord de distribution exclusif de long terme avec Santander Consumer Finance ainsi que l'acquisition de 51 % de ses filiales d'assurance-vie et non-vie en 2014. CNP Santander Insurance opére dans 12 pays d'Europe (Allemagne, Pologne, Italie, Espagne, Autriche, Portugal, Norvège, Suède, Danemark, Finlande, Belgique et Pays-Bas) et offre des produits d'assurance conçus pour protéger les clients contre les évènements indésirables de la vie (décès, invalidité, chômage). Santander Consumer Finance dispose d'un réseau de distribution multicanal, ainsi que des canaux de vente directe.

Un développement en modèle ouvert

Au Brésil

L'activité de CNP Assurances au Brésil se développe en partenariat avec Caixa Econômica Federal (CEF), deuxième banque publique du pays, qui joue un rôle social et économique majeur auprès de la population brésilienne et est implantée sur tout le territoire.

Particulièrement active sur ses marchés, la filiale est, à fin novembre 2022, le troisième assureur brésilien [4] avec 10,4 % de part de marché, le troisième assureur retraite avec 20,9 % de part de marché et le quatrième en assurance emprunteur consommation avec 11,1 % de part de marché. Elle est également le septième assureur en prévoyance avec 5,4 % du marché. CNP Seguros Holding conserve sa place de leader en assurance emprunteur immobilier avec 44,3 % de part de marché à fin novembre 2022.

Sur un marché très concentré, la part de CNP Assurances s'établit à 11,6 % à fin novembre 2022 *versus* 13,5 % en novembre 2021.

CNP Assurances a annoncé en septembre 2022 poursuivre son développement multipartenarial à l'international en faisant l'acquisition de cinq entités supplémentaires au Brésil, permettant de commercialiser des produits de prévoyance-santé, soins dentaires, épargne et *consórcio*.

Ces acquisitions, finalisées entre décembre 2022 et février 2023, assoient la présence de CNP Assurances au Brésil, grâce à ses partenariats de long terme et son modèle de distribution ouvert renforcé.

Banque de financement et d'investissement

La création de la Banque de financement et d'investissement (BFI) début 2022 représente une étape structurante avec le renforcement de la gouvernance personnes morales centrée sur le client et basée sur les expertises produits, financements spécialisés et transaction *banking* en particulier. La BFI poursuit son objectif de croissance ciblée et rentable sans oublier ses racines citoyennes qui constitue un axe de développement majeur. La constitution d'un *Hub Sustainable banking* avec des banquiers experts, va permettre d'accélérer la dimension RSE de la BFI au niveau de l'offre produit et de l'accompagnement des clients en termes de transition juste. La BFI renforce également son activité *originate to share to distribute*, ainsi que son ancrage territorial avec des banquiers de financements spécialisés en région. Elle crée également un *coverage* dédié aux institutions financières qui va permettre de capitaliser sur l'ensemble des forces de La Banque Postale, avec CNP Assurances et LBP AM.

CHIFFRES CLÉS 2022

10 %
DU PNB DES MÉTIERS

11 %
DU RNPG DES MÉTIERS

8 500
CLIENTS PERSONNES MORALES ET ACTEURS PUBLICS LOCAUX

43,8 Mds€
D'ENCOURS DE FINANCEMENT TOTAL

75
ÉMISSIONS OBLIGATAIRES AUXQUELLES LA BFI A PARTICIPÉ

(1) *Hors France : Allemagne, Autriche, Belgique, Chypre, Danemark, Espagne, Finlande, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Suède.*
(2) *Source Bloomberg, à fin juin 2022, comptes annuels consolidés de chaque société, classement par la taille des encours.*
(3) *Source ANIA (Association nationale des entreprises d'assurances) pour les données de marché en Italie : part de marché en affaires nouvelles (décembre 2022).*
(4) *Les données du marché de l'assurance par branche sont issues des bases de la SUSEP, l'autorité de contrôle brésilienne du marché de l'assurance https://www2.susep.gov.br/safe/menuestatistica/pims.html.*

Une BFI citoyenne

La Banque Postale a placé l'engagement citoyen au cœur de sa raison d'être et de son modèle d'affaires d'entreprise à mission. Cela s'applique à la BFI qui se développe avec cette mission citoyenne afin d'accompagner ses clients dans l'adaptation aux changements climatiques tout en favorisant une transition éthique et inclusive. En finançant des services essentiels à la population, la BFI citoyenne agit durablement pour la réduction des fractures territoriales et pour la vitalisation des territoires, soutient la transition énergétique, la biodiversité et la mobilité verte, est partenaire de référence des acteurs de la santé, de la protection sociale et du logement social. En matière d'offres, la salle de marché fait bénéficier ses clients de placements ESG performants. La BFI a été pionnière en matière de prêts verts qui ont rencontré un vif succès, et la création début 2022 du *Hub Sustainable Banking* lui permet de proposer à ses clients un accompagnement sur mesure pour la rédaction de frameworks ESG, l'émission d'obligations ESG, plus largement un conseil RSE *via* des banquiers experts qui sont également responsables de l'offre prêts verts, prêts sociaux et crédits à impact.

Des clients diversifiés

Le secteur public local

La BFI est le premier prêteur bancaire des collectivités locales et des hôpitaux publics. Elle agit en partenariat avec SFIL/CAFFIL [(1)] au travers du mécanisme *Originate to Distribute*, CAFFIL portant à son bilan les encours de crédits de moyen et long termes cédés par La Banque Postale.

Les collectivités locales jouant un rôle de premier plan dans la transition énergétique, la BFI a développé une offre de financements responsables bancaire (prêt vert) et obligataire *(green/sustainable bond)* pour financer les projets écologiques. Depuis octobre 2022, elle a enrichi son offre avec des prêts sociaux ciblant des projets ayant un impact positif sur la société (comme l'éducation, la santé ou la cohésion des territoires) accessibles dès 300 000 euros. En 2022, elle a poursuivi son accompagnement volontariste du secteur de la santé pour contribuer à la mise en œuvre du plan Ségur.

Banque de 8 bailleurs sociaux sur 10 [(2)], ce qui représente 90 % du parc de logement social (5,3 millions de logements sociaux [(3)]), La Banque Postale est un acteur majeur sur le marché du logement social proposant une offre globale, de la gestion des flux et des placements (solutions d'encaissement des loyers, Livret A, etc.) aux solutions de financement à court et long terme, bancaire et obligataire.

Forte de son ancrage territorial, elle est également un partenaire bancaire de premier ordre de l'économie mixte et de l'économie sociale et solidaire (cf. section 4.3 « La politique d'engagement sociétal »).

Les entreprises

Clientèle au cœur des ambitions de développement de la BFI, La Banque Postale compte actuellement 11 900 clients PME/ETI, 53 % des sociétés du CAC 40 et 45 % du SBF 120.

Banque citoyenne, pleinement engagée dans la transition juste, La Banque Postale propose une offre complète de solutions bancaires et d'ingénierie financière sur mesure, afin de soutenir l'investissement productif, l'innovation écologique, sociale et technologique. La Banque Postale poursuit ainsi le développement d'une gamme de financements bancaires responsables (prêts verts et sociaux, crédits à impact) ; son équipe du *hub Sustainable Banking* accompagne également les projets des clients à vocation sociale ou environnementale : conseil et structuration ESG ou émissions d'obligations durables.

La Banque Postale a pour ambition d'accompagner ses clients entreprises sur l'ensemble des métiers de la banque tant en *cash management*, où elle occupe des positions fortes sur le *cash* et la monétique, que sur les financements. La BFI apporte également à ses clients entreprises son expertise sur les opérations de couverture des risques de taux et de change et de placements grâce à sa salle des marchés.

Les institutions financières

Avec une équipe spécialement dédiée au sein de sa BFI, La Banque Postale accompagne les institutions financières regroupant les banques, prestataires et établissements de paiements, assurances, mutuelles, caisses de retraite, *asset managers* et fonds. Présente de longue date auprès de cette clientèle, La Banque Postale en fait un axe de développement majeur pour les prochaines années.

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 de producteurs et structureurs organisés par ligne de métier.

Transaction banking

La création de la BFI de La Banque Postale s'est également traduite par celle de la nouvelle direction *transaction banking*, regroupant les experts technico-commerciaux et les experts produits avec pour ambition d'approfondir la relation flux avec l'ensemble des clients de la BFI. Un ambitieux programme a été lancé visant à capitaliser sur le savoir-faire historique de La Banque Postale tout en complétant sa gamme d'offres et en digitalisant ses processus.

Les financements classiques

Avec sa gamme de crédits court terme 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 (jusqu'à plus de 20 ans).

La structuration/syndication

La Banque Postale développe les activités de DCM (*Debt Capital Markets*) et son expertise en matière d'origination d'émissions obligataires et/ou de placements privés pour ses clients entreprises, secteur public local, banques, institutions financières. Elle leur propose également un accompagnement sur mesure pour l'émission d'obligations thématiques *via* des équipes dédiées qui sont également responsables de l'offre de nouveaux produits à destination de la clientèle de la Banque de financement et d'investissement, ainsi que de l'offre prêts verts et des crédits à impact.

Les activités de Structuration/Syndication comprennent également le pôle *Whole Loan Titrisation* (activités de financement par voie de mobilisation de portefeuilles de créances granulaires, et depuis début 2022 la titrisation pour compte propre).

(1) SFIL : Société de financement local (filiale de la Caisse des Dépôts) ; CAFFIL : Caisse française de financement local (détenue à 100 % par la SFIL).
(2) Source : chiffres et statistiques du logement social | Ministères Écologie Énergie Territoires (www.ecologie.gouv.fr) à fin septembre 2022.
(3) Source : données et études statistiques du ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires au 1er janvier 2022.

Les financements spécialisés

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

- financements structurés : origination, structuration et exécution d'opérations de dette structurée *corporate* ou de dette destinée à financer des opérations de LBO, exécution d'opérations de financement de fonds d'investissement, investissement dans des actifs de dette privée *corporate*, etc. ;
- financement d'actifs et projets de taille ou de nature justifiant une transaction sur mesure (actifs industriels, projets publics et d'infrastructure ou encore investissements avec garantie publique totale ou partielle dans le cadre d'exportations) ;
- financements immobiliers (crédit-bail immobilier, financements hypothécaires, financement de la promotion immobilière) ;
- *leasing* : crédit-bail mobilier et location financière à destination des personnes morales publiques ou privées, crédit-bail mobilier vert (basé sur les critères de la taxonomie européenne). Cette offre est complétée, par la cession de contrat, la cession de créances locatives et le financement de logiciels ;
- *factoring* : offres d'affacturage et d'affacturage inversé, elles s'articulent autour d'expertises clefs comme le financement de la trésorerie et les services associés à la gestion du poste clients.

Banque patrimoniale et gestion d'actifs

Ce pôle regroupe les activités du pôle banque privée (Louvre Banque Privée), ainsi que celle des sociétés de gestion d'actifs (La Banque Postale Asset Management et Tocqueville Finance). L'année 2022 a été marquée notamment par :

- la cession de la participation de La Banque Postale (40 %) dans AEW Europe et de la participation de LBP Asset Management (45 %) dans Ostrum AM à Natixis Investment Managers (Natixis IM), filiale du groupe BPCE. Les partenariats industriels en gestion d'actifs sont prolongés entre LBP Asset Management et Natixis IM jusqu'à fin 2030 ;
- le renforcement au capital de LBP Asset Management *via* le rachat des 5 % de Malakoff Humanis qui reste un partenaire privilégié.

CHIFFRES CLÉS 2022

3 %	**6 %**	**71 Mds€**	**65 600**
DU PNB DES MÉTIERS	**DU RNPG DES MÉTIERS**	**D'ENCOURS SOUS GESTION (1)**	**CLIENTS PATRIMONIAUX PÔLE BANQUE PRIVÉE**

Le pôle banque privée

La Banque Postale poursuit sa diversification avec la création de son pôle banque privée conjuguant, autour de BPE renommée Louvre Banque Privée, une expertise-métier reconnue et un ancrage territorial singulier. Ce nouveau modèle permet, depuis le 1er juillet 2022, de proposer une offre de produits et services adaptée aux besoins de tous les clients patrimoniaux de La Banque Postale, chez Louvre Banque Privée mais également dans le réseau La Banque Postale.

Les offres de produits et services s'appuient sur cinq pôles d'expertises : l'ingénierie patrimoniale, la gestion de fortune, la gestion sous mandat socialement responsable, les solutions de financement et l'investissement immobilier. Fidèle à ses valeurs citoyennes, Louvre Banque Privée propose à ses clients des offres socialement responsables, comme la gestion sous mandat labellisée 100 % ISR depuis 2021, des EMTN *(Euro Medium Term Notes)* avec des sous-jacents ESG ou des *green bonds*.

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).

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

LBP AM, en sa qualité d'expert de l'ISR, propose à ses clients de devenir acteurs d'une finance durable en les accompagnant dans la diversification de leurs actifs *via* une gamme complète de produits et de services adaptés à leurs objectifs. Fruit d'une analyse financière exigeante et d'une analyse extra-financière issue d'une méthodologie propriétaire et novatrice, l'offre à forte valeur ajoutée de LBP AM repose sur quatre pôles d'investissement :

- un pôle actions géré par Tocqueville Finance, acteur historique de la gestion en actions européennes multicapitalisations, 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 (secteurs infrastructures, immobilier et *corporates*) ;
- un pôle multi-actifs & performance absolue, s'appuyant sur la compétence de construction de solutions sur mesure (convertibles, performance absolue taux et multi-actifs, 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.

(1) Louvre Banque Privée, LBP AM et Tocqueville Finance.

Forte d'un actionnariat solide (75 % La Banque Postale et 25 % Aegon Asset Management), LBP AM gère, avec sa filiale Tocqueville Finance, près de 56 milliards d'euros d'encours au 31 décembre 2022. Après avoir obtenu le label d'État ISR sur près de 100 % de ses fonds éligibles, LBP AM est désormais engagée dans le développement d'une finance à contribution positive : fonds de dette infrastructure à impact climatique, stratégies actions thématiques sur le climat et la biodiversité, ainsi que des fonds de partage.

1.2.3.2 Une bonne exécution du plan stratégique

Les deux premières années de mise en œuvre du plan stratégique ont permis d'engager le pivotement du modèle de la banque, avec des premiers résultats majeurs. La Banque Postale a affirmé un leadership citoyen sur le plan international et a franchi des étapes clés sur l'expérience client et la digitalisation. Elle a également accéléré sa diversification avec le rachat à 100 % de CNP Assurances en juin 2022, ainsi que le lancement de la Banque de Financement et d'Investissement et celui de Louvre Banque Privée. Ces deux années ont aussi permis à La Banque Postale de mettre toujours plus les collaborateurs au cœur du projet de transformation des métiers, de renforcer son infrastructure de gestion des risques et de la conformité, et de moderniser sa plateforme de marque.

Rappel des axes stratégiques de La Banque Postale

3 cibles

- **Clients :** positionner La Banque Postale parmi les leaders de l'expérience client ;
- **Citoyens** : réaffirmer l'ambition citoyenne au service de la transition juste ;
- **Collaborateurs :** placer l'expérience collaborateur au cœur de notre projet stratégique.

3 leviers

- **Consolidation et digitalisation de la banque de détail :** digitalisation et performance opérationnelle ;
- **Diversification** *via* les moteurs de croissance et à l'international ;
- **Différenciation** de l'offre de solutions adaptée à chaque moment de vie.

Perspectives

Après deux années de bonne exécution de son plan stratégique et dans un contexte financier qui restera contraint en 2023, La Banque Postale souhaite franchir une nouvelle étape de sa transformation. Elle s'appuiera sur 3 accélérateurs pour faire évoluer son modèle et affirmer son leadership dans la finance à impact :

- finance durable, souveraineté et territoires : diffuser la culture de l'impact à tous les niveaux de l'organisation, socle de son modèle d'affaires ;
- performance client et opérationnelle : rendre notre modèle plus digital, performant et agile au service de nos clients et de nos collaborateurs ;
- innovation et pivotement du modèle : proposer de nouvelles offres, de nouveaux canaux de distribution et des nouveaux modèles de services plus ouverts.

Pour devenir la bancassurance préférée des Français et se hisser sur le podium de la satisfaction client à horizon 2025, La Banque Postale se fixe ainsi comme objectifs :

- d'être un leader de la banque de détail en France à travers un modèle de bancassurance synergétique et à haute valeur ajoutée, s'appuyant sur la proximité et l'accessibilité du réseau postal, une expérience digitale et multicanale de référence et un fonds de commerce rajeuni et multi-équipé ;
- d'accélérer le développement des moteurs de croissance dans les domaines de la bancassurance à l'international, la Banque de Financement et d'Investissement et la gestion d'actifs et patrimoniale ;
- de développer de nouveaux modèles plus ouverts en BtoC, BtoB et BtoBtoC et orientés par univers de besoins des clients.

1.2.4 GRAND PUBLIC ET NUMÉRIQUE

CHIFFRES CLÉS 2022

CHIFFRE D'AFFAIRES en M€

2021	2022
6 723	6 576

RÉSULTAT D'EXPLOITATION en M€

2021	2022
155	199

45 682
COLLABORATEURS

35 600
POINTS D'ACCÈS AUX SERVICES DE LA POSTE

441
BUREAUX DE POSTE ENTIÈREMENT MODERNISÉS

1,7 M
DÉTENTEURS DE L'IDENTITÉ NUMÉRIQUE LA POSTE

2,1 M
CLIENTS LA POSTE MOBILE

FAITS MARQUANTS 2022

- Début 2022, présentation par la direction de la branche de son projet stratégique qui s'engage à relever trois défis : l'expérience client, le développement et la présence.
- Annonce d'un investissement de 800 millions d'euros sur quatre ans, dont 300 millions dans l'informatique et la digitalisation des services et 500 millions dans l'immobilier. Modernisation complète de 441 bureaux de poste en 2022. Déploiement d'une nouvelle génération de bureaux de poste qui propose un service à la fois universel et personnalisé. Fin 2022, 9 bureaux de poste transformés selon ce nouveau modèle ont été ouverts.
- Pour répondre à l'évolution des usages de ses clients, réduire son empreinte carbone et pérenniser le service universel postal : renouvellement de la gamme Courrier. Depuis le 1er janvier 2023, les clients peuvent bénéficier d'une gamme simplifiée :
  - la Lettre verte, pour leurs envois courants, distribuée en J+3 ;
  - la Lettre Services+, pour les envois nécessitant des notifications de suivi, distribuée en J+2 ;
  - la e-Lettre rouge, pour leurs envois urgents : courrier rédigé en ligne, imprimé par La Poste et distribué en J+1 par le facteur (produit disponible en bureau de poste et sur www.laposte.fr).
- Signature par la branche avec quatre organisations syndicales d'un second accord social sur la période 2022-2024 : recrutement de 2 400 nouveaux collaborateurs, dont 1 800 chargés de clientèle et 600 conseillers bancaires. En 2022, 985 chargés de clientèle ont d'ores et déjà été recrutés.
- Signature d'une nouvelle convention partenariale entre La Poste et la Confédération des buralistes, l'organisation représentative des 23 500 buralistes français, permettant de renforcer la présence territoriale de La Poste et l'accessibilité de ses services.
- Signature d'une alliance entre Docaposte, la Banque des Territoires, Dassault Systèmes et Bouygues Telecom, associant leurs expertises au sein d'un consortium industriel 100 % français afin de créer Numspot, une société dédiée au développement d'une offre complète de services européens de *cloud* souverain et de confiance.
- Fin 2022, 1,7 million de Français sont détenteurs de l'Identité Numérique La Poste.

La branche Grand Public et Numérique réunit les principaux acteurs du groupe La Poste en contact direct avec les clients « grand public » : le réseau physique, la plateforme de distribution multimétiers digitale www.laposte.fr et les centres de relation clients.

Rassemblant près de 46 000 postiers, elle a pour missions de :

- développer, au service du groupe La Poste, 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 de La Poste partout en France ;
- poursuivre la transformation numérique du groupe La Poste 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 Poste, 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.

Sa stratégie et son organisation reposent sur l'expérience client, le développement et la présence.

1.2.4.1 L'expérience client et la symétrie des attentions

Mieux connaître les clients pour mieux les servir

Dans une démarche respectueuse des exigences de la protection des données à caractère personnel, la connaissance client s'enrichit : données de géolocalisation, qualification affinée, etc. Fin décembre 2022, La Poste comptait 30,5 millions de comptes clients, dont 27,2 millions de particuliers et 3,3 millions de professionnels. Ces données permettent d'accélérer la transformation relationnelle, servicielle et commerciale avec ses clients.

Un « plan qualité » au service de l'expérience client

Le cadre de l'action menée en 2022 a visé en priorité à faire progresser la satisfaction des clients dans l'espace commercial du bureau de poste à travers plusieurs axes de travail, notamment :

- la mise en place d'un « contrat expérience client », cadre de pilotage opérationnel de la performance mesurée grâce à des enquêtes à chaud de la satisfaction client vis-à-vis des visites en bureaux de poste ;
- le traitement progressif de dysfonctionnements générant des irritants clients ou collaborateurs. La branche s'est engagée en 2022 à recruter partout en France 2 400 collaborateurs sur trois ans afin de renforcer l'accueil en bureau de poste. De plus la branche a porté la plus grande attention à l'irritant majeur que constituent les fermetures inopinées. Un pilotage resserré permet d'éviter certaines fermetures de bureaux de poste grâce à un système d'alerte et d'anticipation ;
- le développement de nouveaux parcours et services numériques ou « phygitaux » afin de simplifier la vie des clients : déploiement de la visioconférence auprès de l'ensemble des conseillers La Banque Postale, généralisation de la signature électronique pour finaliser les souscriptions, remise simplifiée des colis sur présentation de l'Identité Numérique La Poste, nouvelles fonctionnalités sur l'application La Poste, etc.

Les premiers résultats sur la satisfaction client se révèlent très encourageants. En 2022, la branche a mis l'accent sur la note Google qui s'est nettement améliorée puisqu'elle est passée en moyenne de 2,2 étoiles sur 5 fin 2021 à 2,8 fin 2022 grâce à des scores mensuels en croissance depuis mai. En 2023, la branche mettra l'emphase sur l'indicateur de recommandation *Net Promoter Score* (NPS), la satisfaction étant l'un des piliers du développement.

Le principe fondateur de la symétrie des attentions

Parce que l'expérience vécue par les clients est étroitement liée à la qualité de leur relation avec les postiers, la branche Grand Public et Numérique accompagne chaque collaborateur dans l'évolution de son métier et ambitionne de lui offrir un environnement de travail relationnel, organisationnel et matériel de haute qualité.

Un deuxième accord social

Signé le 17 mai 2022 à l'issue d'un dialogue social avec les organisations syndicales, ce deuxième accord de branche intitulé « Engagements réciproques au service du client dans les bureaux de poste » pose le principe suivant : l'engagement des postiers au service de la satisfaction client et l'engagement de la branche pour les postiers, permettant à chaque collaborateur d'être bien dans son travail, dans un environnement de qualité et avec des outils adaptés.

Cet accord repose sur cinq points clés :

- la création d'une rémunération variable « expérience client » ;
- la poursuite du grand plan d'investissement dans le domaine informatique ;
- un important recrutement externe de chargés de clientèle et conseillers bancaires ;
- des formations pour le collectif des bureaux de poste et des promotions à destination des chargés de clientèle ;
- un plan d'action de lutte contre les incivilités.

Un ambitieux plan d'action contre les incivilités

Face aux agressions et aux incivilités répétées du quotidien, la branche a élaboré un ambitieux plan d'action reposant sur cinq priorités :

- tolérance zéro pour les auteurs d'incivilités : dorénavant, lorsqu'un postier fait l'objet de menaces ou de violence, La Poste dépose plainte au nom de l'entreprise lorsque les conditions juridiques le permettent, une action rendue possible grâce à une évolution législative intervenue en août 2021 ;
- prévention des incivilités du quotidien : simplification de certaines procédures génératrices d'incivilités, introduction de nouvelles formations à la prévention, etc. ;
- actions ciblées pour les 200 bureaux de poste les plus exposés qui bénéficient aujourd'hui d'un budget propre, dédié à la prévention et à l'accompagnement des postiers ;
- accompagnement renforcé des postiers victimes d'incivilités et d'agression : soutien par un avocat pénaliste (suivi complet du dossier dès le constat de l'agression jusqu'au résultat des suites judiciaires), simplification et facilitation de l'indemnisation, etc. ;
- grande campagne de sensibilisation : lancée en septembre dans la presse et dans tous les bureaux de poste. Cette campagne a pris la forme d'un manifeste exprimant le choix de la civilité, du respect et de l'écoute au sein des bureaux de poste.

Une transformation digitale au service des clients et des postiers

Le développement du digital est un axe majeur du projet stratégique de la branche Grand Public et Numérique qui contribue à l'amélioration de l'expérience des clients et au respect de son principe de symétrie des attentions.

La branche s'est ainsi engagée à investir 300 millions d'euros sur cinq ans dans le numérique. Au-delà du renouvellement du matériel informatique en bureau de poste, cet investissement permettra de renforcer l'omnicanalité et les synergies entre le réseau de bureaux de poste et l'écosystème digital, articulé autour du site web www.laposte.fr et de l'application mobile La Poste.

En 2022, cet investissement a permis le déploiement d' « Espace Co 3.0 », un nouveau poste de travail pour les chargés de clientèle afin d'assurer une meilleure prise en charge des clients (plus simple, plus rapide, plus efficace) ; ce nouveau poste de travail sera progressivement déployé chez les partenaires La Poste Agences Communales au cours du premier semestre 2023.

Cet investissement permet également d'améliorer les parcours clients grâce au déploiement de nouvelles modalités d'accueil et d'interaction : par exemple, pour La Banque Postale avec les rendez-vous en visioconférence, la signature électronique pour

finaliser les souscriptions en bureau et à distance des offres bancaires, ou encore, grâce à l'Identité Numérique La Poste, la possibilité de retirer un colis sans pièce d'identité sur soi mais simplement avec son Identité Numérique La Poste, accessible depuis son smartphone.

D'autres projet initiés en 2022 seront bientôt opérationnels tels que le déploiement d'écrans tactiles plus grands et plus ergonomiques pour faciliter le quotidien des chargés de clientèle, la mise à disposition d'un Smartéo individuel, activable par reconnaissance biométrique, pouvant être utilisé sur les différents bureaux de poste de son secteur ou encore la prise de rendez-vous par les clients avec un chargé de clientèle depuis le localisateur sur www.laposte.fr, l'application La Poste et la fiche Google du bureau de poste.

L'objectif est d'offrir une expérience client simple et fluide, quel que soit le point d'entrée en relation et de mettre à disposition des postiers en contact avec les clients des outils plus intuitifs et plus efficaces.

1.2.4.2 Le choix du développement

Un nouveau modèle de distribution bancaire et postale a été défini et lancé autour de logiques de bouquets de services, de moments de vie, et d'optimisation du temps commercial. Celui-ci s'attache à assurer un plus grand développement des offres, tant bancaires que postales, grâce à un système d'excellence commerciale.

La branche transforme son modèle de distribution

La branche Grand Public et Numérique commercialise ses offres auprès des particuliers, professionnels et petites collectivités à travers l'ensemble de ses canaux physiques et digitaux dans une approche omnicanale afin de simplifier la vie de ses clients. Son maillage fait de la branche Grand Public et Numérique un puissant distributeur omnicanal, présent sur l'ensemble du territoire national, au plus proche des besoins et des usages des Français. L'essentiel des offres de La Poste est également accessible sur son site www.laposte.fr et sur son application. Désormais, La Poste offre aussi ses solutions d'envoi sur les principales plateformes d'achat et de vente d'objets de seconde main entre les particuliers, telles que Vinted, LeBonCoin, etc.

S'agissant de la distribution bancaire, La Banque Postale a engagé avec la branche Grand Public et Numérique, une refonte de la prise en charge des clients avec une approche différenciée selon les segments de clientèle. Ainsi, le nouveau modèle de distribution favorise, d'une part, la prise en charge immédiate des demandes des clients et permet, d'autre part, aux conseillers bancaires de bénéficier d'une plus grande disponibilité pour développer de manière proactive les contacts avec les clients en portefeuille. Les collaborateurs en bureau de poste disposent dorénavant d'outils performants pour compléter la prise en charge physique par une prise en charge à distance, par téléphone et visioconférence.

Un écosystème digital en croissance

L'écosystème digital (www.laposte.fr et l'application La Poste) connaît une croissance accélérée depuis 2016), tirée par la démocratisation des usages digitaux chez les consommateurs et grâce aux travaux menés pour identifier les besoins des Français pour mieux y répondre et améliorer leur expérience en ligne. La présence de La Poste sur les moteurs de recherche a ainsi été renforcée (La Poste se positionne aujourd'hui en première page des recherches internet sur 126 000 mots clés, soit une progression de 100 % par rapport à 2016).

Cette meilleure visibilité nourrit la notoriété des offres du groupe (59 % des Français citent désormais spontanément au moins un service marchand digital de La Poste, soit une amélioration de 15 points depuis 2016) et contribue au développement commercial. La gamme courrier en ligne a par exemple connu une croissance de 22 % en 2022 par rapport à 2021, notamment grâce à la Lettre recommandée en ligne.

En 2022, www.laposte.fr a continué d'enrichir son écosystème avec une nouvelle version de l'Application La Poste (expérience simplifiée, nouvelles fonctionnalités exclusives comme le suivi multi-transporteurs ou un outil de mesure des objets à expédier en réalité augmentée) et le renforcement des outils digitaux de relation client, dont l'Assistant La Poste, *chatbot* intelligent permettant de répondre aux sollicitations clients sur le site.

L'année 2022 a également été marquée par le renforcement de la visibilité digitale des points de contact La Poste sur Google My Business qui représentent 2,6 milliards de visites par an ; cette visibilité s'est aussi renforcée sur le localisateur avec 150 000 points d'accès aux services de La Poste désormais répertoriés (informations sur les horaires d'ouverture, sur l'affluence en temps réel, sur l'accessibilité des services proposés dans chaque bureau). De nouvelles fonctionnalités enrichissent progressivement l'existant, telles que la prise de rendez-vous en ligne avec un conseiller en bureau de poste, ou encore le lancement d'un test permettant au client de commander des beaux timbres en bureau de poste et de se les faire livrer à domicile.

La branche transforme et renforce ses offres

La branche fait évoluer ses offres courrier, colis et servicielles pour s'adapter aux attentes et aux modes de vie de ses clients. Pour ce faire, elle a développé une approche visant à accompagner les principaux moments de vie de ses clients, afin de leur apporter des réponses et des solutions en adéquation avec leurs besoins et facilitant leur vie. Dans cette logique, elle a par exemple développé des bouquets de services à destination des seniors, et élargit son portefeuille d'offres en proposant le passage de l'examen théorique du permis bateau à l'instar du permis auto. La branche a repensé certains parcours d'offres tels que la réexpédition du courrier, désormais disponible en 100 % digital.

Sur le marché des professionnels, elle renforce sa dsynamique pour soutenir les créateurs d'entreprise et pour accompagner les commerçants dans la digitalisation de leur activité (avec l'offre Pro de Digiposte) ou dans la gestion de leur *back office*.

La Poste a également renouvelé sa gamme courrier afin de répondre à l'évolution des usages de ses clients, réduire son empreinte carbone et pérenniser le service universel postal. Ainsi, depuis le 1er janvier 2023, les clients peuvent bénéficier d'une gamme simplifiée.

Certains clients des sites de e-commerce font le choix d'une réception de leurs marchandises dans un point de retrait ou une consigne plutôt qu'à domicile. L'ensemble de ces flux de colis, dits hors-domicile, sont en fort développement.

La branche a donc mené en 2022 des expérimentations en collaboration avec les opérateurs du groupe La Poste, Colissimo et Pickup, afin de capter une part de ce flux clients qui échappe aux bureaux de poste. Ces tests poursuivent différents objectifs, notamment vérifier l'attractivité des bureaux de poste en tant que points de retrait et évaluer le potentiel de développement commercial induit par ce flux supplémentaire. Les conclusions positives, notamment en termes de satisfaction clients, ont amené La Poste à décider le

déploiement national de ce dispositif en 2023.

En 2022, la branche Grand Public et Numérique a joué un rôle majeur dans la commercialisation des nouvelles offres proposées par La Banque Postale. Les conseillers bancaires en bureau de poste, qui distribuent l'ensemble de la gamme de La Banque Postale destinée aux particuliers, ont ainsi contribué à l'essor de la nouvelle gamme d'Assurances Décès, mais aussi du tout nouveau compartiment Grand Public du contrat d'assurance-vie Cachemire 2 Série 2 ou encore du Prêt Étudiant. S'agissant du crédit immobilier, la branche a contribué, avec son dispositif articulé autour des Maisons de l'Habitat, à la conquête de parts de marché dans un contexte incertain et a favorisé le déploiement des mesures liées à la loi Lemoine concernant l'assurance des emprunteurs. La BGPN a également été une force de prescription des nouveaux Prêts Avance Rénovation, lancés en février 2022 par La Banque Postale, destinés à favoriser la rénovation énergétique des résidences principales des ménages les plus modestes.

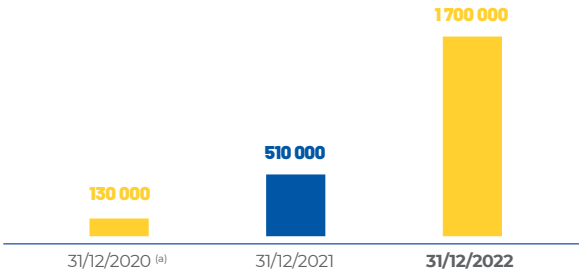
Le développement des relais de croissance

Les activités numériques

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

- l'Identité Numérique La Poste, opérée par Docaposte, propose une preuve d'identité en ligne pour sécuriser et simplifier les échanges BtoBtoC [1] 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 1 400 services publics et privés ;
- un vaste programme d'équipement des Français a été lancé courant 2021 dans l'ensemble des bureaux de poste. À fin décembre 2022, plus de 1,7 million de Français y ont déjà souscrit. À horizon 2025, l'ambition est d'équiper 20 % de la population française.

Nombre d'identités numériques La Poste



(a) Nombre de détenteurs ayant effectué la mise à jour règlementaire de leur Identitié Numérique La Poste suite aux nouvelles exigences réglementaires européennes édictées en 2020. À cette date, La Poste comptait en stock environ 300 000 détenteurs d'une Identité Numérique, soit mise à jour, soit non mise à jour.

Depuis octobre 2022, L'Identité Numérique La Poste est l'unique solution d'identification retenue pour sécuriser le parcours client du compte personnel de formation.

La boîte aux lettres numérique, intelligente et sécurisée Digiposte collecte, classe et partage les documents importants, en donnant une valeur légale et une date certaine aux documents nativement numériques. En 2022, Digiposte enregistre 9,4 millions de comptes Digiposte (+ 2 millions par rapport à 2021).

L'adresse email @laposte.net respecte la vie privée des utilisateurs avec la garantie qu'aucune information n'est revendue. En 2022, laposte.net compte 2,4 millions de boîtes mail actives.

Le numérique éducatif est une priorité stratégique pour Docaposte. Au service des collectivités territoriales et de la communauté éducative, Docaposte poursuit l'ambition de co-construire une nouvelle génération d'espace numérique éducatif, reposant sur le développement des usages, intégrant un portail de services complémentaires et facilitant le pilotage des politiques publiques jeunesse.

La confiance numérique

Docaposte, filiale numérique de La Poste Groupe, se positionne sur ce marché en s'appuyant sur les valeurs historiques de La Poste : neutralité, universalité, pérennité. Avec un chiffre d'affaires de 339 millions d'euros dans la filière de la Confiance numérique en 2022 (*vs* 286 millions d'euros en 2021), Docaposte est devenu par son offre conseil-services-solutions un acteur référent de la confiance et de la sécurité numériques en France, en particulier sur quatre marchés stratégiques : le secteur public, la banque-finance-assurance, la santé et les petites et moyennes entreprises. Son offre au service de l'État, des collectivités, des entreprises et des citoyens, le place comme un des leaders français des solutions technologiques sécurisées, souveraines et reconnues conformes aux exigences réglementaires en France (ANSSI) et en Europe (eIDAS) : signature électronique, facture électronique, archivage numérique…

En octobre 2022, Docaposte poursuit cette dynamique, en s'associant à la Banque des Territoires, Dassault Systèmes et Bouygues Telecom, au sein d'un consortium industriel 100 % français afin de créer Numspot, une société dédiée au développement d'une offre complète de services européens de *cloud* souverain et de confiance, dont Docaposte est le chef de file.

Docaposte est le seul prestataire à avoir obtenu la qualification eIDAS sur toutes ses solutions numériques de confiance 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 Santé pour améliorer l'analyse des données de santé en vie réelle (c'est-à-dire données collectées sur des patients hors cadre expérimental). 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.

Docaposte pilote un pôle data/IA qui compte à ce jour près de 400 *data scientists*, permettant de consolider son expertise et développer des solutions au service de ses quatre marchés stratégiques. Ce pôle, lancé en 2022 et renforcé par l'arrivée d'Open Value et de Probayes, favorise la mutualisation des savoir-faire et de l'expérience des experts qui le composent, intégrant des processus de *machine learning*, de *deep learning*, de traitement du langage naturel (NLP) ou de *computer vision*, les quatre domaines de l'intelligence artificielle dans lesquels Docaposte est présent.

(1) BtoBtoC pour « Business to Business to Consumer » désigne un domaine d'activité dans lequel un produit ou service est d'abord vendu à des entreprises avant d'être revendu par ces dernières à des clients particuliers, dans le cadre d'une prestation ou d'un service.

Ainsi, Docaposte se positionne aujourd'hui comme un acteur majeur des données et de l'IA en France avec une des offres les plus complètes du marché 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.

Docaposte a pour ambition d'œuvrer pour un numérique utile, responsable et choisi. La RSE est un engagement au quotidien. Docaposte met en œuvre des actions volontaires (feuille de route RSE et plan de transformation « Incarner le numérique responsable ») pour réduire son empreinte.

L'international est un fort axe de développement pour Docaposte. Déjà implanté en Europe, en Amérique du Nord et du Sud, ainsi qu'en Afrique du Nord, Docaposte engage une démarche volontariste de développement au-delà des frontières : 500 collaborateurs répartis dans 16 pays et trois continents et 10 000 clients à travers une cinquantaine de pays.

DÉVELOPPEMENT DE DOCAPOSTE EN 2022

- **Acquisition des activités de signature électronique d'Idemia.**
- **Acquisition d'HEVA, bureau d'études leader français de l'évaluation en vie réelle à partir de bases de données telles que le Système national des données de santé (SNDS).**
- **Acquisition de la solution de consentement médical dématérialisé Easyconsent développée par Calimed Santé.**
- **Acquisition de la start-up française BoomkR spécialisée dans la cybersauvegarde, qui vient renforcer l'offre de sécurité numérique de Docaposte et apporte ainsi une nouvelle brique cyber à son offre de confiance numérique. En premier lieu pensée pour le marché SMB (TPE et PME), l'offre pourra s'adresser aussi aux marchés de l'assurance, de la santé et du secteur public.**
- **Alliance de Docaposte et Sofrecom (filiale du groupe Orange) pour accélérer le développement du numérique en Afrique et au Moyen-Orient.**
- **Vote des Français de l'étranger lors des élections législatives de juin 2022 sous sa marque Voxaly.**
- **Lancement de la plateforme de vérification d'identité à distance ID360.**
- **Lancement de Numspot, dédiée au développement d'une offre complète de services européens de *cloud* souverain et de confiance.**

Les projets d'accélération groupe

Pour accompagner le plan stratégique du groupe « La Poste 2030, engagée pour vous », cinq projets d'accélération groupe (PAG) ont été lancés en 2021. Parmi eux, deux sont pilotés par la branche Grand Public et Numérique : le PAG Pro et le PAG Intelligence Artificielle & Données.

Le PAG Pro

De nombreuses réalisations ont jalonné 2022 comme le lancement de nouvelles solutions à destination des professionnels (par exemple l'offre Shop2Shop hors domicile avec Chronopost), la mise en place d'un parcours de souscription Collecte sur le site internet www.laposte.fr/pro, ou encore la rénovation de 60 Espaces Pro. Ces différentes actions contribuent directement au développement commercial de la branche : par exemple 12 000 nouveaux clients professionnels ont souscrit à la solution Colissimo Facilités en 2022.

Le PAG Intelligence Artificielle & Données

Son déploiement s'est traduit en 2022 par des actions et des résultats significatifs :

- l'émergence et le développement d'un portefeuille de plus de 100 projets pour soutenir la transformation des métiers et le développement durable de l'entreprise. Ces projets couvrent l'ensemble des métiers, des branches et des filiales du groupe et permettent d'innover pour générer plus de valeur économique et de satisfaction pour nos clients et nos collaborateurs ;
- l'harmonisation des plateformes technologiques : déploiement d'un nouveau socle commun pour l'ensemble des métiers du groupe afin de mutualiser les investissements et d'anticiper les nouveaux usages au sein du groupe.

Des programmes d'acculturation et de formations (avec déjà plus de 44 000 postiers et postières ayant suivi la formation Objectif IA, dont 24 000 en 2022).

Le PAG IA & Data poursuit ses actions d'innovation (mise en place d'un partenariat de recherche avec l'INRIA, acquisition de sociétés comme Probayes, Softeam et Open Value). Au-delà de la recherche de performance, l'année 2022 a été marquée par la volonté d'initier une démarche éthique en lien avec les valeurs du groupe. Dans cette logique, une Charte IA éthique a été élaborée.

Pour renforcer son positionnement sur les services de confiance numérique, La Poste a lancé l'École de la *data* et IA, un programme de formation professionnelle interne et externe. Ce programme a pour objectif d'offrir des formations certifiantes en favorisant la parité, l'inclusion et la diversité.

LA POSTE MOBILE

Leader français des *Mobile Virtual Network Operators* (MVNO) indépendants, elle représente 3,3 % de part de marché de la téléphonie mobile en 2022. 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. L'offre de La Poste Mobile comprend une gamme d'offres de téléphonie mobile, forfaits avec ou sans engagement, avec ou sans mobile et formules prépayées. Depuis 2020, La Poste Mobile distribue également la Box SFR.

L'année 2022 a été marquée par la poursuite de la croissance de la base de clientèle, en dépassant le cap symbolique des 2 millions de clients à la fin du premier semestre (2,1 millions de clients fin 2022). En 2022, La Poste Mobile a également déployé dans une sélection de bureaux de poste une nouvelle gondole numérisée présentant l'offre de mobiles et favorisant ainsi le développement de son portefeuille de clients.

La Poste Mobile va accélérer, en 2023, le déploiement de ces gondoles numériques en bureaux de poste tout en continuant sa politique d'offres simples et accessibles (mobile à 1 euro).

1.2.4.3 La présence physique et digitale de La Poste

La proximité, est un véritable choix d'entreprise dans lequel la branche Grand Public et Numérique s'inscrit pleinement ; c'est d'ailleurs le troisième défi dans son projet stratégique. Parce que sa mission est de distribuer les offres de La Poste au plus près des clients, elle doit offrir un modèle de présence, répondant de manière optimale à de multiples enjeux de société, environnementaux, de service public, d'aménagement du territoire et de développement commercial.

Pour relever le défi de la présence, la branche a fait le choix de construire une plateforme omnicanale de services en s'appuyant sur ses 46 000 postières et postiers, sur ses 35 600 points d'accès à un service postal (bureaux de poste, partenaires, Espaces pro, relais Pickup, consignes…) et sur la puissance de son écosystème digital (le site www.laposte.fr et l'application mobile).

Bâtir une plateforme omnicanale de services, c'est offrir au client le choix d'accéder en toute simplicité aux services de La Poste, en physique ou en digital, au moment où il en a besoin.

Pour y parvenir, la branche s'appuie notamment sur un investissement de 800 millions d'euros d'ici 2025, consacrés à la modernisation du réseau et à sa transformation digitale : en 2022, 441 bureaux de poste ont été entièrement modernisés, 500 équipés d'un nouveau mobilier pour l'espace conseil bancaire et 661 proposent de nouveaux automates et bornes digitales au design épuré, plus intuitifs et plus ergonomiques.

La présence et le service public

Dans le contrat de présence postale territoriale co-construit entre l'État, l'Association des maires de France (AMF) et le groupe La Poste, La Poste s'engage à respecter un nombre minimum de 17 000 points de contacts physiques sur le territoire national.

Avec 17 321 points de services fin 2022, le réseau des bureaux de poste et de ses partenaires représente le distributeur multi-activité 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 ou 20 minutes en voiture de son domicile. En permettant, fin 2022, à 97 % de la population d'avoir accès à un point de contact, La Poste répond à sa mission de service public à travers l'implantation de bureaux de poste et partenariats :

- les 7 001 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 bancassurance, services courrier, colis et express, services de téléphonie mobile). Selon la nature de leur implantation, certains bureaux commercialisent aussi d'autres services tels que l'examen théorique du permis de conduire (auto, bateau) ;
- les 10 320 points de services La Poste en partenariat incluent 3 405 La Poste Relais chez les commerçants et 6 915 La Poste Agences Communales ou Intercommunales 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.

Le contrat de présence postale territoriale 2020-2022, signé le 5 février 2020 pour une durée de trois ans, a fait l'objet d'une renégociation au cours de l'année 2022. Le sixième contrat entre en vigueur début 2023 et couvrira la période 2023-2025.

Un maillage territorial renforcé, au plus près des clients

Le réseau de distribution physique de La Poste va au-delà de son engagement d'accessibilité et d'aménagement du territoire puisqu'il compte plus de 18 300 autres points d'accès à ses services :

- 1 812 Espaces Pros dans lesquels les clients professionnels peuvent affranchir, déposer et retirer leur courrier et leurs colis. Dans ces espaces, des conseillers spécialisés accompagnent également les besoins spécifiques de la clientèle professionnelle. Depuis la crise sanitaire de 2020, La Poste a ouvert ces espaces au grand public, avec la possibilité de retirer des colis, mais aussi d'acheter des timbres ou des Prêts-à-poster ;
- 15 423 relais Pickup, où les clients peuvent retirer leurs colis en proximité. Pickup est une filiale du groupe La Poste offrant des points d'accès, les relais Pickup, dans des commerces de proximité livrés quotidiennement par les opérateurs de transport Colissimo, Chronopost et DPD France ;

- 1 102 consignes Pickup installées en bureau de poste, dans des centres commerciaux, des gares, stations de bus, etc. Les consignes, autre solution de retrait de colis en autonomie, permettent d'accompagner la croissance du e-commerce qui se traduit par l'augmentation des flux de colis. Elles constituent un service très apprécié des particuliers à qui elles offrent confort et praticité grâce à une accessibilité horaire très étendue, bien souvent de jour comme de nuit, sept jours sur sept. D'ici fin 2023, la branche a l'objectif d'atteindre 2 000 consignes Pickup implantées partout en France.

La branche expérimente également une nouvelle forme de présence avec la Place des services, une conciergerie d'hyper-proximité. À l'occasion du Salon des maires et des collectivités locales fin novembre 2022, La Poste et la Banque des Territoires ont signé un accord visant à déployer sur le territoire national 100 Places des services.

De nouveaux partenariats pour développer la présence

Afin de simplifier la vie des clients, faciliter l'accès aux services essentiels de La Poste et accompagner les nouveaux usages, la branche Grand Public et Numérique étend et diversifie son réseau de distribution. L'ambition est de renforcer la présence tout en améliorant la qualité de service et la dynamique commerciale des lieux de vente.

L'extension des points d'accès aux services de La Poste se fait en association avec des partenaires ayant des réseaux de distribution denses, connus du grand public et complémentaires en termes d'implantation, tels que les grandes et moyennes surfaces alimentaires (GMS) et les buralistes.

Le 21 octobre 2022, Philippe Wahl, Président-Directeur Général du groupe La Poste et Philippe Coy, Président de la Confédération des buralistes, l'organisation professionnelle représentative des 23 500 buralistes français, ont signé une convention nationale de partenariat de quatre ans dont l'enjeu est de répondre aux besoins de proximité et de services des Français. Cette convention permet, pour le groupe La Poste, de renforcer sa présence territoriale et de développer son activité tout en simplifiant la vie de ses clients en leur offrant un nouvel accès aux services essentiels de La Poste, en proximité, sur une plage horaire étendue.

L'objectif de La Poste est de passer de 35 600 à 40 000 points d'accès à un service postal en 2025 afin de renforcer son accessibilité et de l'adapter aux modes de vie et aux usages des clients.

La présence au cœur des territoires

Dans un contexte de diminution des volumes de courrier et de baisse de la fréquentation des bureaux de poste, la branche Grand Public et Numérique et la branche Services-Courrier-Colis mutualisent leurs ressources afin de maintenir une présence de La Poste dans les territoires ruraux et de mieux servir les clients. Le dispositif Facteur Guichetier s'inscrit pleinement dans cette démarche : ainsi, un même postier assure à la fois la fonction de facteur (distribution du courrier, services de proximité) et de chargé de clientèle dans un bureau de poste (accueil et conseil des clients).

En 2022, plus de 200 nouveaux facteurs guichetiers ont été déployés portant leur nombre à plus de 1 507 à fin décembre. La valorisation du 1 500e facteur guichetier s'est faite à l'occasion du Salon des maires et des collectivités locales en novembre 2022.

L'objectif est d'atteindre 2 000 facteurs guichetiers d'ici fin 2023, et de développer, pour certains d'entre eux, leur portefeuille d'activité : certains pourront, en bureau de poste ou dans des lieux partenaires (mairie, médiathèque…) accompagner ou orienter les citoyens dans leurs démarches administratives en ligne sur le périmètre des opérateurs publics France Services.

La proximité au service de l'inclusion numérique

En France, plus de 13 millions de personnes sont éloignées du numérique. Fidèle à ses valeurs d'entreprise à mission, La Poste place la lutte contre l'illectronisme au cœur de ses engagements et renforce ses actions pour un numérique plus inclusif. Dans un contexte où les usages digitaux s'accélèrent, la branche développe, au sein de son réseau physique, un ensemble de dispositifs visant à accompagner les Français en difficulté avec le numérique :

- en zone rurale et dans les quartiers prioritaires de la ville, les bureaux de poste labellisés France Services proposent un accompagnement des citoyens sur 80 démarches administratives en ligne couvrant huit opérateurs publics en plus des services de La Poste (finances publiques, Pôle emploi, caisses d'allocations familiales, caisse nationale d'assurance maladie, Mutuelle santé agricole, etc.). En 2022, 90 bureaux de poste additionnels ont été labellisés France Services, portant le parc à 402 bureaux assurant ce service par des chargés de clientèle spécialement formés pour accomplir cette mission ;
- en 2022, 94 conseillers numériques France Services ont été intégrés en bureau de poste après trois mois de formation ; ils couvrent 57 départements. Cette nouvelle fonction en bureau de poste a pour mission la détection et la prise en charge des besoins de formation sur des usages numériques très pratiques : créer une adresse e-mail, flasher un QR code, acheter ou vendre, ou encore remplir un formulaire en ligne, etc. ;
- en partenariat avec la Banque des Territoires, La Poste a conçu et déploie l'Étape Numérique. Au nombre de 77 fin 2022, ces espaces, ouverts à tous, sont situés au sein d'un bureau de poste ou immédiatement à côté. Ils sont équipés de PC, d'écrans et d'imprimantes-scanners. Des ateliers digitaux et des formations individuelles ou collectives au numérique y sont dispensés par des associations partenaires ou par les conseillers numériques France Services. L'ambition est d'ouvrir un site dans chaque département, soit 100 espaces d'ici fin 2023 ;
- depuis 2019, les médiateurs de La Poste accompagnent dans 572 bureaux de poste les clients dans l'utilisation des services en ligne de La Poste et de La Banque Postale, détectent les fragilités numériques et orientent les personnes qui le souhaitent vers les ateliers d'initiation ou de perfectionnement au numérique.

En 2022, ces dispositifs assurés par La Poste ont permis d'effectuer 750 000 actions en faveur de l'inclusion numérique, par de l'accompagnement, de la formation ou de l'équipement (tablette Ardoiz…). Ce nombre a presque doublé en un an, et fait de La Poste un acteur majeur de la lutte contre l'illectronisme.

La proximité humaine, à distance

La direction de la relation client à distance (DRCAD), créée en mai 2022, regroupe toutes les activités de Service Clients de La Poste. Sa mission est d'accueillir à distance (téléphone, *chat*, réseaux sociaux et www.laposte.fr) les clients particuliers, professionnels et entreprises du lundi au samedi pour toute demande d'informations, d'assistance ou de réclamations concernant le courrier, le colis et les nouveaux services. L'année 2022 a été marquée par la mise en place d'un plan d'action constitué de trois objectifs : renforcer la confiance des clients, favoriser leur autonomie digitale et contribuer au développement de l'activité grâce à l'expertise des conseillers.

1.2.4.4 La stratégie et les perspectives

En 2022, la branche a posé les trois axes de sa stratégie visant à relever trois défis : celui de l'expérience client par la symétrie des attentions entre clients et postiers, celui du modèle économique par le développement, et celui de la présence par la création d'une plateforme physique et digitale. Des investissements inédits ont été engagés (immobiliers, informatiques). L'ambition en matière d'expérience client se concrétise d'ores et déjà par une amélioration des indicateurs. Les bases de transformation ont été posées au service de nos résultats : transformation digitale, définition d'un nouveau modèle de distribution bancaire et postale fondé sur un système d'excellence commerciale, affirmation du positionnement de Docaposte comme acteur de référence de la confiance numérique.

En 2023, les actions engagées en faveur de l'amélioration de la qualité de service, de la satisfaction client et de la symétrie des attentions se poursuivront. Elles seront complétées et renforcées par d'autres actions, telles que la simplification des horaires d'ouverture des bureaux de poste, la réduction des fermetures inopinées, mais aussi la lutte contre les incivilités. La rénovation de l'ensemble des bureaux de poste est prévue à horizon 2027. C'est en poursuivant la transformation de son modèle de distribution pour les particuliers et les professionnels et en accélérant sur deux relais de croissance (les services de proximité humaine et les services de confiance numérique grâce à Docaposte) que la branche s'engage à relever le défi du développement. Elle va poursuivre la création d'une plateforme physique et digitale qui permette d'affirmer la présence de La Poste en proximité, avec une réelle disponibilité des services pour les clients et les citoyens qui créera une opportunité de développement commercial sur ces deux marchés.

1.2.5 LA POSTE IMMOBILIER

CHIFFRES CLÉS 2022

CHIFFRE D'AFFAIRES en M€

2021	2022
824	861

RÉSULTAT D'EXPLOITATION en M€

2021	2022
95	68

6,0 M
M² DE SURFACE UTILE LOCATIVE

3,2 M
M² DE PARC PATRIMONIAL

2,8 M
M² DE PARC LOCATIF

9 439
IMMEUBLES

2 339
IMMEUBLES EN PATRIMONIAL

FAITS MARQUANTS 2022

- Poste Immo est devenue « La Poste Immobilier », une nouvelle marque mieux rattachée à La Poste Groupe et plus en phase avec ses nouveaux engagements RSE.
- Inauguration de la Poste du Louvre en janvier 2022 avec l'ouverture de la cour de l'immeuble au public, la livraison de l'espace de logistique urbaine opéré par Colissimo et la livraison des logements sociaux à Poste Habitat.
- Lancement des premiers chantiers du programme stratégique de transformation d'anciens hôtels des postes en résidences services senior : Brest, Châteauroux et Saint-Étienne et lancement d'un appel à manifestation d'intérêt sur une vingtaine de sites pour en faire de l'habitat senior partagé incluant un volet social.
- Création d'un fonds de logistique urbaine de 500 millions d'euros avec la Banque des Territoires, ainsi qu'un investissement complémentaire de 200 millions d'euros pour développer le parc patrimonial.
- Mise en place d'un nouveau pacte d'associés avec Startway pour rééquilibrer la gouvernance au profit de La Poste Immobilier et soutenir une phase de développement en *coworking* (1) et *corpoworking*.
- En complémentarité de Startway, acquisition de Multiburo, acteur majeur du *coworking* et pionnier de l'immobilier flexible avec 120 salariés et 23 sites en France, cinq en Belgique et un en Suisse.
- Cession de la participation de La Poste Immobilier dans sa filiale de promotion Arkadea à Icade.
- Livraison de la nouvelle plateforme colis (PFC) de 25 000 m² à Cadaujac (Nouvelle Aquitaine).
- Prise à bail pour La Banque Postale de deux nouveaux immeubles importants : Biome (Paris 15e) et Issy Cœur de Ville (Issy-les-Moulineaux).

Une triple ambition

La Poste Immobilier compte 868 collaborateurs. Elle gère la majorité de l'activité immobilière du groupe en France et couvre avec ses huit 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, de la conduite de projets immobiliers complexes et de 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.

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

- disposer d'un outil de production opérationnel, optimisé en matière de coût, de performance énergétique et d'empreinte CO_2 ;
- contribuer à l'équilibre des territoires ;
- développer les activités du groupe La Poste dans ses axes stratégiques (logistique urbaine, santé et autonomie, projets/logement, tertiaire et *coworking*, transition écologique).

Une politique RSE comme colonne vertébrale du développement de La Poste Immobilier

En tant que foncière du groupe La Poste, La Poste Immobilier s'inscrit pleinement dans la démarche de responsabilité sociale et environnementale du groupe. Cela répond bien sûr aux nouvelles exigences des marchés financiers, des acteurs politiques et des investisseurs, mais cela traduit aussi la lucidité de La Poste Immobilier sur les évolutions du monde qui nous entoure. En tant que contributeur historique à la fabrique de la ville, La Poste Immobilier confirme l'importance qu'elle donne à toutes les dimensions des transitions environnementales, sociales et territoriales.

(1) Cf. définition dans le glossaire situé en section 8.3 du présent document.

Pour sa nouvelle identité, les collaborateurs ont souhaité faire émerger l'état d'esprit qui les anime par ces deux mots : « engagés » et « responsables » qui résument à eux seuls la ligne conductrice de nos actions. La Poste Immobilier fait de la RSE la colonne vertébrale de son activité avec une feuille de route qui fixe les axes de notre contribution aux problématiques de transitions indispensables, que ce soit en matière d'environnement, de rapports humains dans l'entreprise, de contribution aux dynamiques territoriales ou bien de confirmation des questions de respect éthique.

La politique RSE de La Poste Immobilier est structurée autour de quatre piliers :

- Impact environnemental (sobriété énergétique, neutralité carbone, gestion des déchets, biodiversité) ;
- Impact social/employeur responsable (bien-être des collaborateurs, engagement, égalité des chances) ;
- Impact territorial (partenariats avec les organisations locales, contribution au développement économique et social des territoires par nos projets et nos achats) ;
- Intégrité et vigilance (lutte contre la fraude et la corruption, lutte contre les comportements déplacés, anticipation des crises).

Enfin, La Poste Immobilier est certifiée par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI) avec une note de 95/100. Cette certification donne l'assurance raisonnable que La Poste Immobilier veille à optimiser la qualité de ses activités et répond aux préoccupations fondamentales des instances dirigeantes et de sa gouvernance.

1.2.5.1 Gérer le patrimoine immobilier du groupe

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 : 9 439 immeubles, représentant 6,0 millions de mètres carrés. Atypique, il est riche d'immeubles 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 XIXe siècle pour accompagner les besoins en développement industriel, commercial et tertiaire de La Poste.

Offrir aux branches d'activité 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.

Accompagner la branche Services-Courrier-Colis

Plus que jamais, les activités Courrier et Colis connaissent un profond changement. L'immobilier accompagne la branche dans cette mutation sur le volet Immobilier, particulièrement pour déployer son schéma directeur industriel. Ainsi, sur la période 2017-2022, La Poste Immobilier a livré 29 nouvelles plateformes logistiques (6 plateformes colis et 23 plateformes multiflux) totalisant environ 280 000 m^2, ce qui représente 140 millions d'euros d'investissement.

Accompagner la branche Grand Public et Numérique

La Poste Immobilier accompagne de la même façon la branche Grand Public et Numérique, en croisant l'expertise de La Poste Immobilier sur les opportunités immobilières et la vision de la branche sur le maillage adéquat des bureaux de poste. En effet, la branche a annoncé un plan d'investissement exceptionnel de 500 millions d'euros sur cinq ans dans son réseau multiactivités à priorité bancaire et compte déployer une nouvelle génération de bureaux de poste. Les 9 premiers bureaux transformés par La Poste Immobilier selon ce nouveau modèle ont ouvert à l'automne 2022 (Villeurbanne, Poitiers, Strasbourg…) et seront suivis d'une seconde vague de 80 bureaux d'ici 2024.

Ce scénario d'évolution doit générer une baisse des coûts immobiliers pour le Réseau mais aussi une présence consolidée dans les lieux identifiés comme stratégiques. Au-delà de ces 9 bureaux en 2022, 80 millions d'euros de travaux et plus de 663 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.

En parallèle, les rafraîchissements *flash* de bureaux s'accélèrent : 185 bureaux ont été rénovés dans des délais très courts (deux semaines en moyenne) avec un taux de satisfaction de 97 %.

Optimiser le parc tertiaire et développer le *coworking*

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 renforcer 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.

L'alliance des savoir-faire Multiburo/Startway constitue un outil de modernisation et d'exploitation supplémentaire du parc patrimonial tertiaire de La Poste disponible et vacant en vue de l'ouvrir à une clientèle externe au groupe.

Elle permet d'accompagner la mutation du groupe en mettant à profit son expertise en matière d'aménagement et de gestion des espaces de travail pour offrir aux collaborateurs des environnements de travail adaptés tout en maîtrisant les coûts immobiliers internes du groupe.

La conjugaison des réseaux existants Startway/Multiburo et du potentiel de développement adossé au parc tertiaire du groupe contribue au développement territorial, apporte des solutions en matière de nouveaux usages et attentes des utilisateurs dans leur ensemble.

Accompagner le groupe La Poste dans sa trajectoire de décarbonation

Avec une consommation énergétique de près de 1 TWh par an et une empreinte carbone de 124 000 tonnes de CO_2, l'immobilier sous gestion de La Poste Immobilier joue un rôle clé dans l'atteinte des objectifs de la trajectoire carbone du groupe La Poste.

Dans le cadre de l'entrée en vigueur du décret « Dispositif éco-énergie tertiaire », La Poste Immobilier a réalisé, conformément aux échéances imposées par la réglementation, le reporting de ses données de consommation énergétique sur la plateforme OPERAT. Elle s'est également engagée dans un plan de réduction de ses émissions de - 20 % en énergie (kWh/m²) et - 35 % en émission CO_2 sur le parc patrimonial, selon un rythme de réduction compatible avec la stratégie nationale bas carbone.

L'atteinte de ces objectifs sur la globalité du parc immobilier, compte tenu de son ampleur, nécessite d'organiser une massification de ses actions. La Poste Immobilier a lancé à cet effet en 2022 une importante consultation des grands acteurs énergéticiens du marché afin de structurer un partenariat global et innovant (projet Offre globale d'énergie).

Parallèlement, La Poste Immobilier amplifie ses actions d'exploitation durable : accélération de la suppression des chaudières au fuel (98 opérations réalisées en 2022), participation réussie à la sixième édition du concours CUBE 2022 (troisième au classement général, avec une économie d'énergie moyenne de 16 % sur 31 bâtiments), et mise en place des actions et des outils de suivi du plan de sobriété à l'automne 2022.

Les nouvelles constructions et rénovations intègrent dès leurs cahiers des charges, des objectifs ambitieux en matière de certification, de production d'énergie renouvelable et de biodiversité. En 2022, ce seront près de 420 000 m² de projets qui auront bénéficié de certifications et labellisations. La Poste Immobilier s'est engagée dans la Charte Afilog à un objectif de couverture de 50 % des surfaces de toiture par des panneaux photovoltaïques (allant au-delà des exigences de la réglementation). Enfin, 100 diagnostics écologiques ont été réalisés sur des sites existants, et neuf plateformes logistiques sont en cours d'expérimentation en vue de la conclusion de contrats de performance biodiversité.

1.2.5.2 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 notamment avec la transformation de son patrimoine. La Poste Immobilier, après avoir participé à plusieurs opérations emblématiques en tant que co-promoteur sur Paris avait décidé en 2017 de monter un partenariat avec Icade au sein d'une co-entreprise (Arkadea) pour accélérer la transformation de son parc tertiaire en province. Après avoir ainsi généré la création, à partir de son patrimoine, de plus de 1 900 logements dont près de 50 % de logements sociaux, La Poste Immobilier a décidé de céder ses parts à Icade. En outre, l'expérience acquise dans la conduite de projets complexes sur son patrimoine existant, tels que la Poste du Louvre à Paris ou le projet Colbert à Marseille, permet d'envisager d'autres types de développement. Ainsi, forte d'une solide équipe de maîtrise d'ouvrage expérimentée et aux compétences élargies, elle analyse la valeur recélée par les sites en lien avec les contextes territoriaux, sociétaux et économiques, définit les meilleures stratégies de redéveloppement de ces sites et pilote les études, travaux et commercialisations nécessaires.

La Poste Immobilier se base sur sa triple compétence en matière de conduite de projet :

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

Les chantiers achevés

- L'Hôtel des postes de Lyon, situé place Bellecour : ses espaces et son architecture remarquable des années 1930 ont retrouvé de leur superbe, profitant ainsi aux 400 postiers qui y travaillent au quotidien. Le bâtiment rénové, dont plus de 90 % des déchets de chantier ont été recyclés et réutilisés ou valorisés, a été inauguré le 30 novembre 2022.
- La plateforme Aquitaine, située dans l'agglomération bordelaise, s'est achevée en novembre 2022. Ce nouvel outil industriel de 25 000 m² déployé dans le cadre du schéma directeur industriel de la branche Service-Courrier-Colis traitera lors de sa mise en production, prévue fin 2023, 155 000 colis triés par jour.

Les projets en cours

Plusieurs réhabilitations et constructions neuves se sont poursuivies cette année, au service de La Poste et du territoire :

- Magenta, à Paris : transformation d'un site industriel en un programme mixte de logements en accession et de logements sociaux, *coworking*, bureau de poste et logistique urbaine ;
- Maison de l'innovation à Nantes : construction d'un immeuble regroupant près de 1 000 informaticiens du groupe La Poste (actuellement répartis sur 3 sites différents de l'agglomération) avec un volet RSE ambitieux ;
- Toulouse Saint-Aubin : réhabilitation d'un immeuble remarquable en cœur de ville pour en faire un nouveau Village La Poste ;
- Mérignac centre-ville : transformation d'une friche de centre-ville en un programme mixte avec un nouvel immeuble postal et 110 logements.

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 33 % la taille du parc patrimonial du groupe La Poste. En 2022, 57,6 millions d'euros de cessions d'actifs ont été signés.

La logistique urbaine

Les villes sont confrontées à une augmentation des flux de marchandises entrants et sortants qui impactent le trafic routier et la qualité de l'air. La Poste Immobilier accompagne le groupe La Poste dans son engagement auprès des villes pour contribuer à les rendre plus respirables et fluidifier le trafic. Cela passe notamment par l'accélération de la décarbonation des livraisons et le déploiement d'un maillage de sites logistiques en cœur de ville.

Ainsi, La Poste Immobilier va-t-elle investir 200 millions d'euros d'ici 2026 pour compléter son parc immobilier logistique existant par le biais de réhabilitations et de rénovations sur son patrimoine immobilier, ou de nouvelles acquisitions. Ces investissements se répartissent dans toute la France et concernent tous les formats de sites logistiques :

- hôtels de logistique urbaine (HLU), supérieurs à 5 000 m² comme à Lyon ou à Lezennes par exemple ;
- centres de distribution urbaine (CDU), qui mesurent entre 500 et 5 000 m² et sont situés en limite de ZFE, comme à Nanterre ;
- espaces de logistique urbaine (ELU), d'une surface moyenne inférieure à 500 m², dernier maillon de la chaîne permettant de déployer un réseau capillaire en plein centre-ville, comme à Paris 10e (Magenta) ou à Mérignac.

Les établissements seront opérationnels d'ici les trois prochaines années.

En parallèle, La Poste Immobilier a décidé de créer avec la Banque des Territoires un fonds d'investissement de 500 millions d'euros dédié aux projets immobiliers de logistique urbaine. Le fonds sera détenu à 40 % par La Poste Immobilier, et 40 % par la Banque des Territoires. Les 20 % restants seront détenus par un troisième investisseur en cours de sélection. Il s'agit du premier fonds d'investissement en faveur de la logistique urbaine créé par une foncière dont les implantations seront principalement situées dans les 22 grandes métropoles de France. La plateforme logistique de Vendenheim dans l'Eurométropole de Strasbourg sera une des premières réalisations financées par ce fonds.

Les projets en cours

- Les travaux de l'hôtel de logistique urbaine de Lyon Édouard Herriot, un immeuble de logistique urbaine de 30 000 m² sont en cours.
- L'espace de logistique urbaine de Keller, à Paris, est en cours de restructuration et sera livré début 2023.

Les résidences services senior

Début 2020, La Poste Immobilier a désigné Les Jardins d'Arcadie, acteur de référence sur le marché immobilier senior, pour développer une première série de sites en vue de les transformer en résidences services senior d'ici 2025. Au printemps 2021, une société d'investissement nommée SCI Résidences Senior 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

Le chantier de la résidence services senior de Strasbourg est en voie d'achèvement. 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 d'une brasserie. Sa livraison est prévue début 2023.

Les travaux des résidences de Brest, Châteauroux et Saint-Étienne ont débuté cette année pour une livraison prévisionnelle en 2024.

Par ailleurs, des permis de construire de six nouvelles résidences seront déposés en 2023 (Auch, Amiens, Châlons-en-Champagne, Perpignan, Metz et Lille).

En complément, une consultation d'exploitant est en cours pour de nouveaux sites en résidences services senior (Rouen, Toulouse, Thionville et Courbevoie).

Enfin, un appel à manifestation d'intérêt a été lancé en juin 2022 portant sur une sélection d'un ou plusieurs opérateurs spécialisés en gestion d'habitat senior partagé sur un nouveau périmètre d'une vingtaine de sites. Le choix de cet opérateur devrait intervenir mi-2023.

Les expertises des filiales de La Poste Immobilier

Coworking

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 *coworking*, 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 2022, Startway est le premier réseau français en nombre de sites (30 espaces, dont neuf dans le patrimoine de La Poste Immobilier représentant 28 000 m² de surface et 3 600 postes de travail gérés).

L'année 2022 a vu la mise en place d'un nouveau pacte d'associés avec Startway pour rééquilibrer la gouvernance au profit de La Poste Immobilier et soutenir une phase de développement en *coworking* et *corpoworking* (1). La Poste Immobilier est désormais actionnaire à hauteur de 45 % dans Startway et 96 % dans Startway Partners.

En complémentarité de Startway, La Poste Immobilier a acquis Multiburo, acteur majeur du *coworking* et pionnier de l'immobilier flexible avec 120 salariés et 23 sites en France, six en Belgique et un en Suisse. Cette acquisition a pour but de créer un leader du *coworking* en France.

(1) Espace de coworking qui prend place au sein des locaux d'une entreprise.

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 collectivités et les entreprises tout au long de la transition énergétique de leur parc immobilier. Sa stratégie repose sur une plateforme digitale (Data M.A.R.C.) et une ingénierie de services digitalisés dédiés à la sobriété énergétique. Les équipes de Sobre Energie agissent sur les parcours de sobriété : achats, exploitation et valorisation immobilière en lien avec la programmation des travaux (valeur verte des bâtiments).

Sobre Energie est un atout important pour La Poste Immobilier dans le cadre de la mise en place du décret tertiaire qui impose l'atteinte des objectifs de consommation énergétique et de la politique de décarbonation du parc.

Sobre Energie intervient également dans le déploiement et le suivi du plan de sobriété dans lequel le groupe s'est engagé à réaliser 10 % d'économie d'énergie à la fin de la période hivernale 2023. Sobre Energie assure le reporting et les indicateurs sur l'ensemble du parc et mesure la performance des actions réalisées (température de consigne, *relamping*, gestion technique des bâtiments, etc.).

1.2.5.3 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 le schéma directeur industriel de la branche Services-Courrier-Colis et la Silver économie.

La Poste Immobilier est naturellement entrée dans une logique partenariale avec différentes entités de la Caisse des Dépôts, actionnaire majoritaire du groupe La Poste. Elle s'est ainsi rapprochée de la Banque des Territoires pour monter une société civile immobilière pour les résidences services senior et le fonds d'investissement en logistique urbaine. Elle est également coactionnaire de Sobre Energie avec la Caisse des Dépôts.

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 choix des projets de transformation de son patrimoine existant.

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 et des maîtres d'œuvre variés.

La Poste Immobilier est également en lien avec des associations et entreprises à impact (Restos du Cœur, Croix-Rouge, Aurore, etc.), auxquelles elle trouve des solutions d'hébergement ou de stockage temporaire, des organismes de formation, des écoles ou encore des associations culturelles.

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.

1.2.5.4 Stratégie et développement

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 ;
- la transformation du parc patrimonial de La Poste par des projets de promotion mixtes (bureaux, logements, etc.) créateurs de valeur et pilotés par La Poste Immobilier ;
- 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 début 2023 ;
- le développement des synergies entre Startway et Multiburo pour renforcer nos positions sur le marché du *coworking* en France ;
- la mise en place d'une politique énergétique exemplaire, pour agir sur la décarbonation.

1.3 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET CONFORMITÉ

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 1.3.1 « 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 1.3.2 « 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.

Enfin, dans un contexte de renforcement permanent des réglementations s'appliquant à l'ensemble des activités du groupe et à toutes ses parties prenantes, la fonction conformité a pour objectif d'organiser la sécurisation des activités du groupe, participant ainsi à assurer la pérennité de son développement (cf. section 1.3.3 « La conformité, levier de sécurisation et de développement pérenne du groupe »).

1.3.1 Réglementation spécifique aux activités du groupe

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

- les activités postales du groupe (courrier, colis) ;
- 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.

1.3.1.1 Les activités postales

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

La directive du 15 décembre 1997 a notamment consacré la prestation d'un service universel postal au sein de l'Union européenne. Le service universel, assuré en France par La Poste, consiste en un ensemble d'offres (cf. section 1.2.1 « Services-Courrier-Colis ») garantissant pour tout citoyen européen un service postal permanent, de qualité déterminée, en tout point du territoire, à des prix abordables (cf. section 1.3.2 « 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'Arcep (1) ;
- par la loi n° 2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales (codification aux articles L. 1 et suivants du Code des postes et des communications électroniques - CPCE) qui a mis fin au secteur réservé et a adapté le cadre de régulation au 1er janvier 2011.

Définition du service postal

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

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

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

L'ensemble de ces dispositions est défini par l'article L. 1 du CPCE.

Le régime des autorisations préalables

La prestation d'envoi de correspondance est une activité régulée soumise à la délivrance préalable par l'Arcep d'une autorisation d'exercer. Cette autorisation, renouvelable et non cessible, est délivrée, depuis l'entrée en vigueur le 1er janvier 2011 du titre II de la loi du 9 février 2010, pour une durée de 15 ans et porte, en raison de la suppression du secteur réservé, sur l'ensemble des envois de correspondance (article L. 3 du CPCE).

La procédure d'attribution des autorisations ainsi que les obligations applicables aux prestataires autorisés sont définies par le décret n° 2006-507 du 3 mai 2006. La demande d'autorisation doit comporter un certain nombre d'informations techniques, financières et commerciales relatives au demandeur et à son activité. En outre, les prestataires de services postaux doivent demander une autorisation pour exercer l'activité d'envois de correspondance intérieure et/ou l'activité d'envois de correspondance transfrontalière. 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.

(1) Cf. définition figurant dans le glossaire en section 8.3 du présent document.

La Poste est titulaire d'une autorisation ayant pour périmètre :
- les envois de correspondance incluant la distribution ;
- les services d'envois de correspondance transfrontalière 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 1.3.2 « 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'envoi 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. Ainsi, 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 (codifiés 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'envoi 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, 1104, 1193 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 CPCE 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.

L'article R. 2-3 du CPCE 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.

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.

Enfin, 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.

1.3.1.2 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 (Cf. section 1.2.2 « Geopost »). Ces deux professions sont soumises à une réglementation spécifique.

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, 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, 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 conditions d'exercice

- 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 :
  1. être un établissement stable et effectif ;
  2. posséder une capacité financière : disposer de capitaux propres ou de garanties suffisantes au regard de la flotte utilisée ;
  3. respecter l'honorabilité professionnelle : condition à satisfaire à la fois par l'entreprise personne morale, les représentants légaux de l'entreprise, et par le gestionnaire de transport ;
  4. avoir une capacité professionnelle : le gestionnaire de transport de l'entreprise doit être titulaire d'une attestation de capacité professionnelle.

  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 de transport sont valables dix ans et sont renouvelables.

- 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.

1.3.1.3 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.

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 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 Assurances non-vie (Dommages, Santé et Prévoyance).

La Banque Postale, en sa qualité d'agent de paiement, 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, l'ACPR rappelle 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 supervision : d'une part, la Banque centrale européenne (BCE) et l'ACPR dans le cadre du Mécanisme de supervision unique (MSU) et d'autre part, l'Autorité des marchés financiers (AMF).

CNP Assurances, filiale détenue par La Banque Postale, est placée dans le champ d'intervention de l'ACPR.

Suite à l'annonce, le 28 octobre 2021, par La Banque Postale de son projet d'acquérir les actions de CNP Assurances détenues par le Groupe BPCE (réalisé le 16 décembre 2021) et de déposer une offre publique d'achat simplifiée pour les actionnaires minoritaires de CNP Assurances, l'AMF a confirmé le 7 juin 2022 la mise en œuvre du retrait obligatoire visant les actions CNP Assurances.

Le 20 juin 2022, le rachat obligatoire des actions CNP Assurances non encore détenues par La Banque Postale a été déclenché, entraînant de fait la sortie de cote de l'action CNP Assurances. CNP Assurances étant désormais détenue à 100 % par La Banque Postale, l'action CNP Assurances n'est donc plus cotée sur le marché.

Union bancaire et supervision des banques

Le 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 mécanisme de surveillance unique (MSU) est le système de supervision bancaire européen en vigueur depuis le 4 novembre 2014, composé de la Banque centrale européenne (BCE) et des autorités nationales de supervision des pays participants.
  Ses principaux objectifs sont d'assurer la sauvegarde et la solidité du système bancaire européen, de renforcer l'intégration et la stabilité financière et de garantir la cohérence de la supervision bancaire.

  La BCE, avec le concours des autorités nationales, a le pouvoir d'effectuer des examens prudentiels, des inspections sur place et des enquêtes ; d'accorder ou de retirer leur agrément aux banques ; d'évaluer les acquisitions et les cessions de participations qualifiées et de fixer des exigences (ou coussins) de fonds propres plus strictes pour maîtriser tout risque financier.

  La Banque centrale européenne supervise directement 110 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 (*Supervisory review and evaluation process* - SREP). Les éléments examinés à cette occasion relèvent du profil d'activité, de la gouvernance et la gestion des risques, du risque pesant sur le capital et du risque de liquidité et de financement. Les équipes de surveillance prudentielle conjointes (*Joint supervisory teams* - JST) élaborent une décision pour chaque banque, déterminant les mesures de supervision au titre du Pilier II.

- Le MRU, créé par le règlement européen *Single resolution mechanism regulation* (SRMR), est composé du Conseil de résolution unique (CRU) et des autorités nationales de résolution des pays participants. Il a pour objectif de garantir une résolution ordonnée des banques défaillantes afin d'en limiter l'impact sur l'économie, le système financier et les finances publiques.
- Le Conseil de résolution unique (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

À la suite du processus de contrôle et d'évaluation prudentiels (SREP) mené par la BCE, cette dernière a notifié à La Banque Postale son exigence de fonds propres (TSCR) sur base consolidée. Celle-ci n'est pas modifiée par rapport à 2022 et continue d'être applicable à partir du 1er janvier 2023. 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)*. La Banque Postale satisfait cette exigence dans les proportions prévues à l'article 104 bis – 4 de la Directive CRDV (1,125 % de fonds propres CET1 et 1,5 % de fonds propres Tier 1).

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 ;
- 0,02 % au titre du coussin contracyclique.

L'exigence au titre du coussin contracyclique tient compte du relâchement intégral du coussin contracyclique applicable aux expositions pertinentes situées en France 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, Royaume-Uni, Slovaquie et Hong-Kong.

Le taux de coussin contracyclique spécifique à La Banque Postale, en résultant, est de 0,02 % au 31 décembre 2022. Cette exigence n'inclut pas la recommandation de fonds propres additionnels au titre du pilier 2 (« *Pillar 2 Guidance* »). Sur la base de cette notification, l'Exigence Globale de Capital (EGC) atteint 12,77 % (10 % auxquels s'ajoutent 2,77 % d'exigence globale de coussins de fonds propres).

L'exigence globale de capital s'élève à 12,77 %, dont 1,875 % que La Banque Postale peut couvrir par des instruments de qualité AT1 (1,5 % au titre du pilier 1 et 0,375 % au titre du pilier 2) et 2,5 % par des instruments de qualité Tier 2 (2 % au titre du pilier 1 et 0,5 % au titre du pilier 2).

Gestion des crises bancaires (second pilier de l'Union bancaire)

La directive BRRD est un dispositif européen de rétablissement et de résolution, qui 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.

La Banque Postale fait partie des banques sous responsabilité du Conseil 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. Les éléments suivants sont détaillés :

- 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 avait déjà évolué de façon favorable pour La Banque Postale en 2021, grâce à l'autorisation d'exclure 100 % de l'épargne centralisée ;
- l'introduction, par CRR2, de nouvelles méthodologies de mesure des risques de crédit et de contrepartie. Il s'agit du remplacement de la méthode actuelle de mesure du 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.

1.3.1.4 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 1.2.4 « 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'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 réseau et 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.

1.3.2 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 relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom 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 a été signé le 18 mai 2022. Il formalise les principales évolutions décidées concernant les quatre missions de service public.

Jusqu'en 2020, seules trois des quatre missions de service public donnaient 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 2021, l'ensemble des missions de service public confiées à La Poste ont représenté une charge totale avant compensation de 1,7 milliard d'euros [(1)]. 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. En parallèle, La Poste a annoncé le lancement au 1er janvier 2023 d'une nouvelle gamme courrier relevant du service universel.

1.3.2.1 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.

(1) Au même périmètre que l'année 2020, soit hors reprises des dotations pour dépréciations des actifs du courrier.

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 postal 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 postal 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 postal (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 postal (catalogue, comptabilité analytique, information tarifaire, suivi de l'accomplissement des missions, etc.). La définition de l'envoi prioritaire figurant à l'article R. 1 du CPCE a également été modifiée par le décret n° 2022-1110 du 3 août 2022.

Le cadre de régulation

L'Arcep a pour mission de veiller à l'ouverture et au bon fonctionnement du marché postal tout en veillant au financement et à la sauvegarde du service universel postal.

L'Arcep veille au respect par La Poste de ses obligations de service universel postal et exerce à ce titre un encadrement tarifaire pluriannuel, ainsi qu'une régulation tarifaire au cas par cas des prestations relevant du service universel postal. La Poste est soumise en sa qualité de prestataire du service universel postal 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 postal qu'elle a offert. Elle en transmet une copie au ministre chargé des postes.

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 transfrontaliers d'envois postaux suivants :

- envois de correspondances jusqu'à 2 kg, égrenés prioritaires et non prioritaires, ou 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 postal 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, à Saint-Martin, à Saint-Barthélemy 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 postal (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 décret n° 2022-1110 du 3 août 2022 relatif aux obligations de service universel postal a modifié la définition de l'envoi prioritaire figurant l'article R. 1 du CPCE, rendu nécessaire pour la mise en œuvre de la nouvelle gamme courrier.

Le 2 juin 2022, l'Arcep a rendu un avis n° 2022-1139 sur la modification du catalogue du service universel postal concernant la nouvelle gamme courrier. Cette modification traduit la demande exprimée le 22 juillet 2021 par le Premier ministre lors du Comité de suivi de haut niveau du contrat d'entreprise. Ainsi, au 1er janvier 2023, la gamme courrier sera

(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 ».*

centrée sur une offre en J+3, en incluant une solution pour les communications les plus urgentes distribuées en J+1 et une offre en J+2 à forte valeur en services.

Encadrement et régulation tarifaire

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 [(1)], 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.

En raison de l'évolution de la gamme du service universel postal intervenue au 1er janvier 2023, La Poste puis l'Arcep ont constaté l'impossibilité de proposer et donc de fixer un encadrement tarifaire pour l'année 2023. L'Arcep a toutefois vérifié que les tarifs en 2023 respectent les principes de la loi postale comme l'abordabilité et l'orientation vers les coûts. La Poste et l'Arcep mèneront des travaux courant 2023 pour fixer un encadrement tarifaire pluriannuel pour les années 2024 et 2025.

La loi du 9 février 2010 (article L. 5-2 du CPCE) précise que l'Arcep émet des avis sur les évolutions tarifaires des prestations du service universel. Par ailleurs, elle confère à l'Arcep un pouvoir de modification ou de suspension des projets de tarifs lorsque les principes tarifaires s'appliquant au service universel ne sont manifestement pas respectés.

Obligations liées à la qualité de service et traitement des réclamations

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 transfrontalier 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 transfrontalier 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.

La Poste doit également, en tant que prestataire du service universel postal 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).

La Poste en sa qualité de prestataire du service universel postal 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.

Dispositif de compensation financière

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 a pour mission de vérifier que les principes qu'elle a définis sont bien appliqués. Cet audit est à la charge de La Poste.

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 s'est établi comme suit (hors dotations et reprises de dotations pour dépréciations des actifs du courrier, conformément aux règles de comptabilisation définies par l'Arcep) :

	Compte du SUP en coûts complets *(en millions d'euros)*
2019	- 526
2020	- 782
2021	- 617

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 Comité de suivi de haut niveau, prévu par le contrat d'entreprise en vigueur, entre l'État et La Poste.

(1) 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.

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 sont détaillées dans l'avenant au contrat d'entreprise 2018-2022 signé le 18 mai 2022 et le seront pour la période 2023-2025 dans le prochain contrat d'entreprise.

En conséquence, le CPCE a été modifié par la loi de finances n° 2021-1900 du 30 décembre 2021 pour 2022 qui prévoit que l'opérateur en charge du service universel postal reçoit de l'État une compensation au titre de sa mission de service universel postal dans les conditions fixées par le contrat d'entreprise prévu à l'article 9 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990. Ce mécanisme est en cours de notification auprès de la Commission européenne. La première dotation, au titre des surcoûts supportés par La Poste en 2021, est de 520 millions d'euros. Un montant identique pour 2022, sous réserve des résultats de qualité de service précisé dans l'avenant au contrat d'entreprise précité, est inscrit dans la loi de finances pour 2023.

Par ailleurs, et afin de compléter ce dispositif, l'Arcep a été chargée de l'évaluation du coût net des obligations de service universel postal, selon une méthode fixée par décret en Conseil d'État, pris après avis de l'Arcep et de la Commission supérieure du numérique et des postes. À ce jour, le décret en Conseil d'État précisant la méthode d'évaluation du coût net n'a pas été publié.

1.3.2.2 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
  - d'autres partenaires (commerçants, associations) – il s'agit alors d'un La Poste Relais.

Au 31 décembre 2022, le réseau de La Poste se situe au-dessus du seuil légal avec 17 321 points de contact (bureaux de poste, agences postales, relais poste) répartis dans 13 922 communes.

Le taux d'accessibilité national est stable à 97 %. 93 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 (20 communes sur 22). Huit 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 31 janvier 2023.

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'une gouvernance tripartite au niveau départemental et au niveau national, qui permet un dialogue et une concertation permanents et approfondis entre l'État, les élus locaux et La Poste :

- 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 cinq premiers contrats, le sixième contrat de présence postale territoriale a été signé le 15 février 2023 pour la période 2023-2025.

Dispositif de compensation financière

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 évalue annuellement le coût net du maillage complémentaire de La Poste répondant à sa mission d'aménagement du territoire.

	Coût net de la mission d'aménagement du territoire *(en M€)*
2019 [a]	- 231
2020 [b]	- 325
2021 [c]	- 348

(a) Décision n° 2020-0963 du 15 septembre 2019
(b) Décision n° 2021-2069 du 7 octobre 2021. L'écart entre 2019 et 2020 s'explique par l'actualisation de la modélisation du réseau accessible (sélection des points de contact appartenant à ce réseau) faite par l'Arcep lors de son estimation du coût net de la mission au titre de l'année 2020. Cette actualisation, basée sur des outils cartographiques plus fiables, qui reflète davantage la réalité des territoires et notamment la répartition de la population, s'est traduite par un transfert net d'environ 1 000 points de contact du périmètre du réseau accessible vers celui du réseau complémentaire. Cette modélisation a été présentée par les Autorités françaises dans la procédure de notification ayant donné lieu à la décision C(2022) 5666 finale du 10 août 2022.
(c) Décision n° 2022-1931 du 29 septembre 2022.

Suite à la saisine de l'Arcep, la Commission supérieure du numérique et des postes a émis des avis favorables le 1er décembre 2020 [1], le 8 décembre 2021 [2] et le 5 décembre 2022 [3] sur les projets annuels de rapport remis par l'Arcep et destiné au gouvernement et au Parlement sur le coût net de cette mission pour chacune des années précitées.

Au titre de la compensation partielle du coût net de la mission, La Poste bénéficie d'un allégement de fiscalité locale (cf. article 6 de la loi du 2 juillet 1990 modifiée) qui finance le fonds postal national de péréquation territoriale. 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 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 les lois de finances 2022 et 2023, 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 de la valeur de l'abattement de fiscalité locale et donc la réduction 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, les lois de finances 2022 et 2023 prévoient une dotation budgétaire respectivement de 74 millions d'euros et 105 millions d'euros.

Le 10 août 2022, la Commission européenne a déclaré compatibles les modifications apportées au financement de la mission d'aménagement du territoire pour les années 2021 et 2022 (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) [4].

Le contrat de présence postale territoriale 2023-2025 conforte le financement de la mission d'aménagement du territoire et stipule 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 la période 2023-2025, qui comprend le financement des espaces labellisés France Services en bureaux de poste.

1.3.2.3 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.

(1) Avis n° 2020-11 du 1er décembre 2020.
(2) Avis n° 2021-06 du 6 décembre 2021.
(3) Avis n° 2022-07 du 5 décembre 2022.
(4) Aide d'État SA.100960 (2022/NN).

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 destinée aux publications de presse dont les tarifs font l'objet d'un avis de l'Arcep.

Pour l'année 2022, 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 2021, prise après l'avis n° 2021-2706 de l'Arcep.

Ainsi, au 1er janvier 2022, les tarifs augmentent en moyenne de 2 %, 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 14 février 2022, le protocole d'accord relatif à la réforme du transport de la presse a été signé entre l'État, les organisations représentatives des familles de presse, l'Arcep et La Poste. Ce protocole d'accord définit les conditions du transport postal de la presse jusqu'au 31 décembre 2026 et introduit trois mesures :

- le système de soutien public à la distribution de la presse est rénové de façon à favoriser une meilleure répartition des trafics entre portage et postage ;
- le tarif de presse est unifié pour toutes les catégories de presse ;
- le financement de la mission de service public de La Poste est conforté afin de maintenir son équilibre économique.

Cette réforme entre en vigueur le 1er janvier 2023.

Au 1er janvier 2023, le protocole d'accord précité plafonne l'évolution des tarifs réglementés de presse à 2,0 % pour garantir le caractère abordable des tarifs proposés dans le cadre de la mission de service public de La Poste.

Dispositif de compensation financière

En 2021, le déficit de cette mission de service public s'établit à 347 millions d'euros [1] avant prise en compte de la compensation publique de 88 millions d'euros et à 259 millions d'euros après prise en compte de cette compensation. En 2022, le montant de la compensation versée à La Poste pour l'exercice 2022 est fixé à 84 millions d'euros.

Déficit commercial de la mission presse *(en M€)*

2019	- 290
2020 [a]	- 343
2021 [b]	- 347

(a) Hors dotations pour dépréciation des actifs du courrier
(b) Hors reprise de dépréciations des actifs du courrier.

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.

Depuis l'ordonnance n° 2021-650 en date du 26 mai 2021 modifiant le Code des postes et communications électroniques, l'Arcep est chargée d'évaluer le coût net de la mission de service public de transport et de distribution de la presse.

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.

Conformément au protocole d'accord relatif à la réforme du transport de la presse du 14 février 2022, l'avenant au contrat d'entreprise entre l'État et La Poste fixe la trajectoire prévisionnelle de compensation pour les années 2022-2026 :

Année	Montant *(en M€)*
2022	30 [a]
2023	40
2024	42,8
2025	38,5
2026	32,2

*(a) La compensation versée au titre de l'année 2022 est proratisée en fonction de la date d'entrée en vigueur de la réforme du transport postal : compensation 2022 = 84 * (x/12) + 30 x ((12-x)/12), où x est le nombre de mois entre le 1er janvier 2022 et la date d'entrée en vigueur de la réforme. Compte tenu de l'entrée en vigueur au 1er janvier 2023, le montant pour l'année 2022 est de 84 millions d'euros.*

Le 5 décembre 2022, la Commission européenne a déclaré compatible avec le marché intérieur l'aide versée par l'État à La Poste dans le cadre de cette mission de transport et de distribution de la presse pour la période 2023-2026 [2].

(1) Hors reprise de dépréciations des actifs du courrier.
(2) Aide d'État SA.102817 (2022/N).

1.3.2.4 La mission d'accessibilité bancaire

La Poste assure cette mission *via* La Banque Postale, au travers du Livret A qui 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.

Cadre de la mission

La mission d'accessibilité bancaire, confiée à La Poste par le législateur [1], a pour objectif d'assurer la mise à disposition de toute la population, sans aucune restriction, d'un même produit d'épargne doté de fonctionnalités bancaires de base, afin de favoriser la bancarisation et de compléter les autres dispositifs légaux en place tels que le droit au compte et l'offre spécifique dédiée aux clients en situation de fragilité financière.

La Poste assure cette mission *via* La Banque Postale (LBP), sa filiale établissement de crédit [2], au travers du Livret A et selon des conditions spécifiques.

La Banque Postale s'est également engagée, dans le cadre de la loi du 9 février 2010, à lutter contre, et prévenir, le surendettement et à promouvoir le microcrédit.

La loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 a généralisé la distribution du Livret A à toutes les banques au 1er janvier 2009. Elle a toutefois fixé des obligations spécifiques pour La Banque Postale en matière de distribution et de fonctionnement du Livret A au titre de sa mission d'accessibilité bancaire, qui sont précisées dans une convention conclue entre l'État et La Banque Postale, couvrant actuellement la période 2021-2026 [3].

La Banque Postale a ainsi l'obligation :

- d'ouvrir gratuitement, selon un principe communément dénommé d'universalité, un Livret A à toute personne physique, à toute association mentionnée au 5 de l'article 206 du Code général des impôts, aux organismes d'habitation à loyer modéré et aux syndicats de copropriétaires, qui en font la demande ;
- de permettre aux titulaires de Livret A d'effectuer gratuitement les opérations de versement et de retrait dans tous les bureaux de poste où elle permet ces mêmes opérations aux titulaires de compte courant postal ;
- d'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) ;
- 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, des loyers dus aux bailleurs sociaux et depuis l'entrée en vigueur de l'arrêté du 18 janvier 2022, des factures des opérateurs de communications électroniques [4].

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 chèques de banque tirés 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 notamment 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 2022, près de 50 % des Livrets A de La Banque Postale détenus par des personnes physiques, soit environ 6,9 millions de comptes, ont un encours inférieur à 150 euros. Ces livrets, qui représentent moins de 0,22 % des encours, génèrent cependant un coût de gestion très important car ils comptent parmi les livrets les plus utilisés, totalisant 45,4 % des opérations (de retrait et versement) effectuées sur le Livret A dont 50 % des retraits.

À partir de l'observation de leurs comportements et usages, La Banque Postale évalue à 1,4 million [5] le nombre de clients entrant dans le champ de l'accessibilité bancaire.

Dispositif de compensation financière

La mission de service public d'accessibilité bancaire fait l'objet d'une compensation financière proportionnée [6]. Versée jusqu'en 2022 par le Fonds d'épargne de la Caisse des Dépôts auprès duquel sont centralisés une partie des encours du Livret A, cette compensation sera à compter de 2023, ainsi que le prévoit l'article 184 de la loi de finances initiale pour 2023, portée par le budget général de l'État (mission « Économie »). Cette nouvelle modalité de financement ne modifie pas la trajectoire de compensation prévue (voir ci-dessous).

Le principe de cette compensation est prévu par la loi [7] et son montant pluriannuel (actuellement la période 2021-2026) a été déclaré compatible par la Commission européenne le 26 juillet 2021 au titre du régime des compensations de service d'intérêt économique général (SIEG).

(1) Loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de La Poste et des télécommunications.
(2) Article L. 518-25-1 du Code monétaire et financier.
(3) Le contrat d'entreprise conclu entre l'État et La Poste pour la période 2018-2022 précise également le cadre d'exercice de cette mission.
(4) L'arrêté du 18 janvier 2022 a étendu la liste des opérations essentielles aux prestations fournies par les opérateurs de communication électronique disposant d'un identifiant auprès de l'Arcep.
(5) À fin décembre 2022.
(6) Article R. 221-8-1 du Code monétaire et financier.
(7) Article L. 221-6 du Code monétaire et financier.

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.

La 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

Malgré des gains d'efficience réalisés pour réduire les coûts d'exploitation, la compensation annuelle versée ne couvre pas la totalité des coûts de la mission d'accessibilité bancaire supportés par La Banque Postale.

1.3.3 La conformité, levier de sécurisation et de développement pérenne du groupe

1.3.3.1 L'organisation et la gouvernance de la conformité

La direction conformité du groupe met en œuvre les dispositifs nécessaires ayant pour objectif d'identifier et de prévenir les risques de non-conformité [1]. Elle partage avec l'ensemble des collaborateurs de La Poste une culture de la conformité qui s'incarne au quotidien dans l'exercice de tous ses mé

Créée au 1er juillet 2021, cette nouvelle direction regroupe des activités gérées jusque-là de manière séparée. Cette mise en cohérence est un facteur de clarté et de lisibilité, essentiel dans un groupe de la taille du groupe La Poste.

Une direction qui s'est structurée

L'année 2022 est pour la direction conformité du groupe une année de construction de ses équipes et de sa gouvernance.

La direction conformité comporte à fin 2022 :

- six pôles d'expertise conformité :
  - déontologue groupe,
  - lutte anticorruption et devoir de vigilance,
  - lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (LCB-FT),
  - sanctions internationales, embargos et contrôle des exportations,
  - concurrence [2],
  - délégué à la protection des données du groupe ;
- un pôle d'animation et de pilotage.

Chaque pôle est en charge de la définition et du déploiement de dispositifs de conformité qui relèvent de son domaine d'expertise, en lien avec les directions de conformité des branches et entités du groupe.

Une gouvernance dédiée

La gouvernance de conformité se structure autour de quatre niveaux clés :

- Comité d'audit ;
- Comex ;
- Comité de coordination de la conformité du groupe ;
- Comités de pilotage par domaine de conformité.

Les enjeux de conformité sont partagés avec les actionnaires du groupe La Poste, la Caisse des Dépôts et l'État français. Les thématiques de conformité sont régulièrement intégrées dans les agendas du Comité exécutif du groupe et du Comité d'audit (trois interventions en 2022).

Parallèlement, un Comité de coordination de la conformité groupe a été mis en place depuis le 1er juillet 2022, se composant des personnes en responsabilité sur les sujets de conformité dans les branches et entités du groupe. Cette instance a notamment pour objectif de partager la dimension stratégique des thématiques de conformité, la feuille de route de l'année à venir, les indicateurs de suivi et de favoriser les échanges de bonnes pratiques.

Enfin, une dynamique de pilotage spécifique par domaine est en place, réunissant plusieurs fois par an les référents dans les branches et entités.

1.3.3.2 Les domaines de conformité

Au soutien de la maîtrise des risques de non-conformité, l'action en 2022 des pôles d'expertise de la direction conformité a été la suivante :

L'éthique et la déontologie, socle de la conformité

La déontologie fait partie de l'histoire du groupe La Poste depuis 1790 avec la prestation de serment. Elle est aujourd'hui illustrée notamment par le Code éthique et anticorruption intégré au règlement intérieur d u 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.

(1) Cf. section 2.2 « Dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques » ; risques de non-conformité en matière de concurrence, corruption et de trafic d'influence, protection des données à caractère personnel, respect des sanctions internationales, embargos et contrôle des exportations, devoir de vigilance.

(2) Double rattachement au Directeur général adjoint en charge de la direction services publics et régulation.

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 ou à des infractions aux différentes législations et réglementations (françaises et internationales).

	2022	2021
Nombre de signalements traités [a]	657	388
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 périmètre couvert a évolué de manière notable entre 2021 et 2022 : en complément de LP SA (dont BSCC et ses filiales, et BGPN siège), LBP SA, Geopost siège, et LPI, ont été ajoutés les 29 filiales de rang 1 de Geopost, La Poste Mobile, Asendia JV. et Véhiposte.

Ce dispositif, s'appuie sur une adresse internet unique, accessible 24h/24, 7j/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 dans le respect des dispositions récentes de la loi Waserman et de son décret d'application.

Répartition des alertes/signalements par sujet

Code de conduite	25 %
Conflits d'intérêts	8 %
Conformité anticorruption	6 %
Conformité bancaire	4 %
Relations avec les tiers	23 %
Harcèlement	8 %
Gestion des RH	3 %
Cybersécurité	3 %
Discrimination	3 %
Autres	7 %
Santé sécurité au travail	5 %
RGPD	2 %

Sensibilisation à la conformité et à la déontologie

Une application smartphone dédiée à la conformité est mise à la disposition des postiers. Elle donne accès à de l'actualité, des documents de référence, des informations et des mini-modules de sensibilisation et contient également un lien vers le dispositif d'alerte.

Baromètre annuel du climat éthique

Le groupe La Poste mesure annuellement le niveau de sensibilisation des collaborateurs à l'éthique et à la déontologie à travers son baromètre du climat éthique. En 2022, 2 968 collaborateurs ont répondu au baromètre, soit une hausse de 28 %, avec les principaux enseignements suivants :

- 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.

Lutte anticorruption

Le groupe a une politique de tolérance zéro en matière de corruption et de trafic d'influence et a, à ce titre, mis en œuvre un ensemble de dispositifs permettant de conduire ses activités dans le strict respect de la règlementation, incluant des règles et procédures internes. Cette tolérance zéro engage le groupe [1]. En cohérence avec l'engagement des membres du Comex, La Poste a ainsi mené de nombreux travaux de mise en conformité avec les directions fonctionnelles, les branches et leurs filiales.

En 2022, les travaux ont intégré les recommandations de l'Agence française anticorruption publiées le 12 janvier 2021, et ont porté sur :

- la complétude du corpus documentaire groupe :
  - rédaction d'une politique groupe lutte anticorruption fixant le cadre et les lignes directrices s'appliquant à toutes les filiales contrôlées,
  - révision de la politique groupe conflits d'intérêts qui décrit le dispositif d'identification, de déclaration et de gestion les conflits d'intérêts des collaborateurs ;
- le renforcement de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence ;
- l'amélioration du dispositif de contrôle interne : en complément des contrôles de premier niveau déployés sur les risques opérationnels de corruption et de trafic d'influence, une campagne de contrôle permanent a été réalisée pour la seconde année, comprenant des contrôles comptables ;
- l'évaluation de l'intégrité des tiers, avec :
  - un projet mené en 2022 visant à automatiser l'évaluation des tiers fournisseurs en termes de conformité documentaire et règlementaire, incluant la lutte contre la corruption. Ce projet sera déployé en 2023,
  - l'intégration d'avis de conformité produits lors des Comités d'investissement décidant des opérations de croissance externe [2], et émis sur la base de diligences professionnelles. Ces avis peuvent être assortis de recommandations à mettre en place post-acquisition. Ces recommandations intègrent un volet sur la lutte anti-corruption permettant d'apprécier des remédiations à éventuellement mettre en place ;
- la conception de modules de formation à destination des collaborateurs, et en priorité, à ceux les plus exposés au risque de corruption. Ces formations seront déployées début 2023 ;

(1) Y compris l'ensemble des filiales qu'il contrôle.
(2) Opérations supérieures à 10 millions d'euros (valeur d'entreprise).

	2022	2021
Nombre de collaborateurs formés à la lutte contre la corruption [a]		
■ dans l'année	29 905	22 191
■ depuis le lancement de la formation (2019)	100 594	70 689
Nombre de collaborateurs formés aux conflits d'intérêts [b]		
■ dans l'année	3 700	2 822
■ depuis le lancement de la formation (2021)	6 522	2 822

(a) Périmètre : La Poste, La Banque Postale, La Poste Immobilier, Geopost.
(b) Périmètre : La Poste, La Poste immoblier.

- le recensement des sanctions disciplinaires selon un reporting conçu et déployé depuis 2021 sur le périmètre de La Poste. Il a été élargi en 2022 à La Poste Immobilier, Véhiposte et à Geopost.

Devoir de vigilance

Dans le cadre de la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre [1], le groupe La Poste a réalisé son plan de vigilance (cf. section 8.1 « Plan de vigilance »), il décrit :

- le périmètre et la gouvernance du plan de vigilance du groupe ;
- l'identification et la hiérarchisation des risques à travers l'exercice de cartographie des risques réalisé ;
- les dispositifs d'évaluation et les actions de prévention et d'atténuation de ces risques liés aux activités propres du groupe et à celles de ses fournisseurs et sous-traitants ;
- le mécanisme d'alerte et de recueil des signalements interne et externe [2] ;
- les actions de communication et de formation pour sensibiliser les postiers.

Protection des données personnelles

Un programme dédié à la conformité au règlement général de la protection des données (RGPD) est défini par La Poste Groupe et est déployé au sein des entités. La gouvernance de ce programme, piloté par le délégué à la protection des données (DPO) groupe et son équipe, s'appuie sur des DPO délégués, et des référents pour toutes les filiales, branches et directions.

Le programme de conformité RGPD du groupe comprend :

- un corpus de politiques de référence comprenant la politique RGPD du groupe, des procédures, des directives opérationnelles, et des politiques de sécurités des systèmes d'information ;
- un espace intranet dédié ;
- un tableau de bord avec remontée d'indicateurs mensuel ;
- l'animation de la communauté des délégués et référents de la protection des données du groupe La Poste ; et
- des contacts réguliers avec le régulateur.

La sensibilisation et la formation des collaborateurs du groupe à la protection des données personnelles s'articule autour d'un espace dédié intranet, accessible à tous les collaborateurs et d'un *e-learning* composé :

- d'une formation cœur « RGPD les essentiels » ;
- de plusieurs modules de formation sur les Analyses d'impact relative à la protection des données (AIPD), la notion de *Privacy by design* et l'exercice des droits.

	2022	2021
Nombre de personnes formées [a]	39 381	3 000
Notification de violations de données déclarées à la CNIL	20	16

(a) Formation déployée sur le périmètre La Poste et La Banque Postale en 2022, et uniquement sur le périmètre La Poste en 2021.

L'avancement du déploiement du programme RGPD dans le groupe a été présenté au Comité d'audit du Conseil d'administration du groupe La Poste.

Conformité concurrence

Le groupe La Poste dispose d'un programme de Conformité sur la concurrence qui couvre toutes les activités du groupe en France.

Il comprend les mesures suivantes :

- l'engagement de respect des règles de la concurrence par le 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 ;
- la politique générale de Conformité concurrence assortie 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 sont la base d'une vaste campagne de sensibilisation des collaborateurs du groupe pouvant être exposés à des problématiques liées au droit de la concurrence, et sont mis à disposition sur les canaux de communication interne ;
- une campagne de formation a été réalisée avec des sessions de formation en présentiel et en *e-learning*, accessible librement à l'ensemble des postiers. À fin 2022, plus de 4 900 collaborateurs ont été formés au droit de la concurrence ;
- la mise à disposition d'un canal d'alerte dédié ;
- l'intégration du programme de conformité concurrence au sein du dispositif de contrôle interne, à travers des campagnes d'auto-évaluations spécifiques.

Le groupe s'est attaché en 2022 à maintenir le programme déjà totalement déployé en 2020, et à l'adapter aux nouvelles exigences, en le complétant, notamment des procédures identifiées comme nécessaires dans le cadre de l'exercice de cartographie des risques.

Sanctions internationales et embargos

Le pôle de conformité Sanctions internationales, embargos et contrôle des exportations (SI-E) s'assure que les opérations, l'organisation et les procédures internes du groupe et de ses entités sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur étant entendu que l'environnement réglementaire en la matière est extrêmement évolutif. Cette mission est réalisée en étroite collaboration avec les conformités des branches et les référents SI-E dans toutes les activités du groupe.

(1) Loi Potier n° 2017-399 du 27 mars 2017.
(2) 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.

Des actions structurantes ont été engagées en 2022, avec notamment la réalisation d'une cartographie des risques SI-E, l'élaboration d'une politique SI-E et d'une doctrine pays, la mise en place et l'animation de la filière au sein des filiales et des branches. Par ailleurs, dans le cadre de la guerre en Ukraine, le pôle SI-E a participé à l'analyse d'impact des évènements sur les activités du groupe, et à la mise en place les dispositions nécessaires, en réponse à la publication de paquets de sanctions européennes.

Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme

Le groupe La Poste veille à ce que les dispositions législatives et réglementaires applicables régissant le domaine de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, soient respectées.

1.3.3.3 Lutte contre l'évasion fiscale

Le groupe La Poste reconnaît le rôle majeur de la lutte contre l'évasion fiscale dans sa stratégie et s'engage à appliquer une politique fiscale claire et responsable.

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.

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.

Le groupe La Poste est implanté dans les pays où il exerce une réelle activité opérationnelle et commerciale.

Lors des opérations de croissance externe, le groupe est vigilant à l'approche fiscale retenue par les entités, et s'assure de leur conformité avec les principes et la moralité fiscale appliqués par le groupe.

Le groupe La Poste a une politique fiscale responsable en construisant une relation de confiance durable, transparente et professionnelle avec les autorités fiscales. Il maintient un dialogue constructif avec les instances gouvernementales, notamment par sa participation active aux consultations publiques organisées par le gouvernement.

La politique fiscale du groupe est publique et disponible sur le site internet du groupe La Poste (www.groupelaposte.com).

En 2022, le groupe La Poste n'a pris part à aucun contentieux d'ordre fiscal.

Prix de transfert

Le groupe respecte les principes et obligations issus du plan d'action *Base Erosion and Profit Shifting* (BEPS– érosion de la base d'imposition et transfert de bénéfices) de l'OCDE en matière de prix de transfert. Ainsi, il 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.

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. 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.

Gestion du risque fiscal et des règles relatives à la lutte contre la fraude fiscale

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, placées sous la supervision de la direction financière. Elles veillent au soutien de l'activité opérationnelle dans le respect des réglementations applicables, qui sont toujours plus nombreuses et complexes, et dont le groupe suit les évolutions avec vigilance. Elles s'engagent à cet effet à ne prendre aucune position fiscale qui pourrait être qualifiée de fraude ou d'évasion fiscale. De même, elles sont attentives à ce que les entités rejoignant le groupe respectent strictement ces engagements.



2.

LE MANAGEMENT DES RISQUES

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 96

2.1.3 Risques liés à la transformation du modèle économique et social du groupe 101

2.1.4 Risques liés au non-respect des lois et réglements 106

2.1.5 Risques transverses liés aux activités du groupe 107

2.2 DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES 110

2.2.1 Définitions, objectifs et périmètre 110

2.2.2 Gouvernance et organisation 111

2.2.3 Mise en œuvre 112

2.3 ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES 114

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, 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 2.2 « Dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne »).

Sur la base d'une revue de la cartographie des risques majeurs du groupe, le présent chapitre détaille les facteurs de risques spécifiques au groupe La Poste qui sont considérés comme émergents ou ayant un impact net significatif et susceptible d'influencer la prise de décision d'investissement. En accord avec les attentes du règlement délégué (UE) n° 2019/980 (dit « Prospectus 3 »), seuls ont été sélectionnés les facteurs de risque dont le caractère spécifique au groupe La Poste est avéré ou émergent 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.

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les principaux facteurs de risques, et leur criticité nette, organisés en quatre catégories :

- la première catégorie regroupe les facteurs de risque amont et exogènes au groupe. Liés à son environnement économique, financier et géopolitique, ces facteurs menacent l'atteinte des objectifs stratégiques du groupe La Poste, sa raison d'être, son objet social, son statut d'entreprise à mission [(1)] et ses missions de service public. Ces facteurs de risque externes influent sur la stratégie de La Poste ;
- la deuxième catégorie porte sur 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. Ces risques portent à la fois sur la transformation des activités historiques du groupe ainsi que sur les relais de croissance à développer ;
- la troisième catégorie présente 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, des listes d'exclusion et 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 ;
- la quatrième catégorie porte sur 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 facteurs de risque sont évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leurs impacts nets et sont exprimés sur une échelle de criticité nette à quatre niveaux (« mineur », « modéré », « majeur » et « critique »). Le présent document précise pour chaque facteur de risque, sa description et ses impacts potentiels négatifs sur les activités du groupe, ainsi que les principales mesures d'atténuation engagées.

Ces facteurs de risque sont présentés par ordre décroissant de criticité nette dans chacune des catégories. Malgré la politique active d'évaluation des risques conduite par le groupe, d'autres risques dont le groupe n'a actuellement pas connaissance ou considérés à la date du présent document comme non significatifs pourraient exister, et, s'ils devaient se concrétiser, être susceptibles d'avoir un impact majeur sur le groupe.

(1) Au sens de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019, dite « PACTE ».

CATÉGORIES DE RISQUES	PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES	CRITICITÉ NETTE
RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE, FINANCIER ET GÉOPOLITIQUE	Conséquences de l'inflation sur les activités logistiques et Services-Courrier-Colis	■■■■
	Sensibilité de La Banque Postale au risque de taux d'intérêt	■■■■
	Ralentissement de l'économie mondiale, tensions géopolitiques et tensions sur l'offre d'énergies	■■■■
	Attrition accélérée du Courrier relationnel et publicitaire	■■■■
	Concurrence accrue sur le Colis et dans la logistique	■■■■
	Internalisation et agrégation des clients *via* des plateformes dans la logistique	■■■■
	Évolutions réglementaires sectorielles dans l'Express	■■■
	Évolutions de la réglementation carbone dans l'Express DPEF	■■■
	Pénurie de main-d'œuvre dans l'Express	■■■
	Fusions et acquisition dans l'Express	■■
RISQUES LIÉS À LA TRANSFORMATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DU GROUPE	Transformation des réseaux et des outils de production du groupe DPEF	■■■■
	Risques stratégiques et liés à l'activité de La Banque Postale	■■■■
	Ressources financières	■■■■
	Relais de croissance	■■■
	Qualité de service perçue par les clients DPEF	■■■
	Dynamique de développement de l'employabilité des postiers DPEF	■■■
	Fonds propres prudentiels bancaires de La Banque Postale	■■■
	Adaptation aux enjeux environnementaux et sociétaux DPEF	■■■
RISQUES LIÉS AU NON-RESPECT DES LOIS ET RÈGLEMENTS	Non-conformité DPEF	■■■■
RISQUES TRANSVERSES LIÉS AUX ACTIVITÉS DU GROUPE	Perturbation des activités en cas de crise majeure DPEF	■■■■
	Cybersécurité	■■■■
	Santé et sécurité des personnes DPEF	■■■■

■ *mineur* ■■ *modéré* ■■■ *majeur* ■■■■ *critique*

2.1.2 Risques liés à l'environnement économique, financier et géopolitique

Le contexte économique, financier et géopolitique s'est fortement dégradé en 2022 et a pesé sur les activités du groupe. Des tensions inflationnistes se sont matérialisées, accentuées par le conflit en Ukraine et ses répercussions sur le prix de l'énergie. Les politiques monétaires des banques centrales se sont durcies, conduisant à une forte remontée des taux d'intérêt après une longue période de taux bas. La pression concurrentielle s'accentue, particulièrement sur les activités de distribution des colis.

CONSÉQUENCES DE L'INFLATION SUR LES ACTIVITÉS LOGISTIQUES ET SERVICES-COURRIER-COLIS

DEGRÉ DE CRITICITÉ ■ ■ ■ ■

DESCRIPTION

Si les premières tensions inflationnistes mondiales remontent à l'automne 2021, elles se sont nettement accentuées avec la crise énergétique provoquée par la guerre en Ukraine. Elles touchent le groupe, ses sous-traitants, ses fournisseurs et ses clients.

Pour l'activité Express, ce risque augmente les coûts d'exploitation (prix de l'énergie, matières premières, salaires…). Ce phénomène inflationniste pourrait entraîner aussi une réduction des volumes confiés au groupe par ses clients en raison d'une moindre consommation de la part de leurs propres clients et de leur sensibilité plus forte aux prix.

De la même manière, les tensions inflationnistes ont fortement impacté la majeure partie des postes de charges de la branche Services-Courrier-Colis (salaires, immobilier, énergie, transport, etc.) en 2022.

MESURES DE GESTION DES RISQUES

Pour contenir le risque d'inflation sur ces activités, le groupe s'appuie sur :

- un pilotage rapproché, par la gouvernance, des charges additionnelles liées à l'inflation ;
- le renforcement des efforts pour tendre vers une plus grande sobriété énergétique, qui contribue à la décarbonation des activités de transport et favorise la maîtrise des charges d'exploitation ;
- l'aménagement de sa stratégie tarifaire client (révision des grilles tarifaires des activités non régulées, intégration des surcoûts aux négociations du « *Price cap* Arcep 2023 » pour les activités régulées de la branche Services-Courrier-Colis ; intégration de clauses d'indexation pour les nouveaux contrats, suppléments tarifaires négociés avec les clients).

SENSIBILITÉ DE LA BANQUE POSTALE AU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

DEGRÉ DE CRITICITÉ ■ ■ ■ ■

DESCRIPTION

La sortie des taux d'intérêt du territoire négatif dans lequel ils s'inscrivent depuis 2014 libère à moyen terme la pression sur les marges de la banque et de l'assurance. Les crédits et les investissements pourront progressivement se renouveler au-delà du coût de la rémunération des dépôts à vue et du taux minimal garanti sur les contrats d'assurance-vie euros.

Toutefois, à court terme, la hausse des taux d'intérêt, et la vitesse à laquelle ils remontent, sont une source de préoccupation pour la banque et le groupe. Ainsi, la hausse des taux entraîne à court terme une réduction des marges sur les activités de crédit. En effet, le coût de refinancement augmente sans que la hausse des taux d'intérêt puisse être répercutée immédiatement sur les taux clients.

Dans le même temps, les taux pratiqués sur les nouveaux crédits sont contraints par le taux de l'usure, qui est revu trimestriellement à un rythme différent de celui de l'évolution de la courbe des taux. La hausse des taux d'intérêt et la vitesse à laquelle ils remontent peuvent également entraîner un changement de comportement des épargnants et des assurés. Ainsi, dans un contexte de remontée des taux, et notamment du taux de rémunération du Livret A, les déposants et assurés peuvent rechercher auprès de la concurrence des produits assortis de meilleurs rendements que ceux dont ils bénéficient actuellement. Même si la banque comme l'assurance disposent de coussins de liquidité importants, la fuite de dépôts et le rachat de contrats d'assurance-vie en cas de mouvement massif pourraient aboutir à des réalisations de moins-values latentes.

À fin décembre 2022, le ratio CET1 de La Banque Postale s'établit à 14,7 % (*vs* 19,1 % à fin décembre 2021), soit une marge de 6,3 points au-dessus de l'exigence réglementaire fixée à 8,395 %. En 2022, le ratio CET1 a enregistré un effet négatif de 440 points de base, dont 410 points de base dû à la volatilité des actions et des taux, qui ont un impact sur la valorisation des instruments à la juste valeur par les capitaux propres. Toutefois, la mise en place de la norme IFRS 17 sur les activités d'assurance (*vs* IFRS4 aujourd'hui) viendra réduire la sensibilité du ratio de solvabilité aux évolutions de marché et ainsi sa volatilité.

MESURES DE GESTION DES RISQUES

La stratégie de La Banque Postale consiste à :

- continuer à développer des activités moins dépendantes des taux à moyen et long termes (commission crédit à la consommation, assurance non-vie et épargne) ;
- mettre en place un programme de couverture du risque inflation lié au taux de rémunération de l'épargne réglementée ;
- ajuster les décisions d'allocation d'actifs stratégiques, y compris les programmes de couverture des taux de CNP Assurances, afin de bénéficier des hausses de rendement tout en allongeant la duration des portefeuilles d'actifs d'une part, et d'intégrer les effets de la norme comptable IFRS 17 d'autre part ;
- poursuivre la transformation des encours de CNP Assurances et diversifier son modèle d'affaires en l'orientant sur des activités d'assurance non-vie ;
- renforcer la surveillance du portefeuille de financement notamment des clients fragiles et des clients *corporate* très endettés et ajuster le provisionnement pour limiter les effets falaise.

(Cf. section 1.2.3 « La Banque Postale ».)

RALENTISSEMENT DE L'ÉCONOMIE MONDIALE, TENSIONS GÉOPOLITIQUES ET TENSIONS SUR L'OFFRE D'ÉNERGIES

DEGRÉ DE CRITICITÉ ■ ■ ■ ■

DESCRIPTION

Alors que La Poste a renforcé sa présence mondiale au cours des dernières années grâce à la diversification de ses activités et aux opérations de croissance externe à l'international, son activité Express est aujourd'hui menacée par plusieurs facteurs :

- les tensions géopolitiques générées par le conflit en Ukraine, qui se sont répercutées sur les offres d'énergies (hausse des prix et risque de pénurie) et alimentaires ;
- la poursuite des impacts de la Covid-19 en Asie perturbe les chaînes de production et de logistique en provenance de cette région ;
- un ralentissement de l'économie mondiale aurait un impact majeur sur le groupe du fait de la corrélation entre les échanges (BtoB et BtoC) et les cycles économiques (ralentissement de la consommation) ;
- le risque politique lié à la situation en Irlande du Nord avec la menace de suspension de l'accord sur le Brexit.

MESURES DE GESTION DES RISQUES

Pour assurer une meilleure résilience de ses activités, Geopost s'appuie sur :

- une politique de diversification de ses offres (du *premium* au moins onéreux) afin de s'adapter aux attentes des clients ;
- une politique de diversification de ses implantations géographiques de manière à être moins sensible aux récessions économiques ciblées sur certaines zones et de profiter des cycles de croissance d'autres zones.

La situation économique de chaque pays fait par ailleurs l'objet d'une surveillance continue par les dirigeants des *Business Units* afin que soient prises les éventuelles mesures d'adaptation nécessaires.

ATTRITION ACCÉLÉRÉE DU COURRIER RELATIONNEL ET PUBLICITAIRE

DEGRÉ DE CRITICITÉ ■ ■ ■ ■

DESCRIPTION

Le modèle économique de la branche est structurellement très sensible aux volumes de courrier traités.

Après une année 2021 marquée par une forte accélération de la baisse de ces volumes (sous l'effet conjugué de la dématérialisation des échanges et de la crise sanitaire), l'année 2022 marque un ralentissement de cette baisse pour le Courrier relationnel et un retour sur la trajectoire modélisée.

Le groupe reste particulièrement vigilant face à deux nouveaux évènements qui pourraient constituer un accélérateur de l'attrition du Courrier publicitaire :

- la loi Climat et résilience avec la mise en place du « Oui Pub » ;
- la forte hausse de l'inflation qui touche en particulier le marché du papier, incitant nos clients à réduire leurs campagnes publicitaires d'imprimés.

Ces deux éléments nécessitent d'anticiper les impacts sociaux car des entités de la branche Services-Courrier-Colis comme Mediapost sont déjà concernées par des problématiques de surcapacité, obligeant une forte mobilisation des synergies intra-branche pour favoriser les reclassements.

En 2022, les volumes de Courrier adressé et non-adressé ont chuté respectivement de - 7,6 % et de - 10,2 %.

MESURES DE GESTION DES RISQUES

En cohérence avec le nouveau plan stratégique du groupe, une refonte accélérée du modèle de service universel postal dans toutes ses dimensions a été engagée (cf. 2.1.3 « Risques liés à la transformation du modèle économique et social du groupe »). Cela se traduit notamment par l'annonce en juillet 2022 de la mise en œuvre d'une nouvelle gamme courrier à compter du 1er janvier 2023.

En parallèle, les discussions menées avec l'État ont abouti à la compensation partielle du déficit du service universel postal (cf. section 1.2.1 « Services-Courrier-Colis »).

Pour contenir le décrochage observé sur le grand public, La Poste déploie un éventail d'actions :

- formation des facteurs (processus d'aide au flashage) ;
- pilotage de la performance de l'e-lettre rouge ;
- pilotage commercial de la télévente ;
- pilotage de la contribution au chiffre d'affaires des facteurs et responsables d'action commerciale (pour les clients professionnels et les particuliers) ;
- mise en place d'un plan de rémunération variable dans les établissements Courrier.

CONCURRENCE ACCRUE SUR LES MARCHÉS DU COLIS ET DE LA LOGISTIQUE

DEGRÉ DE CRITICITÉ ■ ■ ■ ■

DESCRIPTION

La pression concurrentielle pèse de plus en plus fortement sur les activités logistiques du groupe. En effet, les chaînes logistiques, qui ont bénéficié d'une forte croissance dans un environnement économique complexe (post Covid-19), attirent de plus en plus l'attention des investisseurs.

Cette concurrence est le fait d'acteurs historiques (le renouvellement du contrat avec Amazon en juillet 2022 place le groupe dans une relation plus étroite vis-à-vis de cet acteur dominant de l'e-commerce devenu le principal client de Colissimo, à hauteur de 18 % de son volume en 2022) ou de nouveaux acteurs bénéficiant de ressources financières importantes.

Ainsi, parallèlement à son activité maritime, CMA-CGM, qui présente des résultats financiers exceptionnels, poursuit sa stratégie d'acquisition avec notamment, début 2022, la prise de participation majoritaire au capital de l'entreprise Colis Privé dans l'objectif de devenir un des leaders mondiaux de la logistique, capable de gérer la livraison de bout en bout.

De la même manière, de grandes plateformes de e-commerce asiatiques et chinoises (comme par exemple AliExpress, Shein) développent leur propre réseau de traitement et de distribution des colis sur les marchés français et européen.

Dans le même temps, l'évolution du marché, avec une concurrence accrue sur les volumes, fait pression sur les prix et les marges et menace le groupe qui s'est positionné comme acteur *premium* dans la logistique.

À ce jour l'impact reste limité pour l'activité logistique du groupe qui parvient à maintenir sa rentabilité. Néanmoins cela entraîne une plus forte pression pour capter de nouveaux clients et pour conserver la clientèle existante. Une baisse des volumes et/ou des prix aurait un impact important pour le groupe.

MESURES DE GESTION DES RISQUES

Pour contenir ce risque, le groupe s'appuie pour son activité Express sur :

- une analyse de l'environnement concurrentiel, et de son impact sur les stratégies de prix et de croissance externe ;
- une veille continue sur les transactions du secteur (levées de fonds, rachats, rapprochements) et les impacts associés ;
- un pilotage des volumes, du renouvellement des contrats et des nouveaux contrats.

Pour protéger ses résultats d'exploitation, la stratégie de la branche Services-Courrier-Colis consiste à :

- capter la croissance du marché sur de nouveaux secteurs ;
- proposer de nouvelles offres aux clients existants afin de sécuriser les volumes et éviter leur captation par la concurrence ;
- innover pour anticiper sur un marché en constante mutation : système de livraison innovant, croissance externe, nouveaux partenariats, optimisation du système d'information de suivi des livraisons et du traitement des petits colis ;
- occuper le maillon du premier kilomètre pour conserver la relation directe avec les clients *middle market*.

INTERNALISATION ET AGRÉGATION DES CLIENTS *VIA* DES PLATEFORMES DANS LA LOGISTIQUE

DEGRÉ DE CRITICITÉ ■ ■ ■ ■

DESCRIPTION

Deux menaces croissantes pèsent sur le développement des activités logistiques du groupe : d'une part, le développement des stratégies d'internalisation du traitement et de la distribution des colis de la part de clients ayant des volumes importants à traiter, et, d'autre part, les stratégies de conquête des petits clients portées par les agrégateurs offrant des prix plus compétitifs.

Les plateformes d'e-commerce sont devenues des acteurs clés sur ces deux tendances.

MESURES DE GESTION DES RISQUES

Face à ce contexte défavorable, la stratégie du groupe consiste à :

- travailler sur sa politique tarifaire (zones à haute *versus* faible densité) ;
- adapter sa stratégie vis-à-vis des plateformes d'e-commerce et des clients qui souhaitent internaliser leurs propres flux (kits expliquant les difficultés liées au choix d'internaliser les livraisons) ;
- poursuivre le renforcement de son positionnement *premium*.

ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES SECTORIELLES DANS L'EXPRESS

DEGRÉ DE CRITICITÉ

DESCRIPTION

L'outil réglementaire est devenu en quelques années un outil géostratégique avec des réglementations extraterritoriales et une protection des entreprises locales plus fortes.

Cette addition de réglementations en place et à venir risque de déstabiliser le modèle d'affaires de l'activité Express du groupe qui s'appuie sur des sous-traitants étrangers et des plateformes soumises à des législations nouvelles voire contradictoires.

L'engouement dont a bénéficié l'activité Express à la faveur de la crise sanitaire, a pour corollaire d'attirer l'attention sur ce secteur d'activité, ce qui se traduit par un niveau d'exigence croissant de ses parties prenantes (autorités de régulation, organisations syndicales, clients et sous-traitants, etc.).

MESURES DE GESTION DES RISQUES

Le groupe place le respect de l'ensemble des réglementations locales et internationales au cœur de sa stratégie.

Pour ce faire, il s'appuie sur :

- un dispositif de veille réglementaire (aux niveaux local et central) et de lobbying pour anticiper et influer sur les nouvelles réglementations ;
- le renforcement de nombreux programmes de conformité, suivis chaque trimestre par un comité dédié, axés sur la conformité dans les pratiques commerciales et de marché, ainsi que le respect de la réglementation en matière de protection des données à caractère personnel.

ÉVOLUTIONS DE LA RÉGLEMENTATION CARBONE DANS L'EXPRESS

DEGRÉ DE CRITICITÉ

DESCRIPTION

L'Express est confronté à l'enjeu de la transition carbone dans un contexte marqué par le durcissement et l'accélération des évolutions réglementaires au cours des derniers mois. Les différentes hypothèses de taxation des émissions de CO_2 pour l'industrie du transport routier à l'étude à la Commission européenne, induisent dans tous les cas un probable renchérissement des coûts. En parallèle, un projet de construction d'une norme ISO 14068 est en cours.

Les émissions générées par les activités du groupe sont incluses dans le *scope* 3 (émissions indirectes) de nos clients et deviennent donc un sujet clef des négociations (examen de la stratégie choisie par le groupe, nouvelles exigences en matière de précision et de granularité des reportings émis). À ce titre, La Poste s'est engagée à atteindre le « Zéro émission nette » avant 2040 et Geopost a obtenu en février 2023 la validation de sa propre trajectoire long terme à 2040.

Ce risque expose le groupe à une probable augmentation des coûts de sa stratégie en matière de compensation des émissions et de captation/séquestration qui devient plus sensible aux évolutions du marché (évolution future des coûts à la tonne).

Enfin, la sensibilité exacerbée du sujet de la compensation carbone en France et à l'international oblige à apporter la preuve de l'engagement du groupe, pour prévenir le risque de *greenwashing*.

En 2022, Geopost représente environ 68 % des émissions globales de gaz à effet de serre (GES) du groupe La Poste (au périmètre de toutes les filiales détenues majoritairement par Geopost).

MESURES DE GESTION DES RISQUES

Les principales mesures d'atténuation engagées par le groupe La Poste sont les suivantes :

- élargir et accélérer à de nouvelles activités la stratégie ambitieuse de décarbonation de Geopost (objectif SBTi 1,5 °C court terme à 2030 et long terme « Zéro émission nette » à 2040) consistant à être l'acteur de référence de la livraison « verte » dans l'Union européenne avec des moyens présentant de faibles émissions en carbone ;
- intégrer dans les appels d'offres d'attribution des tournées des critères environnementaux, sélectionner des sous-traitants capables de livrer avec de faibles émissions carbone et les accompagner dans l'accélération de la transition carbone ;
- compléter la revue budgétaire de chaque *Business Unit* de Geopost d'un suivi de sa trajectoire d'émissions ;
- intégrer des critères environnementaux et sociaux (CSR/ESG) dans le processus de *due diligence* pour l'acquisition de nouvelles entités.

PÉNURIE ET RENCHÉRISSEMENT DU COÛT DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS L'EXPRESS

DEGRÉ DE CRITICITÉ ■ ■ ■

DESCRIPTION

Les activités de Geopost sont très intensives en main-d'œuvre pour le groupe lui-même (fonctions d'encadrement et de support) et pour ses partenaires (transports longue distance, camionnettes, *hubs* et dépôts, centres d'appels).

Dans un contexte de plein-emploi (faible taux de chômage) et d'activité soutenue (plus de consommation et plus de colis à livrer), le groupe et ses partenaires sont aujourd'hui confrontés à un risque de renchérissement du coût de la main-d'œuvre, voire de pénurie de main-d'œuvre (certains métiers sont peu attractifs car exigeants mais peu qualifiés et modérément rémunérés ; d'autres comme ceux de l'informatique et du *data management* sont sous tension).

Cette situation, déjà observée par le passé, touche aujourd'hui tout le secteur et en exacerbe les impacts pour le groupe : taux de rotation des équipes, inflation de la masse salariale, tensions sur certains métiers, diminution des performances, pertes de compétences, risque d'accident, etc.

Toutefois, les prévisions de ralentissement économique pourraient diminuer ce risque avec une baisse possible des tensions sur le marché de l'emploi et une baisse des volumes.

MESURES DE GESTION DES RISQUES

Pour contenir ce risque, Geopost organise régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès de ses équipes sur le périmètre Europe (un exercice a été lancé en 2022 auprès de 50 000 salariés du groupe).

Au travers de son plan stratégique 2025, Geopost ambitionne avec l'appui de ses *Business Units* de devenir le meilleur de sa catégorie dans ses activités sous-traitées en s'alignant sur les standards du marché (14 initiatives en cours).

Pour ses employés, le groupe déploie un programme articulé autour de :

- la santé et la sécurité au travail ;
- la diversité, l'équité et l'inclusion ;
- la gestion des talents, y compris le développement des carrières à l'international.

FUSIONS ET ACQUISITIONS DANS L'EXPRESS

DEGRÉ DE CRITICITÉ ■ ■

DESCRIPTION

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 évaluation erronée de la valeur des actifs lors de la prise de participation, 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 ;
- des difficultés d'intégration de l'entreprise nouvellement acquise ;
- des acquisitions réalisées dans des pays présentant un contexte géopolitique et macroéconomique sensible ;
- un renchérissement du coût des acquisitions induit par l'attractivité du secteur d'activité de l'Express.

MESURES DE GESTION DES RISQUES

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 en s'appuyant sur le processus d'acquisition (*due diligence*, approbation, etc.) du groupe et ses directions expertes (notamment pour la conformité et la sécurité informatique) ;
- un système de validation faisant intervenir, selon les montants et/ou la 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 de la direction financière et du développement, 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 ;
- l'accompagnement d'un bureau expert à Singapour pour l'intégration des entités acquises dans cette région du monde.

2.1.3 Risques liés à la transformation du modèle économique et social du groupe

TRANSFORMATION DES RÉSEAUX ET DES OUTILS DE PRODUCTION DU GROUPE

DEGRÉ DE CRITICITÉ ■ ■ ■ ■

DESCRIPTION

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 pourraient être 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. Elle a également rendu 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 structurelle de la fréquentation des bureaux de poste. En recul de 5,6 % en 2022, cette baisse revient à des niveaux équivalents à ceux connus avant la crise sanitaire.

Alors que la nouvelle gamme courrier produira ses effets économiques progressivement à compter de 2023, le nouveau contexte inflationniste pèse déjà fortement sur les coûts et les charges fixes de la branche Grand Public et Numérique sans pouvoir être répercuté sur les prix de vente (montant évalué pour 2023 à 200 millions d'euros). Pour cette branche, le risque n'est plus tant un risque de célérité insuffisante et de manque de coordination des programmes ou une digitalisation trop lente, qu'un risque d'impact à court terme du contexte inflationniste sur les activités du groupe. Le coût de ces transformations opérées par le groupe pèse également sur ses résultats. L'enjeu de leur mise en œuvre opérationnelle rapide demeure (capacité et délais nécessaires pour les équipes à s'approprier les nouveaux gestes métiers, dans un contexte RH rendu complexe par l'absentéisme, les incivilités et les tensions sur le marché du travail).

MESURES DE GESTION DES RISQUES

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 redéfinition du périmètre des programmes et la simplification de la gouvernance ;
- l'internalisation des flux de colis fin 2022 et l'arrêt des prestations Western Union ;
- le déploiement de la nouvelle gamme courrier dès le 1er janvier 2023 ;
- le pilotage de la mise en œuvre de la compensation du service universel postal entérinée avec les pouvoirs publics en 2021 ;
- le déploiement de la stratégie sur le Colis et son développement à l'international ;
- le soutien au développement des activités « nouveaux services » ;
- le renforcement des synergies métiers en s'appuyant sur une évolution des organisations du travail ;
- le soutien de l'innovation et l'accélération de la digitalisation (*data* et IA) : visibilité sur le web, nouvelle trajectoire de transformation numérique, convergence des systèmes d'information partenaires et bureau de poste, pilotage des plannings de présence par l'IA ;
- la transformation du réseau physique d'accueil de clients (nouveaux formats de bureaux modulaires et évolutifs ; évolution du modèle de facteur guichetier ; préparation du nouveau contrat de présence postale territoriale ; réseau partenaires) ;
- l'installation du nouveau schéma directeur de la distribution (définition du maillage cible du réseau et de la trajectoire de transformation des bureaux de poste) ;
- la mise en place d'un centre de relation partenaires pour accompagner la transformation commerciale.

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 et adapter les organisations.

RISQUES STRATÉGIQUES ET LIÉS À L'ACTIVITÉ DE LA BANQUE POSTALE

DEGRÉ DE CRITICITÉ ■ ■ ■ ■

DESCRIPTION

En 2021, le groupe s'est doté dans le domaine bancaire et assurantiel d'un nouveau plan stratégique pour faire face à un environnement économique et concurrentiel complexe. Ce plan est construit autour de trois grands enjeux :

- la digitalisation pour répondre à l'accélération des usages digitaux des clients ;
- la poursuite de la diversification de ses activités. Elle continuera de s'adresser à la clientèle des particuliers, des entreprises et des collectivités pour leur proposer des services bancaires, des offres de crédit responsable, de la gestion d'actifs et des assurances vie et non-vie ;
- la différenciation : La Banque Postale souhaite réaffirmer son identité citoyenne pour devenir la banque de la finance durable, mais aussi construire un modèle partenarial, innovant et tourné vers l'international, au service de ses clients.

Dans ce contexte, les principaux risques sont :

- le risque de transformation : il découle des réorganisations multiples, de la complexité des projets et d'un potentiel retard dans la digitalisation ;
- le risque de rentabilité : réduction des marges, production dans un environnement plus contraint – taux de l'usure, délai de répercussion de la hausse des taux sur la facturation clients, effet inflation sur les charges de fonctionnement, moindre dynamique du marché de l'assurance-vie en France, coût croissant des indemnisations avec la survenance des sinistres sur l'assurance non-vie ;
- le risque sur le modèle économique lié à l'émergence de nouveaux acteurs (développement de nouveaux acteurs digitaux qui viennent concurrencer les banques traditionnelles avec des parcours digitaux plus simples et plus adaptés) ;
- la difficulté à gérer la transition d'un univers où la gamme bancaire était proposée de façon assez uniforme entre les différents acteurs bancaires.

MESURES DE GESTION DES RISQUES

Dans ce contexte, le groupe adapte son positionnement, ses outils et ses activités aux nouveaux usages de sa clientèle :

- poursuite de la consolidation du socle de l'activité historique de banque de détail en le digitalisant ;
- accélération de la diversification de son modèle vers des activités créatrices de valeur ;
- préparation de la banque de demain en enrichissant son écosystème d'innovation et en développant un modèle partenarial de plateforme.

RESSOURCES FINANCIÈRES

DEGRÉ DE CRITICITÉ ■ ■ ■ ■

DESCRIPTION

À travers son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », le groupe poursuit la mise en œuvre des transformations nécessaires pour atteindre en 2025 son objectif d'être une entreprise en croissance rentable :

- transformation du modèle économique et social de ses activités historiques (Courrier et réseau des bureaux de poste) ;
- développement de ses relais de croissance durable (notamment la branche Grand Public et Numérique et les activités de distribution de colis) ;
- modernisation de ses outils de production ;
- 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 (pour un montant de 2,75 milliards d'euros d'ici fin 2025 puis de 1,875 milliard d'euros d'ici à 2027 (la dette nette du groupe s'élève à 10,2 milliards à fin 2022).

L'environnement de marché a connu, au cours de l'année, plusieurs épisodes de volatilité importante des taux de marché (crise en Ukraine, hausse de l'inflation, hausse des taux directeurs des principales banques centrales) pouvant parfois aller jusqu'à la fermeture ponctuelle de certains marchés, de nombreux risques peuvent peser sur la bonne exécution des opérations de refinancement de La Poste. En 2023, le groupe n'anticipe pas la survenance des évènements constituant des indicateurs de stress relatifs à sa capacité de refinancement sur les marchés.

L'année 2022 a vu émerger de nouvelles difficultés liées à l'inflation et aux pénuries qui impactent significativement les perspectives du groupe, conduisant à déprécier une nouvelle fois les actifs Courrier. La situation de trésorerie en 2022 a été en revanche favorisée par le versement d'un dividende élevé par La Banque Postale incluant le rattrapage des sommes non versées au titre de 2019 et 2020.

En 2023, la poursuite des tensions inflationnistes, et le prolongement du conflit en Ukraine devraient impacter encore plus significativement les résultats du groupe. Cet impact sera partiellement tempéré par les plans d'économie ambitieux mis en œuvre dès 2022. L'effet favorable de la hausse des taux d'intérêt sur les revenus de La Banque Postale se matérialisera au-delà de 2023.

RESSOURCES FINANCIÈRES (SUITE)

MESURES DE GESTION DES RISQUES

Pour assurer une croissance rentable et un modèle économique pérenne, le groupe met en œuvre les axes d'amélioration suivants :

- augmenter l'EBITDA ajusté grâce notamment à la croissance de l'activité des branches, l'amélioration de leur rentabilité, la maîtrise des charges de fonctionnement et la mise en place de réassurances sur le respect de la trajectoire financière ;
- s'assurer de la rentabilité des investissements en interne et en externe, notamment par un renforcement de l'arbitrage sur la base du retour sur capitaux employés, le suivi des acquisitions et la décision d'arrêt des activités non rentables ;
- piloter le besoin en fonds de roulement, notamment par un renforcement de la coopération entre les fonctions finances pour améliorer la qualité des prévisions ;
- renforcer l'intégration du cash et du capital dans le pilotage du groupe.

RELAIS DE CROISSANCE

DEGRÉ DE CRITICITÉ ■ ■ ■

DESCRIPTION

Face à la baisse de son cœur d'activité historique (attrition des volumes de courrier ; accélération de la baisse de la fréquentation des bureaux de poste) et aux facteurs qui menacent ses activités bancaires, Colis et Express, 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 ainsi une possible attrition de son chiffre d'affaires liée à l'émergence de nouveaux acteurs.

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.

MESURES DE GESTION DES RISQUES

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 en proposant à ses clients une offre globale et sécurisée autour de son rôle d'opérateur universel d'échanges (banque et assurance, santé, secteur public et PME), en déployant une stratégie de croissance externe raisonnée et ciblée à l'international autour de Docaposte, et en portant la transformation numérique du groupe autour notamment de la confiance numérique, la digitalisation des process métier et de la relation client à distance, le développement de la connaissance client, le compte La Poste et les nouveaux services (195 projets en 2022). Docaposte participe activement à la mise en place du nouveau consortium industriel dans le *cloud* de confiance - Numspot – aux côtés de la Banque des Territoires, Dassault Systèmes et Bouygues Telecom ;
- poursuivre le développement des nouveaux services dans le secteur de la logistique de proximité (Log'issimo), du portage de repas, de la location longue durée de véhicules utilitaires électriques pour les TPE, PME et collectivités (Movivolt), de la logistique urbaine (Urby) avec la volonté de devenir leader sur l'efficacité énergétique et l'économie circulaire ;
- accélérer la croissance sur les marchés de la santé avec l'ambition de devenir l'opérateur global du parcours patient à l'hôpital et à domicile, en s'appuyant sur les acquisitions récentes de sa filiale Docaposte en matière de gestion du consentement médical (Easy-Consent) et d'analyse des données de santé (Agoria), mais également en poursuivant les acquisitions sur les services d'accompagnement du parcours patient (conciergerie hospitalière avec Happytal), les prestations de santé à domicile et le transport express de produits de santé à température dirigée (Chronopost Health Care) ;
- volet international : s'implanter dans de nouvelles activités rentables ou de nouveaux pays dans la logistique (renforcement des acquisitions de Geopost en Europe, en Asie et au Moyen-Orient ; développement des points relais), le numérique et la banque (rachat de l'activité assurance-vie d'Aviva en Italie, accords de distribution exclusifs de long terme de CNP Assurances au Brésil).

QUALITÉ DE SERVICE PERÇUE PAR LES CLIENTS

DEGRÉ DE CRITICITÉ ■ ■ ■

DESCRIPTION

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 1.1.4 « 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 et des élus, 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.

MESURES DE GESTION DES RISQUES

Le groupe La Poste a déployé en 2022 de nombreux dispositifs pour améliorer sa connaissance des clients et leur prise en charge en bureau. Ces mesures ont été assorties 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. Ces travaux ont montré des signes d'amélioration en 2022 avec une augmentation des clients satisfaits pour le Réseau des bureaux de poste et la banque.

En 2023, la satisfaction du client sur les prestations cœur de métier reste plus que jamais un enjeu stratégique pour La Poste. Les actions engagées visent notamment à :

- fédérer les initiatives de transformation engagées sur l'expérience client omnicanal dans un programme cadre – le programme Distributeur 2030 – pour sécuriser les synergies et les adhérences avec la transformation RH et piloter le choix de la symétrie des attentions ;
- poursuivre la sécurisation et le pilotage opérationnel de l'expérience client (contrat d'expérience client et installation de la nouvelle gamme courrier) en accompagnant le changement de posture des opérationnels (culture client, *Labs posture*, mobilisation du personnel, autonomie) : projets d'accélération groupe pour les pros, refonte des parcours clients, amélioration de l'accessibilité omnicanal, renforcement de la qualité service (netteté des espaces, traitement des irritants), formation de la filière expérience client ;
- finaliser et mettre en œuvre des modalités d'accompagnement des projets impactant l'expérience client en s'appuyant sur la démarche CARE (conduite du changement simplifiée, suivi renforcé du traitement des irritants, pilotage des niveaux d'appropriation des nouveaux gestes métiers et de leur impact sur la perception client).

DYNAMIQUE DE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ DES POSTIERS

DEGRÉ DE CRITICITÉ ■ ■ ■

DESCRIPTION

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 184 051 collaborateurs en France en 2022), pourrait rencontrer des difficultés à faire évoluer l'emploi et répondre aux enjeux stratégiques à relever par le groupe (révolution numérique, nouvelles attentes clients, diminution des volumes de courrier, réduction de la fréquentation des bureaux de poste, hausse des volumes de colis et développement de nouvelles activités, contexte inflationniste). L'enjeu consiste à disposer des bonnes compétences au bon endroit, dans un contexte de diversification, de conquête et de transformation des activités, opérées dans un contexte concurrentiel fort, et accélérées 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 ;
- 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.

MESURES DE GESTION DES RISQUES

Au travers du volet social de son plan stratégique de transformation, le groupe La Poste met en œuvre une politique innovante visant à :

- développer l'employabilité des postiers en renforçant les politiques de formation : en 2022, le taux de postiers ayant suivi au moins une demi-journée de formation dans l'année s'établit à 80 % (*vs* 82 % fin 2021) ;
- impulser la culture digitale des personnels avec un renforcement des postiers formés au numérique en 2022 ;
- développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour mieux anticiper les besoins aux niveaux national et territorial (mise en place en 2022 d'une « market place » permettant la mise en visibilité de collaborateurs en bassin d'emploi) ;
- renforcer les compétences et l'accompagnement par les acteurs de la filière RH en déployant des dispositifs innovants de reconversion (itinéraires balisés et parcours pionniers : en 2022, 570 000 collaborateurs ont bénéficié d'un itinéraire balisé ou d'un parcours pionnier, soit un taux de réalisation de l'objectif 2022 supérieur de 17 % par rapport à la cible) ;
- faciliter la mobilité interne, intra- et interbranches.

(Cf. section 4.2 « La politique sociale comme levier de développement ».)

FONDS PROPRES PRUDENTIELS BANCAIRES DE LA BANQUE POSTALE

DEGRÉ DE CRITICITÉ ■ ■ ■

DESCRIPTION

Le développement de La Banque Postale dans un contexte inflationniste et de hausse des taux et de volatilité sur les marchés financiers, ainsi que les évolutions réglementaires (finalisation de Bâle 3/Bâle 4, compromis danois) pourraient rendre plus difficile le respect des seuils et alertes de sa politique d'appétit aux risques.

La baisse du ratio de solvabilité CET1 au 31 décembre 2022 (14,7 % *versus* 19,1 % fin 2021) est essentiellement imputable à la volatilité des actions et des taux. Les RWA (actifs à risques pondérés) restent relativement stables sur la même période grâce à la progression des activités de crédit. La Banque Postale a autofinancé sa croissance en 2022 (hors impacts de marché).

Cependant, l'augmentation du taux de l'inflation liée notamment à la crise énergétique conduit à une baisse du pouvoir d'achat des ménages et une baisse de la rentabilité des PME-PMI. Ce phénomène pourrait conduire à une hausse du coût du risque de crédit.

L'appréciation de l'évolution de la réglementation reste par ailleurs raisonnablement optimiste pour LBP en 2023.

Le ratio de levier est de 5,6 % en 2022 (*versus* 7,2 % en 2021).

MESURES DE GESTION DES RISQUES

La finalisation de la constitution du conglomérat avec CNP Assurances à l'été 2022 s'est traduite par le renforcement des fonds propres durs de La Banque Postale.

Fort de ce nouvel ensemble, la banque s'appuie sur :

- un processus et une gouvernance de la gestion de capital pour évaluer les besoins en fonds propres au niveau consolidé (banque et assurance) et éclairer les instances sur le niveau de solvabilité du nouvel ensemble ;
- un pilotage au niveau La Banque Postale qui s'appuie sur une démarche itérative entre les fonctions finances, risques et métiers ;
- la poursuite du renforcement du pilotage du conglomérat conformément à la feuille de route fixée avec la BCE comprenant le suivi rapproché de l'intégration des risques de CNP Assurances, l'intégration des filières risques, conformité et contrôle au siège et dans les filiales ;
- l'intégration des effets du contexte macroéconomique et financier actuel dans le suivi de son plan stratégique 2021-2023.

ADAPTATION AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX

DEGRÉ DE CRITICITÉ ■ ■ ■

DESCRIPTION

Dans un contexte où les défis environnementaux (réchauffement climatique, pollution atmosphérique, perte de la biodiversité) et sociétaux (vieillissement de la population, fractures territoriale et numérique, inégalités sociales, crises sanitaires) s'accélèrent, La Poste a inscrit la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) au cœur de sa stratégie et de sa raison d'être pour réussir et rendre résiliente la transformation de son modèle économique et social. Les notations extra-financières constituent l'un des indicateurs clefs du suivi de son plan stratégique (cf. section 4.1.1 « Un engagement sociétal renforcé »).

En matière environnementale, le groupe est particulièrement attentif aux risques liés aux effets du dérèglement climatique. La crise énergétique accentue par ailleurs l'enjeu environnemental : la sobriété énergétique devient dans ce contexte un levier puissant pour contribuer à décarboner les activités, et accélérer la transition écologique.

Le risque d'impact sur la biodiversité est pris en compte par le groupe. Il est lié aux opérations immobilières (artificialisation des sols), à la sélection des projets de financement ou d'investissement (stratégies de financement dans la banque de détail et d'investissement) et à ses activités de transport (consommation de carburant et de matières premières).

Pour rester performant et répondre aux attentes sociétales, le groupe doit accélérer sa transition sociale et territoriale.

Ces risques émergents à moyen et long termes peuvent altérer significativement :

- sa crédibilité et son image de marque ;
- ses résultats financiers, et par extension, son activité (perte de chiffre d'affaires, augmentation des charges d'énergie, significatives en 2022) ;
- sa continuité d'activité (rupture d'approvisionnement, dégâts liés aux évènements climatiques, organisation dégradée) ;
- son modèle de gouvernance d'entreprise en cas de 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 avec pour corollaire une baisse des investissements externes et une perte de gisements d'économie et de financement.

ADAPTATION AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX (SUITE)

MESURES DE GESTION DES RISQUES

Les engagements pris par le groupe La Poste en appui de sa raison d'être structurent ses actions de maîtrise de risques associés aux enjeux environnementaux et sociétaux.
Sa stratégie consiste notamment à :

- renforcer la résilience de ses bâtiments, de sa continuité d'activité IT et logistique aux évènements climatiques extrêmes ;
- poursuivre la mise sous pilotage des émissions de particules du groupe, accélérer la décarbonation de ses activités (décarboner le dernier kilomètre dans 350 villes en Europe d'ici 2025 ; 50 % des kilomètres de transport routier longue distance non thermique à horizon 2030 ; stratégie Zéro émission nette en 2040) et sa contribution à la réduction de la consommation d'énergie fossile en s'appuyant sur les recommandations de la *Task Force for Climate Financial Disclosures* (TCFD) ;
- intensifier les actions de sobriété à court terme et participer au plan de sobriété national « hiver 2022/2023 » ;
- mettre en place une gouvernance de la maîtrise structurelle de l'énergie au niveau groupe (plan de maîtrise de l'énergie) ;
- poursuivre les actions sur le numérique responsable ;
- réduire l'empreinte biodiversité de ses portefeuilles de bancassurance et de ses bâtiments ;
- contribuer à la régénération des écosystèmes en participant à atteindre zéro perte nette de biodiversité et zéro artificialisation nette (ZAN 2050) ;
- développer le co-bénéfice biodiversité en lien avec les programmes de compensation de ses émissions de GES liées au transport ;
- participer au développement et à la cohésion des territoires en favorisant l'inclusion sociale sur les thèmes du vieillissement de la population, le besoin de services de proximité, l'isolement rural et le chômage des jeunes ;
- renforcer le dialogue avec ses parties prenantes pour comprendre et anticiper leurs besoins et améliorer le compte-rendu des résultats des actions déployées (Comité de mission et plan d'action groupe en faveur du développement territorial pour renforcer les partenariats).

2.1.4 Risques liés au non-respect des lois et réglements

NON-CONFORMITÉ

DEGRÉ DE CRITICITÉ ■ ■ ■ ■

DESCRIPTION

Le groupe opère une part significative de ses activités à l'international (en 2022, cette part atteint 44 % de son chiffre d'affaires) et a vocation à accentuer son développement dans cette voie tout en poursuivant sa stratégie de diversification de ses activités.

Cette ambition augmente l'exposition du groupe et nécessite une mise en conformité avec de nouvelles réglementations, contraignantes et parfois difficilement conciliables avec les réglementations d'ordre général (droit de la concurrence, lutte anticorruption, protection des données personnelles, déontologie, devoir de vigilance, gestion des sanctions internationales et des embargos, contrôles des exportations).

À titre d'illustration :

- la diversification croissante des activités du groupe génère de nouvelles zones de risques en matière de droit de la concurrence ;
- la part significative et croissante de ses résultats à l'international expose à l'extraterritorialité des lois de prévention de la corruption. Son exposition est aussi renforcée par son développement dans des pays dits à risque de corruption ;
- la stratégie de diversification de La Poste dans le numérique, la santé et les 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'internationalisation croissante et la diversité de ses activités (incluant des activités financières), le nombre de clients individuels élevé et l'importance de ses flux transfrontaliers accentuent son exposition aux risques de sanctions internationales/embargo et aux contrôles des exportations ;
- l'accroissement et la médiatisation des contentieux en matière de devoir de vigilance, le projet de directive européenne en cours de préparation à Bruxelles, très similaire à la loi de 2017 et la reconnaissance de la compétence du tribunal judiciaire de Paris justifient la vigilance du groupe sur les volets sous-traitance et filiales à l'international ;
- les activités bancaires et assurantielles de La Banque Postale 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 et sanctions financières), de distribution (ex : défaut de conseil, risque lié aux formations réglementaires) et de protection de la clientèle (ex. : défaut de connaissance client, clientèle fragile, lutte anticorruption).

Ces risques pourraient affecter de manière significative les conditions de réalisation des activités du groupe et constituer un frein au développement des nouvelles activités ou de projets à forte valeur ajoutée du fait de l'incertitude qui entoure l'interprétation et l'application des règles correspondantes par les autorités compétentes. Ils pourraient par ailleurs constituer une atteinte à sa réputation, à sa situation financière en cas d'infraction ou de sanction administrative, voire être sanctionnés d'un retrait d'agrément ou d'exclusion des marchés publics.

NON-CONFORMITÉ (SUITE)

MESURES DE GESTION DES RISQUES

L'année 2022 a été marquée par un renforcement des dispositifs de maîtrise des risques liés au non-respect des lois et règlements. Ils s'inscrivent dans le prolongement des travaux déjà engagés en 2021.

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 central du groupe ;
- l'adoption de règles et de procédures communes avec un déploiement sur l'ensemble du périmètre ;
- le déploiement de politiques et de programmes de conformité dans l'ensemble du groupe associés à l'engagement renouvelé de ses dirigeants et à la mise en place de mesures additionnelles plus ciblées (approche par les risques) avec notamment l'intégration du dispositif de conformité de CNP Assurances au sein de La Banque Postale ;
- l'actualisation régulière des cartographies des risques ;
- la poursuite de la formation et la sensibilisation des personnels et des populations les plus exposées aux réglementations en vigueur ;
- l'optimisation du dispositif d'alerte ;
- 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 renouvellement de la démarche d'évaluation des programmes et des dispositifs (cartographie des risques, plan de contrôle permanent et/ou démarche d'autoévaluation et audit).

2.1.5 Risques transverses liés aux activités du groupe

PERTURBATION DES ACTIVITÉS EN CAS DE CRISE MAJEURE

DEGRÉ DE CRITICITÉ ■ ■ ■ ■

DESCRIPTION

La diversité de ses activités, l'étendue de ses implantations géographiques et la densité de sa présence physique dans les territoires, ainsi que ses relations avec des acteurs à enjeux forts font de La Poste un groupe en forte interconnexion avec son environnement.

Cette situation le rend sensible à la survenance de crises majeures notamment exogènes (épisodes climatiques, terrorisme, épidémie, tensions sociales, incident systémique sur les systèmes d'information et les infrastructures de réseaux du type internet). L'enjeu pour le groupe est d'assurer le maintien en condition opérationnelle des activités.

La crise en Ukraine, la pénurie de carburant et la crise énergétique avec les mouvements sociaux interprofessionnels de 2022 ont nécessité l'organisation de plusieurs cellules de crise nationale transverses incluant les filiales du groupe.

MESURES DE GESTION DES RISQUES

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 en 2020 s'est poursuivie en 2022 avec notamment :

- l'harmonisation des corpus documentaires de gestion de crise utilisés dans le groupe en cas de crise ;
- la réalisation d'exercices de gestion de crise (avec retour d'expérience) tant au plan national (trois exercices en 2022) que local (trois exercices en 2022) ;
- l'animation et l'appui des branches et principales filiales du groupe par 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 ;
- l'amélioration de l'efficacité 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 pour anticiper les mesures à prendre et accélérer les réactions en cas de crise majeure (crise énergétique notamment).

CYBERSÉCURITÉ

DEGRÉ DE CRITICITÉ

DESCRIPTION

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. Les ambitions portées par le plan stratégique (développement à l'international, développement des activités de tiers de confiance numérique, digitalisation croissante des processus et des activités) vont continuer à augmenter la surface d'exposition de La Poste.

En 2022, le risque cyber se maintient à un niveau très élevé. L'exposition du groupe La Poste à ce risque est en effet importante : la surface d'attaque du groupe et de ses filiales est large, et l'environnement montre une multiplication, une sophistication et une industrialisation des attaques cyber. Au-delà des attaques récurrentes et bloquées par les systèmes de défense, deux attaques par rançongiciel ont atteint des filiales du groupe au second semestre. En parallèle, tous les acteurs du groupe sont engagés pour renforcer les moyens de cyberdéfense.

L'industrialisation des modes d'attaques *(ransomware)* des groupes cybercriminels augmente la fréquence des attaques. Une attaque majeure pourrait ralentir ou stopper les systèmes d'information clé et exposer La Poste à des coûts financiers (pertes d'exploitation) et de remédiation importants, des impacts image et des sanctions réglementaires potentielles liées au respect du règlement général de protection des données.

Au-delà du *phishing* (- 52 % par rapport à 2021), 1,19 milliard de mails suspects ont été bloqués par les dispositifs de sécurité de La Poste en 2022, soit une hausse d'environ 87 % due à une hausse de la menace et également à une augmentation des capacités de détention et de blocage du groupe.

MESURES DE GESTION DES RISQUES

Face à la montée de cette menace, le groupe La Poste s'est engagé depuis fin 2021 dans un plan de renforcement global de la sécurité de ses systèmes d'information reposant sur la sécurisation de ses SI critiques et de ses équipements connectés (postes de travail, serveurs et mobiles), l'enrôlement de toutes ses filiales dans un dispositif améliorant leur cybersécurité (déploiement en cours d'une directive d'intégration de cybersécurité dans les projets) et la sensibilisation de tous les personnels aux risques et menaces cyber.

Ce programme s'appuie sur :

- le déploiement de la politique de sécurité des systèmes d'information du groupe et l'enrichissement progressif des directives associées (en 2022 : directives sur l'intégration de la cybersécurité dans les projets et sur la coordination opérationnelle cyber en matière d'alerte et de gestion d'incidents au niveau groupe ; en projet sur 2023 : directive d'intégration et de contrôle cyber dans le processus de fusions acquisitions et mise à jour de la directive stratégique *cloud*) ;
- 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, le déploiement d'un plan de contrôle permanent au second trimestre 2022 et un contrôle de résistance des filiales aux attaques par *ransomware* ;
- la poursuite de plans de formation et de sensibilisation des personnels aux bonnes pratiques de vigilance, avec pour 2023 la création d'une école de la cyber ;
- 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 ;
- l'organisation d'un exercice de crise cyber au niveau du groupe au second trimestre 2022 et la planification de nouveaux exercices pour 2023 ;
- le maintien en conditions de sécurité avec une évolution des systèmes de défense et de détection.

SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES

DEGRÉ DE CRITICITÉ

DESCRIPTION

Différentes causes, tant internes (pénibilité physique de certains métiers, accident du travail, risques psychosociaux, risque routier, etc.) qu'externes (pandémie, 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 : le phénomène des incivilités s'inscrit dans un mouvement sociétal de tensions accrues qui impacte l'espace public et tous les services et entreprises accueillant du public. Les agressions et les incivilités sont la première cause d'accident du travail (10 923 signalements à fin août 2022, en baisse de 16 %). Le nombre d'incivilités déclarées est tendanciellement en baisse par rapport à 2019 (avant Covid-19). Toutefois, l'occurrence des incivilités rapportée au flux de clients demeure encore supérieure au niveau de 2019 (période de référence avant la crise sanitaire) ;
- la fréquence et la gravité des accidents du travail sur le périmètre Groupe Europe [1] sont respectivement à fin 2022 de 19,29 % et de 1,36 % (*vs* 20,20 % et 1,41 % en 2021) ;
- un absentéisme pesant sur les activités du groupe et sa capacité à fournir les services proposés à ses clients : le taux d'absentéisme pour maladie sur le périmètre Groupe Europe s'est élevé à 7,23 jours en 2022 du fait de la reprise de la crise sanitaire (vague début 2022). Ce taux était de 6,70 jours en 2021 ;
- la mise en cause de la responsabilité de l'employeur ou du donneur d'ordre en cas de non-respect de la réglementation santé, sécurité au travail ;
- des impacts sur la motivation des collaborateurs (qualité de vie au travail), l'attractivité du groupe pour les candidats au recrutement et des impacts d'image vis-à-vis des clients.

MESURES DE GESTION DES RISQUES

Le groupe La Poste intègre la sécurité, la santé et la qualité de vie au travail (QVT) dans le management de l'entreprise et déploie une politique globale, volontariste, pluridisciplinaire et dynamique de prévention des risques sur les personnes (accompagnement et étude d'impacts), 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 :

- le renforcement de la prévention de l'inaptitude et de l'accidentologie en analysant les postes de travail sur les métiers les plus sollicitants et en testant des démarches innovantes ;
- l'amélioration de la prise en compte de la santé des postiers dans les organisations du travail et les parcours de carrières en intégrant dans les projets des analyses d'impacts menées avec la médecine du travail et en déployant des visites médicales « carrière et santé » pour les métiers les plus pénibles ;
- 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 ;
- l'accompagnement à la reprise d'activité, des transformations et améliorations de la qualité de vie au travail ;
- le renforcement du programme national de réduction des incivilités et des agressions dans les bureaux de poste les plus exposés et la mise en place d'actions de prévention sur les autres métiers en contact avec les clients ;
- le développement de la prévention des risques psycho-sociaux pour les postiers et les nouveaux arrivants ;
- le renforcement de la pluridisciplinarité pour développer la prévention santé au travail et qualité de vie au travail.

(1) *Le périmètre Groupe Europe intègre La Poste SA (maison-mère), les filiales du groupe en France et les filales du groupe dans les autres pays européens.*

2.2 DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

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 sa qualité 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.

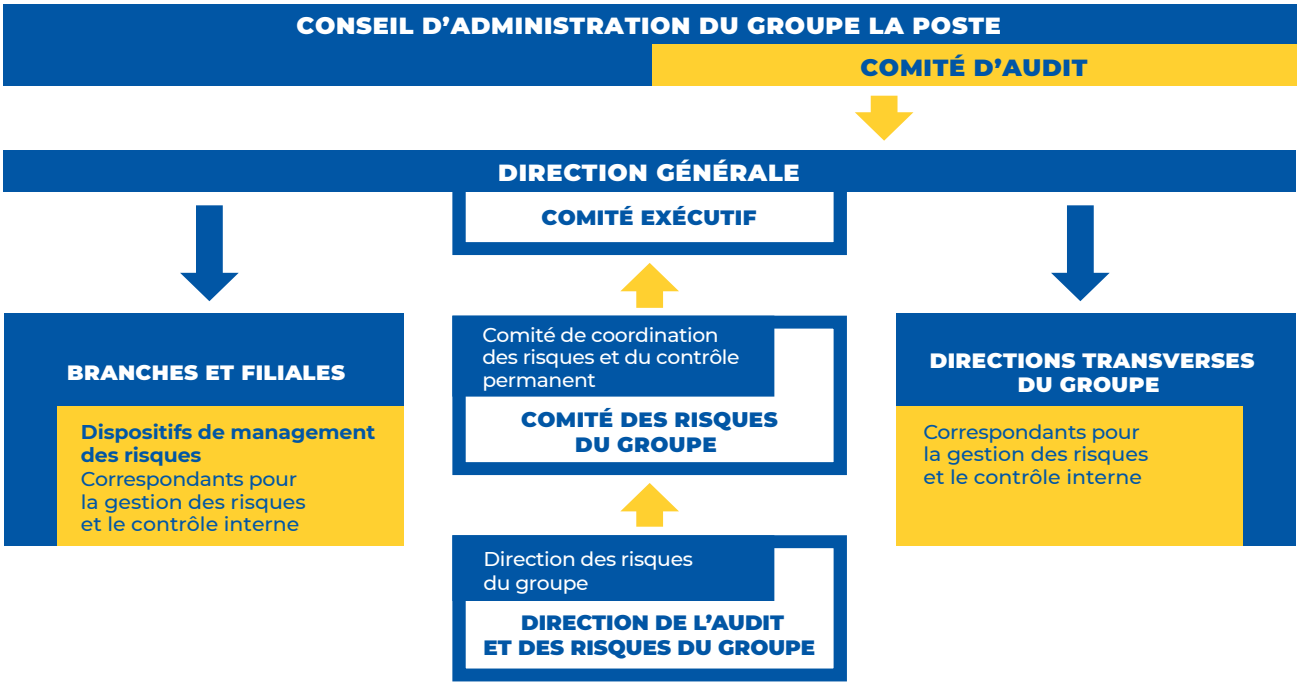
Le management des risques aide à la prise des décisions stratégiques et opérationnelles des dirigeants et du management, en leur donnant la visibilité quant au niveau de maîtrise des risques prioritaires à l'échelle du groupe.

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 Gouvernance et organisation

Le management des risques est l'affaire de tous dans l'entreprise :

- la Direction générale définit la politique de gestion 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 contrôle interne et de gestion des risques prévues dans les procédures.



Instances de pilotage et de gouvernance du management des risques	Rôle
Comité d'audit du Conseil d'administration	Assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques
Comité exécutif	Préparer les décisions du Président-Directeur Général : ■ proposer la stratégie de management des risques ; ■ examiner les résultats des travaux en la matière (cartographies des risques, plans de contrôle permanent, traitement des incidents, etc.).
Comité des risques	Préparer les éléments nécessaires à la prise de décision du Comité exécutif : ■ veiller au déploiement de la politique de contrôle permanent et de gestion des risques ; ■ coordonner la démarche de management des risques ; ■ s'assurer de la cohérence des dispositifs de contrôle interne ; ■ suivre les résultats des travaux menés dans les entités.
Comité de coordination des risques et du contrôle permanent	Coordonner et suivre de manière opérationnelle les travaux 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 sein 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 collaboration avec les porteurs transverses de risques stratégiques et de risques opérationnels et de non-conformité du groupe. Parmi ces porteurs, la direction de la conformité pilote la mise en conformité réglementaire du groupe sur ses domaines de compétence (cf section 1.3.3 « Conformité »).

Par ailleurs, la direction des risques du groupe anime les correspondants « risques et contrôle » des 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.

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 de gestion des risques en conformité avec les missions et les politiques du groupe, les orientations de la Direction générale ainsi qu'avec les lois, les réglementations, les normes professionnelles nationales et internationales et les 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 procèdent à l'évaluation du contrôle interne.

La Poste vise en 2023 à mettre en œuvre son cadre d'appétit aux risques en cohérence avec celui de la Caisse des Dépôts. Il lui permettra de déterminer explicitement le type et le niveau de risque que le groupe est prêt à assumer. Le cadre d'appétit aux risques sera complété par un document séparé, la déclaration d'appétit aux risques, mise à jour annuellement, qui comprendra, par domaine de risque :

- les indicateurs qualitatifs ou quantitatifs suivis ;
- le cas échéant, les seuils (information, alerte) ou les limites suivies dans le cadre d'appétit aux risques ;
- les mécanismes d'alerte et d'escalade éventuelle à travers la gouvernance.

En parallèle, de nombreuses actions sont menées par les directions centrales du groupe (direction de la conformité, direction de la cyber-sécurité, ...) afin de renforcer la culture du risque et du contrôle interne au sein du groupe. Plus spécifiquement, la direction des risques a lancé un chantier visant à :

- renforcer la culture du risque à tous les niveaux de l'organisation (en intégrant toutefois les différences d'activités et les niveaux de maturité hétérogènes des branches, des filiales et des directions transverses) ;
- faciliter la mise en œuvre de la nouvelle démarche de management des risques commune au groupe sur ses trois composantes (risques, contrôle et incident) ;
- fixer et coordonner les actions prioritaires de sensibilisation, de formation, d'animation et de communication à mettre en œuvre pour renforcer la culture du risque avec l'ensemble des acteurs du management des risques ;
- s'assurer de la cohérence de l'ensemble des actions menées par les acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques au sein des branches, filiales et directions transverses.

2.2.3 Mise en œuvre

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, financiers, opérationnels et de non-conformité 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 est complétée depuis 2021, par un renforcement du contrôle permanent et par une harmonisation des pratiques en matière de gestion des incidents significatifs et des incidents récurrents 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 sur trois composantes interdépendantes :

- la gestion des risques, avec principalement l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels et de non-conformité, accompagnés des plans de maîtrise associés, qui permettent d'évaluer régulièrement le niveau de risque résiduel auquel est exposé le groupe ;
- le contrôle permanent, qui apprécie régulièrement l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels et de non-conformité à partir de plans de contrôle et d'auto-évaluations. La mise en œuvre de plans de contrôle permanent, en lieu et place des auto-évaluations, s'est élargie à de nouveaux domaines de risque en 2022 ;
- la collecte et l'analyse des incidents opérationnels significatifs, des incidents récurrents 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. En 2022, cette démarche s'est accélérée afin de rendre compte de manière plus complète, auprès des dirigeants du groupe et de la Caisse des Dépôts, des incidents significatifs et d'optimiser les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques associés.

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.

Cette démarche est complétée par des travaux de cartographies des risques opérationnels et de non-conformité menés avec les porteurs transverses de risques 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 pilote, chaque année, le déploiement des plans de contrôle de deuxième niveau prescrits aux entités par le groupe, et organise une campagne d'autoévaluation des dispositifs de contrôle interne. Par ailleurs, ce département collecte et suit les incidents significatifs lui permettant, si nécessaire, de déclencher la réévaluation de la criticité des risques et l'ajustement des contrôles.

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.

Application au domaine comptable et financier

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 financière, comptable, fiscale, 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.

Les principaux risques auxquels la direction financière et du développement du groupe est exposée sont intégrés dans un dispositif de gestion des risques.

Ces dispositifs de contrôle permanent et de gestion des risques sont mis en place dans l'ensemble des activités de la direction financière et du développement du groupe.

La direction nationale comptable, rattachée au directeur de la comptabilité, de la consolidation et des normes 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.

Les comptes sociaux et consolidés sont établis par la direction de la comptabilité, de la consolidation et des normes 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.

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 intragroupes repose sur l'utilisation d'un outil spécifique.

La direction fiscale du groupe détermine le résultat fiscal d'ensemble du groupe et établit les déclarations fiscales afférentes.

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.

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.

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 : le risque de fréquence, dont le coût de l'assurance serait trop élevé, est conservé (franchise, conservation ou rétention), en veillant à une cohérence avec les capacités financières des entités assurées (maison mère et filiales).

Assurances de dommages

Le programme assurances 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).

Assurances cyber

Le groupe a souscrit une police d'assurance cyber, accessible à la maison mère et aux filiales sous contrôle majoritaire.

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.



3.

ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

3.1 FAITS MARQUANTS DE LA PÉRIODE 116

3.1.1 Environnement économique et financier 116
3.1.2 Environnement réglementaire 117
3.1.3 Développements, partenariats et acquisitions 119
3.1.4 Émissions obligataires 122

3.2 ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS 122

3.2.1 Synthèse des résultats consolidés du groupe La Poste 122
3.2.2 Résultats opérationnels par secteur d'activité 125
3.2.3 Autres agrégats-clés du compte de résultat 134

3.3 ENDETTEMENT ET SOLIDITÉ FINANCIÈRE 136

3.3.1 Free cash flow 136
3.3.2 Variation de la dette nette 138
3.3.3 Variation de la trésorerie 139
3.3.4 Dette brute 140
3.3.5 Dette nette 141
3.3.6 Capitaux propres et structure financière 141
3.3.7 Notation financière 142

3.4 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE 142

3.5 PERSPECTIVES ET ÉVÈNEMENTS POST-CLÔTURE 143

3.6 INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE 143

3.1 FAITS MARQUANTS DE LA PÉRIODE

3.1.1 Environnement économique et financier

Le groupe est influencé dans ses différents métiers par la conjoncture économique et notamment par l'inflation qui induit une modification des comportements de consommation. Les cours du pétrole et les taux de change ont également un impact important pour les activités 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.

Résilience de l'économie mondiale en 2022 malgré tout

La première moitié de l'année 2022 a été marquée par l'apparition de facteurs négatifs pour l'économie mondiale (guerre en Ukraine, vague inflationniste, hausse des taux longs). Ce contexte, tant aux États-Unis qu'en Europe, laisse attendre un net ralentissement de l'économie mondiale. Les économies ont néanmoins fait preuve d'une certaine résilience ces derniers mois. La croissance du PIB a été nettement positive au second semestre 2022 aux États-Unis, sous l'effet notamment d'une baisse du taux d'épargne des ménages qui a soutenu leur consommation, débouchant sur une progression de 2,2 % en moyenne annuelle. En zone euro, la croissance du PIB a été quasiment nulle au dernier trimestre 2022 mais la progression du PIB a atteint 3,5 % en moyenne annuelle en 2022. Plusieurs éléments ont concouru à cette relative résilience des économies européennes en dépit des vents contraires mentionnés plus haut, notamment la normalisation de la situation sanitaire et l'adoption de mesures diverses visant à soutenir les ménages et les entreprises face à la crise énergétique. En Chine, l'année 2022 a été marquée par les aléas de la politique sanitaire, ce qui s'est traduit par une croissance faible (3 %) au regard des performances passées.

Inflation : des signes de détente après l'envolée des premiers mois de 2022

La hausse de l'inflation a été très marquée en 2022. Des signes de détente sont toutefois perceptibles en amont de la chaîne de formation des prix. Les cours des matières premières industrielles et alimentaires ont reflué après leur pic printanier, même s'ils restent encore élevés. Le prix du baril de Brent est revenu à environ 85 dollars fin décembre contre un pic à près de 125 dollars début juin. D'une manière générale, la dégradation des perspectives de demande avec en vue un ralentissement économique a pesé sur les cours des produits de base alors que les nouvelles du côté de l'offre ont plutôt rassuré.

La hausse des prix à la consommation aux États-Unis a atteint 6,5 % en décembre après un point haut à 9 % en juin. En zone euro, l'inflation s'est un peu tassée fin 2022 (9,2 % sur un an en décembre et un point haut à 10,6 % en octobre). L'Europe a été plus particulièrement touchée par l'envolée du prix du gaz du fait de la diminution de ses approvisionnements en provenance de Russie qui comptaient pour environ 40 % de ses importations. Le reflux de ce prix fin 2022 a permis de tempérer l'inflation. Dans un contexte de marché du travail tendu, les salaires se sont progressivement ajustés à la hausse, de manière plus marquée aux États-Unis qu'en zone euro, même si leur progression est restée sensiblement inférieure à l'inflation.

L'économie française en partie protégée par le bouclier tarifaire

Après un début d'année décevant marqué par une nouvelle vague épidémique, l'économie française a renoué avec la croissance au deuxième trimestre dans un contexte d'effacement des contraintes sanitaires avant qu'une décélération n'intervienne au second semestre. Au total, le PIB a progressé de 2,6 % en 2022. Par rapport aux autres pays de la zone euro, le bouclier tarifaire a joué un rôle important dans la dynamique économique. Ainsi, l'inflation en France a été l'une des plus faibles de la zone euro (+ 6,7 % sur un an en décembre selon l'indice harmonisé, 5,9 % en décembre selon la mesure nationale). Le gel des tarifs réglementés du gaz à partir d'octobre 2021 et de l'électricité depuis février 2022 ainsi que la ristourne sur le prix de l'essence expliquent très largement cet écart. En outre, différentes mesures de revalorisation des revenus d'activité ont soutenu le revenu des ménages sur la seconde partie de l'année 2022. La consommation a néanmoins constitué le maillon faible de la croissance française en 2022.

Resserrement monétaire et net rebond des taux longs

Face à la poussée d'inflation, les banques centrales ont resserré leur politique monétaire. La Réserve fédérale américaine a procédé en décembre 2021 à une première hausse de son taux directeur, nul depuis fin mars 2020, pour le porter dans la fourchette 4¼ – 4½ % un an plus tard et a commencé à réduire son bilan à travers la vente d'actifs. La BCE s'est montrée plus attentiste, pensant que le choc inflationniste provenait essentiellement d'éléments externes contre lesquels la politique monétaire était peu efficace. Face à la vigueur de l'inflation, elle a malgré tout augmenté ses taux directeurs en juillet 2022, amenant le taux de refinancement à 2,5 % en décembre. Les taux interbancaires ont reflété ce redressement des taux courts européens. L'€STR a atteint 1,90 % fin décembre contre - 0,58 % avant la première hausse des taux directeurs de la BCE et l'Euribor 3 mois a atteint 2,15 % contre - 0,57 % un an auparavant.

En relation avec les décisions des banques centrales et l'envolée de l'inflation, les taux d'intérêt des emprunts d'État se sont fortement redressés en 2022. Le taux à 10 ans américain a ainsi terminé l'année à 3,83 % (+ 230 points de base par rapport à fin 2021). Le redressement des taux longs est encore plus spectaculaire en zone euro. Le rendement de l'OAT 10 ans, encore en territoire négatif à l'automne 2021, a fini l'année 2022 à 3,11 %. L'annonce en juillet de la mise en place par la BCE d'un outil spécifique pour lutter contre la fragmentation financière a néanmoins permis de stabiliser les *spreads* entre les principaux pays émetteurs de la zone euro depuis l'été.

Net recul des marchés financiers

L'incertitude économique et la hausse des taux longs ont pesé sur les marchés financiers en 2022. Le CAC 40 finit l'année à 6 474 points (- 9,5 % sur l'année, après une hausse de 28,9 % en 2021). Le S&P 500 recule plus nettement que les indices européens (- 19,4 % en un an) mais, évaluée en euros, la contreperformance de l'indice américain est plus mesurée (- 14,4 %).

Fermeté du dollar

L'euro a pâti du resserrement monétaire américain plus marqué sur la première partie de l'année 2022. Il a touché un point bas à 0,96 $/€ fin septembre (il cotait 1,13 $/€ fin 2021). La fermeté de la BCE l'a cependant soutenu fin 2022 (il est remonté à 1,07 $/€ le 30 décembre). Sur fond d'instabilité politique, la livre s'est globalement dépréciée contre l'euro pendant une grande partie de l'année 2022 pour atteindre 0,90 £/€ fin septembre. Elle s'est ensuite un peu reprise, la nomination de Rishi Sunak ayant rassuré les investisseurs.

3.1.2 Environnement réglementaire

Évolution de l'environnement bancaire

Révision des taux d'intérêt des produits d'épargne réglementée

Suivant les préconisations de la Banque de France, approuvées par le ministre de l'Économie, le taux d'intérêt du Livret A est passé successivement en 2022 de 0,5 % à 1 % le 1er février, puis à 2 % le 1er août, de même que les taux du Livret de développement durable et solidaire (LDDS), et du Livret jeune. Il était maintenu à 0,5 % depuis le 1er février 2020, un plancher historique, après avoir été de 0,75 % entre 2016 et 2020. Le taux du Livret d'épargne populaire est passé de 1 % à 2,2 % au 1er février, puis à 4,6 % au 1er août. Cette revalorisation des taux des produits d'épargne réglementée fait suite à la forte hausse de l'inflation.

Conditions d'octroi du crédit immobilier

À partir du 1er janvier 2022, les conditions d'octroi de crédits immobiliers se sont durcies et ce en application de la décision du Haut Conseil de la stabilité financière (HCSF) du 29 septembre 2021 sur le fondement de l'alinéa 5 de l'article L. 631-2-1 du Code monétaire et financier. 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 du 27 janvier 2021 du HCSF dont les dispositions n'étaient pas contraignantes. Elle prévoit que le taux d'effort des emprunteurs de crédit immobilier n'excède pas 35 % et que la maturité des crédits n'excède pas 25 ans, avec une tolérance jusqu'à 27 ans en cas de différé initial d'amortissement. Elle prévoit également une marge de flexibilité : 20 % de la production trimestrielle de nouveaux crédits entrant dans son champ d'application peuvent s'écarter des critères fixés.

Cette décision est applicable aux crédits décaissés à partir du 1er janvier 2022.

Levée de la mesure d'allègement des exigences relatives aux fonds propres et au ratio de levier

La BCE a annoncé le 10 février 2022 sa décision de ne pas prolonger l'allègement des exigences relatives aux fonds propres au-delà de décembre 2022 et au ratio de levier au-delà du 31 mars 2022 considérant que les banques ont obtenu une marge de manœuvre suffisante pour pouvoir revenir vers une trajectoire normale. En effet, à fin septembre 2021, le CET1 agrégé des banques directement supervisées par la BCE était de 15,47 % et leur ratio de levier agrégé de 5,88 %.

C'est pourquoi, les banques doivent :

- à compter du 1er avril 2022, inclure les expositions sur les banques centrales dans leurs ratios de levier ;
- à compter du 1er janvier 2023, respecter des exigences de fonds propres au titre du Pilier 2.

Outils de lutte contre l'inflation

Taux directeurs : la Banque centrale européenne a annoncé, le 27 octobre 2022, la troisième augmentation consécutive des trois taux directeurs de 75 points de base, effective dès le 2 novembre 2022. Concrètement, le taux d'intérêt des opérations de refinancement et les taux d'intérêt de facilité de prêt et de dépôt passent respectivement à 2 %, 2,25 % et 1,5 %. Cette mesure vise à assurer le retour de l'inflation vers son objectif de 2 %.

Recalibrage des opérations TLTRO III : la Banque centrale européenne a annoncé le 27 octobre 2022 le recalibrage des conditions de la troisième série d'opérations ciblées de refinancement de long terme (TLTRO III). Cette mesure vise à adapter ce dispositif à la politique monétaire actuelle. Elle s'inscrit plus largement au sein d'un vaste projet de la BCE visant à stabiliser au plus vite l'inflation et, à moyen terme, atteindre l'objectif d'inflation de 2 %. Dans cette optique, ce recalibrage des conditions TLTRO III renforcera l'impact de l'augmentation des taux directeurs par la BCE sur les conditions d'octroi des prêts par les banques. Par ailleurs, il contribuera à la normalisation des coûts de financement des banques et participera à son tour à la baisse de l'inflation.

Évolution non tarifaire du courrier et du colis

Depuis le 1er janvier 2022, suite à l'avis favorable de l'Arcep n° 2021-2079 en date du 5 octobre 2021, La Poste propose un service d'envoi de marchandises de 0 à 1 kg et de 1 kg à 2 kg matérialisé en carnet de deux étiquettes Colis. Cette offre s'adresse aux particuliers et petits professionnels souhaitant envoyer un colis sans contrainte d'impression d'étiquette et sans avoir l'obligation de se déplacer jusqu'à un point de contact postal pour l'envoi. Elle a l'avantage de la simplicité d'utilisation d'un timbre courrier avec le niveau de service d'un colis à un tarif dégressif.

Au 1er janvier 2022, La Poste a également enrichi son offre Colissimo Eco Outre-mer en proposant l'option de recommandation à cette offre.

Le 2 juin 2022, l'Arcep a rendu un avis n° 2022-1139 sur la modification du catalogue du service universel postal concernant la nouvelle gamme courrier. Cette modification traduit la demande exprimée le 22 juillet 2021 par le Premier ministre lors du Comité de suivi de haut niveau du contrat d'entreprise. Ainsi, depuis le 1er janvier 2023, les offres courriers sont centrées sur une distribution en J+3, en incluant une solution pour les communications les plus urgentes nécessitant une distribution en J+1 et une offre en J+2 à forte valeur en services. À ce titre, le décret n° 2022-1110 du 3 août 2022 relatif aux obligations de service universel postal a modifié la définition de l'envoi prioritaire figurant l'article R. 1 du CPCE, rendu nécessaire pour la mise en œuvre de la nouvelle gamme courrier.

Évolution des tarifs du courrier et du colis

Au 1er janvier 2022, La Poste a augmenté les tarifs courrier de 4,7 % 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 1,28 euro à 1,43 euro tandis que celui de la première tranche de poids de la Lettre verte est passé de 1,08 euro à 1,16 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 plus de 65 % des envois ordinaires des particuliers en 2021. Cet avantage a été porté à 27 centimes en 2022 par rapport à la Lettre prioritaire, contre 20 centimes en 2021.

Sur le périmètre du service universel, les tarifs de la gamme de courrier de gestion ont augmenté de 4,0 %, et ceux du courrier publicitaire de 2,3 % afin de soutenir la compétitivité du média courrier.

Au 1er janvier 2022, les tarifs des colis pour les envois domestiques des particuliers ont augmenté de 1,5 % 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.

Ces évolutions tarifaires du courrier et du colis pour la métropole, l'outre-mer et l'international ont eu lieu le 1er janvier 2022 suite à l'avis n° 2021-1346 rendu par l'Arcep le 8 juillet 2021. 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.

En raison de l'évolution de la gamme du service universel postal intervenue au 1er janvier 2023, La Poste et l'Arcep ont constaté l'impossibilité de fixer un encadrement tarifaire pour l'année 2023. L'Arcep a toutefois vérifié que les tarifs en 2023 respectent les principes de la loi postale comme l'abordabilité et l'orientation vers les coûts. La Poste et l'Arcep mèneront des travaux courant 2023 pour fixer un encadrement tarifaire pluriannuel pour les années 2024 et 2025.

Évolution non tarifaire de la presse

Conformément à la clause de rendez-vous fixée par le Contrat d'entreprise 2018-2022, 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.

Par ailleurs, le ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance et la ministre de la Culture ont confié à une personnalité qualifiée, M. Emmanuel Giannesini, magistrat à la Cour des comptes, 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 14 février 2022, le protocole d'accord relatif à la réforme du transport de la presse a été signé entre l'État, les organisations représentatives des familles de presse, La Poste et l'Arcep. Ce protocole d'accord définit les conditions du transport postal de la presse jusqu'au 31 décembre 2026 et introduit trois mesures :

- le système de soutien public à la distribution de la presse est rénové de façon à favoriser une meilleure répartition des trafics entre portage et postage ;
- le tarif de presse est unifié pour toutes les catégories de presse ;
- le financement de la mission de service public de La Poste est conforté afin de maintenir son équilibre économique.

Le 5 décembre 2022, la Commission européenne a déclaré compatible avec le marché intérieur l'aide versée par l'État à La Poste dans le cadre de cette mission de transport et de distribution de la presse pour la période 2023-2026 (1). À ce titre, la réforme est entrée en vigueur au 1er janvier 2023.

Évolution tarifaire de la presse

Pour l'année 2022, le gouvernement français a décidé d'une augmentation tarifaire plafonnée à 2 %, y compris l'inflation de référence (1,38 %), 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 2021, prise après l'avis n° 2021-2706 de l'Arcep.

Ainsi, au 1er janvier 2022, les tarifs ont augmenté en moyenne de 2 %, 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).

Au 1er janvier 2023, le protocole d'accord précité plafonne l'évolution des tarifs réglementés de presse à 2,0 % pour garantir le caractère abordable des tarifs proposés dans le cadre de la mission de service public de La Poste.

L'avenant au contrat d'entreprise 2018-2022

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.

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 Comité de suivi de haut niveau (CSHN), prévu par le contrat d'entreprise en vigueur, entre l'État et La Poste. Les principales évolutions décidées à cette occasion ont été formalisées dans un avenant au contrat d'entreprise 2018-2022, signé le 18 mai 2022.

(1) Aide d'État SA.102817 (2022/N).

Service universel postal

À l'occasion du CSHN, 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.

L'avenant au contrat d'entreprise 2018-2022 précise les modalités de mise en œuvre de cette mesure pour la période 2021-2022. Pour l'année 2021, le montant est fixé à 520 millions d'euros. Pour l'année 2022, le montant versé répondra au barème suivant :

Indicateur : taux de Lettre verte effectivement livrée en J+2	≥ 94,5 %	520 M€
	≥ 93,5 % à < 94,5 %	510 M€
	< 93,5 %	500 M€

La première dotation, au titre des surcoûts supportés par La Poste en 2021, est de 520 millions d'euros. Un montant identique pour 2022, sous réserve des résultats de qualité de service précité, est inscrit dans la loi de finances pour 2023.

Aménagement du territoire

La diminution des impôts de production, entérinée par les lois de finances 2022 et 2023, 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 de l'abattement de fiscalité locale et donc la réduction 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, les lois de finances 2022 et 2023 prévoient une dotation budgétaire respective de 74 millions d'euros et 105 millions d'euros.

Le 10 août 2022, la Commission européenne a déclaré compatible les modifications apportées au financement de la mission d'aménagement du territoire pour les années 2021 et 2022 (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)[1].

Accessibilité bancaire

L'article L. 221-6 du COMOFI, modifié par la loi n° 2022-1726 du 30 décembre 2022 de finances pour 2023, prévoit que la rémunération complémentaire versée à La Banque Postale est supportée par l'État. Cette nouvelle modalité de financement ne modifie pas la trajectoire de compensation prévue 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.

3.1.3 Développements, partenariats et acquisitions

Services-Courrier-Colis

Log'issimo

Confrontée à une baisse significative du volume de courriers et, en parallèle, à un accroissement du besoin en termes de livraison de colis, La Poste a développé l'offre Log'issimo, une gamme de solutions logistiques de proximité pour répondre aux enjeux fondamentaux du premier et du dernier kilomètre, au profit des entreprises et des collectivités.

Reposant sur l'organisation logistique puissante et de proximité de La Poste, cette gamme est articulée autour de cinq offres BtoB. La marque répond à des marchés à fort potentiel de développement comme le *retail*, la santé ou l'alimentaire.

Acquisition de Happytal

En juillet 2022, La Poste *via* son pôle Santé et Autonomie a acquis une participation majoritaire (86 %) dans Happytal, spécialiste de la digitalisation du parcours hospitalier et de l'accompagnement des patients et des soignants. Ce rapprochement vise à construire une palette de prestations, humaines et digitales, pour accompagner les patients durant leurs séjours à l'hôpital. Happytal a réalisé un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros en 2021.

Geopost

Acquisition de CitySprint

En janvier 2022, DPD UK a acquis CitySprint (100 %), société spécialisée dans le transport express des livraisons le jour même au Royaume-Uni. CitySprint a réalisé un chiffre d'affaires de 141 millions d'euros en 2021.

Acquisition de Scalefast

En juin 2022, eShopWorld, leader mondial de l'e-commerce « direct-to-consumer » et filiale d'Asendia, a acquis Scalefast (100 %), fournisseur de solutions e-commerce globales basé à Los Angeles. Scalefast a réalisé un chiffre d'affaires de l'ordre de 142 millions d'euros en 2021.

Acquisition de Pourdebon.com

En juillet 2022, DPDgroup a pris le contrôle de Pourdebon.com (100 %), place de marché alimentaire dont elle avait accompagné le lancement en 2016 à travers une prise de participation minoritaire. Avec cette opération, DPDgroup poursuit son développement dans le secteur alimentaire. Pourdebon.com a réalisé un chiffre d'affaires de 3,4 millions d'euros en 2021.

(1) Aide d'État SA.100960 (2022/NN).

Acquisition de Cool Runnings Transport BV

En octobre 2022, DPD Pays-Bas a acquis Cool Runnings Transport BV (100 %), expert en logistique spécialisé dans le transport conditionné. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de DPD Pays-Bas visant à étendre ses services en matière de transport de produits frais et à température contrôlée. Cool Runnings Transport BV a réalisé un chiffre d'affaires de 3,6 millions d'euros en 2021.

Acquisition de C Chez Vous

En décembre 2022, Geopost a acquis C Chez Vous (95 %), société spécialisée dans le transport de produits encombrants. C Chez Vous a réalisé un chiffre d'affaires de l'ordre de 104 millions d'euros en 2021.

La Banque Postale

Rachat des intérêts minoritaires de CNP Assurances

Au cours du premier semestre 2022, La Banque Postale a racheté progressivement les intérêts minoritaires de CNP Assurances pour atteindre le pourcentage de détention de 100 % au 30 juin 2022. Les principales étapes de ce rachat ont été les suivantes :

- en mars, La Banque Postale a acquis 6,3 % du capital de CNP Assurances ;
- en mai, La Banque Postale a conduit une OPA simplifiée au prix de 20,90 euros par action (dividende de 1 euro détaché au profit des minoritaires) ;
- à l'issue de cette OPA, une procédure de retrait obligatoire a été initiée pour devenir actionnaire à 100 %.

Le résultat réalisé sur l'année par CNP Assurances a été attribué selon le rythme d'acquisition du capital de CNP Assurances au cours de cette période.

Le succès de cette opération marque une nouvelle étape dans le renforcement du modèle de bancassureur de La Banque Postale et dans la poursuite de l'expansion multi-partenariale et internationale de CNP Assurances.

Finalisation de la cession des participations de La Banque Postale dans Ostrum et AEW Europe à Natixis IM

Comme annoncé fin 2021, La Banque Postale et BPCE, à travers sa filiale Natixis Investment Managers (Natixis IM), ont finalisé en mai 2022 l'acquisition par Natixis IM des participations de La Banque Postale dans les gestionnaires d'actifs Ostrum (45 %) et AEW Europe (40 %). Les deux groupes ont par ailleurs prolongé leurs partenariats industriels en gestion d'actifs jusqu'en 2030.

Confirmation de l'engagement citoyen de La Banque Postale

- Après s'être dotée d'une raison d'être en juin 2021, La Banque Postale franchit une nouvelle étape de sa transformation en devenant une entreprise à mission. Elle réaffirme sa volonté d'œuvrer pour « une transition juste » en intégrant au cœur de sa gouvernance plusieurs objectifs en matière d'impact environnemental et social. Cette démarche s'inscrit en cohérence avec celle du groupe La Poste, devenu également entreprise à mission en juin 2021.
- La Banque Postale et SFIL étoffent leur offre de produits et services responsables en proposant des prêts sociaux à destination des collectivités locales. Ces prêts sont refinancés par des obligations sociales émises par la banque publique de développement SFIL. D'un montant minimal de 300 000 euros, ils seront affectés à des projets qui ont vocation à être alignés sur la future taxonomie sociale.
- En mai 2022, La Banque Postale a lancé le « Pass Jeune », une plateforme digitale de 10 services extra-bancaires gratuits destinés aux jeunes de 18 à 29 ans. Conçu en partenariat avec la start-up Wizbii, ce lot de 10 services gratuits accompagne les jeunes vers leur développement personnel et professionnel de manière inédite et citoyenne. Elle fait écho aux valeurs d'inclusion du groupe et à sa qualité d'entreprise à mission.

Poursuite de la diversification de La Banque Postale

En mars 2022, La Banque Postale a lancé sa fintech dédiée au paiement fractionné, baptisée Django, filiale à 100 % de La Banque Postale Consumer Finance. Cette nouvelle solution de crédit à la consommation, permettant à la fois le paiement différé et fractionné, se destine aux commerçants et e-commerçants ainsi qu'à tous les consommateurs, clients ou non de La Banque Postale.

Évolution de Louvre Banque Privée

La Banque Postale accélère sa diversification avec le développement de sa banque privée. Cette nouvelle dynamique s'accompagne de la création d'un pôle privé et d'un changement de nom : BPE devient Louvre Banque Privée. Louvre Banque Privée affirme sa vocation de banque privée de proximité, positive et citoyenne, suivant les valeurs de La Banque Postale en proposant à ses clients des offres socialement responsables (gestion sous mandat labellisée 100 % ISR). La Banque Postale souhaite ainsi conquérir de nouveaux clients, tout en séduisant une clientèle plus jeune.

Développement du modèle multipartenarial de CNP Assurances à l'international

- En septembre 2022, CNP Assurances a signé un accord pour l'acquisition des participations de Caixa Seguridade et d'Icatu dans cinq sociétés [(1)] au Brésil permettant à CNP Assurances de porter sa participation dans ces sociétés à 100 %. Cette opération, dont la finalisation est soumise à l'approbation des autorités brésiliennes compétentes, permet à CNP Assurances d'accélérer son développement au Brésil en s'appuyant sur de nouveaux relais de croissance en modèle ouvert. L'acquisition à 100 % de CNP Consórcios a été finalisée le 17 novembre 2022 et celle de Odonto le 23 décembre 2022.
- En octobre 2022, CNP Assurances a finalisé deux transactions visant à développer son modèle d'affaires en Italie en rationalisant l'actionnariat de ses co-entreprises italiennes avec UniCredit : CNP Assurances a acquis la participation détenue par UniCredit (49 %) dans CNP Vita Assicura S.p.A. (CVA) pour porter sa participation à 100 % et a, dans le même temps, cédé 6,5 % des actions de CNP UniCredit Vita S.p.A. (CUV) à UniCredit tout en conservant une participation majoritaire de 51 % dans CUV. Cette double opération permet à CNP Assurances de développer son modèle ouvert en Italie *via* sa filiale CVA détenue à 100 %, tout en poursuivant son partenariat avec UniCredit.

(1) CNP Seguros Participações em Saúde Ltda « Holding Saúde », Seguros Previdência do Sul « Previsul », Odonto Empresas Convênios Dentários Ltda « Odonto Empresa », CNP Consórcio S.A. Administradora de Consórcios « CNP Consórcios et CNP Capitalização S.A. - CNP Cap ».

Montée à 100 % du capital d'Assuristance, holding de Filassistance International

En novembre 2022, CNP Assurances a acquis la participation minoritaire de 34 % que détenait Swiss Life France dans Assuristance, holding de Filassistance International. CNP Assurances, qui détenait déjà 66 % du capital d'Assuristance, en devient ainsi l'unique associé.

Acquisition par CNP Assurances de plus de 7 600 logements auprès de CDC Habitat

En mars 2022, CNP Assurances a acquis auprès de CDC Habitat 85 % de la SCI Lamartine détenant un portefeuille de plus de 7 600 logements à loyers abordables et à haute qualité environnementale d'une valeur de 2,4 milliards d'euros. Cette opération confirme le positionnement de CNP Assurances comme acteur de référence du logement en France et son engagement pour une société plus inclusive et durable.

Cession de CNP Partners

CNP Assurances a finalisé le 29 décembre 2022 la cession de sa filiale espagnole d'assurance-vie CNP Partners au profit de Mediterráneo Vida. CNP Partners se consacre principalement aux produits d'épargne traditionnelle en Espagne et en Italie en modèle ouvert. Dans le cadre de son développement stratégique, CNP Assurances continuera d'accroître son activité en emprunteur et en prévoyance par l'intermédiaire de sa succursale espagnole [1].

Branche Grand Public et Numérique

Entrée en négociation exclusive en vue de l'acquisition de Maincare [2]

Après avoir signé un partenariat stratégique en mai 2022 avec Maincare, spécialiste de l'édition de logiciels dans le secteur de la santé en France, Docaposte est entré en négociation exclusive avec les actionnaires de la société en vue de son acquisition. En associant les actifs de Maincare avec son expertise en confiance numérique, Docaposte créera un leader technologique souverain au service de la transformation numérique des acteurs de la santé. Maincare a réalisé un chiffre d'affaires de 78 millions d'euros en 2021.

Acquisition de HEVA

En avril 2022, Docaposte a acquis HEVA (100 %), bureau d'études et de conseil en santé. Cette opération conforte la stratégie de développement de Docaposte sur le marché de la santé. HEVA a réalisé un chiffre d'affaires de 3,6 millions d'euros en 2021.

Acquisition de la solution Easyconsent

En juillet 2022, Docaposte a acquis la solution Easyconsent, plateforme SaaS à destination des hôpitaux permettant de dématérialiser le consentement éclairé des patients. Avec cette opération, Docaposte enrichit son offre d'e-consentement.

Projet de *cloud* de confiance

En octobre 2022, La Poste, la Banque des Territoires, Dassault Systèmes et Bouygues Telecom ont signé une alliance au sein d'un consortium 100 % français afin de créer Numspot, une société dédiée au développement d'une offre complète de services européens de *cloud* souverain et de confiance. L'offre Numspot arriverait courant 2023, pour proposer des services *cloud* hébergés en France et répondre aux enjeux de la souveraineté et de la portabilité des données, ainsi que ceux de la sécurité des architectures numérique.

La Poste Immobilier

La marque Poste Immo devient La Poste Immobilier

En 2022, Poste Immo a opéré un changement de nom de marque, devenant ainsi La Poste Immobilier. Outre un changement de nom, cette évolution se traduit notamment par celle de ses axes stratégiques avec l'ajout de la RSE, conformément à l'axe stratégique du groupe La Poste.

Lancement par La Poste Immobilier de sa première opération de promotion immobilière en propre

En février 2022, les travaux de l'immeuble de La Poste Magenta ont été lancés dans le 10e arrondissement de Paris. De ces travaux émergeront 35 logements sociaux, 48 logements en accession, un espace de *coworking,* un bureau de poste et un espace de logistique urbaine. Ce projet de réhabilitation et de transformation d'un ancien site industriel inaugure également une nouvelle activité pour La Poste Immobilier : la promotion immobilière en propre. Elle concernera des projets de logement et de résidences services seniors.

Acquisition de Multiburo

En juillet 2022, La Poste Immobilier a acquis Multiburo (100 %), acteur majeur du *coworking* présent en France, en Belgique et en Suisse. Avec cette acquisition, La Poste Immobilier, déjà actionnaire majoritaire de Startway, consolide son offre dans le secteur du *coworking.* Multiburo a réalisé un chiffre d'affaires de l'ordre de 26 millions d'euros en 2021.

Cession de la participation détenue par La Poste Immobilier dans Arkadea

En novembre 2022, La Poste Immobilier a cédé à Icade Promotion la participation qu'elle détenait (50 %) dans la société de promotion immobilière Arkadea.

(1) Correspondant à « CNP Caution Sucursal en España » et « CNP Assurances Sucursal en España ».
(2) Le closing de l'opération a été réalisé fin février 2023.

3.1.4 Émissions obligataires

Succès de l'émission inaugurale de l'obligation durable (« *Sustainable Bond* ») de La Poste

La Poste a lancé avec succès en septembre 2022 sa première émission obligataire « *Sustainable* » pour un total de 1,2 milliard d'euros en deux tranches. Une première tranche d'un montant de 600 millions d'euros, d'une maturité de 6 ans (septembre 2028) et assortie d'un coupon de 2,625 % par an. Une seconde tranche d'un montant de 600 millions d'euros, d'une maturité Long 10 ans (mars 2033) et assortie d'un coupon de 3,125 % par an.

Cette émission s'inscrit dans le cadre de l'engagement sociétal de La Poste. Les fonds levés grâce à cette opération permettront de financer ou refinancer des actifs et projets relevant des quatre objectifs sociaux et environnementaux désormais inscrits dans les statuts de La Poste : 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.

3.2 ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

3.2.1 Synthèse des résultats consolidés du groupe La Poste

Les informations financières présentées sont issues des comptes consolidés au 31 décembre 2022 du groupe La Poste.

			Variation *vs* N-1		Évolution à périmètre et change constants *vs* N-1	
(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)
PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE						
Produits opérationnels	35 392	34 609	+ 783	+ 2,3	- 118	- 0,3
Résultat d'exploitation (après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	1 197	3 431	- 2 235	- 65,1	- 2 396	- 68,8
Marge opérationnelle	*3,4 %*	*9,9 %*	-		-	
Résultat net part du groupe	1 203	2 069	- 866	- 41,9	- 1 267	- 61,6
Marge nette	*3,4 %*	*6,0 %*	-	*- 2,6 pts*	-	*- 3,7 pts*
Free cash flow	***1 530***	***248***	***+ 1 282***	***n.s.***		
EBITDA ajusté	*3 618*	*2 812*	*+ 806*	*+ 28,7*		
CHIFFRES CLÉS – LA BANQUE POSTALE						
Produit net bancaire	8 320	8 017	+ 303	+ 3,8	+ 14	+ 0,2
Coefficient d'exploitation [(a)]	*77,5 %*	*78,0 %*	-	*- 0,6 pt*		

(a) Périmètre La Banque Postale & CNP Assurances (yc PPA CNP Assurances).

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	Variation vs N-1 (en M€)	Variation vs N-1 (en %)
INDICATEURS FINANCIERS CLÉS				
Dette nette	**10 191**	**10 233**	**- 42**	**- 0,4**
Dette nette/EBITDA ajusté	*2,8*	*3,6*		
Capitaux propres part du groupe	**17 546**	**20 932**	**- 3 386**	**- 16,2**
Dette nette/CP	*58,1 %*	*48,9 %*	-	*9,2 pts*
Résultat net/CP	*6,9 %*	*9,9 %*	-	*- 3,0 pts*
Common Equity Tier 1	**14,7 %**	**19,1 %**	-	**- 4,4 pts**
LCR	**147 %**	**186 %**	-	**- 39 pts**
NSFR	**129 %**	**142 %**	-	**- 13 pts**
Ratio crédits sur dépôts	**87,2 %**	**82,2 %**	-	**5,0 pts**
Taux de couverture du SCR	**230 %**	**217 %**	-	**13 pts**

3.2.1.1 Produits opérationnels

Les produits opérationnels du groupe La Poste s'établissent à 35 392 millions d'euros à fin décembre 2022, et progressent de 783 millions d'euros par rapport à fin décembre 2021 soit + 2,3 %, sous l'effet de l'intégration de nouvelles entités et de l'effet change, dans un contexte de ralentissement de l'activité de l'e-commerce par rapport à 2021 et de poursuite de baisse des volumes de courrier traditionnel atténués par des hausses tarifaires, et de remontée des taux d'intérêt.

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	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	10 201	10 620	- 419	- 3,9	- 474	- 4,5
Geopost	15 573	14 701	+ 872	+ 5,9	+ 360	+ 2,4
La Banque Postale	8 320	8 017	+ 303	+ 3,8	+ 14	+ 0,2
Grand Public et Numérique	6 576	6 723	- 146	- 2,2	- 178	- 2,6
Autres secteurs et intercos	- 5 278	- 5 452	+ 173	- 3,2	+ 160	- 2,9
Produits opérationnels	**35 392**	**34 609**	**+ 783**	**+ 2,3**	**- 118**	**- 0,3**

Par rapport à 2021, les effets périmètre s'élèvent à + 591 millions d'euros, répartis entre Geopost (+ 316 millions d'euros principalement liés à l'intégration de CitySprint, Scalefast, TIPSA, Speedy et à la sortie de Tigers), La Banque Postale (+ 176 millions d'euros, essentiellement liés à l'entrée dans le périmètre des activités d'assurances vie d'Aviva en Italie), Services-Courrier-Colis (+ 55 millions d'euros dont CyberCité et TimeOne), BGPN (+ 31 millions d'euros dont Trust & Sign) et l'Immobilier (+ 15 millions d'euros liés à Multiburo). Les effets change s'élèvent à + 309 millions d'euros dont essentiellement + 144 millions d'euros sur le réal brésilien, + 46 millions d'euros sur le rouble, + 38 millions d'euros sur le dollar américain et + 36 millions d'euros sur le dollar Hong Kong.

À périmètre et change constants, les produits opérationnels du groupe diminuent de - 118 millions d'euros par rapport à 2021, soit - 0,3 %.

Cette évolution est marquée par les éléments suivants :

- chiffre d'affaires de la branche Services-Courrier-Colis à 10 201 millions d'euros, en baisse de - 474 millions d'euros, soit - 4,5 % à périmètre et change constants par rapport à 2021. Après une année 2021 portée par une forte croissance de l'e-commerce, l'année 2022 marque le pas en termes d'activité dans un contexte macroéconomique adverse. Le chiffre d'affaires du Courrier est en diminution de - 292 millions d'euros, soit - 4,0 %, marquée par des volumes en recul de - 6,5 % [1] à jours ouvrés équivalents, que compense partiellement l'augmentation tarifaire de 3,3 % [1] en moyenne, intervenue au 1er janvier 2022. L'International est en baisse de - 55 millions d'euros, impacté par le recul des volumes d'e-PAQ. Au sein de la branche, l'activité Colis enregistre une baisse de son chiffre d'affaires de - 128 millions d'euros (- 5,7 %) dont un effet trafic de - 9,8 % [2] à jours ouvrés équivalents lié essentiellement à une activité élevée au premier semestre 2021 et au ralentissement de la consommation depuis le début des tensions inflationnistes. L'évolution organique du chiffre d'affaires des filiales des services Courrier est en baisse de - 54 millions d'euros principalement impactée par la baisse des volumes de ventes de certificats d'économie d'énergie ;

(1) Sur la base du chiffre d'affaires Entreprise donnant lieu à trafic.
(2) Sur la base du périmètre SCC.

- chiffre d'affaires de la branche Geopost à 15 573 millions d'euros, en croissance de + 360 millions d'euros à périmètre et change constants (+ 2,4 %). Les produits opérationnels de DPDgroup atteignent 13 032 millions d'euros, en croissance organique de 196 millions d'euros (+ 1,6 %), tirés par les augmentations tarifaires et les surcharges fuel qui permettent de compenser le recul de - 3 % des volumes traités par rapport à 2021 dans des conditions de marché plus difficiles et sous l'effet de la baisse de l'e-commerce. Au sein de la branche, Asendia génère un chiffre d'affaires de 2 510 millions d'euros, en croissance organique de 155 millions d'euros soit 6,9 % portée par sa filiale eShopWorld ;
- PNB de La Banque Postale à 8 320 millions d'euros, en hausse de 303 millions d'euros, dont 288 millions d'euros d'effets périmètre et change, soit une croissance organique de 14 millions d'euros. Le recul de - 162 millions d'euros de la MNI en lien avec le relèvement des taux d'épargne réglementée est partiellement compensé par la hausse des commissions de 23 millions d'euros. Le PNB du pôle Assurances progresse de + 159 millions d'euros sous l'effet de l'augmentation de la marge financière et d'une moindre sinistralité au Brésil (+ 543 millions d'euros), de la progression de l'assurance non-vie (+ 21 millions d'euros) et d'un impact négatif du PPA (- 405 millions d'euros) ;
- chiffre d'affaires de la branche Grand Public et Numérique à 6 576 millions d'euros, en diminution organique de - 178 millions d'euros par rapport à 2021 (- 2,6 %), sous l'effet d'une baisse significative des volumes après une année 2021 en forte croissance (- 12 % de volumes Courrier et - 11 % de volumes Colis). Le chiffre d'affaires des filiales augmente de + 20 millions d'euros à effet périmètre et change constants, porté essentiellement par Docaposte.

3.2.1.2 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation du groupe après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint s'établit à fin décembre 2022 à 1 197 millions d'euros. Hors effets périmètre de 107 millions d'euros liés essentiellement à l'intégration d'Aviva et de Citysprint, et hors effet change de + 54 millions d'euros essentiellement liés au change sur le réal brésilien, la baisse organique du résultat d'exploitation est de - 2 396 millions d'euros. Cette évolution intègre un ensemble d'évènements comptables significatifs survenus en 2022 (dont des dépréciations relatives aux actifs du Courrier maison mère, à DPD Russie et à Mediapost) et en 2021 (dont une reprise de dépréciation des actifs Courrier maison mère), qui contribuent à un écart annuel défavorable de - 2 141 millions d'euros en 2022 par rapport à 2021. Le détail de ces évènements comptables est présenté en chapitre dédié à l'analyse du Résultat net part du groupe.

Hors ces éléments, la baisse du résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint du groupe est de - 255 millions d'euros à périmètre et change constants.

			Variation *vs* N-1		Évolution à périmètre et change constants *vs* N-1	
(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)
Services-Courrier-Colis	- 767	1 246	- 2 013	n.s.	- 2 012	n.s.
Geopost	654	1 057	- 403	- 38,1	- 419	- 39,3
La Banque Postale	1 841	1 642	+ 198	+ 12,1	+ 58	+ 3,4
Grand Public et Numérique	199	155	+ 43	+ 27,8	+ 38	+ 24,7
Immobilier	68	95	- 27	- 28,1	- 27	- 28,8
Supports et Structures	- 262	- 266	+ 4	- 1,6	+ 4	- 1,6
Non affecté et éliminations	- 536	- 497	- 38	+ 7,7	- 38	+ 7,6
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**1 197**	**3 431**	**- 2 235**	**- 65,1**	**- 2 396**	**- 68,8**

Les éléments marquants du résultat d'exploitation par branche d'activité sont les suivants :

- Services-Courrier-Colis : le résultat d'exploitation de la branche s'établit à - 767 millions à fin décembre 2022, en diminution de - 2 012 millions d'euros à périmètre et change constants dont - 1 920 millions d'euros induits par les éléments comptables significatifs. Net de ces évènements survenus en 2021 et en 2022, l'évolution est de - 92 millions d'euros dans un environnement marqué par l'inflation malgré la mise en œuvre de mesures de maîtrise des coûts ;
- la branche Geopost affiche un résultat d'exploitation de + 654 millions d'euros en baisse organique de 419 millions d'euros, soit - 39,3 %, sous l'effet conjugué de la baisse des volumes et des surcoûts liés à l'inflation et de la dépréciation de - 149 millions d'euros de la filiale DPD Russie dans le cadre du projet de cession ;
- la branche La Banque Postale affiche un résultat d'exploitation de + 1 841 millions d'euros en augmentation de 198 millions d'euros par rapport à décembre 2021. Hors effet périmètre de + 98 millions d'euros et effet change de + 43 millions d'euros, le résultat d'exploitation de la branche La Banque Postale est en hausse de 58 millions d'euros sous l'effet principalement de la baisse du coût risque de 52 millions d'euros ;
- le résultat d'exploitation de la branche Grand Public et Numérique s'établit à + 199 millions d'euros, en augmentation de 38 millions d'euros après retraitement des effets périmètre et change, principalement sous l'effet de la maîtrise des charges du Réseau dans un contexte de tension inflationniste ;

- autres secteurs d'activité :
  - l'immobilier affiche un résultat d'exploitation de + 68 millions d'euros, en diminution de 27 millions d'euros essentiellement liée à la cession en 2021 du site Renaudes,
  - le secteur Supports et structures, qui représente une charge nette de 262 millions d'euros, diminue de 4 millions d'euros du fait notamment de la maîtrise des charges,
  - les produits et charges du secteur Non affecté (hors éliminations), qui représentent au global une charge de 541 millions d'euros, augmentent de 36 millions d'euros en raison essentiellement d'un accroissement du coût net de la présence territoriale.

3.2.1.3 Résultat net

Le résultat net part du groupe, à 1 203 millions d'euros, diminue globalement de 866 millions d'euros par rapport à fin décembre 2021. Après retraitement des effets périmètre de 402 millions d'euros (dont 334 millions d'euros en quote-part des intérêts minoritaires liés à la prise de contrôle de CNP Assurances), et des effets change de 2 millions d'euros, le résultat net part du groupe baisse de 1 267 millions d'euros. Après retraitement des évènements comptables significatifs de 2021 et 2022 décrits en chapitre dédié à l'analyse du résultat net part du groupe, il diminue de 281 millions d'euros par rapport à 2021 à périmètre et change constants, dans un contexte de dégradation de l'environnement macroéconomique.

3.2.1.4 Variation de la dette nette

La dette nette du groupe est demeurée globalement stable à 10 191 millions d'euros, en baisse de 42 millions d'euros en 2022.

La variation de dette du groupe se caractérise par un free cash flow généré de 1 530 millions d'euros, qui couvre le solde net des flux liés à la croissance externe et aux actifs financiers de 862 millions d'euros, les dividendes versés pour un montant global de 442 millions d'euros, avec un impact excédentaire sur la dette de 226 millions d'euros en partie compensé par la hausse des dettes de location-financement de 109 millions d'euros.

3.2.2 Résultats opérationnels par secteur d'activité

3.2.2.1 Synthèse des résultats opérationnels par secteur d'activité

L'information sectorielle est présentée conformément à la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels ».

Un secteur est un sous-ensemble pour lequel une information financière distincte est disponible et régulièrement revue par la Direction générale du groupe en vue de lui affecter des ressources et d'évaluer sa performance.

Les critères retenus pour déterminer les secteurs d'activité sont notamment les suivants : nature des produits distribués, type ou catégorie de clients auxquels ils sont destinés, processus de production, réseau de distribution et environnement réglementaire. La définition des secteurs opérationnels est basée sur l'organisation existante en matière de pilotage au sein du groupe La Poste.

Publié 12/2022 *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	Geopost	La Banque Postale	Grand Public et Numérique	Immobilier	Supports et Structures	Non affecté	Élim.	Total
CA & PNB Externes	8 094	15 455	8 289	3 343	91	4	116		35 392
CA & PNB Intersecteurs	2 107	118	31	3 233	770	1 232	0	- 7 492	
Produits opérationnels	**10 201**	**15 573**	**8 320**	**6 576**	**861**	**1 236**	**116**	**- 7 492**	**35 392**
REX avant résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**- 767**	**652**	**1 812**	**197**	**69**	**- 262**	**- 541**	**5**	**1 166**
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	2	28	2	- 1	0	0	0	31
REX APRÈS RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**- 767**	**654**	**1 841**	**199**	**68**	**- 262**	**- 541**	**5**	**1 197**

Publié 12/2021 *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	Geopost	La Banque Postale	Grand Public et 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 sociétés 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**

3.2.2.2 Services-Courrier-Colis

La branche Services-Courrier-Colis regroupe :

- l'activité Courrier Entreprise de La Poste S.A. (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 S.A., spécialiste de la livraison rapide et des colis de moins de 30 kg aux particuliers, BtoC en France et à l'export ;
- l'ensemble des activités des filiales intervenant sur les marchés de diversification :
  - marketing direct et *data marketing* (Mediapost),
  - solutions de logistique et e-logistique (Viapost),
  - prestation de santé à domicile et prévention de la perte d'autonomie (Santé & Autonomie),
  - efficacité énergétique, économie circulaire (Nouveaux Services).

			Variation *vs* N-1		Évolution à périmètre et change constants *vs* N-1	
(en millions d'euros)	**31/12/2022**	**31/12/2021**	**(en M€)**	**(en %)**	**(en M€)**	**(en %)**
Chiffre d'affaires	10 201	10 620	- 419	- 3,9	- 474	- 4,5
dont CA Courrier Maison mère	*7 057*	*7 349*	*- 292*	*- 4,0*	*- 292*	*- 4,0*
dont CA Colis	*2 124*	*2 253*	*- 128*	*- 5,7*	*- 128*	*- 5,7*
dont CA filiales Services-Courrier-Colis	*1 019*	*1 018*	*1*	*+ 0,1*	*- 54*	*- 5,3*
Charges opérationnelles	- 10 968	- 9 374	- 1 593	+ 17,0	- 1 538	+ 16,4
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**- 767**	**1 246**	**- 2 013**	**n.s.**	**- 2 012**	**n.s.**
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	0	0	-	0	-
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**- 767**	**1 246**	**- 2 013**	**n.s.**	**- 2 012**	**n.s.**

Activité Courrier

Le chiffre d'affaires s'établit à 7 057 millions d'euros, en baisse de - 292 millions d'euros, soit - 4,0 % par rapport au 31 décembre 2021. Cette évolution s'explique notamment par :

- un trafic courrier en baisse de - 6,5 % à jours ouvrés équivalents, sur la base du chiffre d'affaires Entreprise donnant lieu à trafic, correspondant à - 373 millions d'euros d'effet volume et mix produits. Cette décroissance est partiellement compensée par la hausse tarifaire entrée en vigueur au 1er janvier 2022 de + 3,3 % en moyenne représentant un impact de + 148 millions d'euros sur le chiffre d'affaires donnant lieu à trafic ;
- un net repli de l'international de - 55 millions d'euros, fortement impacté par la baisse du trafic e-PAQ (- 36 millions d'objets par rapport au 31 décembre 2021) qui s'explique notamment par la mise en œuvre de la directive Douanes 2021 et par une modification des comportements de consommation ;
- une hausse de + 44 millions d'euros au titre des élections présidentielle et législatives (quatre tours électoraux par rapport aux deux tours des élections régionales en 2021) ;
- une baisse de - 47 millions d'euros relative aux refacturations à la branche Grand Public et Numérique résultant de la baisse des volumes Grand Public.

Activité Colis

Le chiffre d'affaires s'établit à 2 124 millions d'euros, en baisse de - 128 millions d'euros, soit - 5,7 % par rapport au 31 décembre 2021.

Le volume des colis distribués s'établit à 409 millions d'objets [1], en baisse de - 9,8 % à jours ouvrés équivalents.

Cette évolution s'explique par un effet de base par rapport à la dynamique exceptionnelle de l'e-commerce engendrée par les confinements, principalement sur le premier semestre 2021 et par un ralentissement de l'e-commerce observé depuis le début de l'année 2022.

Activité filiales branche Services-Courrier-Colis

Le chiffre d'affaires est stable par rapport au 31 décembre 2021 (+ 0,1 %) et s'établit à 1 019 millions d'euros. Après retraitement des effets périmètre et change de + 55 millions d'euros liés principalement à l'intégration des sociétés Cybercité, TimeOne, Happytal et St Johns, l'évolution organique du chiffre d'affaires est de - 54 millions d'euros avec des évolutions contrastées :

- les activités du pôle Mediapost enregistrent une baisse organique de - 3 millions d'euros, liée principalement à une baisse d'activité sur la distribution des imprimés publicitaires chez Mediapost France (- 23 millions d'euros), partiellement compensée par une hausse de l'activité billetterie de Sogec (+ 18 millions d'euros) ;
- les filiales du pôle Nouveaux Services affichent une baisse organique de - 58 millions d'euros, principalement due à EDE, sous l'effet du repli des volumes de ventes de certificats d'économie d'énergie ;
- les filiales de La Poste Santé & Autonomie enregistrent une croissance organique de + 6 millions d'euros, tirée principalement par le développement commercial d'Asten.

(1) Périmètre BSCC.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est de - 767 millions d'euros, en baisse organique de - 2 012 millions d'euros qui s'explique principalement par :

- la reprise totale au 31 décembre 2021 de la dépréciation d'actifs Courrier de 900 millions d'euros qui avait impacté le Courrier en 2020 à la suite de la crise sanitaire ;
- la comptabilisation d'une nouvelle dépréciation des actifs Courrier de - 940 millions d'euros au 31 décembre 2022, résultant d'une révision à la baisse des prévisions de résultat d'exploitation tenant compte de l'impact de l'environnement inflationniste sur les perspectives de rentabilité de l'activité ;
- la comptabilisation d'une dépréciation d'écart d'acquisition de - 80 millions d'euros de Mediapost au 31 décembre 2022, à la suite d'une révision à la baisse du volume d'activité sur la période 2023 à 2027 ;
- un résultat d'exploitation des activités Courrier et Colis en repli de - 46 millions d'euros (hors dépréciation d'actifs Courrier), sous les effets conjugués du repli de l'activité et de l'inflation, partiellement compensés par une baisse des charges d'exploitation ;
- un résultat d'exploitation des filiales en baisse organique de - 46 millions d'euros (hors dépréciation Mediapost) principalement due au repli de l'activité de Mediapost France et à la baisse du cours du CEE [1] chez EDE.

3.2.2.3 Geopost

L'activité de la branche Geopost [2] regroupe :

- DPDgroup qui opère les activités de colis rapide et express en France et à l'étranger ;
- Asendia qui propose des solutions de courriers transfrontalières ;
- 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.

			Variation vs N-1		Évolution à périmètre et change constants vs N-1	
(en millions d'euros)	**31/12/2022**	**31/12/2021**	**(en M€)**	**(en %)**	**(en M€)**	**(en %)**
Chiffre d'affaires	15 573	14 701	+ 872	+ 5,9	+ 360	+ 2,4
dont CA DPDgroup	*13 032*	*12 500*	*+ 531*	*+ 4,2*	*+ 196*	*+ 1,6*
dont CA Asendia	*2 510*	*2 178*	*+ 332*	*+ 15,3*	*+ 155*	*+ 6,9*
dont CA Urby	*24*	*15*	*+ 9*	*+ 60,0*	*+ 9*	*+ 60,0*
dont CA Alturing	*7*	*8*	*- 0*	*- 5,8*	*- 0*	*- 5,8*
Charges opérationnelles	- 14 921	- 13 647	- 1 274	+ 9,3	- 777	+ 5,7
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**652**	**1 054**	**- 402**	**- 38,1**	**- 417**	**- 39,3**
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	2	3	- 1	- 41,7	- 1	n.s.
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**654**	**1 057**	**- 403**	**- 38,1**	**- 419**	**- 39,3**

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la branche Geopost s'élève à 15 573 millions d'euros, en hausse de + 872 millions d'euros, soit + 5,9 % par rapport au 31 décembre 2021. Les effets périmètre de + 316 millions d'euros sont essentiellement liés à l'intégration de CitySprint, Tipsa, Speedy, BK Logistics, Fast & Furious, Your Cargo Contact et à la cession de Tigers. Les effets change sont de + 196 millions d'euros, dont + 46 millions d'euros sur le rouble, + 38 millions d'euros sur le dollar américain, + 36 millions d'euros sur le dollar de Hong Kong, + 31 millions d'euros sur le réal brésilien, + 24 millions d'euros sur la livre sterling et - 18 millions d'euros sur le zloty. À périmètre et change constants, la croissance est de + 360 millions d'euros, soit + 2,4 %.

Le chiffre d'affaires de DPDgroup s'établit à 13 032 millions d'euros en hausse organique de + 196 millions d'euros, portée par des hausses tarifaires et des surcharges fuel visant à contenir les surcoûts liés à l'inflation. Le volume des colis distribués par DPDgroup s'établit à 2 104 millions de colis, en décroissance organique de - 3 % par rapport au 31 décembre 2021. Cette baisse s'explique par le repli de l'activité BtoC (- 4,8 % à périmètre constant), portée sur les premiers mois de 2021 par les confinements, et impactée dès le début de l'année 2022 par la baisse de la consommation. Les dynamiques des principaux pays dans lesquels DPDgroup est présent sont les suivantes :

- le chiffre d'affaires du Royaume-Uni s'établit à 2 472 millions d'euros, en décroissance organique de - 3,7 %. Cette baisse résulte du ralentissement de l'activité e-commerce sur le marché domestique et d'un impact défavorable sur le marché international à la suite de la mise en place de la directive TVA au 1er juillet 2021 ;
- le chiffre d'affaires de la France s'élève à 2 195 millions d'euros, en croissance organique de + 66 millions d'euros dont + 5,4 % pour DPD France, + 2,1 % pour Chronopost, portée par des hausses tarifaires et des surcharges fuel dans un contexte de repli d'activité ;
- le chiffre d'affaires de l'Allemagne s'établit à 2 244 millions d'euros, en baisse organique de - 1,8 %. Cette évolution s'explique par un repli des volumes ne pouvant être compensé par des hausses tarifaires du fait d'un marché très concurrentiel ;
- l'Italie réalise un chiffre d'affaires de 1 815 millions d'euros, en hausse organique de + 104 millions d'euros grâce à la reprise du BtoB ;

(1) CEE : certificats d'économie d'énergie.
(2) Branche Geopost y compris Urby et Asendia.

- le chiffre d'affaires de la Pologne s'établit à 803 millions d'euros, en hausse organique de + 128 millions d'euros grâce au BtoC domestique.

Le chiffre d'affaires d'Asendia s'établit à 2 510 millions d'euros, en croissance organique de + 155 millions d'euros portée par sa filiale eShopWorld dont la progression du chiffre d'affaires compense le repli de l'activité Logistique.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint s'établit à 654 millions d'euros, en baisse de - 403 millions d'euros. Après retraitement des effets périmètre et change de + 16 millions d'euros, la décroissance organique est de - 419 millions d'euros.

Cette baisse s'explique principalement par un effet de base par rapport à une année 2021 ayant bénéficié de la croissance conjoncturelle des trafics liée à la crise sanitaire, par le ralentissement de l'activité e-commerce induit par les tensions inflationnistes et la baisse du pouvoir d'achat et enfin par la dépréciation des actifs de DPD Russie d'un montant de 149 millions d'euros.

La contribution de Geopost au résultat net part du groupe s'élève à + 136 millions d'euros, en décroissance de - 535 millions d'euros, en ligne avec l'évolution du résultat d'exploitation et impacté par la baisse de - 67 millions d'euros de la quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence attribuable à Ninja Van ainsi que par la baisse de - 60 millions d'euros du résultat financier.

3.2.2.4 La Banque Postale

Ce secteur d'activité regroupe La Banque Postale, ses filiales et le groupement de moyens constitué entre La Poste et La Banque Postale régi par une convention de répartition de frais. L'ensemble des charges relatives au groupement de moyens (principalement les coûts des personnels de La Poste travaillant exclusivement pour La Banque Postale) est refacturé à l'euro/l'euro à La Banque Postale.

En 2022, La Banque Postale a racheté les minoritaires de CNP Assurances pour détenir désormais 100 % du capital de CNP Assurances.

Le succès de cette opération marque une nouvelle étape dans le renforcement du modèle de bancassureur de La Banque Postale et dans la poursuite de l'expansion multi-partenariale et internationale de CNP Assurances.

Activités commerciales

(encours en milliards d'euros)	31/12/2022	31/12/2021 *pro forma*	Variation (en Md€)	Variation (en %)
ÉPARGNE CLIENTÈLE	**579,5**	**551,2**	**+ 28,3**	**+ 5,1**
Dépôts à vue	83,0	85,4	- 2,4	- 2,8
Épargne ordinaire	94,1	89,4	+ 4,8	+ 5,3
Épargne logement	29,2	30,6	- 1,4	- 4,6
OPCVM	14,6	14,4	+ 0,3	+ 2,0
Assurance-vie [(a)]	357,1	330,4	+ 26,7	+ 8,1
Autres	1,4	1,0	+ 0,4	+ 36,5
CRÉDITS CLIENTÈLE	**123,5**	**115,8**	**+ 7,7**	**+ 6,6**
Crédits immobiliers	73,2	67,8	+ 5,4	+ 8,0
Crédits à la consommation	5,7	5,4	+ 0,4	+ 7,0
Autres crédits	0,7	0,6	+ 0,2	+ 29,0
Financements	43,8	42,1	+ 1,7	+ 4,1

(a) Y compris Assurance-vie CNP Assurances.

L'activité commerciale reste performante sur l'année 2022 avec des encours d'épargne en croissance stables et des encours de crédits clientèle qui progressent de + 8,0 % par rapport à fin 2021.

Bancassurance France

Les dépôts à vue conservent une collecte soutenue, avec des encours en croissance de 1,5 milliard d'euros sur un an (+ 2,0 %), traduisant la confiance des Français en La Banque Postale. L'épargne ordinaire est également en progression avec une hausse sur douze mois de + 4,4 milliards d'euros (+ 5,2 %). Le Livret A, dont le taux est passé successivement en 2022 de 0,5 % à 1,0 % le 1er février, puis à 2,0 % le 1er août, continue à jouer son rôle d'épargne de précaution avec des encours stables à 63,6 milliards d'euros.

Cette revalorisation concerne l'ensemble des taux des produits d'épargne réglementée et fait suite à la forte hausse de l'inflation.

Les encours de La Banque Postale en matière d'assurance-vie s'établissent à 280,2 milliards d'euros, en baisse de 5,7 milliards d'euros (- 2,0 %) par rapport à 2021 avec une collecte brute en baisse de - 5,2 % sous l'effet du recul de l'Épargne/Retraite en euros malgré la bonne performance de la collecte brute en unités de comptes avec un taux d'UC à 30,7 % (+ 2,1 points par rapport à 2021).

Sur l'année 2022, 14,2 milliards d'euros de crédits immobiliers ont été mis en force par La Banque Postale, en hausse de 21,2 % par rapport à fin 2021, production portée par un marché immobilier dynamique en 2022. Malgré les difficultés liées à l'application du taux d'usure, les encours de crédits immobiliers progressent de + 8,0 % sur un an à 68,8 milliards d'euros.

La production des crédits à la consommation, gérés par La Banque Postale Consumer Finance, est en hausse de + 10,6 %, portant les encours à 5,7 milliards d'euros (+ 7,1 % par rapport à fin 2021), avec une hausse marquée du crédit renouvelable de + 15,2 %.

Bancassurance International

À l'international, CNP Assurances profite d'une bonne dynamique commerciale.

En Europe hors France, le chiffre d'affaires s'élève à 9,4 milliards d'euros, en hausse de 4,2 milliards d'euros. En Épargne/Retraite, la progression du chiffre d'affaires (+ 4 milliards d'euros) est tirée par la forte collecte apportée par la filiale italienne nouvellement intégrée, CNP Vita Assicurazione (CVA), soit + 4,3 milliards d'euros. En Prévoyance/Protection, le chiffre d'affaires est tiré par CVA (+ 118 millions d'euros) et par les performances de CNP UniCredit Vita (+ 26 millions d'euros) avec sa gamme Prévoyance lancée en 2021.

En Amérique latine, le chiffre d'affaires s'établit à 7,3 milliards d'euros en progression de 14,9 %. En Épargne/Retraite, le chiffre d'affaires s'élève à 5,9 milliards d'euros (+ 14,1 % mais - 2,6 % à change constant), en lien avec le ralentissement de la collecte retraite sur le dernier trimestre. En Prévoyance/Protection, le chiffre d'affaires à 1,4 milliard d'euros est en hausse de + 18,3 % (+ 1,3 % à change constant) tiré par les bonnes performances de Caixa Vida e Previdência (CVP) sur la Prévoyance et Prestamista [1] liées au succès de la campagne Pronampe lancée fin juillet 2022 et des ventes croisées associées.

Banque Patrimoniale et Gestion d'Actifs

Louvre Banque Privée

L'activité commerciale de la banque patrimoniale Louvre Banque Privée (LBP) reste dynamique sur la période. Les encours d'épargne progressent de + 6,5 % pour atteindre 15,0 milliards d'euros portés par une croissance de l'épargne d'assurance-vie de + 9,1 % à 10,8 milliards d'euros grâce notamment à des collectes dynamiques. Les encours de crédits immobiliers progressent de + 8,9 % pour atteindre 4,5 milliards d'euros.

Gestion d'actifs

Les encours sous gestion, qui se composent de ceux de La Banque Postale Asset Management et de Tocqueville Finance, s'établissent à 55,8 milliards d'euros en 2022, en baisse de 7,5 % par rapport au 31 décembre 2021, principalement liée à un effet marché négatif de 6,5 milliards d'euros en partie compensé par une collecte nette positive de 2,0 milliards d'euros.

La Banque Postale Asset Management a cédé ses participations dans les gestionnaires d'actifs Ostrum (45 %) et AEW Europe (40 %) à Natixis Investment Managers, dans un objectif de rationalisation capitalistique entre La Banque Postale et BPCE.

Banque de Financement et d'Investissement

Les encours de financement s'établissent à 43,8 milliards d'euros, en progression de + 4,1 % sur un an. 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 2022 : les encours de financement au secteur public local atteignent 20,4 milliards d'euros (+ 0,7 %) et les encours de financement des PME/ETI progressent de 14,5 % à 10,9 milliards d'euros.

Les encours d'affacturage progressent également de 22,8 % et s'établissent à 3,3 milliards d'euros et la production (CA acheté) s'élève à 20,8 milliards d'euros, en forte progression de 21,4 %.

Performance opérationnelle

Le Produit Net Bancaire (PNB) de La Banque Postale s'élève à 8 320 millions d'euros à fin décembre 2022, en hausse de 303 millions d'euros (publié), dans un contexte inflationniste et de remontée rapide des taux.

La marge nette d'intérêts (MNI) est en baisse de 7,3 % (- 162 millions d'euros) pour atteindre 2 065 millions d'euros, sous l'effet de l'impact défavorable immédiat du relèvement des taux d'épargne réglementée (- 239 millions d'euros) et de l'absence de couverture exhaustive de la composante inflation, éléments défavorables partiellement compensés par le développement du financement (+ 43 millions d'euros).

Les commissions sont en hausse de 0,9 % (+ 23 millions d'euros) avec des commissions sur l'équipement et le fonctionnement des comptes en hausse de + 3 % (+ 40 millions d'euros), et une baisse des commissions sur les cessions CAFFIL (- 13 millions d'euros).

Le pôle Assurances progresse de + 159 millions d'euros sous l'effet de l'augmentation de la marge financière et une moindre sinistralité au Brésil (+ 543 millions d'euros), d'une croissance des activités d'assurance non vie (+ 21 millions d'euros) et un impact négatif du PPA (- 405 millions d'euros).

Les frais de gestion de la branche La Banque Postale augmentent de 2,3 % par rapport à fin décembre 2021, à - 6 343 millions d'euros. Hors retournement de PPA lié à l'intégration de CNP Assurances et hors effets périmètre et change (+ 61 millions d'euros), les frais de gestion sont en hausse de 83 millions d'euros en lien avec le développement des activités bancaires (nouvelle identité, digitalisation, investissements), le lancement de Louvre Banque Privée et le développement de CNP à l'international.

Le résultat brut d'exploitation de la branche, à 1 976 millions d'euros, est en hausse de 8,7 %. Le coefficient d'exploitation de La Banque Postale s'établit à 77,5 %.

Le coût du risque, à - 216 millions d'euros, est inférieur de 52 millions d'euros au niveau de fin décembre 2021 dans un environnement économique qui reste cependant incertain. Rapporté aux encours de crédit, il se situe à un niveau bas à 16 points de base reflétant la faible exposition aux secteurs les plus impactés par la crise actuelle et la faible sinistralité.

Le résultat net part du groupe s'élève à 1 104 millions d'euros, en hausse de + 92,3 % (+ 25,6 % à périmètre et change constants).

(1) Produit d'assurance emprunteur consommation.

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021 publié	Variation (en M€)	Variation (en %)	Variation à PCC (en M€)	Variation à PCC (en %)
Produit net bancaire	8 320	8 017	303	+ 3,8	14	+ 0,2
Frais de gestion [(a)]	- 6 343	- 6 200	- 144	+ 2,3	21	- 0,3
Résultat brut d'exploitation	**1 976**	**1 818**	**159**	**+ 8,7**	**35**	**+ 1,9**
Coût du risque	- 216	- 268	52	- 19,5	52	- 19,5
Gains et pertes sur autres actifs	51,8	4	48	n.s.	48	-
Incidence de l'apport des titres de CNP Assurances	0	0	0	-	0	-
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**1 812**	**1 553**	**259**	**+ 16,7**	**135**	**+ 8,5**
Coefficient d'exploitation LBP	77,5 %	78,0 %		- 0,6 pt		
QP du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	28,2	88,711	- 60	- 68,2	- 78	- 87,6
Résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**1 841**	**1 642**	**198**	**+ 12,1**	**58**	**+ 3,4**
Impôts sur les sociétés	- 446	- 593	147	- 24,7	188	- 30,5
QP du résultat net des sociétés mises en équivalence	0	10	- 10	n.s.	0	-
Intérêts minoritaires	- 290	- 485	195	- 40,2	- 101	+ 20,3
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**1 104**	**574**	**+ 530**	**+ 92,3**	**+ 145**	**+ 25,6**
dont Bancassurance France	*1 261*	*686*	*574*	*+ 83,7*	*98*	*+ 14,3*
dont Bancassurance international	*372*	*163*	*209*	*n.s.*	*31*	*+ 17,8*
dont Banque Privée & Gestion d'Actifs	*123*	*74*	*49*	*+ 66,2*	*59*	*+ 93,1*
dont Banque de Grande Clientèle	*213*	*227*	*- 14*	*- 6,2*	*- 14*	*- 6,2*
dont Hors Pôles	*- 864*	*- 576*	*- 288*	*+ 50,0*	*- 29*	*+ 5,0*

(a) Le montant des Frais de gestion intègre un effet positif du groupement de moyens pour 63,2 millions d'euros au 31 décembre 2022 et un effet positif pour 15,4 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Bancassurance France

Le produit net bancaire, à 6 614 millions d'euros, est en progression de + 6,3 % portée par une bonne performance des activités assurantielles (+ 16 %) et des contributions porteuses sur les activités de crédit (+ 4 %), malgré l'impact défavorable de la hausse des taux de l'épargne réglementée (- 232 millions d'euros).

Les frais de gestion sont en hausse de + 5,0 % par rapport à l'année dernière dans un contexte inflationniste et d'accompagnement au développement des activités.

Le résultat net part du groupe, à 1 261 millions d'euros, est en croissance de + 83,7 % liée à l'impact du rachat des minoritaires de CNP Assurances (+ 14,3 % à périmètre constant).

Bancassurance International

Le produit net bancaire, à 1 684 millions d'euros, est en progression de + 38,6 % (+ 11 % à périmètre et change constants) liée à une moindre sinistralité au Brésil et à une forte dynamique commerciale de l'Épargne/Retraite pour la filiale brésilienne Caixa Vida e Previdência (CVP).

Les frais de gestion sont en hausse de 147,1 millions d'euros (+ 0,7 % à périmètre et change constants) sous l'effet de la forte inflation et de la montée en puissance de Caixa Vida e Previdência au Brésil.

Le résultat net part du groupe, à 372 millions d'euros, est en hausse de + 128,5 % (+ 17,8 % à périmètre et change constants) sous l'effet de la progression des marges.

Banque Patrimoniale et Gestion d'Actifs

Le produit net bancaire, à 303 millions d'euros, est en progression de + 2,3 %. Sur la Banque Patrimoniale, le PNB est tiré par une forte dynamique sur la diversification de l'épargne (+ 1,9 milliard d'euros de collecte) et une bonne activité sur les financements. Sur la Gestion d'actifs, le PNB est en repli du fait d'un fort effet marché défavorable (- 6,5 milliards d'euros) malgré une collecte nette positive (+ 2,0 milliards d'euros).

Le résultat net part du groupe est en progression de + 66,2 % (+ 59 millions d'euros à périmètre constant) liée aux plus-values de cession des participations dans AEW et Ostrum de 58 millions d'euros.

Banque de Financement et d'Investissement

Le produit net bancaire, à 915 millions d'euros, est en baisse de - 14,2 %, sous l'effet de la baisse des dépôts et de l'impact du taux d'usure sur les marges.

Les frais de gestion sont en hausse de 18 % liée au développement des activités.

Le résultat net part du groupe s'élève à 213 millions d'euros (- 14,2 millions d'euros par rapport à 2021).

Hors Pôles

Les résultats du pôle se caractérisent par les éléments suivants :

- une évolution défavorable du retournement de PPA qui s'élève en résultat net part du groupe à - 786 millions d'euros *versus* - 369 millions d'euros à fin décembre 2021, soit - 417 millions (dont + 17 millions d'euros liés à la cession de CNP Partners sur le PPA) ;
- une stabilité de la contribution FRU et FGDR qui passe de 96 millions d'euros à fin décembre 2021 à 94 millions d'euros à fin décembre 2022 dans les frais de gestion ;
- une plus-value HTC pour un impact positif de + 19 millions d'euros à fin décembre 2022.

Structure financière

	31/12/2022	31/12/2021	Variation
Bilan *(en Mds€)*	**746**	**772**	**- 3,5 %**
Solvabilité			
Fonds propres prudentiels *(en Mds€)*	17,6	21,6	- 18,6 %
Ratio *Common Equity Tier 1*	14,7 %	19,1 %	- 4,4 pts
Ratio de solvabilité	19,0 %	23,7 %	- 4,7 pts
Ratio de levier	5,6 %	7,2 %	- 1,6 pt
Ratio MREL (LRE)	8,3 %	9,5 %	- 1,2 pt
Ratio MREL (RWA)	24,1 %	27,6 %	- 3,5 pts
Taux de couverture du SCR	230 %	217 %	13 pts
Liquidité			
Ratio LCR	147 %	186 %	- 39 pts
Ratio NSFR	129 %	142 %	- 13 pts
Ratio crédits/dépôts	87,2 %	82,2 %	5,0 pts

La Banque Postale présente une structure financière solide avec un ratio *Common Equity Tier 1* estimé à 14,7 % au 31 décembre 2022 (- 4,4 points par rapport au 31 décembre 2021 publié), niveau 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 un effet des OCI *(Other Comprehensive Income)* pour - 3,7 % dû à la volatilité des actions et des taux.

Le ratio global de solvabilité s'établit à 19,0 %, en baisse de - 4,7 points par rapport à fin décembre 2021.

Le taux de couverture du SCR est de 230 % au 31 décembre 2022 (+13,0 points par rapport au 31 décembre 2021 publié). Cette évolution s'explique essentiellement par la forte remontée des taux sur la période.

À fin décembre 2022, 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 5,6 % en baisse de - 1,6 point sous l'effet des fortes variations d'OCI.

La position de liquidité du bilan demeure supérieure aux exigences réglementaires et se traduit par un ratio crédits sur dépôts à 87,2 %, reflétant une forte capacité de financement. Les ratios de liquidité demeurent à un niveau élevé avec un ratio LCR estimé à 147 % et un ratio NSFR estimé à 129 %.

L'émission de plusieurs dettes a permis de renforcer les fonds propres totaux et les ressources éligibles au MREL : deux dettes « Senior Non Préférée » respectivement de 500 millions d'euros et 425 millions d'euros ; une dette subordonnée « Tier 3 » de 500 millions d'euros et une dette subordonnée « Tier 2 » de 500 millions d'euros.

3.2.2.5 Branche Grand Public et Numérique

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	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 %)
Chiffre d'affaires	6 576	6 723	- 146	- 2,2	- 178	- 2,6
dont activités commerciales	*3 367*	*3 531*	*- 164*	*- 4,6*	*- 195*	*- 5,5*
dont activités et services pour compte de tiers	*3 209*	*3 192*	*+ 18*	*+ 0,6*	*+ 18*	*+ 0,6*
Charges opérationnelles	- 6 379	- 6 562	+ 183	- 2,8	+ 209	- 3,2
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**197**	**161**	**+ 36**	**+ 23**	**+ 32**	**+ 20**
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	2	- 5	+ 7	n.s.	+ 7	n.s.
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**199**	**155**	**+ 43**	**+ 28**	**+ 38**	**+ 25**

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'établit à 6 576 millions d'euros, en baisse de - 146 millions d'euros, soit - 2,2 % par rapport à fin décembre 2021. Après retraitement des effets périmètre et change de + 31 millions d'euros qui concernent les filiales numériques, Docaposte pour + 24 millions d'euros (intégration des sociétés Openvalue, Trust & Sign et Heva) et LP11 pour + 7 millions d'euros (intégration de Boxtal), l'évolution organique du chiffre d'affaires est de - 178 millions d'euros.

Activités commerciales

Le chiffre d'affaires des activités commerciales s'établit à 3 367 millions d'euros, en décroissance organique de - 195 millions d'euros qui se décompose de la manière suivante :

- les activités Grand Public enregistrent une baisse organique de - 219 millions d'euros pour un chiffre d'affaires qui s'élève à 2 514 millions d'euros. Cette baisse s'explique par l'activité Courrier et services en retrait de - 154 millions d'euros liée à la décroissance des volumes du courrier à - 12 % et par l'activité Colis en recul de - 64 millions d'euros liée à la décroissance des volumes du colis de - 11 %, dans un contexte de ralentissement de l'e-commerce et par rapport à 2021, année historiquement élevée ;
- les filiales numériques (Docaposte, LP11 et LPSAP) enregistrent une croissance organique de 20 millions d'euros pour un chiffre d'affaires qui s'élève à 836 millions d'euros. Cette croissance est portée par Docaposte (+ 39 millions d'euros) grâce notamment au développement des activités numériques sur des solutions garantissant la confiance des utilisateurs dans les flux gérés ainsi qu'aux sociétés de service informatique en régie. À l'inverse, LP11 enregistre une décroissance organique de - 20 millions d'euros liée essentiellement à la perte de clients sur sa filiale Marketshot ;
- les autres activités commerciales [1] enregistrent une croissance de 4 millions d'euros pour un chiffre d'affaires qui s'élève à 18 millions d'euros, liée principalement à l'augmentation du nombre de coffres Digiposte et du parc des Identités Numériques.

Activités et services pour compte de tiers

Des facturations pour compte de tiers en hausse de 18 millions d'euros pour s'établir à 3 209 millions d'euros, sous l'effet de la hausse des refacturations vers le siège en lien avec l'aménagement du territoire, partiellement compensées par une baisse des refacturations vers les branches.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint s'établit à 199 millions d'euros, en hausse de 43 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2021, dont + 5 millions d'euros d'effets périmètre et change. Cette progression s'explique principalement par les baisses des charges du réseau. Ce résultat intègre une dépréciation d'actifs numériques de - 31 millions d'euros.

(1) Chiffre d'affaires externe de Digiposte, de l'Identité Numérique et des commissions sur les clients externes du réseau.

3.2.2.6 Autres secteurs

La Poste Immobilier

La Poste Immobilier regroupe la filiale Poste Immo et la direction de l'immobilier de La Poste « maison mère ».

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	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 %)
Chiffre d'affaires	861	824	+ 37	+ 4,5	+ 22	+ 2,7
Charges opérationnelles courantes	- 800	- 765	- 35	+ 4,6	- 21	+ 2,7
Résultat de cession	8	36	- 28	- 78,5	- 28	- 78,5
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**69**	**95**	**- 26**	**- 27,4**	**- 27**	**- 28,2**
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	- 1	0	- 1	n.s.	- 1	n.s.
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**68**	**95**	**- 27**	**- 28,1**	**- 27**	**- 28,8**

Le chiffre d'affaires du pôle Immobilier s'établit à 861 millions d'euros, en hausse de 37 millions d'euros, soit + 4,5 % par rapport à fin décembre 2021 dont + 15 millions d'euros d'effet périmètre lié à l'acquisition de Multiburo. À périmètre et change constants, la progression de 22 millions d'euros du chiffre d'affaires s'explique essentiellement par le démarrage de l'activité de promotion immobilière pour 24 millions d'euros.

Le résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint s'élève à 68 millions d'euros, en baisse de - 27 millions d'euros par rapport à fin décembre 2021 à périmètre et change constants. Cette évolution s'explique essentiellement par une baisse de - 28 millions des résultats de cession (en particulier - 24 millions d'euros liés à la cession de Renaudes en 2021).

Supports et Structures

Le secteur Supports et Structures correspond aux coûts du siège, des directions et des services mutualisés ainsi que de la filiale de gestion de flotte de véhicules Véhiposte. Ces coûts font principalement l'objet de refacturations aux branches.

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	Variation vs N-1 (en M€)	Variation vs N-1 (en %)
Chiffre d'affaires	1 236	1 258	- 22	- 1,8
Charges opérationnelles	- 1 498	- 1 524	+ 27	- 1,74
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**- 262**	**- 266**	**+ 4**	**- 1,62**
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	**- 262**	**- 266**	**+ 4**	**- 1,6**

Le chiffre d'affaires s'établit à 1 236 millions d'euros, en baisse de 22 millions d'euros par rapport à fin décembre 2021. Ce chiffre d'affaires est composé d'une part des produits intragroupe résultant de la facturation des prestations fournies aux autres branches d'activité pour 1 144 millions d'euros et d'autre part des frais de siège groupe refacturés au titre des *management fees* pour 82 millions d'euros. Cette baisse traduit une optimisation des coûts de structure du groupe La Poste.

Le résultat d'exploitation, après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint, est de - 262 millions d'euros, soit une augmentation de 4 millions d'euros par rapport à fin décembre 2021 en lien avec la baisse des charges des Supports et Structures.

Charges non affectées

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	Variation vs N-1 (en M€)	Variation vs N-1 (en %)
Coût net de la présence territoriale	- 631	- 584	- 47	+ 8,1
Autres produits et charges opérationnels	90	79	+ 11	+ 14,3
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**- 541**	**- 505**	**- 36**	**+ 7,1**

Les charges non affectées comprennent 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.

L'évolution de - 36 millions d'euros du résultat d'exploitation s'explique essentiellement par l'augmentation du coût net de la présence territoriale.

3.2.3 Autres agrégats-clés du compte de résultat

3.2.3.1 Résultat financier

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	Variation vs N-1 (en M€)	Variation vs N-1 (en %)
Charge nette d'intérêt	- 213	- 236	+ 23	- 9,8
Variation de juste valeur y compris *spread* de crédit de la dette	- 1	3	- 4	n.s.
Coût de l'endettement financier net	**- 214**	**- 233**	**+ 19**	**- 8,2**
Autres éléments du résultat financier	7	31	- 24	- 77,7
RÉSULTAT FINANCIER	**- 207**	**- 202**	**- 5**	**+ 2,4**

Le résultat financier se dégrade de 5 millions d'euros. Il représente au total une charge de 207 millions d'euros avec un coût de l'endettement financier net de 214 millions d'euros en baisse de 19 millions d'euros et d'autres éléments du résultat financier pour un montant de + 7 millions d'euros en variation défavorable de 24 millions d'euros.

La charge nette d'intérêts à 213 millions d'euros est en diminution de 23 millions d'euros par rapport à 2021. Cette diminution provient des effets conjugués de la baisse des charges d'intérêts sur emprunts obligataires du groupe (taux fixe) et de la hausse des produits de trésorerie. La charge d'intérêts sur dettes de location-financement, en hausse de 7 millions d'euros, atténue en partie cette amélioration.

La variation de juste valeur de la dette en option juste valeur et des dérivés adossés à cette dette, qui correspond à une charge de 1 million d'euros en 2022, se dégrade de 4 millions d'euros par rapport à 2021.

Les autres éléments du résultat financier (produit de 7 millions d'euros en 2022) diminuent de 24 millions d'euros par rapport à 2021. Cette diminution provient notamment de l'impact d'une plus-value de cession de 27 millions d'euros qui portait sur des titres non consolidés détenus au sein de la branche Geopost et constatée en 2021.

3.2.3.2 Résultat net part du groupe

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	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 %)
Produits opérationnels	**35 392**	**34 609**	**+ 783**	**+ 2,3**	**- 118**	**- 0,3**
Charges opérationnelles	**- 34 226**	**- 31 265**	**- 2 961**	**+ 9,5**	**- 2 205**	**+ 7,0**
Résultat d'exploitation	**1 166**	**3 344**	**- 2 179**	**- 65,2**	**- 2 322**	**- 68,4**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	31	87	- 56	- 64,1	- 73	- 83,9
REX après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**1 197**	**3 431**	**- 2 235**	**- 65,1**	**- 2 396**	**- 68,8**
Résultat financier	- 207	- 202	- 5	+ 2,4	- 3	+ 1,4
Résultat courant avant impôt	**990**	**3 229**	**- 2 239**	**- 69,4**	**- 2 398**	**- 73,1**
Impôt sur le résultat	605	- 620	+ 1 225	n.s.	+ 1 274	n.s.
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	- 88	- 12	- 76	n.s.	- 67	n.s.
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	**1 507**	**2 597**	**- 1 091**	**- 42,0**	**- 1 191**	**- 45,8**
Résultat net part du groupe	**1 203**	**2 069**	**- 866**	**- 41,9**	**- 1 267**	**- 61,6**
Intérêts minoritaires	304	528	- 224	- 42,5	+ 76	+ 14,0

Le résultat net part du groupe s'établit à 1 203 millions d'euros à fin décembre 2022 en baisse de 866 millions d'euros par rapport à fin décembre 2021. Après retraitement des effets périmètre et change (400 millions d'euros), il baisse de 1 267 millions d'euros.

Les effets périmètre (402 millions d'euros) sont principalement liés à la prise de contrôle de CNP Assurances par le groupe (334 millions d'euros en quote-part des intérêts minoritaires). Les effets change demeurent au global limités à 2 millions d'euros.

La principale composante de cette évolution est portée par le résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint, qui est en décroissance organique de 2 396 millions d'euros principalement sous l'effet d'un ensemble d'évènements comptables significatifs survenus en 2022 et en 2021 pour un montant global de - 2 141 millions d'euros, dont la décomposition est la suivante :

- dépréciation en 2022 des actifs de l'UGT Courrier de La Poste en lien avec des perspectives économiques défavorables. Ces mêmes actifs dépréciés une première fois avaient fait l'objet d'une reprise en 2021. Le solde net de ces mouvements en 2022 s'établit à - 1 840 millions d'euros ;
- dépréciation en 2022 pour un montant de - 149 millions d'euros de l'écart d'acquisition et des immobilisations corporelles et incorporelles de la filiale DPD Russie qui fait l'objet d'un projet de cession dont l'ensemble des actifs et passifs ont été classés en actifs et passifs destinés à être cédés ;
- dépréciation pour un montant de - 80 millions d'euros d'une partie de l'écart d'acquisition de l'UGT Mediapost en lien avec des perspectives de marché durablement défavorables ;
- autres dépréciations d'actifs du numérique en 2022, incidence d'un résultat de cession immobilière et d'une réévaluation de titres réalisés en 2021 pour un impact net 2022 par rapport à 2021 de - 72 millions d'euros.

L'impôt sur le résultat est en progression organique de + 1 274 millions d'euros, dont 1 156 millions d'euros sont générés par les évènements comptables suivants :

- l'enregistrement d'un produit de 903 millions d'euros consécutif au rachat des intérêts minoritaires de CNP Assurances qui permet d'envisager l'entrée de cette société dans le groupe d'intégration fiscale de La Poste à compter de l'exercice 2023 et améliore de manière très significative ses prévisions de résultat fiscal. Ainsi, sur la base des meilleures prévisions à date, le déficit reportable du groupe d'intégration fiscale pourra être absorbé dans un délai inférieur à cinq ans. En conséquence, le groupe reconnaît dans les comptes de l'exercice 2022 l'intégralité des impôts différés actifs au titre du déficit reportable ainsi que les impôts différés au titre des autres différences temporaires lorsqu'il est prévu que celles-ci se dénouent dans un délai de 10 ans ;
- l'enregistrement d'un produit de 238 millions d'euros induit par la dépréciation des actifs du courrier maison mère pour un montant de 940 millions d'euros (702 millions d'euros en termes de résultat net) ;
- produit d'impôts de 14 millions d'euros relatifs aux dépréciations enregistrées en 2022 et autres produits.

Le résultat financier, qui représente une charge de 207 millions d'euros, se dégrade de 5 millions d'euros par rapport à 2021 (3 millions d'euros à périmètre et change constants).

La quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence s'établit à - 88 millions d'euros en baisse de 67 millions d'euros, dégradation organique provenant essentiellement de la participation du groupe au sein de la société Ninja Van (détenue par DPDgroup).

Enfin, la part de résultat net revenant aux intérêts minoritaires, qui diminue de 224 millions d'euros sous l'effet notamment du rachat des intérêts minoritaires de CNP Assurances, augmente de 76 millions d'euros à périmètre et change constants.

3.3 ENDETTEMENT ET SOLIDITÉ FINANCIÈRE

Les tableaux présentés ci-dessous sont aménagés pour prendre en compte la coexistence d'activités bancaires et d'activités industrielles et commerciales au sein d'un même groupe et donner une appréciation plus économique de leur contribution respective à la génération de trésorerie du groupe.

La Poste, en tant que maison mère du groupe, assure en effet le financement des activités industrielles et commerciales et les besoins en fonds propres de La Banque Postale. Dans ce cadre, La Banque Postale, bien que consolidée par intégration globale, est appréhendée ci-dessous au travers des dividendes qu'elle distribue à sa maison mère, considérés comme les flux de trésorerie qui restent disponibles pour le groupe, une fois satisfaites les obligations réglementaires en termes de fonds propres.

Ainsi, la dette nette du groupe ne prend pas directement en compte La Banque Postale pour laquelle ce concept n'est pas pertinent. La dette nette du groupe varie donc essentiellement en fonction des éléments suivants :

- la capacité des activités industrielles et commerciales à dégager des flux de trésorerie disponibles excédentaires (Excédent brut d'exploitation, variation du besoin en fonds de roulement, investissements et croissance externe éventuelle) ;
- les dividendes versés par La Banque Postale à La Poste (dont les coupons des titres hybrides AT1) ou provenant des entités mises en équivalence et inversement les augmentations de capital éventuelles dans ces entités ;
- la charge d'impôt sur les sociétés résultant notamment du groupe d'intégration fiscale constitué entre La Poste et ses filiales ;
- le coût des capitaux employés par La Poste, mesuré au travers des intérêts versés sur la dette nette et des dividendes versés à ses actionnaires.

3.3.1 Free cash flow

Le free cash flow généré par le groupe à fin décembre 2022 est de 1 530 millions d'euros. Il progresse de 1 282 millions d'euros par rapport à fin décembre 2021 en raison d'une hausse des dividendes reçus des SME de 1 383 millions d'euros et d'un écart favorable de la variation de besoin en fonds de roulement de 448 millions d'euros en partie compensés par une baisse de l'excédent brut d'exploitation de 571 millions d'euros.

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	Variation *vs* N-1 (en M€)	Variation *vs* N-1 (en %)
Excédent brut d'exploitation	2 031	2 062	- 571	- 21,9
Dividendes reçus des SME	1 573	190	+ 1 383	n.s.
Provisions RH hors dispositifs de fin de carrière	14	19	- 5	- 28,3
EBITDA ajusté	**3 618**	**2 812**	**+ 806**	**+ 28,7**
Variation BFR	120	- 328	+ 448	n.s.
Achats d'actifs corporels et incorporels	- 1 217	- 1 302	+ 85	- 6,5
Cessions d'actifs corporels et incorporels	121	119	+ 2	+ 1,8
Intérêts financiers nets versés (hors IFRS 16)	- 120	- 165	+ 45	- 27,3
Impôts sur les bénéfices	- 100	- 62	- 38	+ 60,9
CICE imputé/généré	0	- 0	+ 0	n.s.
Remboursement des passifs de location	- 814	- 751	- 63	+ 8,4
Charge d'intérêts sur passifs de location	- 79	- 75	- 4	+ 5,2
FREE CASH FLOW	**1 530**	**248**	**+ 1 282**	**N.S.**

EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté est de 3 618 millions d'euros à fin décembre 2022. Il augmente de 806 millions d'euros principalement sous l'effet d'un écart favorable sur les dividendes reçus des SME de 1 383 millions d'euros (rattrapage de dividendes sur années antérieures par La Banque Postale pour un montant de 1 256 millions d'euros en 2022) et d'un écart défavorable de 571 millions d'euros de l'Excédent Brut d'Exploitation (branche Services-Courrier-Colis à - 250 millions d'euros et branche Geopost à - 131 millions d'euros).

Les provisions RH hors dispositifs de fin de carrière sont en baisse de 5 millions d'euros.

Achats d'actifs corporels et incorporels

Les décaissements de trésorerie sur achats d'actifs corporels et incorporels diminuent de 85 millions d'euros en 2022 et s'établissent 1 217 millions d'euros. Cette baisse est composée d'une augmentation des investissements réalisés de 35 millions d'euros et d'une variation des dettes de fournisseurs d'immobilisations en écart favorable de 120 millions d'euros.

			Variation *vs* N-1	
(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	(en M€)	(en %)
Services-Courrier-Colis	- 200	- 249	+ 49	- 19,7
Geopost	- 473	- 562	+ 89	- 15,9
Grand Public et Numérique	- 117	- 102	- 15	+ 15,0
Immobilier	- 239	- 212	- 27	+ 12,7
Supports & Autres	- 187	- 176	- 11	+ 6,3
Achat d'actifs incorporels et corporels	**- 1 217**	**- 1 302**	**+ 85**	**- 6,5**
Variation des fournisseurs d'immobilisations	- 103	17	- 120	n.s.
INVESTISSEMENTS RÉALISÉS HORS BANQUE	**- 1 319**	**- 1 284**	**- 35**	**+ 2,7**

Les achats d'actifs incorporels et corporels concernent :

- branche Services-Courrier-Colis : 200 millions d'euros, en baisse de 49 millions d'euros dont 3 millions d'euros d'augmentation sur le Colis, - 34 millions d'euros de baisse sur l'activité Courrier et - 19 millions d'euros sur les filiales Courrier. Les investissements réalisés demeurent globalement stables, l'essentiel de la baisse en flux de trésorerie provenant de la variation des fournisseurs d'immobilisations ;
- branche Geopost : 473 millions d'euros, en baisse de 89 millions d'euros. Les projets de l'année 2022 se concentrent sur le développement de l'express et de la capacité de traitement de la livraison. Les projets les plus importants concernent la construction des dépôts (UK, Allemagne et Chronopost), sur l'élargissement du réseau de distribution et le développement des nouveaux services. Les achats d'actifs incorporels et corporels sont néanmoins en baisse par rapport à 2021 en particulier en matière de construction de dépôts et de *hubs* ;
- branche Grand Public et Numérique : 117 millions d'euros, en augmentation de 15 millions d'euros. La digitalisation du groupe en France concentre la majeure partie des investissements des années 2021 et 2022 ;
- pôle Immobilier : 239 millions d'euros, en augmentation de 27 millions d'euros. Les investissements accompagnent les branches et les projets menés par le groupe, tel le schéma directeur industriel de la branche Services-Courrier-Colis et VLP région ;
- supports et autres : 187 millions d'euros en augmentation de 11 millions d'euros, avec toutefois une baisse de 14 millions d'euros sur l'acquisition de véhicules pour le groupe, induite par des retards de livraison imposés par les constructeurs automobiles.

Cessions d'actifs corporels et incorporels

Les cessions d'actifs corporels et incorporels s'élèvent à 121 millions d'euros. Elles demeurent globalement stables par rapport à 2021 (en augmentation de 2 millions d'euros), avec toutefois une hausse de 22 millions d'euros pour les filiales du Courrier (cession de sites Neolog en particulier) et une baisse de 18 millions d'euros pour le pôle immobilier.

Autres éléments du free cash flow

La variation de besoin en fonds de roulement, qui génère en 2022 un flux de trésorerie positif de 120 millions d'euros, est en écart favorable de 448 millions d'euros par rapport à 2021. Cet écart, favorable, provient principalement de l'enregistrement pour la première fois en 2021 d'une créance de 520 millions d'euros liée à la compensation du service universel postal.

Les flux de trésorerie générés par les impôts qui représentent une sortie de trésorerie de 100 millions d'euros sont en écart défavorable de 38 millions d'euros par rapport à 2021.

La hausse des remboursements de passifs de location (63 millions d'euros) résulte notamment d'une hausse des dettes de location-financement de 109 millions d'euros par rapport à décembre 2021 principalement portée par Geopost.

3.3.2 Variation de la dette nette

La dette nette du groupe, qui est demeurée globalement stable à 10 191 millions d'euros, a diminué de 42 millions d'euros en 2022 avec, pour principaux éléments de variation, un free cash flow excédentaire de 1 530 millions d'euros, compensés par le solde net des opérations de croissance externe (862 millions d'euros) et les dividendes versés (442 millions d'euros), en complément des 315 millions d'euros versés en actions nouvelles *via* une augmentation de capital social.

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	Variation *vs* N-1 (en M€)	Variation *vs* N-1 (en %)
Free cash flow	**1 530**	**248**	**+ 1 282**	**n.s.**
Dividendes versés	- 442	- 33	- 409	n.s.
Croissance externe et actifs financiers nets	- 862	- 1 449	+ 587	- 40,5
Variation des dettes de location-financement	- 109	- 251	+ 142	- 56,7
Variation des ICNE sur instruments financiers	- 13	- 1	- 13	n.s.
Augm./Réduc. capital	14	0	+ 13	n.s.
Financement perpétuel	29	198	- 170	- 85,5
Incidence des var. périmètre et change sur dette	- 19	- 96	+ 78	- 80,6
Neutralisation prov. RH hors DFC	- 14	- 19	+ 5	- 28,3
Autres éléments du flux de trésorerie des opérations	- 47	- 29	- 18	+ 64,2
Autres éléments de variation de la dette nette	- 25	1	- 24	n.s.
Var. dette nette	**42**	**- 1 431**	**+ 1 473**	**n.s.**
Dette nette à l'ouverture	**10 233**	**8 802**	**+ 1 431**	**+ 16,3**
DETTE NETTE CLÔTURE (PUBLIÉ)	**10 191**	**10 233**	**- 42**	**- 0,4**

Incidence des opérations de croissance externe et achats d'actifs financiers sur la dette nette du groupe

Le solde net des flux liés à la croissance externe et aux mouvements sur actifs financiers est de 862 millions d'euros, en baisse de 587 millions d'euros par rapport à 2021, avec pour composantes les éléments suivants :

- acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise pour un montant de 654 millions d'euros ;
- acquisitions d'actifs financiers pour un montant de 109 millions d'euros ;
- achats d'intérêts minoritaires pour un montant de 139 millions d'euros ;
- cessions de filiales pour un montant net de trésorerie de - 3 millions d'euros ;
- cessions d'actifs financiers pour un montant de 43 millions d'euros.

L'essentiel de la croissance externe a été réalisé par la branche Geopost avec un montant net de 763 millions d'euros pour l'année 2022. DPDgroup a notamment procédé à l'acquisition (100 %) de CitySprint, société spécialisée dans le transport express des livraisons le jour même. eShopWorld, filiale d'Asendia, a procédé à l'acquisition (100 %) de Scalefast, fournisseur de solutions e-commerce globales basé à Los Angeles. DPDgroup a également poursuivi le renforcement de sa participation dans Ninja Van qui atteint désormais 43,6 %.

Les acquisitions de Multiburo et Happytal réalisées par La Poste Immobilier et les filiales du Courrier complètent les principales opérations de croissance externes réalisées en 2022.

Dividendes versés par le groupe en 2022

Le groupe a versé en 2022 un montant global de 442 millions d'euros au titre des dividendes. Ce montant se décompose de la manière suivante :

- 409 millions d'euros versés aux actionnaires en numéraire, 270 millions d'euros pour la Caisse des Dépôts et 139 millions d'euros pour l'État, complétés par un versement en actions *via* une augmentation de capital social pour un montant de 315 millions d'euros ;
- 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.

3.3.3 Variation de la trésorerie

La trésorerie du groupe à fin décembre 2022 a augmenté de 1 642 millions d'euros. Elle atteint ainsi 4 537 millions d'euros, pour une position à l'ouverture de l'exercice de 2 895 millions d'euros.

			Variation vs N-1	
(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	(en M€)	(en %)
Free cash flow	**1 530**	**248**	**+ 1 282**	**n.s.**
Dividendes versés	- 442	- 33	- 409	n.s.
Croissance externe et actifs financiers nets	- 862	- 1 449	+ 587	- 40,5
Encaissements provenant des nouveaux emprunts	2 475	2 956	- 481	- 16,3
Remboursement des emprunts (hors passifs de location)	- 1 045	- 1 789	+ 744	- 41,6
Augm./Réduc. capital	14	0	+ 13	n.s.
Financement perpétuel	29	198	- 170	- 85,5
Var actifs financiers de gestion de trésorerie	- 230	- 51	- 179	n.s.
Autres flux liés aux opérations de financement	- 46	6	- 53	n.s.
Effet change et changement de méthode	- 21	16	- 37	n.s.
Flux de trésorerie intragroupe	302	76	+ 225	n.s.
Neutralisation prov. RH hors DFC	- 14	- 19	+ 5	- 28,3
Autres éléments du flux de trésorerie des opérations	- 47	- 28	- 19	+ 66,2
Variation de la trésorerie	**1 642**	**132**	**+ 1 510**	**n.s.**
Trésorerie à l'ouverture	**2 895**	**2 763**	**+ 132**	**+ 4,8**
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**4 537**	**2 895**	**+ 1 642**	**+ 56,7**

Cette variation de trésorerie provient principalement des éléments suivants :

- une génération de trésorerie de 239 millions d'euros issue du solde net du free cash flow généré, des dividendes versés, des augmentations de capital (Urby) et de la consommation de trésorerie liée aux opérations de croissance externe et achats d'actifs financiers ;
- une hausse nette de trésorerie de 1 458 millions d'euros provenant des encaissements liés aux nouveaux emprunts et aux remboursements des emprunts hors IFRS 16 :
  - émission obligataire durable ou « sustainable » de 1 200 millions d'euros composée d'une première tranche de 600 millions d'euros à échéance septembre 2028 et d'une seconde tranche de 600 millions d'euros à échéance mars 2033. Cette émission obligataire a été complétée par trois abondements de 100, 150 et 100 millions d'euros. L'ensemble des flux de trésorerie sur émissions obligataires réalisées au cours de l'année 2022 s'élève ainsi à 1 550 millions d'euros,
  - encours des billets de trésorerie en baisse de 150 millions d'euros (150 millions d'euros à fin décembre 2022) avec des tombées de billets de trésorerie de 1 021 millions d'euros compensées par des émissions pour 871 millions d'euros ;
- un flux de trésorerie intragroupe de 302 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 67 millions d'euros à fin décembre 2022 pour une position à 443 millions d'euros fin 2021, 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 + 31 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 230 millions d'euros, liée à l'émission de divers placements à plus de trois mois ;
- une diminution induite par les autres flux liés aux opérations de financement de 46 millions d'euros provenant notamment d'une augmentation des concours bancaires courants.

3.3.4 Dette brute

L'endettement brut du groupe a augmenté de 1 524 millions d'euros en 2022. Il est désormais de 15 432 millions d'euros.
Le détail de l'endettement brut est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	Variation *vs* N-1 (en M€)	Variation *vs* N-1 (en %)
Obligations	**10 468**	**8 991**	**+ 1 477**	**+ 16,4**
Obligations court terme	1 004	0	+ 1 004	-
Obligations moyen et long terme	9 464	8 991	+ 473	+ 5,3
Bons La Poste	**51**	**52**	**- 1**	**- 1,4**
Bons La Poste court terme	51	52	- 1	- 1,4
Bons La Poste moyen et long terme	0	0	+ 0	-
Billets de trésorerie	**150**	**300**	**- 150**	**- 50,0**
Billets de trésorerie court terme	150	300	- 150	- 50,0
Billets de trésorerie moyen et long terme	0	0	+ 0	-
Dépôts et cautionnements reçus	**85**	**78**	**+ 7**	**+ 8,5**
Dépôts et cautionnements reçus court terme	36	34	+ 2	+ 6,7
Dépôts et cautionnements reçus moyen long terme	48	44	+ 4	+ 9,9
Intérêts courus	**89**	**77**	**+ 12**	**+ 15,4**
Intérêts courus	89	77	+ 12	+ 15,4
Dette subordonnée	**468**	**440**	**+ 27**	**+ 6,2**
Passifs de location	**3 869**	**3 760**	**+ 109**	**+ 2,9**
Passifs de location court terme	766	741	+ 26	+ 3,5
Passifs de location moyen long terme	3 102	3 019	+ 83	+ 2,7
Autres hors passifs de location	**252**	**210**	**+ 42**	**+ 20,2**
Autres court terme	99	79	+ 20	+ 25,6
Autres moyen long terme	154	132	+ 77	+ 16,5
ENDETTEMENT BRUT	**15 432**	**13 909**	**+ 1 524**	**+ 11,0**
Endettement brut court terme	**2 196**	**1 281**	**+ 915**	**+ 71,4**
Endettement brut moyen long terme	**13 236**	**12 627**	**+ 609**	**+ 4,8**

La dette obligataire du groupe à fin décembre 2022 (10 468 millions d'euros, hors emprunts hybrides et y compris *Green bond*) est constituée de 14 lignes obligataires à taux fixe d'origine, « variabilisés » pour certains, puis « refixisés » le cas échéant en fonction des anticipations de remontée des taux.

Les principaux mouvements enregistrés au cours de l'année 2022 portent sur la dette obligataire qui augmente de 1 477 millions d'euros à la suite de l'émission obligataire durable réalisée en septembre en deux tranches de 600 millions d'euros chacune et complétée par trois abondements de souches obligataires réalisés en janvier, mai et septembre pour un montant total de 350 millions d'euros.

La dette subordonnée, valorisée à 468 millions d'euros à fin décembre 2022 (pour une valeur nominale de 500 millions de dollars US swappée en euros), augmente de 27 millions d'euros sous l'effet de l'évolution du change euro/dollar US.

Les passifs de location (3 869 millions d'euros) ont augmenté de 109 millions d'euros au cours de l'année 2022, avec en particulier une hausse de 105 millions d'euros pour DPDgroup en lien avec le développement de son activité opérationnelle.

L'encours des billets de trésorerie diminue de 150 millions pour s'établir à 150 millions d'euros.

On notera également une augmentation des intérêts courus non échus de 12 millions d'euros ainsi que les dépôts et cautionnements reçus pour un montant de 7 millions d'euros.

3.3.5 Dette nette

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	Variation vs N-1 (en M€)	Variation vs N-1 (en %)
Dette brute à la clôture	15 432	13 909	+ 1 524	+ 11,0
Trésorerie	- 4 537	- 2 895	- 1 642	+ 56,7
Autres éléments d'actif	- 704	- 780	+ 76	- 9,7
ENDETTEMENT NET FIN DE PÉRIODE	**10 191**	**10 233**	**- 42**	**- 0,4**

L'endettement net du groupe s'élève à 10 191 millions d'euros à fin 2022. Il diminue de 42 millions d'euros par rapport à fin décembre 2021.

Les autres éléments d'actifs qui s'élèvent à - 704 millions d'euros sont constitués des éléments suivants :

- dérivés actifs associés à la dette avec une juste valeur de 44 millions d'euros, en baisse de 13 millions d'euros ;
- placements à échéance supérieurs à trois mois à l'origine pour un montant de 581 millions d'euros, qui sont en hausse de 231 millions d'euros par rapport à décembre 2021 ;
- situation financière nette envers La Banque Postale en position créditrice de 66 millions d'euros pour une position créditrice de 369 millions d'euros à fin décembre 2021.

3.3.6 Capitaux propres et structure financière

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	Variation vs N-1 (en M€)	Variation vs N-1 (en %)
Capitaux propres part du groupe (ouverture)	**20 932**	**18 390**	**2 686**	**+ 14,6**
Augmentation de capital	120	0	120	n.s.
Résultat net part du groupe	1 203	2 069	- 866	- 41,9
Distribution de dividendes	- 529	0	- 529	-
Rémunération de titres hybrides subordonnés perpétuels	- 144	- 91	- 53	+ 58,5
Rés. latent sur inst. financiers	- 4 659	523	- 5 182	n.s.
Écart de conversion	148	4	144	n.s.
Écarts actuariels	99	88	11	+ 13,0
Autres éléments	376	- 51	283	n.s.
Capitaux propres part du groupe (clôture)	**17 546**	**20 932**	**- 3 386**	**- 16,2**
Intérêts minoritaires	7 767	11 718	- 3 950	- 33,7
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS (CLÔTURE)	**25 313**	**32 650**	**- 7 337**	**- 22,5**

Les capitaux propres part du groupe s'élèvent à 17 546 millions d'euros à fin décembre 2022. Ils diminuent de 3 386 millions d'euros sous l'effet principalement des résultats latents sur instruments financiers (- 4 659 millions d'euros notamment pour CNP Assurances), de la distribution de dividendes (- 529 millions d'euros), de la rémunération des titres subordonnés hybrides perpétuels (- 144 millions d'euros), atténué par le résultat net part du groupe (+ 1 203 millions d'euros) ainsi que les écarts de conversion (+ 148 millions d'euros).

La distribution de dividendes de - 724 millions d'euros a été faite par imputation sur les autres réserves pour - 529 millions d'euros et sur les primes d'émissions pour - 195 millions d'euros. L'augmentation de capital de 120 millions d'euros correspond à 315 millions d'euros d'augmentation de capital y compris les - 195 millions de primes d'émissions distribuées.

Les intérêts minoritaires s'élèvent à 7 767 millions d'euros, en diminution de 3 950 millions d'euros dont 3 462 millions d'euros à la suite du rachat des intérêts minoritaires de CNP Assurances.

3.3.7 Notation financière

À compter du 26 juillet 2022, l'agence de notation Moody's note le profil de crédit de La Banque Postale aux côtés des deux agences Fitch Ratings et Standard and Poor's. Elle a attribué les notations de crédit long terme (à A2) et court terme (P1), assorties d'une perspective stable.

L'agence Standard and Poor's a dégradé en décembre 2022 la perspective de CNP Assurances, de La Banque Postale et de La Poste, de stable à négative. Cette révision fait suite à une dégradation de perspective de l'État français qui se répercute sur le groupe La Poste. L'agence Standard and Poor's a affirmé les notations long terme (A+) et court terme (A-1) de La Poste et de La Banque Postale.

L'agence Fitch a affirmé en octobre 2022 la notation A+ perspective stable de CNP Assurances, en novembre 2022 celle de La Poste et en décembre 2022 la notation A perspective stable de La Banque Postale.

Notation de La Poste

	Agences	Notation long terme	Notation court terme	Perspective	Dernière révision
La Poste	Fitch Ratings	A+	F1+	Stable	5 décembre 2022
	Standard and Poor's	A+	A-1	Négative	7 décembre 2022

Notation de La Banque Postale

	Agences	Notation long terme	Notation court terme	Perspective	Dernière révision
La Banque Postale	Fitch Ratings	A	F1+	Stable	19 décembre 2022
	Moody's	A2	P1	Stable	26 juillet 2022
	Standard and Poor's	A+	A-1	Négative	7 décembre 2022

Notation de CNP Assurances

	Agences	Notation long terme	Perspective	Dernière révision
CNP Assurances	Fitch Ratings	A+	Stable	21 octobre 2022
	Moody's	A1	Stable	30 mai 2022
	Standard and Poor's	A+	Négative	7 décembre 2022

3.4 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Dans le cours normal de ses activités, le groupe La Poste est impliqué dans un certain nombre de procédures arbitrales, judiciaires ou administratives. 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 353 millions d'euros au 31 décembre 2022 (vs 363 millions d'euros au 31 décembre 2021).

Les litiges significatifs dans lesquels est impliquée la Société sont les suivants :

Droit de la concurrence

- 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. La Banque Postale a donc reçu le remboursement total des sommes qu'elle avait précédemment versées au titre de l'amende, 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. Le calendrier de procédure n'a pas encore été fixé.
- 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. L'Autorité de la concurrence dans une décision 22-D-19 du 20 octobre 2022 a rejeté la saisine pour défaut de priorité. Le délai d'appel n'est pas encore expiré.

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.

3.5 PERSPECTIVES ET ÉVÈNEMENTS POST-CLÔTURE

Perspectives

Les perspectives de croissance économique mondiale devraient marquer fortement le pas en 2023 sous l'effet de l'inflation, de la hausse des taux d'intérêt, de la diminution des investissements et des perturbations causées par la guerre en Ukraine. La Banque mondiale anticipe un ralentissement marqué de la croissance de l'économie mondiale (+ 1,7 % en 2023 [(1)]). En zone euro, la croissance anticipée devrait être nulle [(1)] ou de l'ordre de + 0,5 % [(2)].

Dans ce contexte, le groupe va poursuivre le déploiement de son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous » afin de réussir sa transformation vers un modèle économique pérenne :

- conforter le socle des activités historiques grâce au lancement de la nouvelle gamme courrier au 1er janvier 2023 permettant d'optimiser son organisation industrielle et de réduire de 25 % ses émissions de CO_2, et en continuant à investir dans son réseau de bureaux de poste ;
- accélérer le développement des moteurs de croissance, d'une part en confortant sa position de numéro 1 du colis décarboné en Europe, d'autre part en poursuivant la dynamique de croissance et de diversification de La Banque Postale comme bancassureur européen de premier plan, leader de la finance à impact ;
- construire la croissance de demain dans les services de confiance numérique avec l'accélération des activités de Docaposte et le lancement opérationnel du *cloud* souverain Numspot. Dans les services de proximité humaine avec le développement de nouvelles prestations autour du lien social et de « l'aller vers ».

En 2023, La Poste va poursuivre sa transformation au service de tous. La Poste restera un groupe engagé qui contribue aux mouvements du monde et apporte des réponses aux besoins de la société dans toutes les transitions qu'elle connaît, qu'elles soient écologiques, numériques, territoriales ou démographiques.

Événements post-clôture

- Le 30 janvier 2023, CNP Assurances a annoncé avoir finalisé l'acquisition des parts détenues par Caixa Seguridade dans la société CNP Participações em Seguros Ltda « Holding Seguros », portant ainsi sa participation à 100 %. Holding Seguros détient 100 % de Companhia Seguros Previdência do Sul « Previsul » et 51 % de CNP Capitalização S.A. « CNP Cap ». Le 31 janvier 2023, CNP Assurances a annoncé avoir finalisé l'acquisition des parts détenues par ICATU dans CNP Capitalização S.A. « CNP Cap », portant sa participation à 100 % du capital. Avec ces opérations, CNP Assurances a finalisé l'ensemble de ses acquisitions au Brésil annoncées le 14 septembre 2022 pour un montant total de 907 millions de réals [(3)] financé sur ses fonds propres.
- Le 15 février 2023, Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, David Lisnard, Président de l'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité, et Philippe Wahl, Président-Directeur Général du groupe La Poste, ont signé le contrat de présence postale territoriale 2023-2025.

  Ce contrat triennal fixe le cadre qui permet à La Poste de contribuer à la mission de service public d'aménagement du territoire. Il prévoit les règles d'adaptation de son réseau de 17 000 points de contact sur l'ensemble du territoire et détermine les règles de gestion du fonds de péréquation territoriale. Ce fonds, d'un montant annuel de 174 à 177 millions d'euros, a été conçu pour bénéficier de manière prioritaire aux zones qui en ont le plus besoin (zones rurales, zones de montagne, quartiers prioritaires de la politique de la ville et territoires d'outre-mer). Ce sixième contrat de présence postale territoriale illustre les engagements forts pris par La Poste, l'AMF et l'État pour garantir un service public de qualité à tous les Français.

3.6 INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE

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.

(1) *Selon la Banque mondiale (communiqué de presse du 10 janvier 2023 sur https://www.banquemondiale.org).*
(2) *Selon le FMI (https://imf.org/fr/publication).*
(3) *Équivalent à 174,5 millions d'euros au taux de change du 13 septembre 2022.*

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 + 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 change 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.

Dette nette/EBITDA ajusté

Le ratio dette nette/EBITDA ajusté est obtenu en rapportant la dette nette à l'EBITDA ajusté.

Ratio *Common Equity Tier 1* (CET1)

Ce ratio est le fruit du calcul des Fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) rapportés au montant total d'exposition au risque (*i.e.* au total des actifs pondérés par les risques – RWA – au titre du risque de crédit et de contrepartie, risque de marché et risque opérationnel).

Le ratio CET1 est la référence permettant au superviseur d'apprécier la solvabilité d'un établissement bancaire. Ce ratio n'est calculé que pour La Banque Postale.

Liquidity Coverage Ratio (LCR)

Le LCR est un ratio mensuel de liquidité à court terme qui mesure la capacité de la banque à résister pendant 30 jours à une dégradation sévère de sa situation dans un contexte de choc systémique. 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. Ce ratio n'est calculé que pour La Banque Postale.

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 %. Ce ratio n'est calculé que pour La Banque Postale.

Coefficient d'exploitation

Le coefficient d'exploitation se calcule en divisant les frais de gestion par le produit net bancaire corrigé des intérêts douteux. Les frais de gestion représentent la somme des charges générales d'exploitation et des dotations nettes aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles. Ce ratio n'est calculé que pour La Banque Postale.

Taux de couverture du SCR

Il 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. Ce ratio n'est calculé que pour CNP Assurances.



4.

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABLE

4.1 UN GROUPE À IMPACT POSITIF 148

4.1.1 Un engagement sociétal renforcé 148

4.1.2 Une gouvernance structurée 149

4.2 LA POLITIQUE SOCIALE COMME LEVIER DE DÉVELOPPEMENT 152

4.2.1 Un employeur responsable et inclusif 153

4.2.2 Développer l'employabilité des postiers 155

4.2.3 Renforcer la qualité de vie et préserver la santé et la sécurité au travail 158

4.2.4 Proposer des dispositifs de rémunération et une offre sociale variée 160

4.2.5 Maintenir un dialogue social soutenu 162

4.3 UNE POLITIQUE D'ENGAGEMENT SOCIÉTAL AMBITIEUSE 164

4.3.1 Contribuer au développement et à la cohésion des territoires 164

4.3.2 Favoriser l'inclusion sociale 167

4.3.3 Promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal 169

4.3.4 Œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous 170

4.3.5 Prioriser la satisfaction client et la relation client responsable 177

4.3.6 Répondre aux exigences de la Taxonomie verte européenne 178

4.4 NOTES MÉTHODOLOGIQUES ET RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT 184

4.4.1 TCFD – Risques de transition et d'adaptation 184

4.4.2 Cadre de référence et périmètre de reporting extra-financier 186

4.4.3 Rapport de l'Organisme tiers indépendant sur la déclaration de performance extra-financière 188

4.4.4 Cadre de référence et périmètre de reporting Taxonomie 191

Ce document d'enregistrement universel (DEU) s'attache à respecter le cadre réglementaire et légal régissant respectivement le contenu du DEU (Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 ou « Règlement Prospectus III »), la loi relative au devoir de vigilance et celle définissant les contours de la Déclaration de performance extra-financière (DPEF). Ces contenus s'articulent de la façon suivante dans le présent DEU :

- le chapitre 1 présente les orientations stratégiques, le modèle d'affaires, ainsi que les politiques de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- le chapitre 2 décrit les risques matériels spécifiques au groupe, les mesures d'atténuation de ces risques et leur degré de criticité nette ; ces risques comprennent l'ensemble des risques RSE auxquels est confronté le groupe ;
- la DPEF, telle que définie par l'article L. 22-10-36 alinéa 1 du Code de commerce , dont les éléments sont identifiés dans la table de concordance figurant en section 8.4 du présent document, rappelle les principaux risques extra-financiers auxquels est exposé le groupe et les politiques d'atténuation associées ; conformément à la réglementation, la DPEF est revue chaque année par un vérificateur indépendant dont le rapport figure en section 4.4.3 « Rapport de l'Organisme tiers indépendant sur la DPEF » ;
- enfin, le plan de vigilance est présenté en section 8.1 du DEU.

Identification des risques RSE

Le groupe La Poste est exposé à des risques majeurs en lien avec la RSE, décrits dans le cadre de la section 2.1 « Les principaux facteurs de risques » du présent DEU. L'identification et le pilotage de ces risques RSE procèdent du dispositif de gestion des risques du groupe. Ces risques majeurs sont identifiés et évalués dans le cadre d'une démarche pilotée par la direction des risques, fruit des travaux menés à tous les échelons du groupe (Direction générale, directions de branches ou filiales, établissements). 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 2.2 « Le dispositif de management des risques »).

Sur la base d'une revue de la cartographie des risques majeurs du groupe, huit facteurs de risques en lien avec la RSE ont été retenus dans le cadre de la DPEF en application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et repris dans le tableau ci-dessous. À noter, le risque d'adaptation aux enjeux environnementaux et sociétaux est un risque transversal chapeau qui permet d'appréhender, dans le dispositif d'alerte du Comité des risques du groupe et de ses instances de gouvernance, tout élément marquant y compris les signaux faibles qui perturberaient l'atteinte des engagements en la matière. Cette fiche de risques s'appuie sur des travaux d'analyse menés collectivement en interne, en complément des grilles de cotation des risques de l'ensemble des agences de notation extra-financières auxquelles le groupe répond et sur les travaux du Comité risque climat/TCFD [1] (risques physiques et risques de transition).

Tableau de synthèse de la DPEF

Risques majeurs intégrant une dimension RSE	Politiques mises en œuvre	Principaux indicateurs
Évolutions de la réglementation carbone dans l'Express	■ Développer les activités en lien avec la livraison « verte » réalisée avec des moyens présentant de faibles émissions en carbone (cf. section 4.3.4, paragraphe « S'engager pour le climat ») ■ Déployer une politique d'achat responsable intégrant dans les appels d'offres des critères environnementaux pour sélectionner des sous-traitants utilisant des moyens de livraisons à faibles émissions carbone (cf. section 4.3.1) ■ Développer un portefeuille de projets de compensation carbone permettant d'accroître la part des projets de séquestration (cf. section 4.3.4, paragraphe « S'engager pour le climat ») ■ Réduire les émissions carbone avec différents types de leviers : opérationnel (optimisation des chargement/transport) et technologique (développement des carburants biogaz et/ou hydrogène) (cf. section 4.3.4, paragraphe « S'engager pour le climat »)	■ Consommation énergétique liée aux bâtiments et transports ■ Poids relatif des véhicules électriques/flotte totale ■ Empreinte carbone liée aux bâtiments et transports (*scopes* 1, 2 et 3)
Dynamique de développement de l'employabilité des postiers	■ Un employeur responsable et inclusif (cf. section 4.2.1) ■ Déployer l'employabilité des postiers (cf. section 4.2.2) ■ Installer une démarche d'anticipation des besoins en termes d'emploi (cf. section 4.2.2) ■ Favoriser la mobilité et les parcours professionnels (cf. section 4.2.2) ■ Investir et innover dans le développement des compétences des postiers (cf. section 4.2.2) ■ Mettre en œuvre une politique de rémunération globale et une offre sociale variée (cf. section 4.2.4)	■ Part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année ■ Taux de postiers ayant suivi un parcours de formation au numérique dans l'année

(1) *TCFD: Task Force on Climate-Related Financial Disclosures.*

Risques majeurs intégrant une dimension RSE	Politiques mises en œuvre	Principaux indicateurs
Transformation des réseaux et des outils de production du groupe	■ Contribuer au développement et à la cohésion des territoires (cf. section 4.3.1) ■ Promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal (cf. section 4.3.3)	■ Points d'accès physiques ■ Part de la population à moins de 5 km ou à moins de 20 min en voiture d'un point de contact ■ Nombre d'utilisateurs de l'identité numérique et du coffre-fort électronique
Adaptation aux enjeux environnementaux et sociétaux	■ Renforcer la politique d'engagement sociétal du groupe (cf. section 4.1.1) ■ Structurer la gouvernance ESG à tous les niveaux du groupe (cf. sections 4.1.2 et 1.1.3) ■ Porter des ambitions fortes en matière de trajectoire de décarbonation à horizon 2040 (cf. section 4.3.4, paragraphe « S'engager pour le climat ») ■ Améliorer la qualité de l'air (cf. section 4.3.4) ■ Devenir un acteur leader de la gestion raisonnée des ressources (cf. section 4.3.4) ■ S'engager pour le climat (cf. section 4.3.4) ■ Préserver la biodiversité (cf. section 4.3.4) ■ Contribuer au développement et à la cohésion des territoires (cf. section 4.3.1) ■ Favoriser l'inclusion sociale (cf. sections 4.3.2 et 4.2.1)	■ Notations extra-financières
Non-conformité	■ Déployer le dispositif d'alerte (cf. section 1.3.3.2) ■ Déployer le plan de prévention contre la corruption (cf. section 1.3.3.2) ■ Conduire le programme de conformité RGPD (cf. section 1.3.3.2) ■ Lutter contre l'évasion fiscale (cf. section 1.3.3.3)	■ Nombre de signalements traités ■ Nombre de collaborateurs formés à la lutte contre la corruption ■ Nombre de collaborateurs formés aux conflits d'intérêts ■ Nombre de personnes formées à la protection des données personnelles
Perturbation des activités en cas de crise majeure	■ Aligner la définition des ambitions et feuille de route climat sur les recommandations de la TCFD (cf. section 4.3.4)	■ Table TCFD (cf. section 4.4.1)
Santé et sécurité des personnes	■ Poursuivre les démarches de prévention (cf. section 4.2.3) ■ Améliorer la qualité de vie au travail (cf. section 4.2.3)	■ Nombre de journées d'absence pour accidents de travail et de trajet ou maladies professionnelles ■ Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ■ Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt ■ Taux d'absentéisme maladie
Qualité de service perçue par les clients	■ Prioriser la satisfaction client et la relation client responsable (cf. section 4.3.5)	■ Résultats des enquêtes de satisfaction (NPS)

4.1 UN GROUPE À IMPACT POSITIF

Les enjeux ESG, portés par les grandes transitions, sont vecteurs de risques et d'opportunités pour le groupe, qui les a logiquement inscrits au cœur de sa stratégie (résilience, transformation, développement) et de ses engagements vis-à-vis de la société tout entière (portés par la société à mission).

4.1.1 Un engagement sociétal renforcé

Un groupe en transformation

Porteuse de quatre missions de service public, La Poste s'inscrit naturellement dans cette conception de l'entreprise engagée au service de tous, résolue à se transformer pour générer un impact positif et ainsi être un acteur transformant de la société. En 2021, La Poste était l'une des premières entreprises publiques à adopter la qualité d'entreprise à mission [(1)], créée par la loi PACTE, du 22 mai 2019. En 2022, sa filiale La Banque Postale s'est elle aussi engagée dans la démarche : en adoptant la qualité d'entreprise à mission, elle fait de son socle citoyen le moteur de sa performance au service de la transition juste.

Forte de ces dernières évolutions, la responsabilité sociale, sociétale et environnementale du groupe La Poste s'inscrit au cœur de son modèle d'affaires. Le groupe La Poste a initié des transformations profondes, pour s'adapter aux grandes mutations de son environnement économique et du monde plus globalement. La politique d'engagement sociétal a été et constitue plus que jamais un pilier majeur de cette transition et une priorité stratégique réaffirmée dans le plan stratégique du groupe La Poste [(2)]. Toutes ces avancées et transformations sont à la fois au service et portées par l'ensemble des collaborateurs.

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.

Un engagement adossé aux initiatives internationales de référence

Pionnier en matière d'engagement sociétal, le groupe La Poste est signataire des initiatives internationales de référence dans ce domaine. Il adosse ainsi son engagement à des référentiels collectifs et partagés, afin de participer à l'effort mondial pour un développement durable :

- le Pacte mondial des Nations Unies ;
- la Déclaration universelle des droits de l'homme ;
- les principes directeurs de l'OCDE ;
- les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) ;
- les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits humains.

Le groupe publie au titre de son adhésion au Pacte mondial des Nations Unies une communication annuelle sur ses progrès au niveau *advanced*. 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.

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 (2016),
  - engagement sectoriel de l'IPC (date),
  - CDP signatory (2015),
  - *French Climate Pledge (2015)*,
  - TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) supporter (2019),
  - *Corporate Engagement Program, SBTi for nature* (2021),
  - *Science-Based Targets initiative* (2019 pour La Poste SA et juillet 2022 pour Geopost/DPDgroup),
  - *Pledge Business Ambition for 1.5°C* de la SBTi (2021),
  - coopération avec WWF France en faveur de la livraison zéro carbone (2021),
  - programme « Entreprises engagées pour la nature », Act4Nature (2022),
  - initiative portée par WWF France « Logistique et transport pour lutter contre le commerce illégal des espèces sauvages » (2022) ;
- dans le domaine du numérique :
  - Charte numérique responsable (2019),
  - manifeste Inclusion (2019),
  - manifeste *Planet Tech Care* (2020) ;
- dans le domaine social, les engagements sont décrits dans le plan de vigilance (cf. section 8.1).

La Banque Postale (filiale du groupe La Poste) et ses filiales LBP AM et CNP Assurances sont également engagées publiquement dans de nombreuses initiatives sectorielles en faveur d'une finance plus durable [(3)]. La Banque Postale était en 2020 la première banque à faire valider sa trajectoire SBTi. Elle représente les banques européennes à la *Net Zero Banking Alliance*.

(1) Cf. section 1.1.3 « Une entreprise à mission » présentant la raison d'être du groupe La Poste et l'ensemble des indicateurs suivis dans ce cadre.
(2) Cf. section 1.1.4 « Les orientations stratégiques ».
(3) Cf. section 1.2.3 « La Banque Postale ».

Une performance extra-financière reconnue

Engagé depuis plusieurs années dans une démarche proactive d'évaluation de sa performance extra-financière, le groupe La Poste est, de façon régulière, évalué [1] par six organismes et en complément en 2022 par Standard & Poors *(Corporate Sustainability Assessment)*. 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 ESG. En 2022, 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 que l'indice composite formé des notations de CDP, EcoVadis et *Moody's ESG Solutions* fait partie des indicateurs de suivi du nouveau plan stratégique depuis 2021. 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

Moody's ESG Solutions

N° 1 dans le monde, tous secteurs confondus

Score : 77/100 en octobre 2021

CDP

Leadership – Liste A

Transport intermodal et logistique

Score : A en décembre 2022

ecovadis

Platinum

Top 1 % des fournisseurs

Score : 78/100 en octobre 2022

4.1.2 Une gouvernance structurée

Pour accompagner cet engagement sociétal réaffirmé et confirmer son leadership sur l'ensemble des problématiques ESG, le groupe La Poste a renforcé encore davantage en 2022 sa gouvernance. Cette démarche irrigue les décisions du Conseil d'administration, la formation et l'objectivation des collaborateurs avec l'intégration des attentes des parties prenantes dans la définition de la stratégie du groupe. L'année 2022 est en effet marquée par la mise à jour de la matrice de matérialité en anticipation des attendus issus de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD).

Une démarche ESG diffusée à tous les niveaux du groupe

Le groupe La Poste a mis en place et consolide année après année une gouvernance lui permettant de conforter son leadership en matière de développement durable. Il s'agit d'assurer progressivement la diffusion des pratiques ESG dans les processus fonctionnels et opérationnels de l'entreprise et de mobiliser chaque branche et filiale, et avec elles tous les postiers, pour qu'ils contribuent aux engagements selon des modalités propres à leurs activités. Les instances de gouvernance assurent la définition de la politique RSE du groupe. La transversalité des sujets environnementaux, sociaux et sociétaux est au service d'un impact positif du groupe et de la satisfaction de ses parties prenantes. Elle est soutenue par tous les échelons et fonctions de l'entreprise.

Un ensemble de décisions structurantes ont été validées par le Comité exécutif en 2022 visant à transformer le groupe. L'intégration de critères ESG dans les politiques et process du groupe a concerné notamment :

- les dispositifs de rémunération variable des membres du Comex (voir ci-dessous) ;
- la politique achats responsables [2] ;
- la politique d'acquisitions et de cessions ;
- la doctrine de financement de La Banque Postale ;
- la définition de la politique en faveur du respect des droits humains [3].

La définition d'une politique groupe visant l'intégration de critères ESG 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 la branche Services-Courrier-Colis les critères ESG pèsent au moins 30 % de la part collective de l'ensemble des collaborateurs).

(1) *Les notations extra-financières du groupe La Poste sont disponibles sur le site internet www.lapostegroupe.com.*
(2) *Cf. section 4.3.1 « Contribuer au développement et à la cohésion des territoires ».*
(3) *Cf. section 4.2.1 « Un employeur responsable et inclusif ».*

Les critères retenus dépendent de la réalisation des objectifs du nouveau plan stratégique. Les critères ESG conditionnent au global 50 % de la feuille de route du Président, avec deux grandes composantes :

- l'atteinte de l'objectif « un groupe engagé pour vous » (30 %), dont :
  - la satisfaction des clients (6 %),
  - la réduction des émissions nettes des gaz à effet de serre (GES) du groupe et la mise en place de trajectoires certifiées par la SBTi (6 %),
  - la part des ventes en ligne pour les particuliers et les professionnels (6 %),
  - le baromètre d'engagement avec le suivi de la note sur la « Qualité de vie au travail » (6 %),
  - l'amélioration du rating des principales des agences de notation extra-financière (6 %) ;
- l'atteinte de l'objectif « un groupe agile, attentif et qualifiant » (20 %), dont :
  - la formation au numérique pour chaque postier (5 %),
  - la capacité d'adaptation du groupe/agilité managériale (10 %),
  - la baisse du taux de fréquence des accidents du travail (5 %).

Depuis février 2022, le volet RSE est intégré dans la politique d'acquisitions et de cessions du groupe. Dès la phase d'étude, non engageante, des critères couvrant l'ensemble des sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance sont pris en compte. Ces critères comportent également un focus sur la stratégie climat. Dans les étapes qui suivent la phase d'étude, les performances des entités ciblées sont criblées à l'aune des objectifs d'engagement sociétal du groupe, ainsi que de leur capacité à s'aligner. Une quinzaine de dossiers d'acquisition en 2022 ont permis de produire de premiers outils communs.

Depuis plusieurs années, un système de management de la RSE est intégré dans le système d'excellence [1] de la branche Services-Courrier-Colis et suivi au plus haut niveau pour assurer l'application des engagements définis. Ainsi, les arbitrages stratégiques intègrent une évaluation des performances environnementales (climat, ressources et biodiversité), sociales et sociétales des projets et l'objectivation de tous les collaborateurs inclut des critères relatifs à la performance RSE de la branche. Concernant le périmètre Geopost, un dispositif innovant de pilotage d'un budget carbone au niveau de chaque pays permet de suivre et d'assurer le déploiement de la trajectoire de réduction de GES.

Enfin, la gouvernance de la politique expérience client a été renforcée par l'installation du Comité de coordination client France (CCCF) et son articulation avec le Comité qualité et développement durable du Conseil d'administration et le Comité qualité du groupe. Ce dernier Comité, réunissant avec une fréquence mensuelle les décideurs de chaque branche, ainsi que la direction de la stratégie et la direction de l'engagement sociétal du groupe, définit et pilote les logiques transversales des politiques « expérience clients » des branches. Ses travaux sont préparés et alimentés par le Comité qualité du groupe composé des directeurs expérience clients et relation client des branches. Un dispositif équivalent existe à La Banque Postale.

Un dialogue continu avec les parties prenantes

L'engagement sociétal du groupe La Poste s'appuie sur un écosystème riche et complexe de parties prenantes. Le dialogue régulier et l'identification 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 structurant pour le groupe La Poste. Elle s'est matérialisée ces dernières années par des consultations de large envergure :

- en 2020,
  - dans le cadre de l'élaboration du nouveau plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », incluant toutes les parties prenantes de La Poste (140 000 personnes – postiers, clients, partenaires, élus, citoyens, fournisseurs - ont participé à ce dispositif) ;
  - portée par la direction de l'engagement sociétal, en vue de la rédaction de la raison d'être, mobilisant une trentaine de collaborateurs, une centaine de représentants des parties prenantes externes (clients particuliers, TPE, PME et ETI, grands comptes, élus et collectivités, élus parlementaires, partenaires et fournisseurs) et les représentants des parties prenantes internes ;
- en 2021, lors de l'ouverture d'un chantier consacré à l'impact, avec la mise en perspective de la notion d'impact positif du groupe et sa mesure. Cet exercice de valorisation a nourri la définition de certains indicateurs de la société à mission [2].

Fin 2022, le groupe La Poste a procédé à la mise à jour de sa matrice de matérialité afin de recueillir l'opinion de ses parties prenantes et de poursuivre l'adaptation de la stratégie aux enjeux matériels de la société. La démarche de double matérialité [3] a été retenue pour le renouvellement de cette matrice de matérialité en décembre 2022. Celle-ci a permis d'identifier 25 enjeux prioritaires, classés selon leur importance pour les parties prenantes internes et externes et selon leur impact financier sur le groupe.

Ce référentiel d'enjeux (risque, opportunité, impact) s'est fondé sur des éléments de benchmark, détaillés par secteurs (activités financières, de transport et livraison ainsi que les activités numériques) et sur les principaux cadres de référence et normes de reporting [4].

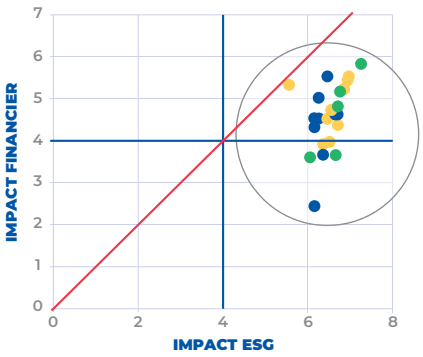
Plus de 5 300 parties prenantes internes et externes, représentant toutes les catégories de parties prenantes du groupe, ont été sollicitées : actionnaires, membres du Comité exécutif, membre du Comité de mission ;

- collaborateurs et syndicats ;
- clients : particuliers, clients professionnels TPE et associations, entreprises (PME et ETI), grands comptes, collectivités locales ;
- fournisseurs et sous-traitants, dont acteurs de l'économie sociale et solidaire et autres partenaires de l'Alliance dynamique ;
- régulateurs et agences de notation et certificateurs ;
- élus, associations ;
- presse et médias.

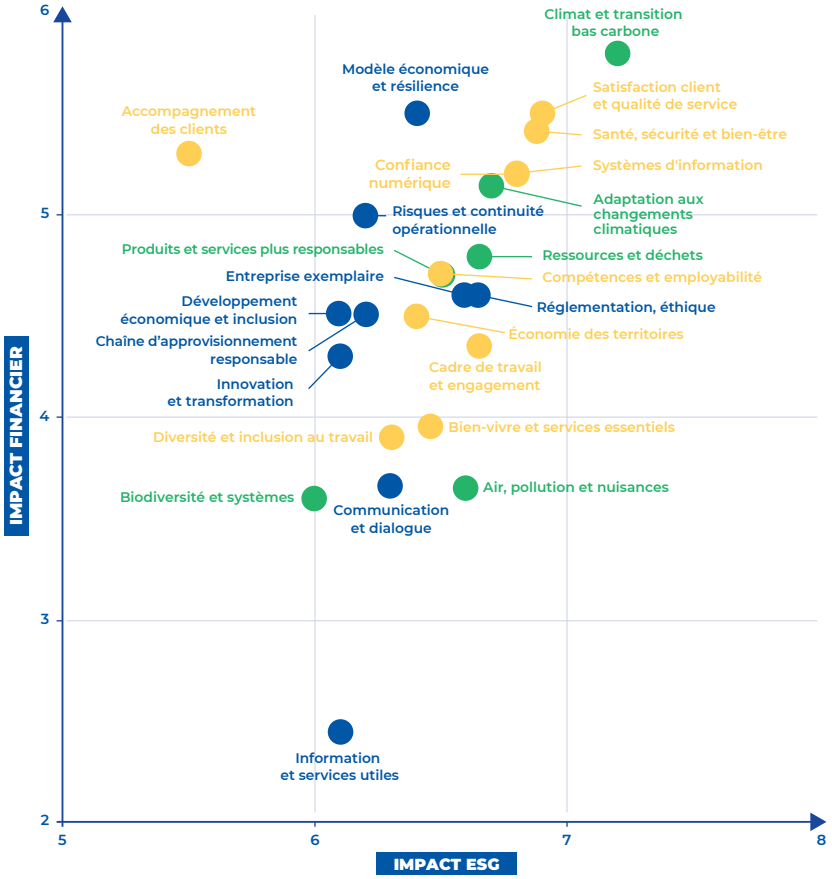
(1) Cf. point de focus dédié section 1.2.1.2 « Les grands axes de la transformation de la branche ».
(2) Cf. section 1.2.3 « Une entreprise à mission ».
(3) S'inscrivant dans les grands principes de l'évolution de la directive 2014/95/UE (NFRD) relative aux informations non financières des entreprises vers la CSRD.
(4) Cadres de référence et normes de reporting à la fois général, sectoriel ou thématique (ODD, GRI, SASB, TCFD, UN-PRI, etc.).

La méthodologie de la double matérialité s'appuie sur une analyse des impacts négatifs et positifs ainsi que des risques et opportunités. L'approche s'inspire directement des recommandations contenues dans les projets de normes ESRS [1] publiés par l'EFRAG, en lien avec la prochaine directive CSRD. La criticité de l'impact financier est par ailleurs calculée sur le modèle des normes ESRS et adaptée au groupe La Poste dans le cadre de ses différentes lignes de métiers. Cette matrice fait ressortir 3 enjeux majeurs : « climat et transition bas carbone », « satisfaction client et qualité de service » et « santé, sécurité et bien-être » . Ces trois axes résonnent en fort écho avec la stratégie du groupe et les quatre missions de l'engagement sociétal.

Matrice de double matérialité







(1) *Les European Sustainability Reporting Standards (ESRS) posent les bases d' un langage commun à l'échelle de l'Europe pour traiter des questions ESG.*

4.2 LA POLITIQUE SOCIALE COMME LEVIER DE DÉVELOPPEMENT

238 000 postiers se mobilisent tous les jours en France et à l'étranger, au service des clients. La politique de ressources humaines vise à concilier qualité de service auprès des clients, performance, engagement et fierté des postiers. Elle se déploie 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 équitable et de qualité et une offre sociale adaptée aux besoins des postiers ;
- agir pour un dialogue social et économique permanent et constructif avec les représentants du personnel.

L'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. Il constitue une étape importante dans l'engagement sociétal du groupe.

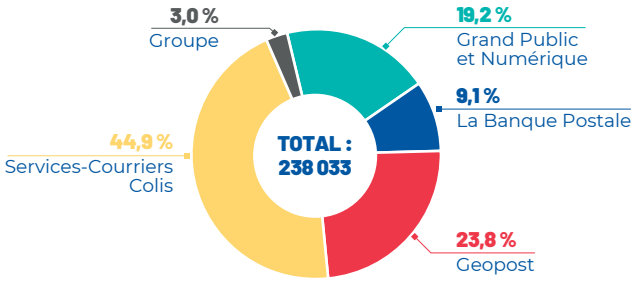
Évolution de l'effectif du groupe

	2022	2021	2020
La Poste Groupe*	238 033	244 980	248 906

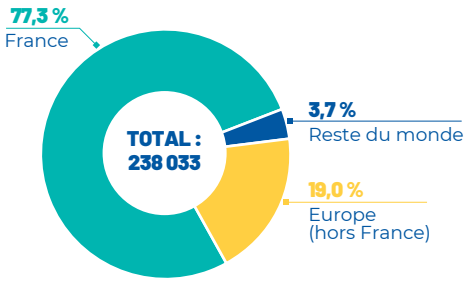
* *Fonctionnaires, CDI, CDD, dont contrats professionnels pour La Poste, hors contrats professionnels pour les filiales (en équivalents temps plein (ETP) en moyenne).*

L'effectif total du groupe La Poste s'élève à 238 033 équivalents temps plein en moyenne en 2022, en baisse de 2,8 % par rapport à 2021. L'évolution des effectifs résulte du solde des départs naturels (principalement constitués de départs à la retraite) et des recrutements.

Répartition de l'effectif par branche

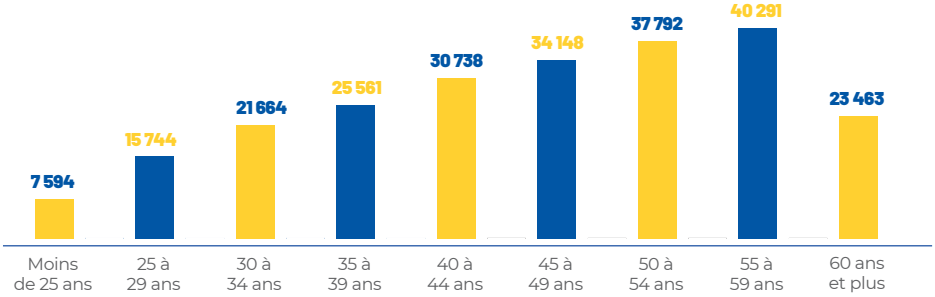


Répartition de l'effectif par zone géographique



Pyramide des âges au périmètre Groupe Europe (1)

Effectifs en personnes physiques (fonctionnaires et salariés en CDI) au 31 décembre 2022 (2)



(1) Le périmètre Groupe Europe intègre La Poste SA (maison mère), les filiales du groupe en France et les filales du groupe dans les autres pays européens.
(2) La répartition par tranches d'âge n'inclut pas les effectifs de DPD Russie.

4.2.1 Un employeur responsable et inclusif



4.2.1.1 Ambition

La politique diversité et inclusion du groupe La Poste trouve ses racines dans le socle des valeurs de l'entreprise : ouverture, considération, équité, accessibilité, proximité et sens du service.

Présent partout, tous les jours et auprès de tous, le groupe La Poste contribue à la cohésion sociale dans tous les territoires au travers de ses services et de son engagement en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Il reflète la diversité de la société et crée un cadre inclusif, qui permet à chaque postière et postier de trouver sa place dans l'entreprise et d'être porteur d'innovation et de performance. L'égalité des chances et la diversité sont des principes fondateurs de la politique RH du groupe.

4.2.1.2 Politiques et actions

Favoriser le développement d'un emploi responsable

Le groupe La Poste est l'un des premiers acteurs du marché de l'emploi en France (il figure parmi les dix premières entreprises françaises recruteuses). Il mène une politique d'emploi responsable et inclusif 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 et le développement de ses activités numériques.

Favoriser l'insertion des jeunes dans l'emploi

Un recruteur de premier plan en matière d'alternance :

- La Poste s'est résolument engagée depuis de nombreuses années dans une politique de formation et d'insertion des jeunes et des demandeurs d'emploi 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 par La Poste et lui étant dédiés, pour répondre à ses besoins de formation des alternants, en particulier 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 2022, avec 3 474 nouveaux contrats d'apprentissage et de professionnalisation signés (*vs* 4 224 en 2021), La Poste demeure le premier recruteur d'alternants en France. Plus de 23 % de ces alternants sont issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), voire plus de 37 % dans certaines régions ;
- La Poste est partenaire de la Fondation innovations 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 (IA), etc.).

Une politique active d'accueil en stage :

- La Poste a accueilli 4 068 stagiaires en 2022 en portant une attention particulière aux jeunes issus des QPV (plus de 23 % en 2022), ainsi qu'aux jeunes en situation de handicap ;
- enfin, plus de 849 stagiaires de 3e (dont 12 % issus de collèges des quartiers défavorisés ou Réseaux d'éducation prioritaire) ont été accueillis dans des établissements de La Poste en 2022.

Le groupe La Poste se mobilise aux côtés des pouvoirs publics pour accompagner les 16-25 ans dans le cadre du plan « un jeune, une solution ». Le groupe a proposé 8 000 solutions aux jeunes en 2021 (recrutements de jeunes en alternance, en contrats d'apprentissage et de professionnalisation, recrutements, en CDI ou en CDD, pour former et insérer dans l'emploi les jeunes en leur offrant des perspectives au sein du groupe La Poste).

Dans le cadre de ce plan en faveur de l'insertion des jeunes dans le monde du travail, le groupe La Poste s'est porté volontaire pour être partenaire du dispositif « Un jeune, un mentor ». Celui-ci 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.

Le groupe La Poste est engagé de longue date en faveur des quartiers défavorisés sur tout le territoire français, au travers de l'engagement national pour l'emploi des jeunes dans les quartiers, signé en 2008. Il agit en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers, notamment *via* sa politique de recrutement dynamique et de nombreux partenariats :

- en 2022, le groupe a recruté en CDI 515 personnes habitant dans les quartiers, soit 6,5 % du total des recrutements en CDI ;
- en 2023, le groupe souhaite maintenir son ambition de favoriser l'égalité des chances et de recruter des personnes issues des quartiers défavorisés.

Renforcer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à tous les niveaux de l'entreprise

La Poste a signé un accord sur l'égalité professionnelle le 21 juillet 2022 qui fixe de nouveaux engagements pour la période 2022-2025. 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 plus hauts niveaux de fonctions de l'entreprise (les cadres supérieurs, stratégiques et dirigeants), mais aussi par des actions visant à lutter contre le sexisme et les violences et à promouvoir 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 2022 un taux de 52,7 % de femmes dans l'entreprise et de 52,4 % de femmes dans l'ensemble de l'encadrement. Au périmètre Groupe France, le taux de femmes parmi les cadres dirigeants atteint 35,5 % et 38,4 % au sein du Comité du management. Le groupe s'est engagé dans son plan stratégique à compter 40 % de femmes parmi ses cadres dirigeants en 2025. Pour la cinquième année consécutive, La Poste a obtenu la note de 94/100 à l'index égalité femmes-hommes.

Un réseau parité, le Réseau Un.e, contribue à faire progresser et promouvoir la parité 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 l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. En 2022, grâce aux mesures prises pour l'égalité salariale depuis plusieurs années, les rémunérations des femmes et des hommes sont désormais équivalentes (la médiane des salaires des femmes a légèrement dépassé celle des hommes).

Pour poursuivre son engagement dans la lutte contre les violences faites aux femmes, La Poste a rejoint, en tant que membre actif *OneInThreeWomen*, le premier réseau européen des entreprises engagées contre les violences conjugales, porté par la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE). Elle a signé la Charte contre les violences faites aux femmes. La Poste s'est également associée à la Fédération nationale des centres d'information sur les droits des femmes et des familles (FNCIDFF), qui s'engage à venir en aide aux femmes qui ont besoin de retrouver une autonomie financière ainsi qu'à faciliter l'accès aux structures de soutien aux victimes.

La Poste est également signataire du Pacte mondial des Nations Unies, de l'engagement des PDG pour l'égalité femmes-hommes dans le monde et d'une convention cadre pour la féminisation des instances de gouvernance.

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. Un septième accord agréé par la DRIEETS [(1)] a été signé pour la période 2019-2022. La Poste consacre un budget de 23 millions d'euros à la politique handicap pendant la durée de cet accord, dont 60 % consacrés au maintien dans l'emploi. Avec près 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 2022, il s'élève à 8,77 % (*vs* 8,66 % en 2021). Elle recrute également des alternants et des intérimaires en situation de handicap. Un huitième accord agréé a été signé le 6 janvier 2023 pour la période 2023-2025 par l'ensemble des organisations syndicales et agréé par la DRIEETS le 2 février 2023.

La Poste participe aux actions en faveur de l'emploi des personnes handicapées et mène une politique active de sensibilisation et de communication. En 2022, dans le cadre de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH), La Poste a renouvelé sa participation au « DuoDay » et proposé 159 stages découverte à des personnes en situation de handicap afin de leur faire découvrir ses métiers. Une sensibilisation sur les profils neuro-atypiques a été réalisée dans l'entreprise.

La Poste dispose de 150 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.

Promouvoir la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances

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 quartiers prioritaires de la ville (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 est fortement engagée dans la prévention et la lutte contre le sexisme avec des actions de formation, de communication, des référents désignés en CHSCT et un outil d'enregistrement des actes et des propos sexistes à disposition des postiers ou postières. Elle participe à l'initiative #StOpE au sexisme ordinaire en entreprise, qui combat le sexisme en entreprise. 200 entreprises ont rejoint ce mouvement. En complément, un dispositif renforcé de prévention et de traitement des situations de harcèlement est déployé dans l'entreprise et porté par un réseau de référents formés.

La Poste 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.

En 2022, La Poste a été doublement récompensée pour sa politique en faveur des postières et des postiers aidants, par l'Observatoire de la Qualité de Vie au Travail pour les trophées de la parentalité, et par AFL Diversity et Mixity pour le premier grand prix Diversité & Inclusion.

En mars 2022, La Poste a signé le premier acte d'engagement interentreprises en France, à l'initiative du Club Landoy, des plus de 50 ans en entreprise. Les engagements portent sur le recrutement, la formation, le maintien dans l'emploi, l'accompagnement des évolutions de carrière, le bien-être au travail, le départ à la retraite et la sensibilisation aux stéréotypes liés à l'âge. Pour promouvoir la diversité dans l'entreprise, La Poste a par ailleurs mené 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 par exemple 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. Une campagne de communication a été déployée en 2022.

Enfin, La Poste a décerné 11 trophées « Tous différents, Tous performants ». Ouvert à l'ensemble des entités et filiales du groupe, ce concours valorise et récompense les équipes qui mettent en place des actions originales sur la diversité, l'inclusion et le handicap.

(1) Direction régionale interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités.

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 des 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 Unies, 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. Par exemple, 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. À titre d'exemple, La Banque Postale analyse depuis 2020 l'ensemble de ses fonds et mandats au travers d'une grille incluant notamment des critères relatifs au respect des droits humains.

Enfin, le plan de vigilance du groupe rend compte de l'évaluation des risques d'atteinte grave aux droits humains et libertés fondamentales liés à ses activités (cf. section 8.1 « Plan de vigilance » du présent document d'enregistrement universel).

4.2.1.3 Résultats

	Groupe Europe	
	2022	2021
Effectifs en contrats permanents (en %)	95,7	94,0
Turnover (en %)	10,5	9,0
Recrutements en CDI	22 321	17 925
Embauches de jeunes de moins de 25 ans	5 175	3 933
Alternants	5 117	5 743
Taux de BOE (bénéficiaires de l'obligation d'emploi) (en %)[(a)]	8,77	8,66
Part des femmes dans l'entreprise (en %)	47,3	47,4
Part des femmes dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité (en %)[(a)]	44,9	44,8
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes (en %)[(b)]	- 5,1	- 5,7

(a) Périmètre La Poste SA.
(b) Intégration d'une partie des filiales Europe de Geopost en 2021 et 2022 – en fonction des données disponibles.

4.2.2 Développer l'employabilité des postiers





4.2.2.1 Ambition

Dans un contexte de transitions numérique, écologique, démographique et territoriale, le groupe 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. Il développe une gestion prospective des ressources humaines pour accompagner les évolutions et proposer aux postiers de nouveaux parcours professionnels.

Le groupe 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 au sein du groupe. À cet effet, l'égalité des chances et la diversité sont des principes fondateurs de la politique RH du groupe, et guident les actions des managers et des équipes RH, qui contribuent au recrutement, à la mobilité et au développement des collaborateurs.

La formation 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.

4.2.2.2 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 direction des ressources humaines du groupe et composé des DRH des branches 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 en novembre 2022 ;
- pour favoriser l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle, La Poste décline une gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) au niveau local. L'objectif est de faire coïncider les besoins en recrutement et attentes des postiers en matière d'évolution professionnelle. Les Espaces Mobilité et Recrutement (EMRG) du groupe ont développé leur professionnalisme tout en gardant leur ancrage territorial. L'objectif est d'offrir en proximité 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 aux postiers dans tout le groupe (maison mère et filiales) ;
- 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.

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 sur la Bourse d'emplois, règles de mobilité interne partagées par tous, site intranet dédié à l'évolution professionnelle. La direction du recrutement et de la mobilité groupe, dont les équipes sont basées sur tout le territoire, accompagne les managers, équipes RH et postiers en proximité, pour répondre aux besoins de recrutement et accompagner la mobilité des postiers. Le volume des offres proposées sur la Bourse d'emplois et le nombre de postiers ayant bénéficié d'une évolution professionnelle sont en évolution, dans le cadre d'un marché de l'emploi tendu : en 2022, 18 368 offres ont été proposées aux postiers et 20 641 postiers ont bénéficié d'une évolution professionnelle dans l'année (12,2 %). 12 816 nouveaux postiers ont bénéficié d'un accompagnement dans leur projet professionnel réalisé par les équipes Mobilité et Recrutement en 2022. De plus, 9 275 dossiers sont déjà en cours de suivi. Les accompagnements se font lors d'ateliers collectifs ou individuels, selon les thèmes. 18 614 collaborateurs ont participé à ces ateliers en 2022 ;
- en 2022, le groupe a lancé une vaste enquête mobilité auprès de 36 500 collaborateurs des branches et des filiales, hors Geopost. 25 % d'entre eux ont répondu et cette démarche a permis d'identifier les facteurs-clés de succès de la mobilité, ses principaux freins et les actions qui seront menées. Ainsi, pour 2023, les principaux axes d'amélioration de la mobilité sont clairement identifiés : l'accompagnement des candidats ; la transparence et l'équité de traitement ; la transversalité au sein du groupe ; les outils pour postuler et la rémunération ;
- 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 également pu échanger par *tchat* avec des conseillers. Ces salons virtuels sont cinq fois plus fréquentés que les forums emplois en présentiel. En mars 2023, un salon de la mobilité sera organisé aux niveaux national et local, pour promouvoir les métiers du groupe et donner aux participants toute la visibilité et les accompagnements nécessaires à leurs besoins ;
- La Poste organise une identification précise des souhaits d'évolution des 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 ;
- en prenant appui sur les nouveaux dispositifs de mobilité interne d'accompagnement vers les métiers qui recrutent, facilitant les mobilités entre les sociétés du groupe (*i.e.* « itinéraires balisés » et « parcours pionniers »), La Poste a déployé en 2022 une vingtaine de parcours sur des métiers très diversifiés. 569 postiers ont bénéficié de ces parcours en 2022, leur permettant ainsi un changement de carrière facilité ;
- 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 2022, 16 283 collaborateurs ont bénéficié d'un dispositif de promotion, soit un taux de promotion de 8,2 %. La Poste accompagne également les collaborateurs qui souhaitent évoluer vers d'autres activités ;
- 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 2022, La Poste a accompagné 141 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 2022, 224 collaborateurs porteurs d'un projet de création ou de reprise d'activité ont fait aboutir leur projet ;

- La Poste accompagne également 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. À l'occasion du mois de l'ESS, plusieurs évènements ont été conduits, en région, pour informer et orienter les postiers intéressés pour s'engager dans l'ESS.

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.

Pour mieux accompagner les postiers dans le développement de leurs compétences et améliorer la lisibilité de l'offre de formation aux apprenants, La Poste poursuit la simplification de l'accès aux formations en 2022. La Poste améliore ainsi l'expérience collaborateur en mettant à disposition de chaque postier un espace de formation personnalisé à son profil pour l'ensemble des branches d'activité.

Les priorités en matière de développement des compétences, pour le groupe La Poste, sont centrées sur quatre grands axes :

- accélérer la transformation digitale, développer les services de confiance numérique et contribuer à l'inclusion numérique ;
- accompagner, soutenir et faire progresser la culture managériale portée par chaque manager de l'entreprise ;
- porter et incarner la culture client et la diffuser auprès des équipes et des collaborateurs ;
- acculturer les postiers aux enjeux RSE pour s'engager en tant qu'entreprise leader de la transformation écologique.

En 2022, La Poste a obtenu la certification Qualiopi pour tous ses organismes de formation. Cela concerne l'Institut groupe, l'École de la Banque et du Réseau, l'Université de la branche Services-Courrier-Colis et les centres Formaposte, qui forment des alternants aux métiers du groupe La Poste. Cette certification, valable trois ans et renouvelable, a été délivrée par le Comité français d'accréditation (Cofrac) et permet d'attester de la qualité du processus de développement des compétences.

Le déploiement des grands programmes de formation a été renforcé en 2022. Ils 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 2022, plus de 2,2 millions d'heures ont été réalisées ;
- l'Université Services-Courrier-Colis, qui accompagne le développement des collaborateurs de la branche vers les métiers de demain. En 2022, plus de 1,4 million d'heures ont été réalisées ;
- l'Institut Groupe (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. En 2022, 677 026 formations (*e-learning*, présentiel, classes virtuelles, conférences, etc.) dispensées par l'Institut Groupe ont été suivies par 86 683 postiers, soit 660 947 heures de formation :
- 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. Fin 2022, 9 903 managers ont participé à l'un des programmes de l'IG (soit 24 297 formations suivies). Par ailleurs, 1 299 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. Ces formations sont proposées en ligne, accessibles depuis une bibliothèque de ressources digitales.

Pour réussir le plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », la démultiplication de la culture managériale est une composante clé. Parmi les sept postures clés de la culture managériale (être centré client, donner du sens, coopérer, responsabiliser, développer, reconnaître, promouvoir l'innovation) la coopération a été retenue comme la posture à travailler en priorité. La Poste déploie une démarche nouvelle, structurée qui démontre la volonté de faire évoluer les postures, les pratiques, la culture vers davantage de transversalité et de coopération. En 2022, le dispositif a concerné les 140 *top* managers du groupe. Il sera étendu dès 2023. C'est une démarche bénéfique pour toutes les parties prenantes, permettant d'améliorer l'expérience client, la qualité de vie au travail et l'engagement des postiers.

La Poste a continué à investir en 2022 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 fixée dans son plan stratégique « La Poste, engagée pour vous » l'objectif de former 100 % des postiers au numérique, IA et *data* en 2025. Déjà, plus de 50 000 postiers ont bénéficié de ce programme depuis 2021.

En juin 2022, pour renforcer son pôle de plus de 400 experts de la *data* et de l'IA, le groupe La Poste lance son École de la *data* et de l'IA qui permet à des collaborateurs du groupe de se former à un métier en pénurie et stratégique sur le marché. Dès 2023, l'école Data-IA intègrera une cinquantaine d'apprenants engagés dans un cursus certifiant (19 postiers qui changent de métier et évoluent vers la fonction de *Data-analyst* et plus de 30 alternants (contrat d'apprentissage et de professionnalisation), dont la formation peut les amener vers une fonction de *Data-engineer* ou de *Data-scientist*. À terme, 250 personnes de tous horizons (postiers, demandeurs d'emploi et jeunes en alternance) pourront intégrer cette école.

4.2.2.3 Résultats

	Groupe Europe	
	2022	2021
Nombre total d'heures de formation	4 789 118	5 518 097
Part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année (en %)	86,9	92,3
Nombre d'heures de formation par collaborateur formé	22	24
Taux de promotion (en %)	8,2	8,3
Part des collaborateurs ayant suivi au moins une demi-journée de formation dans l'année (en %)	80,0	82,0
Part des dépenses de formation dans la masse salariale (en %)[(a)]	4,1	4,8
Taux de postiers ayant suivi un parcours de formation dans le domaine du numérique dans l'année (en %)[(a)]	20,8	NC

(a) Périmètre La Poste SA.

	Groupe France	
	2022	2021
Nombre de collaborateurs qui ont évolué professionnellement	20 641	18 532
Offres sur la Bourse d'Emploi	18 368	21 559
Nombre de collaborateurs accompagnés par les équipes Mobilités et Recrutement	12 816	27 918

4.2.3 Renforcer la qualité de vie et préserver la santé et la sécurité au travail



4.2.3.1 Ambition

La qualité de vie au travail est porteuse de performance pour le groupe 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.

Le groupe propose des dispositifs permettant de développer la qualité de vie au travail (QVT) et l'engagement des postiers en tenant compte de l'évolution des attentes des salariés. Attentive à la qualité de leur expérience collaborateur, elle mesure la qualité de vie au travail des postiers tous les ans (baromètre d'engagement). Cette politique est portée dans toute l'entreprise par la ligne managériale, les responsables ressources humaines, les services de santé au travail, les préventeurs, les assistants sociaux en lien avec les représentants du personnel.

4.2.3.2 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, etc. Les postiers sont associés à cette démarche : des groupes de travail sont organisés pour analyser les causes des situations à risque 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 ;
- en 2022, 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 échanger sur le travail au quotidien et les 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 ;
- avec plus de 50 000 personnes qui intègrent La Poste ou changent de fonction chaque année, l'accueil des nouveaux arrivants et des postiers en mobilité est une clé de leur engagement et de la performance de l'équipe. La démarche « Bienvenue à La Poste », incluant un parcours d'intégration numérique, leur est proposée pour présenter l'entreprise et les aider à réussir leur intégration ;
- le développement du télétravail : La Poste et les organisations syndicales ont signé le 15 septembre 2022 un second avenant à l'accord social relatif au télétravail, qui pérennise les modalités actuelles du télétravail. La Poste et les organisations syndicales signataires ont souhaité capitaliser sur les expériences de travail hybride développées pendant la crise sanitaire. Fin 2022, 38 832 collaborateurs bénéficient du télétravail ;
- La Poste réaffirme le droit à la déconnexion. Tout en tenant compte de l'organisation de l'entreprise, qui fonctionne 24h/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 ;

- 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 ;
- des mesures d'accompagnement des postiers aidants sont disponibles, notamment la possibilité d'obtenir des jours par un fonds de solidarité aidants alimenté par La Poste, la publication d'un guide pour les aidants et un guichet téléphonique d'accueil dédié pour les accompagner et les conseiller de façon personnalisée. La Poste a obtenu pour sa politique en faveur des aidants le Grand Prix Diversité et Inclusion 2022 organisé par AFL Diversity avec le soutien de Mixity ;
- la médiation de la vie au travail a enregistré des résultats encourageants : 87 % d'accords réglés à l'amiable en 2022 (+ 5 % par rapport à 2021) et le doublement des actions de formation. Au-delà des médiations individuelles, La Poste a développé les médiations collectives. En 2021, La Poste est devenue la première entreprise dont la communauté des médiateurs est labellisée par le Centre de médiation et d'arbitrage de Paris (CMAP) et 12 postiers ont reçu, à titre individuel, en 2022, leur diplôme, délivré également par le Centre de médiation et d'arbitrage de Paris ;
- enfin, La Poste mesure chaque année le ressenti des postiers en matière de qualité de vie au travail à travers son baromètre d'engagement, et depuis 2022 au niveau groupe. Cette note est en progression constante depuis 2016.

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 [1] ; cette politique permet une diminution sensible de l'accidentologie ;
- 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) ;
- des modules de formation pour les managers et les agents à la réduction des risques de manutention et aux postures professionnelles et à la prévention des incivilités et agressions externes, des programmes de formation en matière de prévention pour la filière prévention, les directeurs d'établissement et les présidents de CHSCT et 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. En 2022, un nouveau plan d'actions est lancé, qui 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. La Poste porte plainte aux côtés du postier en cas d'agression grave ;
- 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 d'écoute et d'accompagnement psychologique par téléphone, accessible à tous collaborateurs 24h/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 2022, elle comptait plus de 543 personnes dédiées à l'accompagnement médico-social (médecins du travail, infirmiers en santé au travail, assistants en service santé au travail et assistants sociaux).

4.2.3.3 Résultats

	Groupe Europe	
	2022	2021
Taux d'absentéisme maladie (en jours)	7,2	6,7
Nombre de journées d'absence pour accidents de travail et de trajet ou maladies professionnelles [a]	796 568	833 316
Accidents de travail avec arrêt	7 952	8 635
Taux de fréquence (en %) [b]	19,3	20,2
Taux de gravité (en %) [c]	1,36	1,41

(a) Sur la base de l'effectif en personnes physiques hors CDD ; les jours d'absence sont comptabilisés en jours calendaires.
(b) Sur la base de l'effectif des fonctionnaires, CDI, CDD (hors stagiaires) ; nombre d'accidents du travail avec arrêt (hors trajets domicile-travail) par millions d'heures travaillées, elles-mêmes calculées sur la base des effectifs moyens que multiplie le nombre d'heures de travail annuel ; méthode de calcul du taux de fréquence au 31 décembre, avec un mois de consolidation.
(c) 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.

(1) Caisse nationale d'Assurance Maladie.

4.2.4 Proposer des dispositifs de rémunération et une offre sociale variée

4.2.4.1 Ambition

Dans le contexte de transformation de l'entreprise, le groupe La Poste privilégie une politique de rémunération équitable et de qualité, qui s'inscrit dans le long terme et reflète la performance, le niveau de responsabilité et le contexte professionnel dans lequel chaque postier évolue. La politique de rémunération s'inscrit dans une perspective plus large d'accompagnement de la carrière et du développement professionnel. Levier d'engagement et de motivation de chaque postier, elle est l'un des éléments de reconnaissance du travail de chaque postier.

En cohérence avec les ambitions et les valeurs du groupe, la politique de rémunération s'articule autour de cinq principes clés :

- l'équité : le groupe La Poste veille à rémunérer les postiers de manière équitable, en tenant compte de leur parcours professionnel et de leur expertise ;
- la reconnaissance de la performance et de la contribution : les éléments de rémunération sont ajustés selon le niveau de contribution, la performance et le développement des compétences de chacun ;
- l'égalité femmes-hommes et la non-discrimination : les mêmes chances de déroulé de carrière sont données aux femmes et aux hommes et les éventuels écarts de salaire sont corrigés. Chaque année, le groupe alloue un montant destiné à corriger ces écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. À cet effet, une disposition spéciale est prise dans la négociation annuelle obligatoire (NAO) ;
- la transparence : afin que chaque collaborateur puisse comprendre sa rémunération, les principes et les règles de gestion sont écrits, accessibles et communiqués. Le groupe La Poste déploie progressivement un bulletin social individuel (BSI) pour chaque postier ;
- l'employabilité et l'attractivité : le groupe évalue la rémunération de chacun par rapport aux pratiques internes et externes et s'assure d'une évolution de la rémunération, en cohérence avec la situation économique du groupe et avec les possibilités de mobilité et d'évolution professionnelle.

4.2.4.2 Politiques et actions

Mettre en œuvre une politique de rémunération globale

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 2022, dans un contexte économique complexe, La Poste a mis en place un ensemble de mesures destinées à accompagner le pouvoir d'achat des postiers et valoriser leur engagement dans la poursuite de la transformation du groupe. Ainsi, depuis octobre 2021, les premiers niveaux de salaire de la grille salariale (les cinq premiers échelons 1.2, les trois premiers échelons 1.3 et le premier niveau du 2.1) ont bénéficié de revalorisations successives qui ont permis une hausse moyenne du salaire de 7,2 % à fin 2022.

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, développement durable/RSE/ESG).

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 médias, 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 2021 un accord d'intéressement pour la période 2021-2023. Celui-ci reprend les fondamentaux de l'intéressement en associant les collaborateurs de La Poste SA aux résultats du groupe. En effet, le calcul du montant de base de l'intéressement repose sur l'indicateur du résultat net part du groupe (RNPG), prenant ainsi en compte l'ensemble des résultats de La Poste et de ses filiales à hauteur de la participation au capital détenue par la maison mère. De plus, quatre nouveaux indicateurs modulant le montant de base de l'intéressement sont prévus dans l'accord : trois indicateurs NPS *(Net Promoter Score)* et le taux de formation des postiers au numérique.

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 2022 permettent d'attribuer en 2023 une prime d'intéressement à chaque postier de 958 euros brut (montant en équivalent temps plein pour un postier ayant travaillé à temps complet).

Il existe par ailleurs des accords d'intéressement dans la plupart des filiales françaises du groupe. 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.

L'épargne salariale

La Poste et cinq organisations syndicales (FO, CFDT, CFTC, CGC et 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). 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, La Poste fait bénéficier les postiers du PERCOL (plan d'épargne retraite collectif) qui remplace le PERCO depuis le 1er octobre 2020.

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, 17 filiales ont choisi d'adhérer aux dispositifs d'épargne salariale de La Poste SA.

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 labellisés Investissement socialement responsable (ISR), exclusivement dédiés au groupe La Poste, dont la gestion financière est assurée par La Banque Postale Asset Management (LBP AM).

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.

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 salariés au 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.

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).

En 2022, près de 291 000 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.

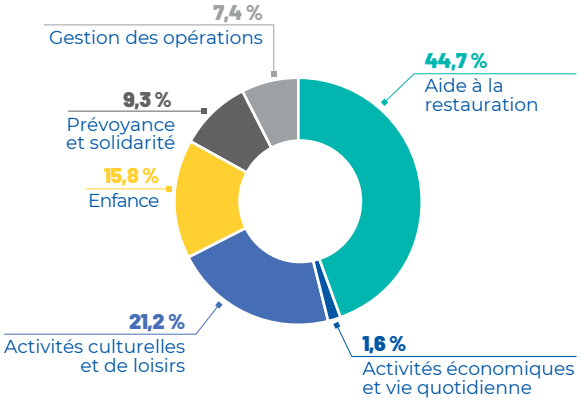
Adapter l'offre sociale au quotidien des postiers

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 183 millions d'euros en 2022 (*vs* 186 millions d'euros en 2021) 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.

Répartition des dépenses d'activités sociales



Favoriser le logement des postiers

Pour exercer leur métier dans des conditions satisfaisantes, les postiers ont besoin de se loger à proximité de leur lieu de travail. La ligne managériale de proximité est également confrontée à la question du logement accessible, notamment dans les zones tendues du fait de prix de marché élevés. C'est pourquoi, La Poste étend son offre logement au parc intermédiaire et à l'accession à la propriété, avec les services associés (cautionnement, aides au financement et travaux). La Poste affirme ainsi son rôle d'employeur engagé et souhaite enrichir les solutions proposées aux postiers, adaptées à chaque étape de leur parcours résidentiel, de leur évolution professionnelle ou de leur vie personnelle.

La politique de logement des postiers est dès lors 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 17 100 logements sociaux, 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.

L'accord sur la politique sociale du logement à La Poste signé pour la période 2020-2022 a pérennisé les aides déjà en place et mis 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 [1], modification de la structure familiale, etc.).

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 2022 d'accompagner plus de 10 950 postiers. 2 502 postiers ont bénéficié d'un accès à un logement (dont 2 116 d'un accès à du locatif social, soit 19,4 %). Ces résultats sont au global en hausse par rapport à ceux des cinq dernières années, plus particulièrement pour l'accès des postiers à un logement social.

Par ailleurs, La Poste, à travers le fonds logement social, a signé plus de 56 conventions avec les bailleurs sociaux sur l'ensemble du territoire, permettant aux postiers en régions de bénéficier de nouvelles offres.

En 2022, 10 950 postiers ont bénéficié de solutions logements.

4.2.4.3 Résultats

	Groupe Europe	
	2022	2021
Rémunération brute annuelle en moyenne (en €) [a][b]	34 848	33 693
Nombre de collaborateurs détenant un PEG et/ou un PERCOL [c]	168 984	169 518
Abondement net versé par l'entreprise (en M€)	38	33
Part de l'investissement socialement responsable dans les encours de l'épargne salariale (PEG & PERCOL) (en %)	88	88

(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) Intégration d'une partie des filiales Europe de Geopost en 2021 et 2022 - en fonction des données disponibles.
(c) 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).

	Groupe France	
	2022	2021
Évolution de la rémunération brute annuelle moyenne n/n-1 (en %) [a]	+ 3,8	+ 2,2
Montant versé au titre de l'intéressement sur les résultats de l'exercice (La Poste SA) (en M€)	181,3	125,5

(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.

4.2.5 Maintenir un dialogue social soutenu





4.2.5.1 Ambition

Le groupe La Poste agit pour un dialogue social et économique constructif dans le respect des valeurs et des contraintes de l'entreprise.

Dans une période de forte transformation, le groupe 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.

4.2.5.2 Politiques et actions

Accompagner le développement de l'entreprise par la signature d'accords sociaux

Signe d'un dialogue social dynamique avec toutes les organisations syndicales représentatives, 16 accords [2] ont été signés en 2022. Ces accords portent notamment sur une offre d'emplois de qualité, la qualité de vie au travail, le développement des compétences et les parcours professionnels. La Poste s'est ainsi engagée sur :

- une rémunération garantie à 100 % pour les postiers placés en activité partielle (personnes vulnérables) ;
- un avenant à l'accord télétravail ;

(1) Personnes à mobilité réduite.
(2) Ce chiffre ne tient pas compte de l'accord de méthode.

- un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été signé avec les organisations syndicales CGT, CFDT, FO, la liste Osons l'avenir CFE-CGC/CFTC et l'UNSA-Postes, le 21 juillet pour une durée de trois ans ;
- l'emploi des personnes en situation de handicap, en signant début janvier 2023 le huitième accord sur ce sujet. Conclu pour une durée de trois ans, il permet à La Poste de continuer à développer ses engagements pour faciliter la vie au travail des postiers en situation de handicap en y intégrant des innovations sociales fortes au bénéfice de tous les postiers concernés, quel que soit leur handicap ;
- un accord négociation annuelle obligatoire (NAO) et un avenant à l'accord salarial du 9 mars signé le 15 septembre 2022 ;
- des accords de branches : « Réussir ensemble » pour les services financiers, « Engagements réciproques » pour la branche Grand Public et Numérique, et un avenant à l'accord « Pour les agents et encadrants de la distribution et du traitement » pour la branche Services-Courrier-Colis.

Au-delà de ces accords signés au périmètre de La Poste SA, 160 accords ont été signés au niveau des filiales françaises du groupe et 116 accords signés au niveau des filiales européennes du groupe et 37 dans le reste du monde. 100 % des collaborateurs du groupe en France sont ainsi couverts par des accords sociaux.

Suivre les engagements pris dans les accords en vigueur

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 ;
- une filière RH proche des opérationnels et en capacité de contribuer efficacement à l'amélioration de l'expérience collaborateur. Les responsables des ressources humaines 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 de 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 2021 à 21,2 % de l'effectif de l'ensemble du groupe (*vs* 24,3 % en 2020).

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 seront maintenus jusqu'à la mise en place des Comités sociaux et économiques (CSE) en 2024.

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, fixées par la loi de 1990 précitée. La loi visant à accompagner la mise en place de CSE à La Poste a été votée par l'Assemblée nationale le 14 novembre 2022.

La représentation collective du personnel de La Poste va ainsi évoluer au plus tard le 31 octobre 2024. Le processus de négociation est en cours.

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. Les dernières élections aux CAP et CCP ont eu lieu en décembre 2022. Le taux de participation aux CAP nationales s'est élevé à 59,61 %. Les nouveaux mandats débuteront le 1er février pour une durée de quatre ans.

Les votes aux CAP nationales ont été additionnés aux résultats de la fonction publique de l'État pour déterminer la représentativité des différentes organisations syndicales au niveau du Conseil supérieur de la fonction publique de l'État.

La représentation collective

En attendant la mise en place des CSE, les instances de représentation collectives des postiers demeurent :

- **les Comités techniques (CT) :** les élus 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.

  Depuis le décret du 25 février 2016, les CT exercent dorénavant le contrôle social des services de santé au travail de La Poste ;
- **les CHSCT :** mis en place en novembre 2011 dans les établissements comptant au moins 100 collaborateurs, ils concernent 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 et les mandats ont débuté le 1er février 2019, pour une durée de quatre ans. Toutefois, la loi visant à accompagner la mise en place de CSEF à La Poste a prolongé ces mandats jusqu'au 31 octobre 2024 au plus tard. Le taux de participation à ces élections s'est élevé à 73 %.

Le Conseil d'administration

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 : près de 51 %).

Élus pour cinq ans, ils siègent aux côtés des 14 autres administrateurs. (Cf. section 5.1.1 « Conseil d'administration »)

La répartition des voix et des sièges est la suivante :

- CFDT : 25,08 % et deux sièges dont le siège cadre ;
- CGT : 23,96 % et deux sièges ;
- FO : 19,29 % et un siège ;
- SUD : 18,25 % et un siège ;
- CFTC/CFE-CGC : 13,42 % et un siège.

L'exercice du droit de grève

	2022	2021	2020
Nombre de jours de grève par postier	0,3	0,4	0,4

4.3 UNE POLITIQUE D'ENGAGEMENT SOCIÉTAL AMBITIEUSE

Renforcé par l'adoption par La Poste de la qualité d'entreprise à mission, qui vient conforter ses actions en matière d'impact positif sur la société, le groupe a poursuivi en 2022 sa forte mobilisation au service de ses quatre engagements : 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.

4.3.1 Contribuer au développement et à la cohésion des territoires





4.3.1.1 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.

4.3.1.2 Politiques et actions

Adapter les formats de présence postale aux besoins des territoires

Le groupe La Poste souhaite consolider sa présence physique dans les territoires avec 40 000 points d'accès à un service postal en 2025. 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, La Poste est au contact de :

- plus de 800 000 clients par jour dans le réseau de ses points de contacts ;
- 23 millions de visiteurs uniques par mois *via* le canal à distance www.laposte.fr, classé parmi les principaux sites français en termes d'audience.

Les 17 321 points de présence de La Poste offrent ses services à moins de 5 kilomètres ou de 20 minutes en voiture d'un point de contact pour plus de 97 % des Français, conformément à sa mission de service public. (cf. section 1.3.2 « Réglementation applicable aux missions de service public »).

Les points de présence postale se répartissent en 7 001 bureaux de poste et 10 320 bureaux en partenariat (avec des collectivités locales, des commerçants ou des associations).

Grâce à ses formats développés en partenariat, notamment les 402 espaces labellisés France Services, La Poste garantit un accompagnement de proximité au citoyen et participe au maintien des grands opérateurs publics dans les zones rurales. Ce format de présence a permis d'accompagner 300 000 citoyens en 2022 dans leurs démarches administratives en ligne sur les sites des neuf opérateurs publics partenaires (tels que la Caisse d'allocations familiales, Pôle Emploi, Ameli, etc.)

La Poste est également présente avec ses 1 782 bureaux de poste dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

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, santé et autonomie, mobilité, aménagement du territoire).

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, à les associer à la coproduction de l'action publique et à favoriser leur inclusion numérique.

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, tels que la plateforme participative Cap Collectif utilisée pour le Grand Débat ;
- l'accompagnement des transitions vers la ville durable, par les nouvelles mobilités (grâce à l'offre Vélo citoyen par exemple) et l'accès aux services numériques, la maîtrise et la réduction des consommations énergétiques, avec notamment l'outil Sobre Energie.

En 2022, le groupe La Poste a levé 1,2 milliard d'euros grâce à l'émission d'un *sustainable bond* afin de financer des projets liés à l'environnement (transport propre, énergie renouvelable, bâtiments verts, efficacité énergétique et économie circulaire) et au social (accès aux services essentiels, insertion professionnelle des jeunes et des handicapés, et création et développement de l'emploi).

Banque de référence pour le financement du secteur public local et partenaire historique des bailleurs sociaux, La Banque Postale est le premier prêteur bancaire des collectivités locales :

- la banque de 8 bailleurs sociaux sur 10, sur 90 % du parc de logement social (5,3 millions de logements) ;
- le deuxième prêteur sur le marché du logement social avec une offre globale allant de la gestion des flux et des placements (solutions d'encaissement des loyers, Livret A, etc.) jusqu'aux solutions de financement à court et long termes, bancaire et obligataire.

Elle a octroyé au secteur public local 17 milliards d'euros de financement à plus de 6 520 organismes territoriaux (collectivités, bailleurs sociaux, entreprises publiques locales, établissements de santé).

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 aux commerçants, artisans, entreprises locales pour les accompagner dans leur développement, par exemple :

- Proxi Courses : portage à domicile de courses, de médicaments ou de biens culturels ; cette offre contribue à désenclaver les foyers les plus isolés, notamment les personnes à mobilité réduite ;
- Proxi Equip : installation à domicile de petits matériels par le facteur ; cette offre participe à la réduction de la fracture numérique et au développement des services à domicile ;
- Proxi Equip PLV : installation par les facteurs des publicités sur le lieu de vente (PLV) destinées aux annonceurs de produits de grande consommation et aux collectivités pour des campagnes de prévention ;
- Ma Ville Mon Shopping : plateforme de vente en ligne, permettant à des 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 7 500 TPE/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.

Née au 1er janvier 2022, la Banque de Finance et d'Investissement (BFI) de La Banque Postale s'est positionnée nativement en BFI Citoyenne. En cohérence avec la raison d'être de La Banque Postale, elle porte déjà cette ambition citoyenne notamment au travers de :

- son rôle actif en termes de financement de la transition énergétique (prêts verts, crédits à impact, financements en énergie renouvelable, mobilité douce, performance énergétique des bâtiments) ;
- son offre de produits de placement ;
- la création du *hub Sustainable Banking* pour continuer à développer son offre RSE aux clients de la BFI ;
- sa proximité dans les territoires et le financement des services essentiels à la population, de l'aménagement du territoire, de la santé, du logement social ;
- son engagement en faveur du secteur associatif notamment auprès de la Croix-Rouge/de l'AFM Téléthon et des Pièces Jaunes.

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.

Développer une démarche d'achats responsables

Levier incontournable pour promouvoir les engagements sociétaux du groupe, la politique achats se doit de porter des valeurs d'exemplarité, de responsabilité et d'engagement auprès de l'ensemble de ses parties prenantes. Elle adresse en effet un volume d'achats de plus de 15 milliards d'euros en France et à l'international, auprès de plus de 100 000 fournisseurs de toute taille et de tout secteur d'activité.

Dans le cadre du plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », la politique achats a poursuivi le déploiement de sa feuille de route à travers le lancement du projet de renforcement de la démarche achats responsables en mars 2022, à l'échelle du groupe. Ce projet s'est traduit par la réaffirmation du groupe à s'engager sur ce sujet fondamental, à travers :

- le renouvellement de la signature de la Charte relations fournisseurs responsables (RFAR) ;
- la publication de la Politique Achats Responsables sur le site internet du groupe en novembre 2022.

Cette politique repose sur quatre piliers fondamentaux complémentaires :

- faire respecter les droits fondamentaux et les promouvoir tout au long des chaînes d'approvisionnement ;
- diminuer l'impact négatif de nos achats et de nos fournisseurs sur l'environnement et encourager les impacts positifs ;
- favoriser l'inclusion sociale et contribuer au développement du tissu économique et social des territoires à travers nos achats ;
- consolider les relations responsables et éthiques avec nos fournisseurs.

Des objectifs et indicateurs de performance engageants sont associés à chacun de ces piliers. Cette politique a vocation à être déclinée dans le processus achats à travers des dispositifs et plans d'action opérationnel. (Cf. section 8.1 « Plan de vigilance »).

Acteur de proximité, 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, la filière achats et ses interlocuteurs sont restés mobilisés en 2022, pour affecter, en totalité ou en partie, certaines natures d'achat de biens ou de prestations aux acteurs de l'économie sociale et solidaire ou de l'insertion par l'activité économique (prestations d'impression, nettoyage, espaces verts, petit matériel d'entretien, etc.).

Enfin, en 2022, la politique achats a progressé dans son objectif de formaliser des exigences et des critères environnementaux et sociaux dans le processus de sélection des fournisseurs.

Participer à la vitalité des écosystèmes locaux

L'empreinte socio-économique dont l'empreinte emploi [(1)] du groupe La Poste met en évidence l'ancrage local et la contribution du groupe à la vitalité des écosystèmes locaux. Au total, les dépenses d'achats et les effectifs du groupe soutiennent l'équivalent de plus de 446 000 emplois et représentent une création de valeur de 15 milliards d'euros. Les achats et salaires des six entités étudiées soutiennent ainsi 0,6 % du PIB français et 2,0 % des emplois.

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.

Avec sa filiale Nouvelle Attitude, entreprise d'insertion par l'activité économique, La Poste favorise le retour vers l'emploi de personnes éloignées du monde du travail. À travers ses programmes Nouvelle Attitude *in situ*, les salariés en insertion rejoignent des structures partenaires du groupe La Poste ou répondent à des besoins des acteurs économiques locaux.

Pour développer des partenariats et créer de nouveaux usages, elle s'appuie notamment sur ces fonds de capital-investissement, dont La Poste Ventures, lancé en 2021, et 115K, lancé par La Banque Postale en juin 2022. Doté à terme de 150 millions d'euros, le fonds 115K est dédié aux start-up de la fintech, de l'assurtech et de la cybersécurité. Ces nouveaux fonds complètent les dispositifs d'*open innovation* mis en place au sein du groupe : l'accélération de start-up avec le programme French IoT, l'incubateur platform58 de La Banque Postale ou encore la plateforme de financement participatif KissKissBankBank.

(1) Indicateur retenu dans le cadre de la société à mission, l'empreinte emploi. Étude réalisée par un cabinet spécialisé dans la mesure d'empreinte sur la base des achats et des effectifs de 6 entités du groupe, soit La Poste SA, La Banque Postale, La Poste Immobilier, ViaPost, DPD France, Médiapost.

4.3.1.3 Résultats

	Objectif 2025	2022	2021	2020
Adapter les formats de présence territoriale				
Points d'accès physique [1]	40 000	35 600	35 313	32 400
Part de la population à moins de 5 km et à moins de 20 minutes en voiture d'un point de contact La Poste (en %)	> 90 [2]	97,0	97,1	97,1
Accompagner les collectivités dans leurs transitions				
Financement du secteur public local (en Md€) [3]	-	17,0	17,0	15,0
Montant des prêts verts aux collectivités (en M€)	2 000 [4]	949	1 981	1 161
Contribuer à l'économie des territoires				
Empreinte emploi (directs, indirects et induits) [5]	-	446 350	ND	493 000
Part des PME/TPE/ETI fournisseurs (en %) [6]	-	80	87	84
Montant des achats réalisés auprès du secteur de l'insertion par l'activité économique (SIAE) et du travail protégé et adapté (STPA) (en M€)	40	35 [7]	29,7	25,7
Nombre de partenariats au sein de l'Alliance dynamique		209	172	ND

(1) Correspondant aux bureaux centre, bureaux de poste dont Facteurs-Guichetiers et espaces labellisés France Services, aux agences postales communales, La Poste Relais, Points Relais Pickup dont consignes et Espaces pros.
(2) Indicateur suivi dans le cadre de la mission de service public d'aménagement et de développement du territoire.
(3) Données relatives à La Banque Postale.
(4) Objectif fixé à 2023.
(5) Étude réalisée en 2022.
(6) Nombre de PME/TPE/ETI rapporté au nombre total de fournisseurs de La Poste.
(7) Données estimées sur la base du 1er semestre 2022.

4.3.2 Favoriser l'inclusion sociale

4.3.2.1 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 en tant qu'employeur responsable (cf. section 4.2.1 « Un employeur responsable et inclusif ») et *via* une politique d'achats responsables. Il soutient l'insertion et l'égalité des chances, au travers de l'engagement citoyen de ses collaborateurs.

4.3.2.2 Politiques et actions

Le groupe La Poste a pour 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 ;
- 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 2022, 89 % des bureaux de poste disposent d'un espace de vente accessible tous handicaps et 66,5 % présentent un espace de vente accessible (accès extérieur) aux personnes à mobilité réduite. 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 1,5 point en un an, passant à 95,3 % fin 2022. 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 ; les personnes sourdes et malentendantes bénéficient également d'un accès aménagé.

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 au travers des offres du pôle La Poste Santé et Autonomie de la branche Services-Courrier-Colis.

Agir pour la santé, le bien-être, le bien-vieillir à domicile constitue un enjeu social majeur sur l'ensemble du territoire. 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, passage du facteur pour maintenir le lien social, portage de repas et de médicaments, etc.). L'offre de services de proximité aux seniors Veiller sur mes parents est emblématique de la diversification engagée par La Poste dès 2015. 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. Le groupe s'adresse en tant qu'opérateur et partenaire :

- 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.).

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.

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. En plus de ses missions d'accessibilité bancaire, La Banque Postale accueille 1,7 million de clients en situation de fragilité financière.

La Banque Postale développe et met en œuvre des actions spécifiques, notamment une offre de microcrédit, un dispositif de détection précoce de la fragilité, un dispositif L'Appui, ou encore l'Action Tank Entreprise et Pauvreté.

Enfin, La Poste offre la possibilité de passer l'examen théorique général du permis de conduire en bureau de poste, utilisé comme centre d'examen. Depuis la création de cette activité, La Poste est leader sur le marché des examens opérés pour le compte des ministères de l'Intérieur et de la Mer [1].

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 s'emploie à diffuser plus largement ses solutions (Code de la route, banque en ligne, e-CtoC, e-education, etc.) et construit de nouvelles offres combinées et dédiées.

4.3.2.3 Résultats

	2022	2021	2020
Déployer des offres inclusives			
Part des Livrets A avec encours inférieur à 150 € (en %) [a]	50	50	49
Microcrédits personnels décaissés (dont microcrédit habitat) [a]	1 500	1 203	1 027
Nombre de Clients accompagnés par L'Appui (accompagnement budgétaire) [a]	30 121	33 303	29 870
Favoriser l'insertion des jeunes et l'égalité des chances			
Nombre d'examens du permis passés à La Poste [b]	915 514	1 060 673	935 170

(a) Périmètre La Banque Postale.
(b) Permis auto, moto et bateau.

(1) Depuis 2016, La Poste est opérateur agréé par le ministère de l'Intérieur de l'examen du Code de la route (ETG = Examen théorique général). En 2020, le ministère de l'Intérieur a élargi cette délégation au code Moto (ETM = examen théorique moto). Depuis le 1er juin 2022, La Poste opère pour le compte du ministère chargé de la Mer la partie théorique du permis bateau (ETPP = examen théorique permis plaisance).

4.3.3 Promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal

4.3.3.1 Ambitions

La crise sanitaire a renforcé l'omniprésence du numérique, transformant les interactions avec les clients (du multicanal à l'omnicanal). En 2021, le groupe La Poste s'est donné par son plan stratégique 2030 et sa qualité d'entreprise à mission, l'ambition de promouvoir un numérique :

- éthique : valoriser les principes, valeurs et pratiques respectueuses et exemplaires de la transformation digitale et des technologies numériques (impacts sociétaux et environnementaux, protection des données personnelles et du libre arbitre des individus, du principe de non-discrimination, etc.) ;
- inclusif : permettre au plus grand nombre d'accéder aux outils digitaux (personnes en situation de handicap ou d'éloignement structurel – illectronisme) ;
- frugal : réduire les impacts environnementaux du numérique (effet de serre, déchets, épuisement des ressources, etc.) et ce, malgré la vitesse d'évolution des pratiques.

4.3.3.2 Politiques et actions

Agir pour un numérique éthique et frugal

Le groupe La Poste s'est engagé dans de nombreuses actions pour contribuer avec un ensemble d'acteurs au développement d'un numérique éthique. Dès 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) [1]. Un guide détaille cette charte pour permettre à l'ensemble des postiers d'en comprendre les engagements et l'utilisation.

Le Comité du numérique responsable réunit les directions informatiques des entités, la direction de l'engagement sociétal du groupe, les directions RSE des branches et la direction de la stratégie autour des thématiques majeures du numérique pour conduire le changement sur les bonnes pratiques : il permet de coordonner les entités sur les orientations à donner, de les enrichir collectivement et d'en recueillir les réalisations.

Des avancées notoires ont été réalisées en 2022, dans le cadre de groupes de travail :

- **Achats :** poursuite de la démarche d'achats responsables pour les achats IT avec l'intégration d'exigences RSE dans les cahiers des charges, de critères RSE dans l'avis de marché et des critères Numérique responsable dans le dossier de consultation ;
- **Labellisation Numérique responsable :** obtention du label par i-TEAM [2] en février 2022 (Niv 2, très mature) pour trois ans, préparation de la labellisation de la DSI de la BSCC, la DSI BA et de Docaposte ;
- **Conception responsable des services numériques :** prise en main du référentiel GR491 de l'Institut numérique responsable (INR) sur les bonnes pratiques pour limiter l'empreinte d'un service numérique sur l'ensemble de son cycle de vie. La mise en œuvre de ce référentiel permettra aux Comités d'architecture SI de disposer d'informations stratégiques pour des choix promouvant le numérique responsable ;
- **Mesure de l'empreinte des équipements :** lancement d'une nouvelle mesure de l'empreinte du parc digital du groupe La Poste incluant le recensement des équipements, leur empreinte environnementale, des analyses par branche et des plans d'action.

En 2022, le groupe a également poursuivi ses réflexions en participant à divers travaux :

- menés par le CIGREF [3] sur la sobriété numérique et sur la sobriété énergétique ;
- animés par le ministère de l'Économie et des Finances dont une contribution à la *French Tech Corporate Community* ;
- *via* l'INR sur l'extension du label Numérique responsable pour l'adapter aux collectivités territoriales et aux entreprises de service numérique (ESN), et sur la conception responsable, l'IA, le label reconditionnement et le métavers.

Dans l'objectif de garantir un numérique de confiance, y compris sur la question d'une utilisation éthique de l'IA dans la relation client, le groupe a renforcé :

- **le cadre :** les chartes éthiques de l'IA de La Poste, de La Banque Postale et de CNP Assurances ont été articulées et mises en cohérence autour de la Charte IA du groupe validée en décembre 2021. Le dispositif de gouvernance de l'IA éthique a été mis en place et les outils d'évaluation éthiques ont été développés et expérimentés au cours de l'année :
  - le Comité pour une IA de confiance s'est réuni deux fois en 2022,
  - le Comité opérationnel IA, composé de représentants de toutes les branches et filiales, se réunit mensuellement pour animer le déploiement et la mise en œuvre des outils d'évaluation éthique des IA,
  - une grille de préfiltrage a été finalisée pour prioriser les algorithmes éligibles à une évaluation éthique à toutes les étapes de développement des algorithmes, de la conception à la mise en production,
  - une grille d'évaluation éthique des IA intégrant le respect des différents principes éthiques contenus dans la charte, notamment les principes liés à la transparence, la prévention des biais, l'explicabilité et l'information des parties prenantes. Cette grille a été expérimentée sur plusieurs projets IA dès 2022 ;
- **l'actif humain,** en élargissant le serment de respect des correspondances et des sommes confiées des postiers au champ numérique dès 2016 ;
- **l'actif technique,** une infrastructure mutualisée *(data lake).* Sa conception même (sécurisation, traçabilité, consentements, durées de conservation, etc.) permet de mener des projets qui respectent nativement la Charte *data* et le RGPD [4] ;
- **l'actif d'expertise,** un centre d'expertise en IA d'environ 300 personnes de la branche Grand Public et Numérique (Docaposte, Probayes et Open Value) renforce les compétences et le savoir-faire en IA du groupe pour accompagner les branches dans leur activité (prévisibilité des trafics pour Geopost, détection des fraudes, *chatbot* Mon timbre en ligne, etc.).

(1) *La Charte du numérique responsable comprend plusieurs volets, notamment liés à l'impact sur l'environnement du numérique, à l'éco-socio-conception des applications et à l'éthique du numérique.*
(2) *L'entité opérationnelle de la direction des systèmes d'information du groupe.*
(3) *Association de grandes entreprises et administrations publiques françaises, qui a pour mission de mieux intégrer et maîtriser le numérique.*
(4) *Réglement général pour la protection des données.*

Plusieurs programmes ont été mis en place pour améliorer la connaissance des clients. La segmentation des clients fondée 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*.

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.

Agir pour un numérique inclusif

Le groupe La Poste déploie des plans d'action sur différentes étapes de la chaîne de valeur de l'inclusion numérique, au travers de cinq leviers : la détection, l'accompagnement, la formation, l'équipement et l'accès aux usages des personnes éloignées du numérique.

13 millions de Français sont en difficulté avec le numérique, la moitié n'ayant pas internet et l'autre ne l'utilisant que rarement. Par la capillarité de ses réseaux, sa proximité et ses savoir-faire en matière d'inclusion, le groupe La Poste 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. 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 (2 500 clients formés en 2022).

La mobilisation des espaces labellisés France Services compte également dans le dispositif pour assister et accompagner les personnes exclues du numérique :

- plus de 300 000 personnes ont été assistées en 2022 dans leurs démarches administratives en ligne par les chargés de clientèle des 402 espaces labellisés France Services situées principalement en zones rurales ;
- 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.

La Poste accompagne la dynamique lancée par le gouvernement français en contribuant activement au dispositif des conseillers numériques France Services. Elle a déployé en 2022 93 conseillers numériques dans 57 départements sélectionnés avec l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) et formé ainsi 25 700 citoyens aux usages numériques du quotidien. L'accompagnement des citoyens est complété par des parcours de formation numérique certifiants (*i.e.* CléA Numérique)[(1)].

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. 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.

4.3.3.3 Résultats

Agir pour un numérique inclusif et éthique	Objectifs 2025	2022	2021	2020
Nombre de personnes détectées, accompagnées, formées et équipées dans l'usage du numérique [(a)]	1 M/an	473 734	236 085	250 000
Nombre de clients actifs Digiposte et Identités numériques		9 631 154	6 547 641	4 627 979

(a) Nombre de citoyens en situation d'illectronisme accompagnés par La Poste et ses partenaires.

4.3.4 Œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous



4.3.4.1 Ambitions

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 ressources, étayée d'une politique déchets, une politique énergétique qui sous-tend une politique climat et, depuis fin 2021, une politique biodiversité.

(1) Une certification interprofessionnelle qui sanctionne la maîtrise des usages fondamentaux du numérique au sein d'un environnement de travail.

Devenir un acteur leader de la gestion raisonnée des ressources

La Poste s'est fixé l'objectif à 2030 d'être la première entreprise avec une trajectoire certifiée *SBT for resources* [1]. Le groupe vise la gestion raisonnée des ressources à tous les niveaux et s'est fixé les ambitions suivantes :

- **fonctionnement :**
  - réutiliser ou recycler 75 % de ses déchets d'ici 2030,
  - réemployer 100 % de ses équipements IT réemployables d'ici 2030 ;
- **produits et services :**
  - emballages Courrier et Colis : intégrer 50 % de matières recyclées à 2025 et 60 % à 2030 ; maintenir 100 % de recyclable ; tendre vers zéro emballage plastique non réutilisable d'ici 2025,
  - La Poste Mobile : vendre 10 % de téléphones reconditionnés d'ici 2025 ; proposer des offres de réparation, réemploi et recyclage des téléphones,
  - accompagner le développement des plateformes d'occasion entre particuliers d'ici 2030,
  - devenir leader sur les nouveaux services de proximité en termes de logistique de l'économie circulaire d'ici 2030.

S'engager pour le climat

Dans le cadre de sa politique climat, le groupe La Poste s'emploie à atteindre « Zéro émission nette » [2] dès 2040. Les différentes entités du groupe ont défini des trajectoires de décarbonation moyen et long termes ambitieuses à l'horizon 2040, en s'appuyant sur les recommandations de la *Science-Based Targets initiative* (SBTi).

NEUTRALITÉ CARBONE ET ZÉRO ÉMISSION NETTE

La « neutralité carbone » consiste – après la mesure et la réduction – à compenser les émissions résiduelles par un volume équivalent d'émissions évitées par des projets de compensation (des projets de séquestration qui retirent du CO_2 de l'atmosphère, ou des projets d'intensité qui évitent l'émission de GES).

« Zéro émission nette » est défini par la SBTi et implique une baisse de 90 % des émissions avant 2050, ainsi que la compensation intégrale des émissions résiduelles par des projets de séquestration (les projets d'intensité ne peuvent pas être pris en compte dans le calcul du solde net).

En ce qui concerne les trajectoires de réduction des émissions de GES, le groupe La Poste porte l'ambition d'atteindre « Zéro émission nette » dès 2040, et l'ensemble des branches ont déjà pris des engagements en ce sens :

- Geopost s'est engagé à réduire de 43 % ses émissions de gaz à effet de serre (GES) de *scopes* 1, 2 et 3 d'ici 2030 et de 90 % d'ici 2040 par rapport à une base de référence de 2020. Ses trajectoires *Near Term* (2030) et *Long Term* (2040) ont été soumises au SBTi en juillet 2022 et validées en février 2023. Ce nouvel objectif s'accompagne d'un exercice budgétaire carbone annuel pour toutes les filiales de Geopost afin de s'assurer que les investissements et actions prévus correspondent au niveau d'ambition requis ;
- les branches Services-Courrier-Colis et Grand Public et Numérique, ainsi que le *Corporate*, se sont engagés sur une trajectoire commune, à moyen terme, visant à réduire de 42 % leurs émissions (*scopes* 1 et 2) et de 25 % (*scope* 3) d'ici 2030 par rapport à 2021, et à long terme, de 90 % entre 2021 et 2040. Ces trajectoires *Near Term* (2030) et *Long Term* (2040) ont été soumises au SBTi en décembre 2022.

Côté bancassurance, La Banque Postale a fait valider ses trajectoires de décarbonation et d'alignement sur l'Accord de Paris par la SBTi en octobre 2021. Elle s'est engagée [3] à :

- réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 46 % d'ici 2030, par rapport à 2019, pour les *scopes* 1 et 2 ;
- continuer d'utiliser 100 % d'électricité d'origine renouvelable jusqu'en 2030 ;
- atteindre des objectifs déterminés scientifiquement (SBTi) sur 85 % de son portefeuille total de financement et d'investissements d'ici 2030.

Pour atteindre « Zéro émission nette », le groupe investit dans des projets de réduction, mais aussi de séquestration [4] du carbone. L'ambition du groupe vise à augmenter progressivement la part des projets de séquestration dans son portefeuille de projets de compensation.

(1) *I.e. une trajectoire de ressources compatible avec les limites planétaires, définie et validée grâce à un référentiel de type SBT (Science-Based Targets) reconnu par la communauté internationale.*
(2) *« Zéro émission nette » ou « Net zero emission » est défini par la SBTi et implique une baisse de 90 % des émissions avant 2050 et la compensation intégrale des émissions résiduelles par des projets de séquestration.*
(3) *CNP Assurances, filiale à 100 % de La Banque Postale, s'est également engagée, d'ici 2025. Pour tout complément, se référer au Document d'enregistrement universel de CNP Assurances.*
(4) *Les projets de séquestration visent à créer des puits de carbone afin de capter les gaz à effet de serre dans l'atmosphère par des solutions naturelles (reforestation, agroforesterie, mangroves, etc.).*

ALIGNEMENT DU GROUPE AUX PRINCIPES DE LA *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. Le Comité risque climat/TCFD, mis en place dès 2020, sous le pilotage de la direction de l'engagement sociétal du groupe, a mené 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). 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 (cf. section 4.4.1 « Risques de transition et d'adaptation »).

Améliorer la qualité de l'air

En matière de qualité de l'air, le groupe La Poste est l'une des rares entreprises à s'être dotée d'une trajectoire de réduction d'émissions de polluants atmosphériques locaux (PAL) à 2025 très ambitieuse :

- par son périmètre, qui inclut toute la flotte interne de deux branches logistiques du groupe (Services-Courrier-Colis et Geopost) ainsi que toute sa flotte sous-traitante ;
- par les engagements pris pour la période 2021-2025 : réduction des polluants atmosphériques locaux de - 41 % de monoxyde de carbone (CO), - 60 % d'oxydes d'azote (NOx), - 6 % de particules PM2,5 et une stabilité des particules PM10. Ces objectifs sont basés sur la mesure des émissions de CO, NOx et particules (PM10 et PM2,5) sur l'ensemble de ce périmètre, pour laquelle le groupe a recours à des méthodes robustes et reconnues (COPERT [1] et HBEFA [2]).

L'ambition du groupe est d'assurer une livraison à faibles émissions dans 350 villes européennes, dont 102 villes françaises à horizon 2025.

Celle de la branche Services-Courier-Colis est d'assurer une livraison à faibles émissions dans les 44 aires urbaines françaises à horizon 2025. L'objectif est de livrer un colis sur deux en modes bas carbone en 2025.

En France, dans le cadre du plan cyclologistique 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.

Préserver la biodiversité

Le Comité exécutif a inscrit cet enjeu dans la stratégie du groupe et a défini sa feuille de route biodiversité pour 2022 et 2023. Celle-ci est structurée autour de trois ambitions :

- installer une gouvernance de la biodiversité, intégrée à la gouvernance de la RSE ;
- réduire les pressions exercées sur la biodiversité par les activités du groupe en France et à l'international. Les enjeux biodiversité se matérialisent pour le groupe dans trois domaines principaux :
  - l'empreinte du foncier et l'artificialisation des sols (baisse de l'impact des nouveaux bâtiments, régénération des sites et bâtiments existants, engagement des prestataires),
  - transports (optimisation de l'impact du transport, accompagnement des sous-traitants, intégration de la biodiversité dans le choix des projets de compensation des émissions, lutte contre le transport illégal des espèces sauvages et invasives),
  - activités financières de La Banque Postale (élargissement du périmètre de la mesure d'impact avec la mise en place du *Global Biodiversity Score* en 2022 et 2023 pour La Banque Postale, La Banque Postale Asset Management, CNP Assurances, et Louvre Banque Privée) ;
- contribuer à la mobilisation citoyenne en faveur de la biodiversité en métropole et en outre-mer.

4.3.4.2 Politiques et actions

Devenir un acteur leader de la gestion raisonnée des ressources

Le groupe La Poste intègre l'économie circulaire à tous les niveaux : dans son fonctionnement, ses produits et ses services. Ainsi, il agit à travers ses approvisionnements et sa consommation de ressources, s'attache à prolonger la durée de vie de ses équipements et fournitures (équipements électriques et électroniques, véhicules, matériaux de chantier, papier, eau…). Il réduit et valorise ses déchets dangereux et non dangereux.

Au-delà des produits, comme les enveloppes, les colis postaux et les téléphones mobiles, le groupe développe des services pour accompagner ses clients (entreprises, collectivités, particuliers) dans la transition écologique, et notamment dans les domaines de l'achat d'occasion, du recyclage, du réemploi et de la réparation. Il accompagne le développement des plateformes d'occasion entre particuliers. Il couple à ses offres de logistique des offres de logistique inverse, collecte et remise favorisant le réemploi et le recyclage d'objets du quotidien. L'apport majeur de La Poste à l'économie circulaire est sa capacité à capter et à orienter des ressources diffuses, éparpillées parmi une multitude d'utilisateurs, professionnels et particuliers. Le groupe soutient également le déploiement de l'économie circulaire dans les territoires grâce à des solutions de financement innovantes (y compris participatives) et d'assurance.

Parmi les sociétés du groupe proposant des prestations permettant une meilleure gestion des ressources, deux filiales sont dédiées à l'économie circulaire : Recygo et Nouvelle Attitude. Au sein de la filiale Recygo, les facteurs ont par exemple accompagné en 2022 les 2 500 plus gros bureaux de la branche Grand Public et Numérique pour collecter et recycler 414 tonnes de papier et 202 tonnes de carton. Ce process permet aux sites d'évacuer leurs papiers usagés au fil de l'eau, tout en mobilisant la logistique inverse des véhicules décarbonés des facteurs.

(1) COPERT (Computer Program to calculate Emissions from Road Transport) est le calculateur d'émissions de polluants atmosphériques dues au transport routier développé par l'Agence européenne pour l'environnement.

(2) HBEFA (Handbook of Emissions Factors for Road Transport) est une base de données européenne qui fournit des facteurs d'émissions, c'est-à-dire des émissions de polluants en g/km pour toutes les catégories de véhicules routiers.

En 2022, le groupe La Poste a poursuivi ses actions pour accompagner la transition vers l'économie circulaire :

- **fonctionnement** :
  - refonte en cours de l'organisation de la gestion des déchets (audit interne en 2022, publication sur le site internet du groupe de la politique déchets),
  - préparation de l'optimisation des process menant au réemploi des équipements IT avec des prestataires spécialisés (mise en œuvre à partir de 2024);
- **produits et services** :
  - dans sa gamme d'emballages préaffranchis destinés aux particuliers, La Poste a remplacé en 2022 l'intégralité des pochettes Colissimo en plastique à usage unique par des pochettes à double usage, recyclables à 100 % et composées à 70 % de matières recyclées,
  - lancement de nouvelles prestations de service (préparation et livraison de paniers de fruits et légumes anti-gaspi par Nouvelle Attitude et Urby avec la start-up horsnormes.co).

S'engager pour le climat

Le groupe La Poste a mis en place une série de politiques et d'actions pour sensibiliser ses clients et ses collaborateurs à l'enjeu du climat, réduire fortement ses émissions, promouvoir la sobriété énergétique et favoriser l'utilisation et le développement de nouvelles énergies.

Sensibiliser les clients et les collaborateurs

Élaboré en collaboration avec, Eco-act et WWF France, et avec l'appui de l'Ademe, le score écologique permet à tous les clients Grand Public du groupe de calculer l'impact écologique des envois et réceptions de leurs courriers et colis. Tout au long du parcours d'envoi ou de réception, des indicateurs d'impact ont été identifiés dans trois domaines :

- changement climatique (émissions de GES) ;
- qualité de l'air (émissions de polluants atmosphériques) ;
- circularité (éco-conception et recyclabilité des emballages).

À chaque étape du parcours, l'outil donne aux consommateurs des pistes pour améliorer son score et réduire l'empreinte environnementale de son courrier ou de son colis.

Pour sensibiliser ses collaborateurs et les inciter à agir, La Poste forme ses équipes à « La fresque du climat » depuis juin 2022. Le groupe ambitionne de former 12 000 de ses collaborateurs d'ici fin 2023, et 50 000 collaborateurs d'ici 2024.

Louvre Banque Privée propose à ses clients Patrimoniaux et Gestion de Fortune une large offre de produits structurés privilégiant une stratégie d'investissements durables, leur permettant de concrétiser leurs engagements dans la transition écologique.

Réduire les émissions

Dans les branches logistiques du groupe, les objectifs pourront être atteints grâce à 15 000 véhicules de livraison à faibles émissions, 6 700 points de recharge et 250 dépôts urbains dans les villes ciblées. En France, cette volonté se traduira notamment par le doublement du nombre de véhicules utilitaires électriques d'ici 2025 (15 000 véhicules utilitaires légers, contre 7 000 actuellement), pour décarboner la livraison du premier et du dernier kilomètre dans les métropoles.

La Poste a également développé des partenariats avec les collectivités territoriales et les acteurs économiques locaux et a créé Urby, une filiale spécialisée de logistique urbaine, qui 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 anticipe les évolutions réglementaires et se saisit des nouveaux champs d'activité qu'elles offrent : la loi d'orientation mobilités (LOM) inscrit la fin des véhicules thermiques à 2040, la possibilité pour les collectivités de mettre en place des Zones à faibles émissions (ZFE) et la mise en œuvre d'un plan vélo ambitieux.

Autre projet transformant du groupe, l'entreprise Movivolt (détenue à 70 % par la Banque des Territoires et à 30 % par le groupe La Poste) a pour objectif de déployer une flotte de 10 500 véhicules électriques d'ici 2025, proposée à la location longue durée pour les entreprises et les collectivités. Sa création répond à un double enjeu : accompagner celles-ci vers une adaptation aux ZFE, et accélérer le déploiement de mobilités douces sur l'ensemble des territoires.

La Poste s'est aussi engagée à effectuer 50 % des kilomètres de ses transports poids lourds en énergie bas carbone d'ici 2030. Elle diversifie donc le parc de véhicules de transport longue-distance opérant pour son compte pour y inclure des véhicules adaptés à des énergies alternatives comme le biogaz, le biocarburant, l'électricité et l'hydrogène. La stratégie adoptée est une approche multi-énergies avec l'adoption des énergies de transition (biogaz et biocarburants) et des expérimentations des énergies cibles (électrique et hydrogène vert) sur la période 2022-2035, puis un basculement progressif vers ces deux énergies cibles sur la période 2035-2050.

Geopost a notamment rejoint l'initiative internationale EV100+, qui regroupe des entreprises engagées à convertir l'ensemble de leur flotte de poids lourds en véhicules électriques d'ici 2030. Par ailleurs, Geopost cherche à réduire ses émissions de carbone avec différents types de leviers : opérationnel (optimisation des chargements/transports) et technologique (développement des carburants biogaz et/ou hydrogène).

La Banque Postale a pris l'engagement de sortir des secteurs charbon, pétrole et gaz d'ici 2030, sauf pour les entreprises de ces secteurs disposant d'un plan de transition et s'engageant à sortir de ces secteurs d'ici 2040. Elle est ainsi la première banque au monde à viser une sortie complète des énergies fossiles d'ici à 2030. En 2022, La Banque Postale Asset Management s'est fixé un objectif d'alignement de 80 % de ses encours totaux sous gestion sur un objectif de neutralité carbone d'ici 2030. La filiale a également publié une politique sectorielle sur le pétrole et le gaz afin de piloter son alignement vers la neutralité carbone. À travers cette politique sectorielle, LBP AM vise une exposition sectorielle 100 % alignée sur les objectifs de l'Accord de Paris en 2030.

De son côté, CNP Assurances a renforcé en 2022 sa politique sectorielle en mettant fin à tout nouvel investissement en direct dans une entreprise tant qu'elle développe de nouveaux projets d'exploration ou de production de pétrole ou de gaz fossile.

Les émissions de gaz à effet de serre du groupe La Poste s'élèvent en 2022 à près de 2,4 millions de teqCO_2 (vs 2,7 millions de teqCO_2 en 2021, soit - 11 %). Cette réduction de 290 000 teqCO_2 s'explique par les effets conjugués d'une évolution de la méthodologie de reporting, de la dynamique de croissance du chiffre d'affaires du groupe et des politiques de décarbonation, soit :

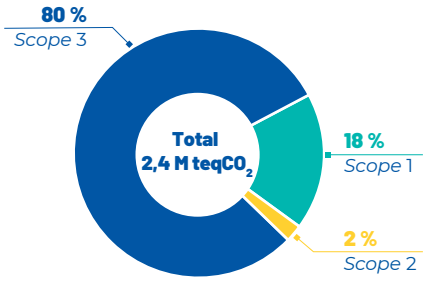
- une amélioration de la méthodologie et du dispositif de consolidation des données au sein du groupe à l'origine de près de 37 % de la réduction (facteurs d'émission sur l'aérien et diminution des GES extrapolées) ;
- la poursuite du déploiement d'une politique immobilière durable ambitieuse (7 %) ;
- la poursuite de l'optimisation des transports routiers, en propre et sous-traités (20 %) ;
- la baisse en 2022 du transport aérien (36 %).

Au total, les GES dus au Colis diminuent de 6 % en 2022.

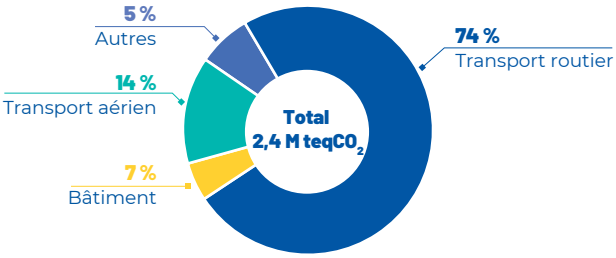
L'ensemble des émissions résiduelles du groupe est compensé de manière volontaire par le financement de projets de compensation.

Concernant l'engagement de trajectoire SBTi de La Poste SA, son niveau de réalisation atteint - 27 % à fin 2022, pour un objectif à - 30 % en 2025 par rapport à 2013.

Analyse des émissions de GES du groupe en 2022



Nature des émissions de GES du groupe en 2022



Mettre en œuvre la sobriété énergétique

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 (SMÉ) du groupe, déployé avec la filiale Sobre Energie.

Le groupe poursuit cette année le déploiement du SMÉ sur l'ensemble de son parc immobilier avec le Projet Puissance 10 000, qui vise à diminuer l'empreinte énergétique et carbone des 10 000 bâtiments de La Poste. L'objectif est d'atteindre 20 % de réduction sur la consommation énergétique finale d'ici 2030. Cette baisse de consommation intégrera une réduction des émissions liées à l'immobilier à hauteur de 35 %.

La Poste s'appuie aussi sur son système de management de l'énergie pour atteindre rapidement la baisse de 10 % des consommations d'énergie sur deux ans, objectif annoncé par le gouvernement en septembre 2022. Le plan de sobriété du groupe est décliné en quatre axes :

- réduire les consommations énergétiques des infrastructures et véhicules. La Poste Immobilier investit ainsi tous les ans 15 à 20 millions d'euros en travaux de rénovation énergétique de ses bâtiments; en complément, le groupe a prévu 5 millions d'euros de travaux de renouvellement du parc d'éclairage ;
- capitaliser sur la mobilisation des postières et des postiers notamment en mettant en œuvre des températures de consigne à 19 degrés et en appliquant des éco-gestes largement communiqués en interne ;
- assurer la continuité des activités dans un contexte de tensions énergétiques (mesures centrales du plan EcoWatt) ;
- développer la visibilité de l'engagement responsable de La Poste notamment en mettant en œuvre la communication autour du dispositif EcoWatt auprès des collaborateurs et des clients *via* les écrans des bureaux de poste.

Des actions de sobriété énergétique sont également mises en place dans les filiales de Geopost en Europe, afin de réduire les consommations liées au chauffage, à la climatisation, à l'éclairage et à l'utilisation des équipements informatiques et électroniques. Des formations sur les bonnes pratiques sont également déployées.

La Poste pilote le programme « Baisse les Watts » [(1)] pour aider les TPE/PME à réaliser des économies d'énergie. En s'appuyant sur son savoir-faire en matière de sobriété énergétique et son maillage territorial, La Poste ambitionne de guider le plus grand nombre de professionnels à horizon 2025 parmi les 700 000 TPE/PME les plus énergivores de tous les secteurs d'activité. Elle déploie pour cela un dispositif fondé sur l'approche digitale et l'accompagnement humain, qui propose une réduction de leur consommation d'énergie (électricité, gaz, fioul) adaptée à leurs métiers en favorisant le développement de leurs compétences et leur autonomie.

Nouvelles énergies

Depuis 2016, La Poste approvisionne l'ensemble des bâtiments gérés par La Poste Immobilier en électricité d'origine renouvelable. Le groupe s'est fixé pour objectif d'atteindre 100 % de consommation d'électricité d'origine renouvelable sur la totalité de ses sites, maison mère et filiales, d'ici 2025 (*vs* 85 % aujourd'hui). Par ailleurs, La Poste Immobilier poursuit sa politique de production d'énergie renouvelable. Depuis 2008, son partenariat avec Urbasolar a permis de réaliser 54 centrales photovoltaïques, dont sept en autoconsommation produisant 8 GWh/an, et d'identifier un potentiel à l'étude de 400 sites (20 MWc de puissance). De plus, La Poste Immobilier est en phase de réalisation depuis 2020 pour deux projets d'autoconsommation (Nantes HP et Boulazac).

Finance verte

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. Les prêts verts, lancés en 2019 pour soutenir les efforts des collectivités en faveur de la transition écologique, et étendus en 2020 au secteur privé, ont été revus en 2022 pour assurer leur alignement avec la Taxonomie verte européenne. Ils seront disponibles au premier trimestre 2023. Par ailleurs, La Banque Postale dispose d'une équipe dédiée au financement de projets d'énergie renouvelable, d'optimisation énergétique des bâtiments et d'infrastructures (fibre, réseau d'eau, de chaleur, bâtiments publics, mobilité, transports publics).

(1) En partenariat avec sa filiale Économie d'Énergie (EDE) et ses partenaires Énergies Demain, CCI (chambre de commerce et d'industrie) France et CMA (chambre des métiers et de l'artisanat) France.

Depuis fin 2015, La Banque Postale accompagne ses clients particuliers dans leur engagement citoyen avec la Gamme verte. Celle-ci propose des solutions de financement pour l'habitat (rénovation énergétique avec l'éco-prêt taux zéro, les prêts dédiés aux travaux verts, l'amélioration de l'habitat avec l'Eco PTZ), etc. *Via* Lendopolis, Louvre Banque Privée propose à ses clients de devenir des acteurs directs de la transition énergétique grâce à leur épargne. Depuis 2017 et son virage vers les projets ENR, Lendopolis a financé plus de 350 projets (soit 171 millions d'euros investis). Grâce aux clients de La Banque Postale et de Louvre Banque Privée, les projets financés ont permis d'éviter plus de 113 000 tonnes d'émission de CO_2.

Améliorer la qualité de l'air

La mesure de la qualité de l'air passe par le développement des solutions innovantes :

- en 2022, La Poste et Airparif ont renouvelé leur convention de partenariat pour renforcer les actions de surveillance de la qualité de l'air et d'information auprès de la population d'Île-de-France ;
- Geopost s'est engagé à livrer 350 villes avec des véhicules à faibles émissions d'ici à 2025, avec pour objectif de réduire de 83 % les émissions de PAL ;
- 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. L'objectif de déployer le programme dans 20 villes européennes a été dépassé avec 27 villes équipées à fin 2022 ;
- en France, avec sa filiale Geoptis, le groupe La Poste déploie des capteurs mobiles de la qualité de l'air (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.

- Entre octobre 2021 et septembre 2022, Chronopost a ajouté plus de 330 véhicules alternatifs à sa flotte pour un total de plus de 1 300 dans 63 villes désormais distribuées à 100 % en véhicules à faibles émissions. À fin septembre 2022, Chronopost opère 90 livraisons au GNV et 112 au biocarburant (HVO).
- En 2022, la branche Services-Courrier-Colis a ajouté 1 000 véhicules à faibles émissions à sa flotte existante pour atteindre un total de plus de 35 300 véhicules (VAE inclus). À fin 2022, 20 % des Colissimo sont livrés en véhicules électriques ou en modes doux dans 22 métropoles.
- 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.

Préserver la biodiversité

Pour piloter sa politique biodiversité, La Poste met en place un Comité biodiversité groupe réunissant quatre fois par an les responsables biodiversité de l'ensemble des branches et structures concernées. Les directeurs RSE de l'ensemble des structures suivront également la politique biodiversité en Comité RSE groupe (CRSE). Le suivi du plan d'action biodiversité sera enfin intégré dans le suivi du plan stratégique groupe par le Comex.

En 2022, le groupe s'est engagé dans deux initiatives majeures, en lien avec sa politique biodiversité. Il a rejoint le programme « Entreprises Engagées pour la Nature » (Act4Nature), porté par l'Office français de la biodiversité (OFB). Son objectif est d'intégrer la biodiversité dans la chaîne de valeur de l'entreprise, dans les processus de production ou dans les décisions d'investissements.

La Poste a aussi rejoint l'initiative « Logistique et transport pour lutter contre le commerce illégal des espèces sauvages » portée par WWF France, qui réunit différents acteurs de la logistique et du transport engagés sur ce sujet.

Enfin, pour contribuer à la mobilisation citoyenne en faveur de la biodiversité, La Poste s'emploie à faire connaître les réalisations sur ses sites et soutient des programmes, comme « Nature 2050 » ou le financement de projets « Label Bas Carbone ».

En 2022, La Banque Postale Asset Management a lancé avec le soutien de CNP Assurances un fonds thématique actions monde, Tocqueville Biodiversity ISR, en faveur de la préservation du vivant. LBP AM a également publié en décembre 2022 six engagements transversaux pour intégrer la biodiversité à sa gestion d'actifs et contribuer aux objectifs du projet de Cadre mondial de la biodiversité pour l'après-2020.

4.3.4.3 Résultats

Devenir un acteur leader de la gestion raisonnée des ressources	Objectifs	2022	2021	2020
Taux de valorisation des déchets d'équipement électriques et électroniques (en%) [a]		90	93	94
Réemplois d'ordinateurs, téléphones mobiles et tablettes numériques [b]		33 846	25 100	21 375
Part de matière recyclée intégrée dans les emballages Courrier et Colis vendus (en%) [c]	50 % en 2025, 60 % en 2030	40,5	40,1	38,6
Ventes de téléphones mobiles reconditionnés (en%) [d]	10 % en 2025	4,7	2,7	ND
Quantité de matières collectées par Recygo et Nouvelle Attitude, valorisées à 98 % en réemploi ou réutilisation ou recyclage matière (en tonnes) [e]		107 111	115 674	110 970

(a) Périmètre La Poste Groupe.
(b) Périmètre La Poste SA et La Banque Postale.
(c) Périmètre La Poste SA.
(d) Périmètre La Poste Mobile.
(e) Périmètre Recygo et Nouvelle Attitude.

S'engager pour le climat	2022	2021	2020
Consommations énergétiques (en GWh)	8 783	9 137	8 081
dont transport flotte propre	*1 331*	*1 332*	*1 173*
dont bâtiments	*1 454*	*1 456*	*1 288*
dont transports sous-traités (routier et aérien)	*5 998*	*6 350*	*5 621*
Empreinte carbone (en tonnes eqCO_2)	2 392 988	2 681 992	2 381 561
Scope 1	*432 360*	*441 506*	*383 059*
Scope 2	*49 908*	*63 415*	*62 316*
Scope 3 [a]	*1 910 720*	*2 177 071*	*1 936 185*
Intensité (GES/CA consolidé) (en teqCO_2/M€ de chiffre d'affaires)	68,6	80,5	76,4
Flotte de véhicules	91 646	91 450	89 830
Parc de véhicules électriques [b]	19 402	17 058	16 241
Poids relatif des véhicules électriques/flotte totale	21,2 %	18,3 %	18,0 %
Distance parcourue par la flotte propre (en Mds de kilomètres)	1,169	1,122	1,030

(a) Incluant une extrapolation (cf. section 4.4.2 « Cadre de référence et périmètre de reporting extra-financier »).
(b) Inclut les véhicules utilitaires légers, les stabys, exclut les VAE, les chariots et véhicules de manutention.

Améliorer la qualité de l'air [a]	2022	2021	2020
Emissions d'oxyde d'azote (NOX) (en tonnes)	65,4	72,9	77,5
Emissions de particules (PM) (en tonnes)	3,5	3,5	3,3
Emissions de monoxyde de carbone (CO) (en tonnes)	403,7	394,9	360,2
Emissions (NOX + HC) (en tonnes)	60,3	57,8	50,5
Part de kilomètre parcourus par la flotte gérée par Véhiposte (en%)	71	74	75

(a) Périmètre flotte de véhicules gérée par Véhiposte.

4.3.5 Prioriser la satisfaction client et la relation client responsable

4.3.5.1 Ambitions

La satisfaction client est au cœur du plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous ». Cinq objectifs 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.

4.3.5.2 Politiques et actions

En 2022, le Comité de coordination client a conduit les réalisations suivantes :

- production d'un tableau de bord de satisfaction client pour le Comité exécutif ;
- identification et mise en œuvre de plans de suivi et de résolution d'irritants majeurs [1] des clients conduits par chaque branche ;
- lancement du projet proximité digitale client-facteur par la branche Services-Courrier-Colis, qui vise à améliorer l'expérience de livraison à domicile en développant l'appel du client par le facteur et en lui rendant accessibles les numéros de téléphone de la base client unique « Mon Compte » ;
- lancement de la sollicitation d'avis Google positifs auprès des clients des bureaux de poste.

Cette nouvelle gouvernance transversale a permis le partage sur de nombreuses thématiques, dont :

- le projet commun « Empreinte relationnelle » qui engage la branche Grand Public et Numérique (Réseau, Digital, Relation client à distance), La Banque Postale et la branche Services-Courrier-Colis ;
- les projets de transformation du traitement des réclamations par la branche Grand Public et Numérique et La Banque Postale ;
- les tendances du secteur de la distribution et l'analyse des résultats de satisfaction client ;
- les dispositifs mis en œuvre pour s'assurer de la satisfaction des clients destinataires, et surtout de leur reconquête en cas d'insatisfaction, et les dispositifs de communication client mis en œuvre au sein de chaque branche.

Le Comex suit mensuellement les principaux indicateurs de satisfaction client (particuliers et professionnels) alimentés par les branches et la direction de la communication du groupe, dans une logique multiactivités et omnicanale :

- les *Net Promoter Scores* des principales activités du groupe ;
- la satisfaction client à l'égard des bureaux de poste et des sites et applications internet de La Poste et de La Banque Postale ;
- la satisfaction à l'égard du traitement des réclamations ;
- la préférence de la marque La Poste en matière d'utilité et de proximité au quotidien.

Projet transversal majeur annoncé par le plan stratégique, l'empreinte relationnelle a été déployée au sein du réseau des bureaux de poste et des établissements de La Banque Postale. Elle correspond à la trace émotionnelle positive que conservent les clients après avoir été en contact avec La Poste ou La Banque Postale. son déploiement est réalisé au travers d'ateliers réunissant les équipes au contact des clients (*Lab Postures* en bureaux de poste), qui définissent des actions concrètes pour faire vivre au client les quatre « ressentis » [2] de l'empreinte relationnelle.

Parmi les principales réalisations de 2022, on peut également citer :

- la création de la direction de la relation client à distance par la branche Grand Public et Numérique, qui permet de regrouper l'ensemble des centres de contact de La Poste pour une meilleure expérience client omnicanale ;
- le déploiement du contrat d'expérience des bureaux de poste installant des standards de service ;
- l'animation du dépôt d'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, augmentation du taux de décroché des conseillers bancaires ;
- renforcement de la visibilité digitale des points de contact de La Poste et La Banque Postale grâce à un dispositif articulé autour du localisateur www.laposte.fr.

Le dispositif d'écoute clients et de mesure de satisfaction client a été renforcé en 2022, notamment avec le lancement d'enquêtes mensuelles en bureaux de poste, en réorganisant les mesures de satisfaction et en augmentant la fréquence (d'annuelle à trimestrielle) du baromètre de satisfaction La voie du client de La Banque Postale. Ces dispositifs d'enquêtes de satisfaction s'appuient sur des volumes particulièrement importants :

- près de 1,6 million de répondants par an pour les enquêtes Courrier et Colissimo;
- même volume de répondants pour les enquêtes Chronopost;
- 11 000 clients répondants/mois en moyenne pour les enquêtes en bureaux de poste;
- 3 520 clients par mois pour le baromètre La voie du client.

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 et leur territoire.

4.3.5.3 Résultats

En 2022, La Poste est citée spontanément par les consommateurs comme la marque préférée (hors grandes et moyennes surfaces) pour ses services de proximité au quotidien.

La note moyenne des avis Google des bureaux de poste est passée de 2,3 en 2021 à 4,1 en 2022, dans un contexte d'augmentation très importante des volumes d'avis déposés. Mesurée mensuellement, la très grande satisfaction des clients à l'égard du service rendu dans les espaces commerciaux des bureaux (notes 9 et 10 sur une échelle de 0 à 10) atteint 55 %.

(1) *Exemple d'irritants majeurs identifiés : complexité de souscription d'un contrat de réexpédition et anomalies fréquentes tout au long de la vie du contrat, temps d'attente trop long dans l'espace commercial des bureaux de poste, etc.*

(2) *Ressentis recherchés via l'empreinte relationnelle : « Je me sens toujours bienvenu » (une relation 100 % proche), « Je me sens vraiment considéré » (une relation personnalisée), « Je me sens entre de bonnes mains » (une relation orientée solution), « Je me sens serein » (une relation zéro effort client).*

Depuis le lancement des *Lab Postures* dans les bureaux de poste sont constatées :

- une évolution positive de tous les indicateurs de l'empreinte relationnelle (progression de la note de satisfaction « bienvenu » de 7,4/10 en février à 8,4 en septembre) ;
- une amélioration de la perception de l'attente.

UNE RELATION CLIENT RECONNUE

- La Banque Postale a reçu la certification Service France Garanti qui valorise la relation client à distance entièrement opérée en France.
- Le service client 3639 de La Banque Postale a reçu la palme 2023 de l'expérience client décernée par l'Association française de la relation client.
- Le service client DPD France a reçu le prix Élu Service Client de l'Année pour la troisième année consécutive dans la catégorie « entreprises de distribution de plis et de colis ».
- La direction de la relation client à distance s'est engagée dans la certification *Customer Operations Performance Centre* (COPC).

Le Médiateur de la consommation du groupe La Poste peut être saisi de tout litige découlant de l'offre des produits ou services de La Poste et de ses filiales. Référencé auprès de la Commission européenne par la Commission d'évaluation et de contrôle de la médiation de la consommation (CECMC), le médiateur répond aux exigences de diligence, de compétence, d'indépendance, de neutralité et d'impartialité posées par les textes.

Le Médiateur met à la disposition du public, sur son site internet (https://mediateur.groupelaposte.com), son rapport annuel d'activité, comportant notamment les informations prévues par l'article R. 614-2 du Code de la consommation et L. 316-1 du code monétaire et financier. Il propose toute mesure lui paraissant susceptible, soit d'améliorer les rapports entre La Poste et les consommateurs, soit d'optimiser le traitement des litiges de consommation ou leur prévention. En 2022, le Médiateur du groupe a été saisi à 13 340 reprises. Le nombre de dossiers recevables s'est établi à 5 280 (40 % des saisines reçues). Les requérants privilégient la voie postale (77 %) à la saisine en ligne (23 %) pour l'envoi de leurs dossiers. Dans 70 % des cas, la conclusion du Médiateur a été favorable aux requérants.

4.3.6 Répondre aux exigences de la Taxonomie verte européenne

Adoptée en juin 2020 à travers le règlement (UE) 2020/852, la Taxonomie européenne de la finance verte et durable (ou « Taxonomie ») est à la fois une classification harmonisée des activités économiques considérées comme durables et un système de transparence pour les acteurs économiques européens. L'objectif de la Taxonomie est double :

- disposer d'un référentiel commun visant à orienter les stratégies d'investissement des acteurs financiers et des entreprises vers les activités durables ;
- accélérer les démarches de transitions vertes et durables des acteurs économiques.

Le groupe La Poste, en tant qu'entreprise d'intérêt public soumise à la directive NFRD [1] sur le reporting extra-financier, est concerné par l'obligation introduite par le règlement européen de publier dès l'exercice 2021 la part de ses activités « éligibles [2] » à la Taxonomie, et, dès 2022, la part de ses activités « alignées » (hors La Banque Postale) sur les deux premiers objectifs environnementaux liés au climat.

Les six objectifs de la Taxonomie

2 OBJECTIFS CLIMATIQUES

- Atténuation du changement climatique
- Adaptation au changement climatique

4 AUTRES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX

- Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines
- Transition vers une économie circulaire
- Contrôle de la pollution
- Protection et restauration de la biodiversité des écosystèmes

(1) *NFRD : Non-Financial Reporting Directive (2014/95/EU).*
(2) *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, et de l'article 13 paragraphe 2.*

Pour être considérée comme durable, ou « alignée », une activité doit remplir les trois conditions cumulatives suivantes :

- contribuer de façon substantielle à l'un des six objectifs environnementaux ;
- ne pas porter atteinte aux cinq autres objectifs selon les critères « DNSH [1] » ;
- respecter des standards sociaux minimums.

À date, la Taxonomie est complétée par deux actes délégués parus en juin 2021 ((UE) 2021/2139) précisant les critères techniques environnementaux pour les objectifs climatiques, et en juillet 2021 ((UE) 2021/2178) précisant les modalités du reporting attendu. La mesure de l'alignement repose sur un travail d'articulation des données financières (chiffre d'affaires, CapEx et OpEx) et des indicateurs extra-financiers définis pour chacun des secteurs d'activités éligibles.

Gouvernance et reporting 2022

Depuis 2021, le groupe La Poste a mis en place une gouvernance dédiée à l'intégration de ces nouvelles exigences réglementaires. Un comité de pilotage mobilise l'ensemble des parties prenantes et expertises internes (sectorielles, financières et RSE), composé de représentants des directions financière (contrôle financier, consolidation et communication financière), de l'engagement sociétal, de la stratégie et des relations européennes et internationales. Par ailleurs, les directions financière et de l'engagement sociétal ont conjointement animé plusieurs séquences de sensibilisation aux enjeux portés par la Taxonomie.

Le groupe La Poste publie des indicateurs sur l'ensemble de ses activités, tant au titre des obligations relatives aux entités financières (La Banque Postale) qu'aux entités et activités non financières (périmètre industriel et commercial : branches Services-Courrier-Colis, Grand Public et Numérique et Geopost).

Sur le périmètre industriel et commercial du groupe, les travaux menés en 2021 ont permis l'identification des activités éligibles. En 2022, leur poursuite a permis d'affiner la lecture de la chaîne de valeur Courrier-Colis et de mettre ainsi en avant les différents critères extra-financiers et les méthodes analytiques nécessaires à la mesure de l'alignement.

En ce qui concerne La Banque Postale, la publication de données portant sur l'alignement étant obligatoire à compter de 2023, le reporting 2022 porte uniquement sur l'éligibilité.

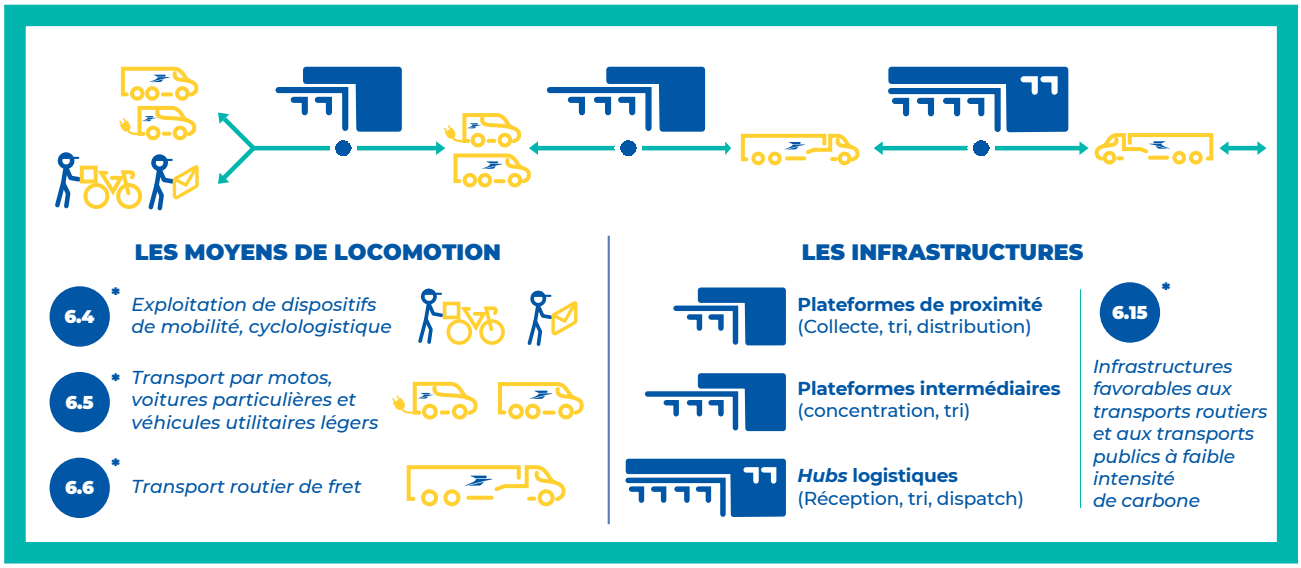
4.3.6.1 Périmètre industriel et commercial

Chaîne de valeur des activités Courrier et Colis

La chaîne de valeur des activités Courrier et Colis (y compris express) repose sur deux grandes familles d'activités définies dans l'acte délégué du règlement Taxonomie :

- les activités de collecte, de transport et de distribution, qui s'appuient sur des moyens de locomotion (codes 6.4, 6.5 et 6.6) ;
- les activités (et les infrastructures) de tri et de transbordement (code 6.15).

Les activités des macro-secteurs 5, 7, 8 et 9 donnent lieu à une analyse d'alignement partielle pour le reporting 2022.



** Code sectoriel et intitulé taxonomique.*

(1) *DNSH : Does Not Significantly Harm : ne porte pas atteinte de façon significative (UE) 2020/852.*

Activités éligibles

Le périmètre analytique du groupe La Poste correspond à plusieurs secteurs définis par la réglementation Taxonomie :

Secteurs et codes d'activité Taxonomie Réf : (2021/2139/UE)	Branche/entité opérant sur le secteur identifié
5. Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution	
■ 5.5 Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	Services-Courrier-Colis
6. Transports	
■ 6.4 Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	
■ 6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	
■ 6.6 Transport routier de fret	
■ 6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone	Services-Courrier-Colis Geopost
7. Construction et activités immobilières	
■ 7.6. Installation, maintenance et réparation d'équipements liés aux énergies renouvelables	
■ 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments	La Poste Immobilier
8. Information et communication	
■ 8.1 Traitement de données, hébergement et activités connexes	Grand Public et Numérique
9. Activités spécialisées, scientifiques et techniques	
■ 9.3 Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	Services-Courrier-Colis

Trajectoire d'alignement

La Taxonomie a été établie avec une exigence maximum en vue d'un objectif « Zéro émission nette » à horizon 2050 (zéro carbone). Les indicateurs clés de performance et les critères techniques d'alignement portent cette ambition et sont basés sur une vision cible d'activités décarbonées, même si les solutions nécessaires ne sont pas toujours économiquement et technologiquement viables à date.

Ainsi, les critères d'alignement de l'activité transport ne permettent pas de valoriser les importants leviers existants pourtant mobilisés par le groupe pour assurer la définition et le respect de trajectoires d'émissions de GES alignées sur les Accords de Paris (1,5 °C) dans le cadre d'une ambition « Zéro émission nette » avant 2040.

En particulier sur le volet transport longue distance/acheminement (activité fortement contributrice aux émissions de GES). Les solutions techniques existantes permettant de respecter cette trajectoire ne sont pas systématiquement compatibles avec les critères techniques d'alignement à la Taxonomie. 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 permettant l'alignement avec les critères techniques de la Taxonomie pour le transport routier de fret. En effet, les poids lourds sans émission à l'échappement ne devraient être disponibles, en nombre suffisant, à un prix économiquement viable, 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.

La trajectoire d'alignement du groupe reste à compléter pour intégrer progressivement :

- les efforts engagés sur la mise en traçabilité des indicateurs permettant de qualifier l'alignement (critères techniques et DNSH) sur l'exhaustivité des activités éligibles ;
- les critères techniques des quatre autres objectifs environnementaux à venir.

Spécificité du contexte postal

Les activités Courrier et Colis sont aujourd'hui assimilées au regard de la Taxonomie avec le secteur et les activités du fret routier. S'il existe des similitudes entre ces deux activités, celles-ci sont en réalité assez limitées.

Contrairement au transport routier, qui véhicule des charges de marchandises dans un modèle point à point (principalement en BtoB), les services postaux consistent en un processus intégré de collecte, transport et livraison fusionnant des flux d'envois de marchandises légères pour de nombreux expéditeurs et destinataires en BtoC, BtoB, CtoB et CtoC. L'absence de reconnaissance de cette spécificité dans la Taxonomie se traduit par des limites importantes, comme la non-valorisation :

- des dispositifs d'optimisation du taux de chargement (caisses mobiles, doubles ponts, etc.) qui contribuent fortement à la réduction de l'intensité émissive du transport ; et
- sur le volet logistique du premier et du dernier kilomètre (incluant la distribution du courrier et la livraison de colis), de la contribution intrinsèque et essentielle du modèle d'activité Courrier-Colis basé sur la mutualisation des flux et des moyens.

Les opérateurs postaux agissent en effet comme de véritables « transports en commun des colis ou marchandises » : chaque véhicule de livraison emporte des objets (courriers et colis émanant de nombreux donneurs d'ordre) pour les distribuer aux multiples destinataires sur une tournée unique optimisée. Ces mutualisation et optimisation de flux, sont au cœur du modèle d'affaires et constituent un levier de transition environnementale.

RECONNAISSANCE DE LA SPÉCIFICITÉ POSTALE

Les membres de PostEurop se sont mobilisés pour faire reconnaître les services postaux comme un secteur spécifique de la Taxonomie, essentiel pour permettre à l'Europe de faire face aux enjeux environnementaux d'une importance croissante. Le secteur postal dispose d'ores et déjà d'un code NACE dédié (H.53 [1]), doté de critères techniques spécifiques et adaptés aux activités de services postaux et de messagerie.

Le secteur postal est en effet moteur de la transition, assurant une contribution importante aux objectifs environnementaux grâce à :

- la mutualisation des flux de courrier et de colis ;
- la mobilité durable (modalité de distribution produisant zéro émission directe de CO_2) ;
- le développement de l'économie circulaire et du lien social en facilitant l'acheminement d'objets d'occasion (collecte de flux d'objets diffus CtoC).

Résultats

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du groupe au périmètre industriel et commercial s'élève à 27 103 millions d'euros.

- **Chiffre d'affaires éligible** : avec un montant de chiffre d'affaires éligible des activités de 23 111 millions d'euros , le groupe La Poste génère un taux d'éligibilité de 85,3 % [2]; les activités non éligibles correspondent essentiellement à celles ayant recours à des moyens aériens.
- **Chiffre d'affaires aligné** : sur l'ensemble des activités analysées, 27,9 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe est aligné, soit 7 555 millions d'euros correspondant à 32,7 % du chiffre d'affaires éligible; les activités éligibles sont identifiées comme non alignées, soit au regard des critères techniques définis par la Taxonomie, soit par défaut de méthodologie d'analyse de l'alignement et/ou de piste d'audit à date.

Ratios d'alignement par macro-secteur (en %) **et chiffre d'affaires aligné** (en M€)	**Alignement CA 2022**	
5. Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution	< 0,1 %	
6. Transports	27,3 %	
7. Construction et activités immobilières	0 %	
8. Information et communication	0 %	
9. Activités spécialisées, scientifiques et techniques	0,5 %	
CA aligné et ratio d'alignement groupe	**7 555 M€**	**27,9 %**

CapEx

Les dépenses d'investissement (ou CapEx [3]) du groupe au périmètre industriel et commercial s'élèvent à 2 266 millions d'euros. Sur l'ensemble des CapEx analysées, 50,3 % des CapEx consolidés du groupe sont alignés, soit 1 140 millions d'euros en 2022. Ces dépenses d'investissement concernent principalement des sites industriels, véhicules et immeubles (incluant les droits d'utilisation selon IFRS 16).

Ratios d'alignement par macro-secteur (en %) **et CapEx** (en M€)	**Alignement CapEx 2022**	
5. Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution	< 0,1 %	
6. Transports	48,9 %	
7. Construction et activités immobilières	1,1 %	
8. Information et communication	0,16 %	
9. Activités spécialisées, scientifiques et techniques	0,17 %	
CapEx alignés et ratio d'alignement groupe	**1 140 M€**	**50,3%**

(1) Code NACE H.53 : Cette division comprend les activités de poste et de courrier, telles que la levée, l'acheminement et la distribution de lettres et de colis sous différents régimes./53.1 – Activités de poste dans le cadre d'une obligation de service universel/53.2 – Autres activités de poste et de courrier.
(2) Sur le périmètre des activités industrielles et commerciales au titre de l'atténuation du changement climatique.
(3) CapEx : dépenses intégrant les investissements en pleine propriété ainsi que les leases IFRS16.

OpEx [1]

Les travaux réalisés montrent que les dépenses opérationnelles, telles que définies par la Taxonomie, ne revêtent pas d'importance significative. Ils s'élèvent à 768 millions d'euros [2] soit 2,8 % des charges d'exploitation du groupe. Aussi conformément à l'acte délégué (UE) 2021/2178, le groupe La Poste remplit les conditions d'exemption à l'obligation de calculer le numérateur de l'indicateur clé de performance des OpEx. L'activité du groupe La Poste est avant tout un métier de service et de réseau, dans ce contexte le poids relatif de l'assiette de l'OpEx suivant le périmètre dans l'acte délégué est structurellement peu significatif.

4.3.6.2 Périmètre des activités financières

Au 31 décembre 2022, 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 la Taxonomie.

Les résultats de cette analyse, ainsi que l'ensemble des informations qualitatives exigées par l'annexe XI, sont détaillés dans la présente section. Celle-ci a été réalisée en s'appuyant sur les textes réglementaires et sur des échanges de place reletifs à l'interprétation des textes. Cependant, compte tenu des incertitudes demeurant quant à l'interprétation de certains aspects du règlement taxonomie et des estimations réalisées pour compenser l'indisponibilité de données permettant d'évaluer le niveau d'éligibilité de certains actifs, les informations publiées seront amenées à être précisées dans de prochaines publications. Les portefeuilles analysés couvrent au numérateur les encours consolidés auprès des entreprises financières et non financières soumises à la *Non Financial Reporting Directive* (NFRD), des ménages, ainsi que des collectivités locales. À ces encours s'ajoutent au dénominateur les entreprises non soumises à la NFRD (PME/TPE et contreparties hors UE), 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.

Indicateurs relatifs aux expositions (en %)	*Méthode* [a]	Obligatoire			Volontaire			Total		
		2021 [b]	2022 CA	2022 CapEx	2021 [b]	2022 CA	2022 CapEx	2021 [b]	2022 CA	2022 CapEx
Part des expositions aux activités éligibles dans le total des actifs couverts	*j/d*	33 %	50 %	50 %	18 %	3 %	3 %	52 %	53 %	53 %
Part des expositions aux activités non éligibles dans le total des actifs couverts	*i/d*	3 %	2 %	2 %	7 %	28 %	28 %	10 %	30 %	30 %
Part des postes exclus du numérateur [c]	*(e+f+g+h)/d*	-	-	-	-	-	-	38 %	17 %	17 %

(a) Actifs couverts (d) = total des actifs au bilan - exposition aux souverains et banque central - portefeuille de négociation. Actifs soumis à l'analyse d'éligibilité = actifs couverts - dérivés (e) - entreprise non-soumise à la NFRD (f) - prêts interbancaires à vue (g) et autres actifs (h). Actifs éligibles à l'analyse d'alignement (j) = actifs soumis à l'analyse d'éligibilité - part des expositions non éligibles (i).

(b) Les ratios 2021 ont été établis sur la base des données disponibles sur l'année de référence; l'approche des ratios de CA et CapEx constitue une nouveauté pour le reporting 2022.

(c) Expositions envers les contreparties non soumises à la NFRD, dérivés, trésorerie et équivalents de trésorerie, prêts interbancaires sur demande, autres actifs.

Indicateurs relatifs aux expositions en (M€)	*Méthode* [a]	Obligatoire			Volontaire			Total		
		2021 [b]	2022 CA	2022 CapEx	2021 [b]	2022 CA	2022 CapEx	2021 [b]	2022 CA	2022 CapEx
Montant des expositions aux activités éligibles dans le total des actifs couverts	*j*	69 951	82 062	82 490	38 372	5 602	5 602	108 323	87 664	88 092
Montant des expositions aux activités non éligibles dans le total des actifs couverts	*i*	6 730	3 365	3 423	15 122	46 272	45 786	21 852	49 637	49 209
Montant des postes exclus du numérateur *(en Md€)*	*e+f+g+h*	-	-	-	-	-	-	79 068	28 172	28 172

(a) Actifs soumis à l'analyse d'éligibilité = actifs couverts - dérivés (e) - entreprise non-soumise à la NFRD (f) - prêts interbancaires à vue (g) et autres actifs (h). Actifs éligibles à l'analyse d'alignement (j) = actifs soumis à l'analyse d'éligibilité - part des expositions non éligibles (i).

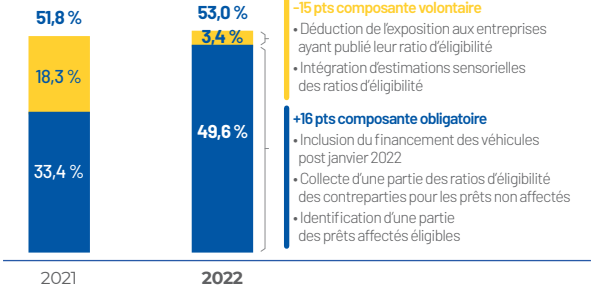
(b) Les données 2021 ont été établies sur la base des données disponibles sur l'année de référence.

(1) Périmètre OpEx Taxonomie : comprend les coûts directs non-inscrits à l'actif qui concernent la recherche-développement, la rénovation des bâtiments, les contrats de location à court terme, l'entretien et la réparation, et toute autre dépense directe, liée à l'entretien courant d'actifs corporels par l'entreprise.

(2) Charges d'exploitation du groupe hors La Banque Postale.

Le ratio d'éligibilité de La Banque Postale est relativement stable. À noter :

- le ratio d'éligibilité sur le périmètre volontaire baisse au profit du ratio d'éligibilité sur le périmètre obligatoire. Ce résultat s'explique par la collecte des ratios d'éligibilité publiés par les contreparties auparavant considérées comme 100 % éligibles sur l'hypothèse de leur activité principale ;
- le montant total d'actifs éligibles baisse en raison de l'adoption d'estimations des ratios d'éligibilité sur base sectorielle pour se rapprocher au maximum des valeurs réelles à venir sur le périmètre volontaire et de la collecte des ratios d'éligibilité publiés par les contreparties.



Focus sur les activités d'assurance

Les activités d'assurance sont prises en compte dans les indicateurs La Banque Postale au travers des titres mis en équivalence des filiales. En complément, sont présentés ci-dessous les indicateurs spécifiques aux activités d'assurance, tels que prévus par l'acte délégué, qui ne sont pas requis dans le cadre de la publication des indicateurs de La Banque Postale :

- part des primes relatives à l'assurance non-vie éligibles ;
- part des investissements éligibles (pour CNP Assurances seulement).

Assurance non-vie

Ont été considérées comme éligibles les primes émises brutes des lignes d'activité pouvant offrir une couverture d'assurance explicite contre les aléas climatiques. Elles sont relatives aux trois lignes d'activité suivantes, conformément à la position de place retenue par la Fédération Française de l'Assurance : assurance incendie et autres dommages aux biens ; autre assurance des véhicules à moteur ; assurance maritime, aérienne et transport.

Assurance non-vie – indicateurs relatifs à la souscription (critère d'adaptation au changement climatique)	2021 Montant (en Md€)	2021 %	2022 Montant (en Md€)	2022 %
Primes émises brutes en assurance non-vie	2,31	100	2,41	100
Primes émises brutes des lignes d'activités pouvant offrir une couverture d'assurance explicite contre les aléas climatiques	0,40	17	0,44	18

Investissements CNP Assurances

Les indicateurs relatifs aux investissements couvrent les objectifs environnementaux d'adaptation au changement climatique et d'atténuation du changement climatique. Ils portent sur le périmètre des portefeuilles en euros et en unités de compte de CNP Assurances. Le reporting règlementaire repose sur les principes suivants :

- les encours d'investissements correspondent aux placements des activités d'assurance nets des instruments dérivés passifs ainsi qu'à la trésorerie, tels que présentés dans le bilan consolidé IFRS de CNP Assurances, auxquels sont ajoutées les plus-values latentes IFRS des immeubles de placement et des titres classés en *held-to-maturity* (HTM) ;
- les obligations souveraines, y compris lorsqu'il s'agit d'obligations vertes ou durables, ne sont pas considérées comme éligibles à la taxonomie ;
- la liste des entreprises tenues ou non tenues de publier des informations extra-financières est fournie par le prestataire ISS ESG sur la base des caractéristiques des entreprises (européennes, cotées, d'intérêt public, nombre de salariés, chiffre d'affaires, bilan) ;
- par simplification, les entreprises détenues par CNP Assurances *via* des actifs non cotés (fonds d'infrastructure, fonds de private equity) sont réputées non tenues de publier des informations extra-financières.

Pour plus d'informations sur ces indicateurs, se référer à la Déclaration de performance extra-financière de CNP Assurances.

CNP Assurances – Indicateurs relatifs aux investissements	2021 Montant (en Md€) Chiffres d'affaires	2021 Montant (en Md€) Dépenses d'invest.	2021 % des encours d'investissement Chiffres d'affaires	2021 % des encours d'investissement Dépenses d'invest.	2022 Montant (en Md€) Chiffres d'affaires	2022 Montant (en Md€) Dépenses d'invest.	2022 % des encours d'investissement Chiffres d'affaires	2022 % des encours d'investissement Dépenses d'invest.
Encours d'investissement	445		100		400		100	
Part des investissements[(a)] dans des activités économiques éligibles	21	21	5	5	31	37	8	9
Part des investissements [(a)] dans des activités économiques non-éligibles	0	0	0	0	54	49	14	12

(a) Hors dettes souveraines et produits dérivés.

4.4 NOTES MÉTHODOLOGIQUES ET RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

4.4.1 TCFD – Risques de transition et d'adaptation

Le Comité risque climat/TCFD a mené les travaux d'identification et d'évaluation des risques climat et de construction des scénarios climatiques. Le groupe a établi sa cartographie des risques et opportunités climat présentée ci-dessous.

Échéance | Cotation sur une échelle de 1 à 4 | Périmètre

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 que dès 2026 le secteur des transports intègre un dispositif similaire à 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.

Précisions

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 entrant en vigueur dès 2026.

Impact financier estimé

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 : Risques technologiques : technologies poids lourds propres non compétitives

10 ans | 1 | Europe

De nouvelles générations technologiques de poids lourds (carburants ou groupes moteurs alternatifs) seront nécessaires pour atteindre les objectifs de réduction des GES et des partenaires stratégiques contribueront à l'effort d'atténuation.

L'absence de technologies poids lourds propres compétitives, pourrait avoir un impact important sur le rythme de décarbonation de l'empreinte du groupe et la compétitivité des activités logistiques.

Précisions

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.

Impact financier estimé

Les technologies électrique et hydrogène devraient encore engendrer des surcoûts à l'horizon 2030, de l'ordre de 35 %. Concernant le bio-GNC, 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 liée 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 évènements climatiques extrêmes sur les actifs immobiliers et productifs du groupe

20 ans | 4 | France

La fréquence et la gravité des évènements climatiques extrêmes (inondations fluviales, pluviales 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.

Précisions

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.

Impact financier estimé

Parmi les 759 sites fortement exposés, 40 sont particulièrement vulnérables (VNC > 500 000 euros, propriétaire, niveau stratégique moyen ou fort) et neuf ont déjà été impactés dans le passé, dont quatre avec un impact matériel (15 000 à 50 000 euros par évènement). La valeur nette comptable (VNC) totale des sites fortement exposés, dont La Poste est propriétaire, est estimée à 138 millions d'euros. La Poste est assurée jusqu'à 200 millions d'euros 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.

Précisions

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.

Impact financier estimé

1 % de l'encours moyen à quatre ans de La Banque Postale est à risque de défaut en raison des inondations. 0,04 % de l'encours moyen à quatre ans de La Banque Postale est à fort risque de défaut en raison des inondations.

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.

Précisions

Le nombre de jours de vague de chaleur devrait augmenter très fortement d'ici 2035 selon les deux scénarios étudiés, avec un doublement dans le meilleur des scénarios, voire un triplement. Ces vagues de chaleur pourraient 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 nécessitant climatisation pour revenir à une température de consigne ; soit 68 jours (resp. 77 jours) selon le scénario RCP2.6 (resp. RCP8.5).

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.

Impact financier estimé

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 entre 6 et10 millions d'euros à horizon 2035. Les dépenses de climatisation supplémentaires (sans action d'adaptation) sont estimées entre 4 et 4,5 millions d'euros 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 de l'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 responsable, 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.

Précisions

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 bas-carbone correspond à une demande grandissante. Elle sera un critère de sélection fort vis-à-vis de nouveaux acteurs tels qu'Amazon. Ceux-ci investissent aussi des solutions de décarbonation des livraisons, notamment sur le dernier kilomètre.

4.4.2 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 présent chapitre 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 ;
- 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,
  - actions visant à promouvoir la pratique d'activités physiques et sportives ;
- 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 deuxième trimestre de l'année et téléchargeables depuis le site du groupe. 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 à fin novembre ou sur un trimestre glissant T4 à fin T3, à l'exception du nombre de véhicules (31 décembre).

(1) Le GRI est un organisme international indépendant de normalisation de la performance en développement durable des entreprises.

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, ainsi que la collecte et la 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. Le taux de couverture progresse au fil des années, fort des politiques et démarches d'harmonisation des indicateurs, des dispositifs de reporting mis en place, des projets d'informatisation et des opérations de croissance externe. En 2022, le reporting extra-financier est marqué par :

- la poursuite de l'élargissement du périmètre des indicateurs sociaux, avec l'inclusion désormais de la plupart des filiales Europe du groupe ;
- un recours plus limité à la méthode d'extrapolation permettant d'assurer la cohérence du reporting avec le périmètre de consolidation des entités du groupe et la réalité opérationnelle des entités extrapolées. Par convention, les données extrapolées sont calculées à partir d'un ratio émissions en kg eqCO_2 pour 1 000 euros de chiffre d'affaires. Ces émissions de GES extrapolées sont par convention considérées comme faisant partie du *scope* 3 dans le tableau des émissions du groupe.

	% du CA consolidé du groupe	% des effectifs du groupe [(a)]
Indicateurs sociaux incluant les filiales en France et en Europe du groupe La Poste [(b)]	95,4	98,1
Émissions de GES liées aux transports et aux bâtiments du groupe La Poste [(c)]	100	100

(a) Exprimé en ETP.
(b) La DRH a la responsabilité des indicateurs sociaux, de santé et de sécurité.
(c) Y compris les données extrapolées émissions de GES (scope 3) qui représentent 4,5 % des GES du groupe en 2022.

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.

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.

(1) Cet engagement concerne 23 % de l'empreinte du groupe.

4.4.3 Rapport de l'Organisme tiers indépendant sur la déclaration de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2022

A 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 3-1884 [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 2022 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe 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 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 établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- De préparer 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) ;
- De mettre en place le contrôle interne qu'elle 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 par le Conseil d'administration.

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. 225105 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 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, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, Intervention du commissaire aux comptes, intervention de l'OTI – Déclaration de performance extra-financière, tenant lieu de programme de vérification, et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) [2].

(1) Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1884, portée disponible sur le site www.cofrac.fr.
(2) ISAE 3000 (révisée) - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 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 sept personnes et se sont déroulés entre décembre 2022 et mars 2023 sur une durée totale d'intervention de dix-neuf 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 2e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques [(1)], 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 [(2)].
- 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 sélection d'entités contributrices[4] et couvrent entre 72 % 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 16 mars 2023

KPMG S.A.

Stéphanie Millet	Anne Garans
Associée	*Expert ESG*

(1) 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.

(2) Véhiposte ; La branche Services-Courrier-Colis ; Direction technique du courrier/Colis international ; Recygo et Nouvelle Attitude ; Poste Immo ; Siège social de Geopost ; La Poste Maison Mère ; Siège social La Poste.

Annexe

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

- Politiques mises en place pour l'amélioration de la qualité de vie au travail des postiers
- Actions mises en place visant à étudier les facteurs-clés de succès de la mobilité des collaborateurs du groupe
- Actions mises en place pour l'inclusion et le développement de l'employabilité des postiers
- Actions mises en œuvre afin de mesurer et réduire l'impact environnemental des activités du groupe
- Actions menées afin de favoriser la conformité des tiers fournisseurs
- Politiques et actions menés pour l'identification des risques liés au changement climatique
- Actions mises en place pour l'amélioration de la satisfaction client
- Politiques et actions mises en place pour la promotion d'un numérique éthique et inclusif

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

- Effectif total au 31/12 en ETP
- Répartition de l'effectif par sexe et âge
- Turnover
- Nombre d'heures de formation par collaborateur formé
- Part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année
- Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt
- Taux de gravité des accidents du travail
- Taux d'absentéisme maladie
- Consommations énergétiques liées aux bâtiments et transports
- Empreinte carbone liée aux bâtiments et transports
- Quantité de matières collectées par Recygo et Nouvelle Attitude, valorisées à 98 % en réemploi ou réutilisation ou recyclage matière
- Nombre total d'accords sociaux signés
- Part des femmes au sein du comité de management
- Nombre de jeunes qui ont bénéficié d'un stage, d'une alternance ou d'une embauche (CDI et CDD) dans l'année
- Taux d'emploi des personnes en situation de handicap
- Nombre de signalements traités
- Nombre de collaborateurs formés à la lutte contre la corruption dans l'année
- Nombre de clients actifs Digiposte et Identités numériques
- Emissions d'oxydes d'azote (NOx)
- Emissions de particules (PM)
- Emissions de monoxyde de carbone (CO)

4.4.4 Cadre de référence et périmètre de reporting Taxonomie

Cette note méthodologique vise à mettre en avant les principes analytiques mis en œuvre au sein du groupe La Poste à la fois sur le périmètre industriel et commercial (branches Services-Courrier-Colis, Grand Public et Numérique, Geopost et La Poste Immobilier) et le périmètre des activités financières (La Banque Postale) sur la base des deux actes délégués précisant :

- les critères techniques environnementaux pour les objectifs climatiques ((UE) 2021/2139) ;
- les modalités du reporting attendu sur la Taxonomie mis en œuvre à l'occasion du reporting 2022 ((UE) 2021/2178).

Pour rappel, pour être alignée, une activité doit contribuer de façon substantielle à l'un des six objectifs environnementaux, ne pas porter atteinte aux cinq autres objectifs selon les critères « DNSH » et respecter des standards sociaux minimums.

4.4.4.1 Périmètre industriel et commercial

Analyse sectorielle

L'analyse opérationnelle au regard des exigences de la Taxonomie concerne toutes les activités générant un chiffre d'affaires externe. En 2022, le groupe La Poste a retenu une approche privilégiant l'analyse d'une seule chaîne de valeur, celle des activités Courrier et Colis.

Codes secteur Taxonomie	Méthodologie d'analyse d'alignement complète
5.5 Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	Prévue pour 2023
6.4 Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	Reporting 2022 (analyse par chaîne de valeur)
6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	
6.6 Transport routier de fret	
6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone	
7.7 Acquisition et propriété de bâtiments	Prévue pour 2023
8.1 Traitement de données, hébergement et activités connexes	Prévue pour 2023
9.3 Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	Prévue pour 2023

Le découpage analytique du chiffre d'affaires distingue :

- les activités éligibles ;
  - faisant l'objet d'une analyse d'alignement complète en chaîne de valeur,
  - ne faisant l'objet d'aucune analyse complémentaire et étant donc, par défaut, considérées comme non alignées pour le reporting 2022 ;
- les activités non éligibles.

Périmètre géographique

L'essentiel des critères DNSH fait l'objet de mises en cohérence avec les textes réglementaires européens. L'analyse est donc facilitée par l'obligation de transposition des textes au sein des États membres et pays partenaires proches économiquement. Aussi l'analyse d'alignement du reporting 2022 porte sur les activités du groupe au périmètre Europe, étendu à ses partenaires [1].

Chaîne de valeur Courrier-Colis

La chaîne de valeur logistique postale comporte les éléments suivants :

Moyens de locomotion

- 6.4 : activités de tournées piéton, vélo, VAE [2] et vélo-cargo, *i.e.* dispositifs dont la propulsion est apportée par l'activité physique de l'usager, un moteur à émission nulle, ou une combinaison des deux (fourniture de services de transport de fret par bicyclettes) ;
- 6.5 : tournées en véhicules légers ; les activités opérées en propre sont partiellement alignées en fonction de la décarbonation du parc ;
- 6.6 : activités opérées par des véhicules poids lourds ; aucun véhicule existant ne permet d'être aligné (pour rappel, les véhicules gaz ou biogaz ne sont pas alignés, même si fortement contributifs à la trajectoire carbone).

Concernant la sous-traitance des moyens de livraison, dès lors que leur traçabilité est établie contractuellement (moyens verts mobilisés), l'analyse permettra d'établir le niveau d'alignement. À défaut, le chiffre d'affaires correspondant à la sous-traitance est considéré comme « non aligné ».

(1) Partenaires : Islande, Norvège, Royaume-Uni et Suisse - petits états et principautés (Andorre, Monaco...).
(2) Cf. définition dans le glossaire figurant en section 8.3 du présent ducument.

Infrastructures industrielles

- 6.15 : Infrastructures favorables au transport à faible intensité carbone.

  Conditions de contribution substantielle : l'activité satisfait au moins à l'un des critères suivants :
  - infrastructures destinées à l'exploitation de véhicules dont les émissions de CO_2 à l'échappement sont nulles (par exemple, points de recharge pour véhicules électriques, améliorations de la connexion au réseau électrique, stations de réapprovisionnement en hydrogène ou réseaux routiers électriques) ;
  - infrastructures et installations destinées au transbordement de fret entre les modes (par exemple, terminal et superstructures de la voie pour le chargement, le déchargement et le transbordement de marchandises).

Le code 6.15 intègre donc toutes les typologies d'infrastructure de La Poste permettant le transbordement du courrier et des colis.

Ces infrastructures contribuent de façon substantielle à la réalisation de l'objectif climatique d'atténuation de l'article 16 (UE 2020/852). À ce titre tous les *hubs* contribuent de façon substantielle à l'objectif ; néanmoins au regard des enjeux de postionnement géographique des plateformes de grandes tailles (*hubs*, PIC et PFC)[1], et notamment de l'impact biodiversité qu'elles portent, des analyses complémentaires sont à mener. Aussi, le reporting 2022 du groupe ne prendra en considération que les plateformes de tailles intermédiaires et locales (PPDC, ACP, *urban depots*)[1].

Analyse des DNSH

Les activités du groupe correspondant à des secteurs de la Taxonomie sont analysées à l'aune de leurs capacités à porter atteinte négativement à l'un des cinq autres objectifs environnementaux de la Taxonomie.

Objectifs environnementaux	Analyse des critères DNSH		
	Moyens de locomotion 6.4 - 6.5 - 6.6	**Infrastructures 6.15**	**Autres secteurs 5.5 - 7.7 - 9.3**
Adaptation au changement climatique	Sur l'ensemble des secteurs analysés, le groupe met en place sur ses différentes activités une démarche d'animation, de suivi et de pilotage des risques climat (TCFD...).		
Utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et marin	-	L'enjeu des sites est de s'adapter aux réglementations.	-
Transition vers une économie circulaire	L'analyse des textes vise à mettre en place des mesures dédiées à la gestion des déchets (6.4) et le respect de la réglementation européenne[a].	Dans le cadre des nouvelles infrastructures, ces spécificités sont à intégrer.	-
Prévention et contrôle de la pollution	Pour les véhicules motorisés le groupe porte les meilleurs standards sur les pneumatiques ; Compte tenu des vitesses et durées de trajet, la lecture de cette norme doit se faire à l'aune de la spécificité de l'activité postale.	Rappel à la directive pour la limitation des nuisances (bruits et vibrations) d'exploitation et de maintenance des infrastructures.	5.5 : Rappel à la directive sur les installations de stockage et de transfert de déchets. 7.7 et 9.3 : -
Protection et rétablissement de la biodiversité et des écosystèmes	-	Nécessité d'une évaluation des incidences sur l'environnement (EIE)/un examen doit être réalisé conformément à la directive le cas échéant.	-
Garanties minimales	En référence à l'article 18 de la Taxonomie et conformément au rapport *Final Report on Minimum Safeguards* (octobre 2022) de la Plateforme de la finance durable, les réponses aux garanties minimales portant sur (i) les droits de l'homme, (ii) la corruption, (iii) la fiscalité et (iv) la concurrence loyale, sont portées par le présent document.		

(a) Transposée en France : décision du 27 juin 2002 JO du 29 juin 2002.

(1) Cf. définitions dans le glossaire situé en section 8.3 du présent document.

Tableaux de reporting Taxonomie 2022

Chiffre d'affaires

				Critères de contribution substantielle		Critères d'absence de préjudice importants (DNSH – *Does Not Significantly Harm*)							
Activités économiques	**Codes**	**Chiffes d'affaires absolu** *(en millions d'euros)*	**Part du chiffre d'affaires** *(en %)*	**Atténuation du changement climatique** *(en %)*	**Adaptation du changement climatique** *(en %)*	**Atténuation du changement climatique (oui/non)**	**Adaptation au changement climatique (oui/non)**	**Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines (oui/non)**	**Transition vers une économie circulaire (oui/non)**	**Prévention et réduction de la pollution (oui/non)**	**Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes (oui/non)**	**Garanties minimales (oui/non)**	**Part du chiffre d'affaires alignée sur la Taxonomie année 2022**
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE			%										
A.1 – Activités alignées sur la Taxonomie													
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	5.5	10,6	< 0,1	100	0		oui	néant	oui	néant	néant	oui	
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	6.4	1 200,4	4,4	100	0		oui	néant	oui	néant	néant	oui	
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	6.5	1 590,5	5,9	100	0		oui	néant	oui	oui	néant	oui	
Transport routier de fret	6.6	0,7	< 0,1	100	0		oui	néant	oui	oui	néant	oui	
Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone	6.15	4 619,2	17,0	100	0		oui	oui	oui	oui	oui	oui	
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	0	0	100	0		oui	néant	néant	néant	néant	oui	
Traitement de données, hébergement et activités connexes	8.1	0	0	100	0			non analysé en 2022				oui	
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	9.3	133,9	0,5	100	0		oui	néant	néant	néant	néant	oui	
Chiffre d'affaires des activités alignées (Total A.1)		**7 555**	**27,9**	**100**	**0**								
A.2 – Activités non alignées sur la Taxonomie													
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	5.5	0	0	100	0		oui	néant	oui	néant	néant	oui	
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	6.4	0	0	100	0		oui	néant	oui	néant	néant	oui	
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	6.5	8 987,4	33,2	100	0		oui	néant	oui	oui	néant	oui	
Transport routier de fret	6.6	3 991,1	14,7	100	0		oui	néant	oui	oui	néant	oui	

				Critères de contribution substantielle		Critères d'absence de préjudice importants (DNSH – *Does Not Significantly Harm*)							
Activités économiques	**Codes**	**Chiffes d'affaires absolu** *(en millions d'euros)*	**Part du chiffre d'affaires** *(en %)*	**Atténuation du changement climatique** *(en %)*	**Adaptation du changement climatique** *(en %)*	**Atténuation du changement climatique (oui/non)**	**Adaptation au changement climatique (oui/non)**	**Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines (oui/non)**	**Transition vers une économie circulaire (oui/non)**	**Prévention et réduction de la pollution (oui/non)**	**Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes (oui/non)**	**Garanties minimales (oui/non)**	**Part du chiffre d'affaires alignée sur la Taxonomie année 2022**
Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone	6.15	1 713,8	6,3	100	0		oui	oui	oui	oui	non analysé	oui	
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	90,9	0,3	100	0		oui	néant	néant	néant	néant	oui	
Traitement de données, hébergement et activités connexes	8.1	772,5	2,9	100	0		non analysé en 2022					oui	
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	9.3	0	0	100	0		oui	néant	néant	néant	néant	oui	
Chiffre d'affaires des activités non alignées (Total A.2)		**15 556**	**57,4**										
Chiffre d'affaires des activités éligibles (A= A.1 + A.2)		**23 111**	**85,3**										
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE													
Chiffre d'affaires des activités non éligibles (B)		**3 992**	**14,7**										
TOTAL A + B		**27 103**	**100**										

CapEx

Activités économiques	Codes	CapEx *(en millions d'euros)*	Part du CapEx *(en %)*	Critères de contribution substantielle: Atténuation du changement climatique *(en %)*	Critères de contribution substantielle: Adaptation du changement climatique *(en %)*	Critères d'absence de préjudice importants (DNSH – Does Not Significantly Harm): Atténuation du changement climatique (oui/non)	Adaptation au changement climatique (oui/non)	Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines (oui/non)	Transition vers une économie circulaire (oui/non)	Prévention et réduction de la pollution (oui/non)	Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes (oui/non)	Garanties minimales (oui/non)	Part du CapEx sur la Taxonomie année 2022
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE			%										
A.1 – Activités alignées sur la Taxonomie													
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	5.5	0,3	0	100	0		oui	néant	oui	néant	néant	oui	
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	6.4	33,1	1,5	100	0		oui	néant	oui	néant	néant	oui	
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	6.5	137,6	6,1	100	0		oui	néant	oui	oui	néant	oui	
Transport routier de fret	6.6	0	0	100	0		oui	néant	oui	oui	néant	oui	
Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone	6.15	937,0	41,3	100	0		oui	oui	oui	oui	oui	oui	
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	24,7	1,1	100	0		oui	néant	néant	néant	néant	oui	
Traitement de données, hébergement et activités connexes	8.1	3,7	0,2	100	0			non analysé en 2022				oui	
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	9.3	3,7	0,2	100	0		oui	néant	néant	néant	néant	oui	
Capex des activités alignées (Total A.1)		**1 140**	**50,3**										
A.2 – Activités non alignées sur la Taxonomie													
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	5.5	0	0	100	0	non	oui	néant	oui	néant	néant	oui	
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	6.4	2,7	0,1	100	0		oui	néant	oui	oui	néant	oui	
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	6.5	345,7	15,3	100	0		oui	néant	oui	oui	néant	oui	
Transport routier de fret	6.6	125,0	5,5	100	0		oui	néant	oui	oui	néant	oui	
Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone	6.15	298,5	13,2	100	0		oui	oui	oui	oui	oui	oui	

				Critères de contribution substantielle		Critères d'absence de préjudice importants (DNSH – Does Not Significantly Harm)							
Activités économiques	**Codes**	**CapEx** *(en millions d'euros)*	**Part du CapEx** *(en %)*	**Atténuation du changement climatique** *(en %)*	**Adaptation du changement climatique** *(en %)*	**Atténuation du changement climatique (oui/non)**	**Adaptation au changement climatique (oui/non)**	**Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines (oui/non)**	**Transition vers une économie circulaire (oui/non)**	**Prévention et réduction de la pollution (oui/non)**	**Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes (oui/non)**	**Garanties minimales (oui/non)**	**Part du CapEx sur la Taxonomie année 2022**
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	0,5	0	100	0		oui	néant	néant	néant	néant	oui	
Traitement de données, hébergement et activités connexes	8.1	119,6	5,3	100	0			Non analysé en 2022				oui	
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	9.3	0	0	100	0		oui	néant	néant	néant	néant	oui	
CapEx des activités non alignées (Total A.2)		**892**	**39,4**										
CapEx des activités éligibles (A = A.1 + A.2)		**2 032**	**89,7**										
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE													
CapEx des activités non éligibles (B)		**234**	**10,3**										
TOTAL A + B		**2 266**	**100**										

4.4.4.2 Périmètre des activités financières

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.		✓
	Ou en collectant leur ratio d'éligibilité si ce dernier est disponible.	✓	
Contreparties financières	Toutes les expositions envers des contreparties financières soumises à NFRD sont considérées comme éligibles si on ne dispose d'aucune information ou si un ratio d'éligibilité volontaire a été collecté.		✓
	Et si un ratio d'éligibilité obligatoire a été collecté.	✓	

Sur cette base, la part des expositions à des activités éligibles et non éligibles représentent respectivement 50 % et 2 % des actifs couverts pour La Banque Postale en vision « obligatoire » et 3 % et 28 % en vision « volontaire », soit 53 % et 30 % au total.

Exclusions

Les parts des exclusions dans le total actif au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2022, telles que requises par l'acte délégué de l'article 8, sont présentées ci-après (critères d'atténuation et d'adaptation au changement climatique) :

Indicateurs relatifs aux expositions *(en %)*	***Méthode***	**2022**	**2021**
Expositions relatives à des gouvernements centraux, banques centrales et supranationales	*b/a*	42 %	30 %
Portefeuille de négociation dans le total des actifs	*c/a*	4 %	1 %
Portefeuille de prêts interbancaires sur demande dans le total des actifs	*g/a*	0 %	0 %
Portefeuille de dérivés (de couverture) dans le total des actifs	*e/a*	0 %	0 %
Encours dans des entreprises non tenues de publier des informations extra-financières en vertu des articles 19 bis ou 29 bis de la directive 2013/34/UE	*f/a*	6 %	7 %

Elles correspondent aux montants suivants :

Indicateurs relatifs aux expositions *(en M€)*	***Méthode***	**2022**	**2021**
Expositions relatives à des gouvernements centraux, banques centrales et supranationales	*b*	130 597	92 243
Portefeuille de négociation dans le total des actifs	*c*	11 764	2 125
Portefeuille de prêts interbancaires sur demande dans le total des actifs	*g*	389	475
Portefeuille de dérivés de couverture dans le total des actifs	*e*	1 020	224
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	*f*	17 462	15 022

En outre, La Banque Postale œuvre à l'alignement de sa stratégie avec la Taxonomie par des actions de différents niveaux, comme l'adaptation de son offre (alignement du cadre des prêts verts à la Taxonomie, mise en place d'un cadre de référence Taxonomie), le déploiement de process IT (collecte et adaptation des outils) et le développement des reportings (collecte d'information et transparence).

Conformément aux exigences de l'acte délégué complémentaire sur les critères techniques relatifs au climat de la taxonomie, une analyse de l'exposition de La Banque Postale aux secteurs du gaz et du nucléaire a été réalisée.

Activités liées à l'énergie nucléaire et au gaz fossile (Modèle 1) :

	Activités liées à l'énergie nucléaire	
1	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	Oui
2	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	Oui
3	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	Oui
	Activités liées au gaz fossile	
4	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Oui
5	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Oui
6	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	Oui

La Banque Postale est exposée aux secteurs du gaz et du nucléaire par le biais de financements non-dédiés à des entreprises de ces secteurs, dont les principales sont engagées auprès de la SBTi dans trajectoires de décarbonation.

Démarche d'alignement 2023

La Banque Postale suit le calendrier de l'UE pour ses activités identifiées comme éligibles à la Taxonomie et s'appuiera sur l'ensemble des informations communiquées par les contreparties soumises au règlement pour analyser l'alignement des activités financées dans ses portefeuilles. Ainsi, pour calculer les ratios d'alignement, la banque :

- collectera auprès de ses clients les données nécessaires à l'analyse lorsque celle-ci seront disponibles ;
- recensera les ratios d'alignements de ses clients lorsque ceux-ci seront publics, soit directement dans la documentation intentionnelle du client, soit auprès de fournisseurs de données de référence ;
- établira une méthodologie pour estimer, sur base volontaire, le niveau d'alignement des financements et investissement non-couverts par des données collectées.

La Banque Postale accompagne ses clients dans une meilleure compréhension et prise en compte de la taxonomie verte européenne à travers des produits dédiés qui s'appuient sur les principes de cette réglementation.



5.

GOUVERNANCE

5.1 STRUCTURE ET COMPOSITION DE LA GOUVERNANCE 200

5.1.1 Conseil d'administration 200
5.1.2 Direction générale 215
5.1.3 Comité exécutif 215
5.1.4 Autres informations 219

5.2 FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE GOUVERNANCE 220

5.2.1 Attributions du Conseil d'administration 220
5.2.2 Activité et évaluation du Conseil d'administration 220
5.2.3 Comités spécialisés du Conseil d'administration 221
5.2.4 Comité de mission 223

5.3 CONFORMITÉ AU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 224

5.4 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX 226

5.4.1 Rémunération globale du Président-Directeur Général 226
5.4.2 Rémunération globale des administrateurs 227
5.4.3 Informations complémentaires 230

5.1 STRUCTURE ET COMPOSITION DE LA GOUVERNANCE

5.1.1 Conseil d'administration

EN 2022

21 ADMINISTRATEURS	**48 %** DE FEMMES	**4 ANS** ET 9 MOIS D'ANCIENNETÉ MOYENNE	**57 ANS** ET 3 MOIS D'ÂGE MOYEN	**11** RÉUNIONS	**91,5 %** TAUX D'ASSIDUITÉ

Composition du Conseil d'administration

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 Telecom modifiée par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite loi PACTE), le Conseil d'administration de La Poste comprend depuis le 4 mars 2020 :

- 11 administrateurs désignés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts : Marie-Pierre de Bailliencourt, Virginie Chapron-du Jeu [(1)], Corinne Lejbowicz, Philippe Lemoine, Éric Lombard, Françoise Malrieu, Olivier Mareuse, Catherine Mayenobe, Antoine Saintoyant, Olivier Sichel, Claire Waysand ;
- 1 administrateur représentant de l'État nommé dans les conditions prévues à l'article 4 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique : Charles Sarrazin ;
- 2 administrateurs désignés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État sur le fondement de l'article 6 de l'ordonnance 2014-948, dont le Président-Directeur Général : Franck Gervais, Philippe Wahl ;
- 7 administrateurs représentant les salariés : Irène Baudry, Stéphane Chevet, Florence Fimbel, Isabelle Fleurence, Franck Haspot, Sylvie Joseph et Hugo Reis ;
- 3 censeurs représentant des usagers, ainsi que les communes et leurs groupements, nommés par décret du ministre de l'Économie, participent aux réunions du Conseil d'administration sans voix délibérative : Gilles Avérous, Guylaine Brohan, Patrick Molinoz.

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.

Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration

La Poste respecte la proportion de membres de chaque sexe dans le Conseil d'administration fixée par l'article L. 225-18-1 du Code de commerce. À ce jour, le Conseil d'administration comprend (avec les censeurs) 11 femmes et 13 hommes.

Les administrateurs de La Poste sont tous de nationalité française.

5 Comités spécialisés

Nom des Comités	Nombre de membres	Nombre de réunions	Taux de participation
Comité d'audit	5	7	90 %
Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	4	2	88 %
Comité de la stratégie et des investissements	9	9	84 %
Comité qualité et développement durable	7	4	96 %
Comité des missions de service public	7	3	100 %

(1) Jusqu'au 23 février 2022.

La composition du Conseil d'administration

	Parité	Nommé par	Âge*	Date de nomination	Date de fin de mandat	Comités				
						Comité d'audit	Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	Comité de la stratégie et des investissements	Comité qualité et développement durable	Comité des missions de service public
Président du Conseil d'administration										
PHILIPPE WAHL	M	Assemblée Générale	67	04/03/2020	30/06/2025					
Administrateurs										
IRÈNE BAUDRY	F	Élue par le personnel	47	21/01/2021	20/01/2026			■		■
VIRGINIE CHAPRON-DU JEU	F	Assemblée Générale	62	04/03/2020	30/06/2025	■			■	
STÉPHANE CHEVET	M	Élu par le personnel	48	21/01/2021	20/01/2026	■				■
MARIE-PIERRE DE BAILLIENCOURT	F	Assemblée Générale	53	04/03/2020	30/06/2025				●	
FLORENCE FIMBEL	F	Élue par le personnel	59	21/01/2021	20/01/2026			■		
ISABELLE FLEURENCE	F	Élue par le personnel	59	21/01/2021	20/01/2026			■	■	
FRANCK GERVAIS	M	Assemblée Générale	46	04/03/2020	30/06/2025				■	●
FRANCK HASPOT	M	Élu par le personnel	56	30/01/2021	20/01/2026	■				
SYLVIE JOSEPH	F	Élue par le personnel	62	21/01/2021	20/01/2026			■	■	
CORINNE LEJBOWICZ	F	Assemblée Générale	63	04/03/2020	30/06/2025			■		
PHILIPPE LEMOINE	M	Assemblée Générale	74	04/03/2020	30/06/2025		●		■	
ÉRIC LOMBARD	M	Assemblée Générale	65	04/03/2020	30/06/2025		■			
FRANÇOISE MALRIEU	F	Assemblée Générale	77	04/03/2020	30/06/2025			●		
OLIVIER MAREUSE	M	Assemblée Générale	60	04/03/2020	30/06/2025	■				
CATHERINE MAYENOBE	F	Assemblée Générale	59	04/03/2020	30/06/2025					■
HUGO REIS	M	Élu par le personnel	51	21/01/2021	20/01/2026		■	■		
ANTOINE SAINTOYANT	M	Assemblée Générale	46	27/01/2021	30/06/2025			■		
CHARLES SARRAZIN	M	Décret	49	04/03/2020	30/06/2025	●	■	■		
OLIVIER SICHEL	M	Assemblée Générale	56	04/03/2020	30/06/2025					
CLAIRE WAYSAND	F	Assemblée Générale	54	04/03/2020	30/06/2025					
Censeurs										
GIL AVEROUS	M	Décret	49	08/04/2022	30/06/2025					■
GUYLAINE BROHAN	F	Décret	66	26/10/2022	30/06/2025				■	■
PATRICK MOLINOZ	M	Décret	53	08/04/2022	30/06/2025					■

* *Âge à la date de publication du document.*

● *Président du Comité.*

Compétences des administrateurs

EXPERTISES SECTORIELLES

- *Retail*/Distribution : 7
- Banque/Finance/Assurance : 13
- Logistique/Transport : 7
- Technologie/Digital/Médias : 10

EXPERTISES FONCTIONNELLES

- RH/Relations sociales : 5
- Environnement/Réglementation/Régulation : 7
- Innovation/Technologie : 8
- Industrie/Production/Chaîne d'approvisionnement : 2
- Commerce/Marketing/Relations clients : 5
- Direction Générale : 13
- RSE/Développement durable : 6
- M&A/Relations Investisseurs : 6
- Juridique/Conformité/Gouvernance/Éthique : 6
- Finance/Audit/Comptabilité/Risques : 9

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.



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 2022 :
100 %

PHILIPPE WAHL

Président du Conseil d'administration

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 Président-Directeur Général 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
- Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale
- Administrateur de Geopost
- Représentant permanent de La Poste, administrateur de Poste Immo
- Administrateur de CNP Assurances

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Sopassure



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 2022 :
88,9 %

IRÈNE BAUDRY

Administratrice

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



Date de naissance :
13/10/1961

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Participation aux CA 2022 :
88,9 %

VIRGINIE CHAPRON-DU JEU

Administratrice [1]

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M[me] Chapron-du Jeu a été successivement Responsable, chez IXIS-CIB, du département gestion et contrôle des risques, puis du pôle stratégie-financement-affaires générales du même établissement; et à la Caisse des Dépôts, Responsable du département équilibres financiers, Directrice de projet auprès du Directeur général adjoint, Directrice des investissements et de la comptabilité, puis Directrice des finances.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- 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

(1) Jusqu'au 23 février 2023.



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 la CFDT

Participation aux CA 2022 :
100 %

STÉPHANE CHEVET

Administrateur

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après un début de carrière chez Fortis, puis cinq années comme assistant parlementaire, Stéphane Chevet a rejoint les équipes commerciales bancaires de La Poste en 2005.
Stéphane Chevet a été Secrétaire national de la Fédération CFDT-F3C pendant plusieurs années.

Aujourd'hui, il est porte-parole de sa Fédération auprès de la Commission européenne sur le projet « Évolution du secteur postes et logistique à l'horizon 2030 » et Président de UNION, première plateforme de construction de droits et de services mutualisés à l'attention des indépendants.

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



Date de naissance :
06/02/1970

Adresse professionnelle :
NA

Participation aux CA 2022 :
100 %

MARIE-PIERRE DE BAILLIENCOURT

Administratrice

Présidente du Comité qualité et développement durable

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Titulaire d'un doctorat de géopolitique (Sorbonne) et diplômée en affaires internationales (Johns Hopkins University), M-P. de Bailliencourt a débuté sa carrière à l'ONU en tant que sherpa du Secrétaire général (1995-1997). Elle travaille ensuite chez Rexel, filiale du groupe PPR, où elle est chargée du développement international. Elle rejoint en 2001 le cabinet de conseil McKinsey (stratégie et high-tech), puis Dassault Systèmes en 2004 comme Vice-Présidente Industries.
En 2012, elle rejoint Bull en tant que Directrice générale adjointe, en charge de la transformation du groupe, puis Naval Group en 2015 comme Directrice générale adjointe, jusqu'en juillet 2017.
Depuis 2021, elle est Directrice générale de l'Institut Montaigne.

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.*



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 2022 :
100 %

FLORENCE FIMBEL

Administratrice

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 générale 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



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 2022 :
100 %

ISABELLE FLEURENCE

Administratrice

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 & 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

- Administratrice de la Mutuelle Générale

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant



Date de naissance :
17/12/1976

Adresse professionnelle :
Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs
11, rue de Cambrai
75947 Paris

Participation aux CA 2022 :
66,7 %

FRANCK GERVAIS

Administrateur

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 de Pierre & Vacances-Center Parcs.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Directeur général de Pierre & Vacances Center Parcs*
- Administrateur de PV Holding et PV Distribution
- Administrateur d'Adagio
- Groupe Lucien Barrière : représentant permanent de la société Groupe Marc de Lacharrière, administrateur.

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)
- Membre du Conseil de surveillance d'Orbis
- Directeur général Europe du groupe Accor * jusqu'en septembre 2020



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 2022 :
88,9 %

FRANCK HASPOT

Administrateur

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

* *Société cotée.*



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 2022 :
100 %

SYLVIE JOSEPH

Administratrice

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée de Neoma, Sylvie Joseph débute sa carrière en 1983 dans la communication où elle travaille pendant huit ans pour 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 de 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 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
- Membre du Conseil de surveillance de Co-Spirit

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années
- Administratrice de Docaposte Conseil
- Administratrice d'Uzer



Date de naissance :
17/04/1960

Adresse professionnelle :
NA

Participation aux CA 2022 :
88,9 %

CORINNE LEJBOWICZ

Administratrice

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 Qwant
- Administratrice de la Française des Jeux*
- Administratrice de Bird Office

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années
- Administratrice de Filae
- Directrice générale et administratrice de PrestaShop
- Administratrice de Lengow
- Administratrice d'Agriconomie

* *Société cotée.*



Date de naissance :
03/11/1949

Adresse professionnelle :
Forum d'Action Modernités
48, boulevard Voltaire
75011 Paris

Participation aux CA 2022 :
100 %

PHILIPPE LEMOINE

Administrateur

Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'IEP de Paris, Philippe Lemoine a commencé sa carrière comme ingénieur à l'INRIA, poursuivant parallèlement des travaux de sociologie à 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 ». Fin 1984, il rejoint le groupe Galeries Lafayette et est nommé, en 1998, co-Président du Directoire (1998-2005). De 1995 à 2014, il est également Président-Directeur Général du groupe LaSer et administrateurs de GDF-Suez, BNP Paribas Personal Finance et Monoprix. Depuis 2014, il siège en tant que personnalité qualifiée à la CNIL, fonction qu'il avait déjà exercée de 1999 à 2009.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Co-Président du Conseil de surveillance de GS1 France
- Président du *Board* de Wynd-Anycommerce
- Membre du Conseil d'administration de Trévo
- Membre de l'*Advisory Board* de Tilder
- Membre de l'*Advisory Board* de Kyndryl
- Membre du Comité Raison d'Agir d'Orange

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- PDG de LaSer
- Président de la Société des Grands Magasins Galeries Lafayette



Date de naissance :
16/05/1958

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Participation aux CA 2022 :
66,7 %

ÉRIC LOMBARD

Administrateur représentant permanent de la Caisse des Dépôts

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 et 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 institutionnelles 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).

Éric Lombard est par ailleurs représentant 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-Élysées
- Président du Directoire du Fonds de réserves pour les retraites
- Représentant permanent de la CDC au Conseil de surveillance de European Fund for Energy Climate Change and Infrastructure dit « Fonds Marguerite »
- Membre du Conseil d'administration de l'Établissement public du Musée d'Orsay et du Musée de l'Orangerie
- Membre du Conseil d'administration d'Euroclear

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur de CNP Assurances
- Président du Conseil de surveillance de CDC Habitat



Date de naissance :
07/02/1946

Adresse professionnelle :
NA

Participation aux CA 2022 :
100 %

FRANÇOISE MALRIEU

Administratrice

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

Néant



Date de naissance :
24/10/1963

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Participation aux CA 2022 :
66,7 %

OLIVIER MAREUSE

Administrateur

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 de la 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 et Vice-Président du bureau de l'Association française des investisseurs institutionnels
- Représentant permanent de la CDC au sein du Comité stratégique et Président du Comité stratégique d'ISALT
- Administrateur d'Icade*

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur représentant permanent de la Caisse des Dépôts au Conseil d'administration de Veolia Environnement
- Administrateur et membre du Comité d'audit de CNP Assurances
- Administrateur membre du Comité des investissements et du Comité d'audit et des comptes (fin de mandat en décembre 2018) de CDC International Capital

* *Société cotée.*



Date de naissance :
13/10/1964

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Participation aux CA 2022 :
100 %

CATHERINE MAYENOBE

Administratrice

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). A la Caisse des Dépôts, Directrice adjointe du développement territorial et du réseau et Directrice de la mission Programme d'investissements d'avenir et de la mission de préfiguration Paris Capitale Numérique (2011). Directrice de cabinet du Directeur général (2013). Secrétaire générale, 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)



Date de naissance :
27/03/1972

Adresse professionnelle :
Centre financier d'Orléans
La Poste
1, rue Édouard-Branly
45900 La Source Cedex 9

Parrainé par SUD

Participation aux CA 2022 :
100 %

HUGO REIS

Administrateur

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après des études de chimie, Hugo Reis est embauché en 1996 aux 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



Date de naissance :
28/08/1977

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Participation aux CA 2022 :
100 %

ANTOINE SAINTOYANT

Administrateur

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 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 Suez*
- Administrateur de la Compagnie des Alpes*

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années
- Administrateur de BPI France
- Administrateur de BPI France Investissement



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 2022 :
88,9 %

CHARLES SARRAZIN

Administrateur représentant de l'État

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 et 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 de Bpifrance SA

* *Société cotée.*



Date de naissance :
30/04/1967

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Participation aux CA 2022 :
77,8 %

OLIVIER SICHEL

Administrateur

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Inspecteur 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. 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. 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. En décembre 2017, Olivier Sichel est nommé Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts en charge de piloter la revue stratégique des filiales et participations financières.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES 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



Date de naissance :
04/07/1969

Adresse professionnelle :
ENGIE
1, place Samuel-de-Champlain
Faubourg de l'Arche
92930 Paris La Défense Cedex

Participation aux CA 2022 :
100 %

CLAIRE WAYSAND

Administratrice

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Claire Waysand (X-ENSAE) est docteur en sciences économiques. Elle est depuis octobre 2019 Directrice générale adjointe et Secrétaire générale d'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.

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.*



Date de naissance :
24/10/1967

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille 75356
Paris 07 SP

Participation
aux CA 2022 :
NA

NATHALIE TUBIANA

Administratrice nommée lors du Conseil d'administration du 23 février 2023

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Tubiana, diplômée de l'Ecole supérieure de gestion de Paris et titulaire d'un MBA (HEC) a été successivement responsable de la comptabilité analytique au sein d'une industrie de métallurgie de métaux précieux (1991-1997), puis responsable du contrôle de gestion des partenariats de CNP Assurances (1998-2005) ; elle est ensuite devenue responsable de la planification stratégique du groupe CNP Assurances (2005-2009), responsable du programme RSE de la Caisse des Dépôts (2009-2010), Secrétaire générale de la direction des fonds d'épargne de la Caisse des Dépôts (2010-2014), Directrice du budget et de la performance économique et immobilière (2015-2018), Directrice des finances de la Banque des Territoires (Caisse des Dépôts), Directrice des risques du groupe Caisse des Dépôts (2020-2023), Directrice des finances et de la politique durable depuis le 1er février 2023, membre du comité exécutif du groupe Caisse des Dépôts

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Membre du conseil d'administration de Bpifrance (depuis février 2023)
- Présidente de CDC Développement solidaire, association du groupe CDC (depuis 2013)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Conseil d'administration de l'AFD
- Conseil d'administration de CDC Habitat
- Conseil d'administration de la SCET



Date de naissance :
12/07/1973

Adresse professionnelle :
Mairie de Châteauroux
1, place de la République
36000 Châteauroux

GIL AVÉROUS

Censeur

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Gil Avérous est maire de Châteauroux et Président de Châteauroux-Métropole depuis 2014.
En 2021, il est élu Vice-Président du département de l'Indre. Impliqué dans les domaines liés aux collectivités territoriales, il est membre du Comité directeur de l'Association des maires de France, Vice-Président d'Intercommunalités de France et membre du Conseil d'administration de Villes de France et du Conseil d'administration de la Fédération nationale des centres de gestion.
Attaché territorial, Gil Avérous fut Directeur de cabinet auprès du sénateur-maire de Châteauroux et Directeur général des services au sein de collectivités.



Date de naissance :
30/10/1955

Adresse professionnelle :
Association Familles
Rurales
7, cité d'Antin
75009 Paris

GUYLAINE BROHAN

Censeur

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Comptable de profession, Guylaine Brohan a rejoint le mouvement Familles Rurales en 1988 en qualité de bénévole de son association locale en charge notamment du transport scolaire.
En 1989, elle prend la présidence de l'association de Saint-Georges-de-Montaigu, intègre la fédération départementale de Vendée en 1993, la fédération régionale des Pays de la Loire en 2007 et accède à la présidence de la fédération départementale de Vendée en 2013.
Nommée Trésorière de la Fédération nationale Familles Rurales en 2016, elle est élue Présidente du Conseil d'administration de Familles Rurales le 2 avril 2022. Guylaine Brohan a également été élue Conseillère municipale de sa commune de Montaigu-Vendée en 1995, puis réélue et nommée Maire-adjointe jusqu'en 2020.



Date de naissance :
14/01/1970

Adresse professionnelle :
Conseil régional
de Bourgogne-
Franche-Comté
17, boulevard Trémouille
31000 Dijon

PATRICK MOLINOZ

Censeur

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'IEP de Grenoble (1992), titulaire d'un DEA de sécurité internationale et de défense (Lyon III, 1993) et d'un DEEA du Collège d'Europe de Bruges (1997). Auditeur IHEDN (2003). En poste comme Attaché linguistique au consulat général de France à Toronto, Responsable du projet de création du Lycée français (1994-1995) ; Responsable du développement international de la CCI de l'Essonne (1998-2000). Maire de Venarey-lès-Laumes (Côte-d'Or) depuis 2001. Vice-Président de l'Association des maires de France, Co-Président du groupe de travail Laïcité de l'AMF (2014-2020), Co-Président de la Commission numérique de l'AMF (depuis 2020). Président de la communauté de communes du Pays d'Alésia et de la Seine depuis 2004. Président du Pays de l'Auxois Morvan Côte d'Orien de 2008 à 2014 et de 2016 à ce jour. Membre du Conseil économique, social et environnemental (CESE) de 2015 à 2021. Conseiller général de la Côte-d'Or de 2001 à 2015. Vice-Président de la région Bourgogne-Franche-Comté, en charge de la transition numérique, de l'innovation, des politiques européennes, de l'action internationale et de l'export.



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

THOMAS COURBE

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.



Date de naissance :
20/10/1962

Adresse professionnelle :
La Poste
9, rue du Colonel-
Pierre-Avia
Case postale A 506
75757 Paris Cedex 15

EMMANUEL CHARRON

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 de la mission du service du contrôle général économique et financier (CGEFI) Sécurité sociale et action sociale (2007-2010), 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).

5.1.2 Direction générale

Cumul des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général

Le Président du Conseil d'administration assure sous sa responsabilité la direction de la Société et assume également la fonction de Directeur général. Ce mode d'organisation résulte de l'article 11 de la loi du 2 juillet 1990 qui impose le cumul des fonctions de Président et de Directeur général.

Il est nommé par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du Conseil d'administration. M. Philippe Wahl a été nommé Président-Directeur Général de La Poste par décret du 4 mars 2020, sur proposition du Conseil d'administration au Président de la République.

Attributions du Président-Directeur Général

Le Président-Directeur Général organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs de l'Assemblée Générale et de ceux réservés au Conseil d'administration par la loi, les statuts de La Poste, ainsi que le règlement intérieur du Conseil tel que modifié par délibération en date du 4 mars 2020.

En conséquence, il doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'administration pour :

- toute opération (y 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 ;
- toute opération (y 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) ;
- toute opération (y 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 ;
- toute opération (y 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 ;
- toute opération (y 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 ;
- 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 ;
- toute décision d'initier une action judiciaire (y 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 ;
- 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 ;
- 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.

5.1.3 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 (article 1.2), le Président-Directeur Général informe le Comité des rémunérations de la nomination, de la rémunération et des plans de succession des dirigeants de La Poste et de ses principales filiales. Le comité peut formuler le cas échéant des observations à destination des membres du Conseil d'administration.

La composition du Comité exécutif est la suivante :

Philippe Wahl	Président-Directeur Général du groupe Président de Geopost
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
Nathalie Collin	Directrice générale adjointe, en charge de la branche Grand Public et Numérique
Valérie Decaux	Directrice générale adjointe, en charge des ressources humaines groupe
Yves Delmas	Directeur général adjoint Administrateur-Directeur général de Geopost
Philippe Dorge	Directeur général adjoint, en charge de la branche Services-Courrier-Colis
Philippe Heim	Directeur général adjoint Président du Directoire de La Banque Postale
Nicolas Routier	Directeur général adjoint, en charge de la stratégie institutionnelle et de la régulation

Renseignements personnels relatifs aux membres du Comex



Date de naissance :
11/03/1956

PHILIPPE WAHL

Président-Directeur Général du groupe La Poste

Président de Geopost

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Les éléments sur le parcours et l'expérience professionnelle de M. Philippe Wahl sont décrits en section 5.1.1 du présent Document d'enregistrement universel.



Date de naissance :
09/09/1958

PHILIPPE BAJOU

Directeur général adjoint

Secrétaire général du groupe La Poste

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 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.



Date de naissance :
25/08/1960

YVES BRASSART

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.



Date de naissance :
26/09/1964

NATHALIE COLLIN

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.



Date de naissance :
07/07/1967

VALÉRIE DECAUX

Directrice générale adjointe, en charge des ressources humaines groupe

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée de Sup de Co Le Havre, Valérie Decaux a intégré en 1990 les ressources humaines des Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne (Presstalis) où elle a occupé différentes responsabilités pendant 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 Decaux 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.



Date de naissance :
20/12/1962

YVES DELMAS

Directeur général adjoint

Administrateur Directeur général de Geopost

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.



Date de naissance :
06/04/1966

PHILIPPE DORGE

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.



Date de naissance :
03/04/1968

PHILIPPE HEIM

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.



Date de naissance :
07/03/1963

NICOLAS ROUTIER

Directeur général adjoint, en charge de la stratégie institutionnelle 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 Président-Directeur Général 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.

5.1.4 Autres informations

Absence de liens familiaux

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

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. »

5.2 FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE GOUVERNANCE

5.2.1 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 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 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 banque postale et ses filiales consolidées.

Délégations accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration

Aucune délégation n'a été accordée par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital, par application des dispositions des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce.

5.2.2 Activité et évaluation du Conseil d'administration

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 2022, le Conseil s'est réuni à neuf reprises. Le taux moyen de participation des administrateurs à ces séances a été de 91,5 %.

Deux 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 2022, 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 importants. Il a examiné et approuvé l'acquisition de la société Scalefast, fournisseur de solutions pour le commerce électronique, par eShopWorld, leader mondial du commerce électronique en vente directe, qui devrait ainsi se renforcer et se diversifier dans les domaines de la mode, du luxe et du divertissement. Le Conseil a également examiné divers projets de développement de Geopost, dans le domaine de la livraison à domicile (acquisition de CChezVous). Dans le secteur numérique, le Conseil a examiné et approuvé l'acquisition par sa filiale Docaposte de la société Maincare, spécialisée dans les logiciels appliqués à la Santé, en synergie avec les activités de la filiale Santé du groupe La Poste, qui a fait en 2022 l'acquisition de la société Happytal, spécialisée dans la conciergerie hospitalière. Par ailleurs, le Conseil a approuvé plusieurs acquisitions de CNP Assurances, visant à structurer et consolider ses positions sur les marchés italien (rachat d'Aviva à Unicredit aboutissant au doublement des parts de marché de CNP Assurances en Italie) et brésilien (acquisition à 100 % des participations de Caixa Seguridade et d'Icatu dans cinq sociétés offrant la possibilité de commercialiser des produits de prévoyance-santé). Enfin, le Conseil a examiné l'avancement du plan stratégique, un an après son lancement. Enfin, conformément aux recommandations de l'article 5 du Code Afep-Medef (version de janvier 2020), le conseil d'administration a déterminé les objectifs du groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale, lors de la définition de la feuille de route du Président-Directeur Général, qui comprend trois indicateurs relevant de ce domaine : un indicateur de trajectoire d'émissions de gaz à effet de serre SBTi [1], un indicateur de qualité de vie au travail et un indicateur relatif à la notation extra-financière.

(1) Science-Based Targets Initiative.

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.

L'évaluation qui a eu lieu en 2022 a mis en évidence un bon niveau de satisfaction générale des administrateurs relativement à l'implication stratégique du Conseil, à l'examen des projets d'acquisition et à la connaissance générale des risques. Un certain nombre d'améliorations ont été demandées et seront mises en œuvre en 2023 : un plus grand nombre de séminaires stratégiques (au moins trois par an), portant notamment sur la cybersécurité et sur les questions assurantielles, un recul du « franglais » dans les dossiers, un effort de formation sur les nouvelles normes IFRS, une rencontre annuelle du Comité d'audit avec les commissaires aux comptes en l'absence du management, de plus fréquentes visites de sites postaux et une réflexion sur l'internationalisation de la composition du Conseil.

5.2.3 Comités spécialisés 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 (représentant de l'État français) ;
- Autres membres : Virginie Chapron-du Jeu (CDC), Stéphane Chevet, Franck Haspot, Olivier Mareuse (CDC).

Rôle

Le Comité d'audit :

- 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 ;
- s'assure de la qualité et de la fiabilité de l'information financière sociale et consolidée produite par La Poste ;
- examine la politique de communication financière de La Poste ;
- procède à l'examen préalable des documents comptables et financiers devant être soumis au Conseil d'administration ;
- organise, avec l'appui de la direction financière, la procédure de choix des commissaires aux comptes de La Poste après mise en concurrence ;
- examine périodiquement l'état des interventions des commissaires aux comptes ainsi que leurs recommandations ;
- apprécie l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- procède à l'examen périodique de l'état des principaux contentieux en cours ;
- examine la nature et la portée des engagements hors bilan significatifs.

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 2022

- 7 réunions ;
- Taux moyen de participation : 90 %.

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, la création de la direction de la conformité et la feuille de route de cette dernière, l'application du règlement général de protection des données (RGPD) et la lutte contre la cybercriminalité.

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 ;

- 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.

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, 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 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 2022

- 9 réunions ;
- Taux moyen de participation : 84 %.

Le Comité a essentiellement travaillé sur des projets d'acquisition et de cession portés par Geopost, la branche Grand Public et Numérique et La Banque Postale.

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, Guylaine Brohan.

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 du 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 ;
- l'analyse de la qualité des services fournis aux clients ;
- l'examen des bonnes pratiques en matière de services fournis aux clients ;
- l'examen des bonnes pratiques en matière de développement durable et de responsabilité sociale ;
- 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 2022

- 4 réunions ;
- Taux moyen de participation : 96 %.

Le Comité a notamment examiné : le *Net Promoter Score* des principales activités du groupe, les résultats des politiques du groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) et ses perspectives d'évolution, les objectifs RSE de la feuille de route du Président-Directeur Général, les initiatives en matière de satisfaction des clients, le rapport du Médiateur, l'évolution des indicateurs de qualité de vie au travail.

Activité 2022

- 2 réunions ;
- Taux moyen de participation : 88 %

Le comité a examiné la feuille de route et la rémunération du Président-Directeur Général, 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, Gilles Avérous, Patrick Molinoz, Guylaine Brohant.

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 2022

- 3 réunions ;
- Taux moyen de participation : 100 %.

Le comité a examiné les perspectives d'évolutions des quatre missions de service public.

5.2.4 Comité de mission

La loi 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 dans ses statuts sa qualité de société à mission.

La Poste, porteuse de quatre missions de service public, s'inscrit naturellement dans cette conception de l'entreprise engagée au service de tous (cf. 1.1.3 « Une entreprise à mission »).

Dans ce contexte, La Poste a mis en place un Comité de mission, chargé de suivre l'exécution de ses engagements formulés au titre de sa qualité de société à mission. Il compte 17 membres, représentant les parties prenantes de La Poste :

- neuf personnalités externes qualifiées :
  - Géraud Guibert, Président de la « Fabrique écologique »,
  - Marie Trellu-Kane, Présidente d'Unis-Cité et membre du Conseil économique, social et environnemental (CESE),
  - Natalie Rastoin, Présidente de Polytane,
  - Nathalie Balla, administratrice de sociétés,
  - Laetitia Puyfaucher, fondatrice de Pelham Media Ltd,
  - Fatima Riahi, Directrice des Jardins de la Montagne Verte,
  - Christian Gollier, économiste, Directeur général de l'École d'économie de Toulouse,
  - Jacques Levy, géographe, professeur émérite de l'École polytechnique fédérale de Lausanne,
  - Claudia Senik, économiste, professeur à l'École d'économie de Paris;
- huit membres du Conseil d'administration de La Poste, dont :
  - Philippe Wahl, Président-Directeur Général de La Poste,
  - Catherine Mayenobe, administrateur de La Poste représentant la Caisse des Dépôts, Secrétaire générale de la Caisse des Dépôts,
  - Franck Gervais, administrateur de La Poste représentant l'État, Directeur général de Pierre & Vacances Center Parcs,
  - Stéphane Chevet, administrateur salarié,
  - Franck Haspot, administrateur salarié,
  - Gilles Avérous, censeur de La Poste, maire de Châteauroux,
  - Patrick Molinoz, censeur de La Poste, Vice-Président de la région Bourgogne-Franche-Comté, et
  - Guylaine Brohant, censeur de La Poste, Présidente de l'association Familles Rurales.

Le Comité de mission a désigné comme Présidente Natalie Rastoin.

Il a pour missions :

- d'assurer le suivi d'exécution des missions remplies par l'entreprise au titre de sa qualité d'entreprise 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 Poste 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 2022, le Comité de mission s'est réuni trois fois, pour définir les indicateurs de suivi des engagements sociétaux du groupe et examiner leur niveau d'atteinte.

5.3 CONFORMITÉ AU CODE 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 (version de janvier 2020) qui ne sont pas appliquées par la Société et les explications correspondantes :

Numéro de la recommandation Afep-Medef 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. »	Le Conseil d'administration de La Poste compte 21 administrateurs : sept administrateurs salariés, un administrateur représentant l'État nommé par décret et 13 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale, dont deux proposés par l'État et 11 proposés par la CDC. Un certain nombre des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale satisfont la plupart des critères d'indépendance au sens du Code Afep-Medef : quatre d'entre eux remplissent sept des huit critères définis par l'article 9.5 dudit Code, et deux d'entre eux six des huit critères (compte tenu du renouvellement de la gouvernance intervenu en mars 2020, l'Assemblée Générale des actionnaires a estimé très opportune la reconduction de Mme Françoise Malrieu et de M. Philippe Lemoine, respectivement administrateurs depuis 2005 et 2009, afin d'assurer le maintien de la mémoire longue et de la continuité stratégique au sein du Conseil). Il est à noter que la composition du Conseil d'administration a été définie par la loi (n° 2019-486 du 22 mai 2019) de manière à permettre à l'actionnaire majoritaire d'exercer un contrôle exclusif de la Société. Ainsi, au sein du Conseil d'administration, les 11 administrateurs proposés par la CDC, qu'ils soient ou non-salariés de cette dernière, sont considérés comme représentant les intérêts de la CDC au sein du Conseil. Quant aux administrateurs proposés par l'État, l'article 6 de l'ordonnance de 2014 relative à la gouvernance des entreprises publiques, en application de laquelle ils sont nommés, dispose qu'ils « représentent les intérêts de l'État ». Pour toutes ces raisons, le huitième critère d'indépendance du Code Afep-Medef – « ne pas être ni représenter un actionnaire substantiel » – n'est applicable à aucun de ces 14 administrateurs de La Poste, les administrateurs salariés ne pouvant pas non plus être considérés comme indépendants. Les administrateurs de La Poste conservent néanmoins leur liberté de jugement et de parole, ce que les échanges au sein du Conseil peuvent attester.

Numéro de la recommandation Afep-Medef 2020	Principes du Code	Situation de la Société et explication
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 du mandat des administrateurs de La Poste est fixée par le décret n° 2010-191 du 26 février 2010 fixant les statuts initiaux de La Poste. Par ailleurs, les actionnaires estiment que cette durée, sans être très éloignée de la recommandation du Code Afep-Medef, est plus conforme à la spécificité du groupe La Poste. Un administrateur de La Poste doit, en effet, disposer du temps nécessaire pour se familiariser avec les activités d'un groupe d'une très grande taille, très internationalisé, opérant dans des domaines d'activité très diversifiés (transport de colis, logistique, services à la personne, bancassurance), dont certains font l'objet de réglementations complexes. Une durée de cinq ans permet non seulement aux administrateurs de réaliser les formations nécessaires, de manière progressive, mais aussi d'en tirer le meilleur profit pour la gouvernance de la Société. En outre, les plans stratégiques de La Poste ont une portée et une durée de déploiement supérieures à quatre ans.
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. »	Le Comité d'audit étant composé d'administrateurs dont aucun ne peut respecter l'ensemble des critères d'indépendance du Code Afep-Medef, ne peut respecter les recommandations de ce dernier.
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. »	Le Comité des rémunérations étant composé d'administrateurs dont aucun ne peut respecter l'ensemble des critères d'indépendance du Code Afep-Medef, ne peut respecter les recommandations de ce dernier.
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.

5.4 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

5.4.1 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 2022 a été fixée à 450 000 euros bruts annuels par le Conseil d'administration du 24 mars 2022. 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 2022 de M. Philippe Wahl a été approuvée par le Conseil d'administration du 24 mars 2022. Celle-ci 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 et l'attention portée aux postiers. 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 2021 et 2022.

Synthèse des rémunérations attribuées au Président-Directeur Général, M. Philippe Wahl

Montants bruts (avant impôt)	2022	2021
Rémunération due au titre de l'exercice (y compris avantages en nature)	455 620 €	455 624 €
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)	**455 620 €**	**455 624 €**
TOTAL (hors avantages en nature)	**450 000 €**	**450 000 €**

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, et 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.

Récapitulatif des rémunérations du Président-Directeur Général, M. Philippe Wahl

Montants bruts (avant impôt)	2022		2021	
	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 [(a)]	5 620 €	5 620 €	5 624 €	5 624 €
TOTAL (y compris avantages en nature)	**455 620 €**	**455 620 €**	**455 624 €**	**455 624 €**

(a) Avantage en nature véhicule (5 620 € en 2022 et 5 264 € en 2021) 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

Ratio entre les rémunérations du Président-Directeur Général et des salariés de La Poste sur cinq ans

	2022	2021	2020	2019	2018
Ratio entre la rémunération du P-DG et la rémunération moyenne des salariés de La Poste	13,7	14,2	14,3	14,5	14,7
Ratio entre la rémunération du P-DG et la rémunération médiane des salariés de La Poste	16,2	17,0	17,1	17,2	17,3

5.4.2 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 bruts.

Pour 2022, la rémunération globale allouée aux administrateurs au titre de la participation aux organes de gouvernance s'est élevée à 250 200 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'Economie 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 non issus de la Caisse des Dépôts 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		2022	2021
Sur proposition de la Caisse des Dépôts	Éric Lombard, représentant permanent de la CDC	10 400 €	15 600 €
	Marie-Pierre de Bailliencourt	19 700 €	20 300 €
	Virginie Chapron-du Jeu	22 100 €	26 700 €
	Corinne Lejbowicz	20 800 €	24 700 €
	Philippe Lemoine	20 900 €	22 200 €
	Françoise Malrieu	29 700 €	32 300 €
	Catherine Mayenobe	15 600 €	19 500 €
	Olivier Mareuse	18 200 €	19 500 €
	Antoine Saintoyant	20 800 €	23 400 €
	Olivier Sichel	9 100 €	11 700 €
	Claire Waysand	11 700 €	11 700 €
L'État	représenté par Charles Sarrazin	33 500 €	39 300 €
Sur proposition de l'État	Franck Gervais	17 700 €	22 300 €
TOTAL		**250 200 €**	**289 200 €**

Conventions réglementées

En application de l'article L. 225-38 du Code de commerce, il est indiqué que la convention suivante a été autorisée par le Conseil d'administration de La Poste en date du 24 février 2022 et approuvée par l'Assemblée Générale du 8 juin 2022 : le contrat conclu entre la Caisse des Dépôts et La Poste SA, entré en vigueur rétroactivement le 1er janvier 2021 pour une durée de cinq ans, renouvelable ensuite tacitement pour une durée d'un an, aux termes duquel la Poste SA versera à la Caisse des Dépôts, au titre de frais de siège, une redevance annuelle égale à 0,03 % de son chiffre d'affaires, avec les plafonds suivants :

- 25 000 euros si le chiffre d'affaires est inférieur à 100 millions d'euros ;
- 100 000 euros si le chiffre d'affaires est compris entre 100 millions d'euros et 1 milliard d'euros ;
- 250 000 euros si chiffre d'affaires est supérieur à 1 milliard d'euros.

Par ailleurs, il est indiqué que les conventions 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 2022, 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 2022

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

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Convention de management fees avec la Caisse des Dépôts

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 24 février 2022.

Entité cocontractante : la Caisse des dépôts et consignations (CDC)

Personne concernée : Monsieur Philippe Wahl (Président-Directeur Général de La Poste, Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale), la Caisse des Dépôts (actionnaire détenant plus de 10 % du capital de La Poste).

Nature et objet : la convention a pour objet les management fees facturés par la Caisse des Dépôts à La Poste SA pour diverses prestations (opérations liées à la gestion des cadres dirigeants RH, accès à des contrats-cadres CDC…).

La convention est entrée en vigueur rétroactivement le 1er janvier 2021 pour une durée de cinq ans, renouvelable ensuite tacitement pour une durée d'un an.

Modalités : La Poste SA versera à la Caisse des Dépôts au titre des frais de siège une redevance annuelle égale à 0,03 % de son chiffre d'affaires, avec les plafonds suivants :

- 25 000 € si le chiffre d'affaires est inférieur à 100 millions d'euros ;
- 100 000 € si le chiffre d'affaires est compris entre 100 millions d'euros et 1 milliard d'euro ;
- 250 000 € si le chiffre d'affaires est supérieur à 1 milliard d'euros.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : cette convention sert à encadrer la rémunération de la Caisse des Dépôts au titre des diverses prestations réalisées pour La Poste.

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé : 500 000 €, dont 250 000 € au titre de 2021.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 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.

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 Ile de France sont compris dans le montant forfaitaire des honoraires. Après avoir été préalablement approuvés par écrit par La Poste, les autres frais de déplacement sont remboursés par La Poste sur présentation de justificatifs et dans les conditions du barème de remboursement des frais de déplacement défini dans la convention.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : cette mission a été confiée à Monsieur Philippe Lemoine en raison des connaissances particulières acquises au cours de sa carrière dans le domaine du numérique et des nouvelles technologies.

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé : 8 190 €.

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 Ile de France sont compris dans le montant forfaitaire des honoraires. Après avoir été préalablement approuvés par écrit par La Poste, les autres frais de déplacement sont remboursés par La Poste, uniquement sur présentation de justificatifs et dans les conditions du barème de remboursement des frais de déplacement défini dans la convention.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : cette mission a été confiée à Madame Corinne Lejbowicz en raison des connaissances particulières acquises au cours de sa carrière dans le domaine du numérique et des nouvelles technologies.

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé : 8 190 €.

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'État (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. A 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 des 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 131 729 136 actions de La Poste de sorte à détenir *in fine* 66 % du capital de la Société à l'issue des Apports et du transfert des actions cédées.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : le projet de création d'un grand pôle financier public vise à renforcer la cohésion des territoires et à lutter contre la fracture territoriale en métropole et dans les 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.

Paris La Défense, le 16 mars 2023

KPMG SA

Stéphanie Millet
Associée

Xavier de Coninck
Associé

Paris La Défense, le 16 mars 2023

Mazars

Gonzague Senlis
Associé

Charles de Boisriou
Associé

5.4.3 Informations complémentaires

Montant des sommes provisionnées ou constatées 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.



6.

ÉTATS FINANCIERS

6.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 232

Compte de résultat consolidé 232
État du résultat global consolidé 233
Bilan consolidé 234
Variation des capitaux propres consolidés 236
Tableau des flux de trésorerie consolidés 238

NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 240

6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 398

6.3 ÉTATS FINANCIERS ANNUELS 2022 404

Compte de résultat 404
Bilan 405
Tableau des flux de trésorerie 407

NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS ANNUELS 414

6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS ANNUELS 441

6.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Note	2022	2021
Chiffres d'affaires des activités commerciales	6	27 103	26 617
Produit net bancaire	7	8 289	7 992
Produits opérationnels	**5.2**	**35 392**	**34 609**
Achats et autres charges	8	(16 556)	(15 490)
Charges de personnel	9	(13 935)	(14 154)
Impôts et taxes	10	(465)	(449)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	11	(3 888)	(1 772)
Autres charges et produits opérationnels	12	566	577
Résultat des cessions d'actifs		52	23
Charges opérationnelles nettes		**(34 226)**	**(31 265)**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	19	31	87
Résultat d'exploitation		**1 197**	**3 431**
Coût de l'endettement financier net	13.1	(214)	(233)
Autres éléments du résultat financier	13.2	7	31
Résultat financier	**13**	**(207)**	**(202)**
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	**19**	**(88)**	**(12)**
Résultat avant impôt		**902**	**3 217**
Impôt sur le résultat	14	605	(620)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**1 507**	**2 597**
Part des minoritaires		304	528
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		**1 203**	**2 069**

État du résultat global consolidé

Montants nets d'impôt

(en millions d'euros)	2022	2021
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	**1 507**	**2 597**
Éléments recyclables	**(4 485)**	**513**
Variation des résultats latents sur instruments financiers	(4 635)	(643)
Reclassement en résultat net de l'exercice	*1 943*	*1 250*
Écart de conversion	549	108
Reclassement en résultat net de l'exercice		*(3)*
Impact de l'approche par superposition	(426)	1 024
Quote part des autres éléments recyclables du résultat global des sociétés mises en équivalence	27	24
Éléments non recyclables	**114**	**70**
Écarts actuariels sur avantages du personnel	42	84
Variation du risque de crédit associé aux passifs financiers désignés à la juste valeur	4	(8)
Réévaluation des instruments de capitaux propres comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres (hors titres cédés durant l'exercice)	11	(6)
Quote part des autres éléments non recyclables du résultat global des sociétés mises en équivalence	57	
Total éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres (nets d'impôts)	**(4 371)**	**583**
RESULTAT GLOBAL	**(2 864)**	**3 180**
Résultat global part des minoritaires	125	668
RÉSULTAT GLOBAL PART DU GROUPE	**(2 989)**	**2 512**

Bilan consolidé

Actif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2022	31/12/2021
Écarts d'acquisition	15	5 092	4 464
Immobilisations incorporelles	16	6 126	6 133
Immobilisations corporelles	17	6 582	6 792
Droits d'utilisation	18	3 426	3 700
Participations dans les sociétés mises en équivalence	19	2 031	1 900
Autres actifs financiers non courants	21	591	500
Impôts différés actifs	14	2 976	205
Actifs non courants		**26 824**	**23 694**
Stocks et encours	23.1	207	190
Créances clients et autres créances	23.2	5 503	5 554
Autres actifs financiers courants	21	702	436
Créance d'impôt sur les bénéfices		961	651
Autres comptes de régularisation - Actif		121	118
Trésorerie et équivalents de trésorerie	24.1	4 537	2 895
Actifs destinés à être cédés	25	62	200
Actifs courants		**12 093**	**10 044**
Caisse, banques centrales	24.2	39 355	50 812
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	22.1	222 722	231 420
Instruments dérivés de couverture	22.2	1 139	1 022
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	22.3	194 534	228 310
Titres au coût amorti	22.4	27 193	23 480
Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti	22.5	67 095	67 823
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	22.6	129 628	123117
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	22.7	721	101
Autres actifs financiers et comptes de régularisation	22.9	35 847	33 149
Participation aux bénéfices différée active	22.9	9 692	0
Immeubles de placement	22.8	6 280	3 393
Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance		**734 206**	**762 627**
TOTAL ACTIF		**773 123**	**796 365**

Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2022	31/12/2021
Capital social et prime d'émission		6 788	6 668
Réserves		12 534	10 648
Réserves recyclables sur instruments financiers		(3 301)	1 373
Réserve de conversion		(422)	(570)
Titres subordonnés hybrides perpétuels		744	744
Résultat de l'exercice part du Groupe		1 203	2 069
Capitaux propres part du Groupe		**17 546**	**20 932**
Intérêts minoritaires		7 767	11 718
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**25 313**	**32 650**
Emprunts obligataires et dettes financières [1]	28.1	11 564	10 149
Passifs de location [1]	28.1	3 869	3 760
Provisions pour risques et charges [1]	27	885	816
Avantages du personnel [1]	30	2 687	3 157
Impôts différés passifs (non courant)	14.5	886	1 217
Dettes fournisseurs et autres dettes [1]	32	9 903	9 140
État - Impôt sur les bénéfices (courant)		320	199
Autres comptes de régularisation - Passif (courant)		180	233
Passifs destinés à être cédés (courant)	25	47	0
Passifs non-courants		**16 269**	**16 411**
Passifs courants		**14 072**	**12 260**
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	31.1	13 359	4 253
Instruments dérivés de couverture	31.2	2 371	333
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	31.3	26 445	30 393
Dettes envers la clientèle	31.4	233 276	234 582
Dettes représentées par un titre	31.5	29 052	21 693
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	31.6	294	422
Autres passifs financiers et comptes de régularisation	31.7	19 810	18 674
Prov. techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet	31.8	383 763	414 584
Dettes subordonnées	31.9	9 099	10 110
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance		**717 469**	**735 044**
TOTAL PASSIF		**773 123**	**796 365**
(1) **Dont part courante :**			
Emprunts obligataires et dettes financières		*1 430*	*541*
Passifs de location		*766*	*741*
Provisions pour risques et charges		*700*	*678*
Avantages du personnel		*729*	*754*
Dettes fournisseurs et autres dettes		*9 900*	*9 114*

Variation des capitaux propres consolidés

Montants nets d'impôt 2022

(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 en début de période	**6 668**	**2 069**	**(570)**	**1 373**	**744**	**10 648**	**20 932**	**11 718**	**32 650**
Emission de titres perpétuels						0		29	29
Distribution de dividendes [b]	120					(529)	(409)	(372)	(781)
Rémunération des titres subordonnés hybrides perpétuels [a]						(144)	(144)	0	(144)
Options de rachat d'intérêts minoritaires						(55)	(55)	(31)	(86)
Transactions avec intérêts minoritaires [c]			(82)	(137)		457	238	(3 903)	(3 665)
Affectation du résultat 2020		(2 069)				2 069			
Résultat global de la période		1 203	230	(4 536)		114	(2 989)	125	(2 864)
■ *Résultat net*		*1 203*					*1 203*	*304*	*1 507*
■ *Réserves recyclables*			*230*	*(4 536)*			*(4 306)*	*(179)*	*(4 485)*
■ *Réserves non recyclables sur instruments financiers*						*15*	*15*		*15*
■ *Écarts actuariels*						*99*	*99*	*0*	*99*
Autres			0	(1)		(26)	(27)	201	174
CAPITAUX PROPRES EN FIN DE PÉRIODE	**6 788**	**1 203**	**(422)**	**(3 301)**	**744**	**12 534**	**17 546**	**7 767**	**25 313**

(a) Rémunération des titres subordonnés hybrides de La Poste (23 millions d'euros), La Banque Postale (55 millions d'euros) et de CNP Assurances (66 millions d'euros).
(b) Distribution de dividendes de La Poste en numéraire et en titres (voir note 26.1).
(c) Dont rachat d'intérêts minoritaires dans CNP Assurances (voir note 1.2).

Montants nets d'impôt 2021

(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 en début de période, déclaré précédemment	**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						143	143		143
Capitaux propres en début de période	**6 668**	**2 084**	**(574)**	**836**	**744**	**8 632**	**18 390**	**13 712**	**32 102**
Emission de titres perpétuels								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		(2 084)				2 084			
Résultat global de la période		2 069	102	267		74	2 512	668	3 180
■ *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 EN FIN DE PÉRIODE	**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 en Italie.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	2022 Groupe	2022 Hors Banque et assurance	2022 Activités bancaires et assurance	2021 Groupe	2021 Hors Banque et assurance	2021 Activités bancaires et assurance
Excédent brut d'exploitation	**40.10**	**4 811**	**2 031**	**2 780**	**5 422**	**2 602**	**2 820**
Variation des provisions sur actifs circulants et créances irrécouvrables		(40)	(40)		(28)	(28)	
Produits et charges financières divers		(7)	(7)		0	0	
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	**40.1**	**4 764**	**1 984**	**2 780**	**5 394**	**2 574**	**2 820**
Variation du besoin en fonds de roulement	40.3	264	121	143	(445)	(361)	(84)
Var. solde des emplois et ressources bancaires et d'assurance	40.4	(6 313)	0	(6 313)	8 911	32	8 879
Impôts payés		(934)	(100)	(834)	(446)	(62)	(384)
Dividendes versés par La Banque Postale à La Poste			1 542	(1 542)		171	(171)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		114	31	83	67	19	48
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		**(2 105)**	**3 578**	**(5 683)**	**13 481**	**2 373**	**11 108**
Achat d'actifs corporels et incorporels	40.5	(1 704)	(1 217)	(487)	(1 747)	(1 301)	(446)
Achat d'actifs financiers		(157)	(109)	(48)	(1 267)	(829)	(438)
Encaissements générés par les cessions d'actifs corporels et incorporels		125	121	4	120	119	1
Encaissements générés par les cessions d'actifs financiers		283	43	240	123	122	1
Incidences des variations de périmètre		(1 612)	(656)	(956)	(495)	(187)	(308)
Variations des actifs financiers de placement de la trésorerie		(230)	(230)		(51)	(51)	
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		**(3 295)**	**(2 048)**	**(1 247)**	**(3 317)**	**(2 127)**	**(1 190)**
Augmentation de capital		14	14		0	0	0
Financements perpétuels		29	29	0	942	198	744
Dividendes versés et rémunération des titres subordonnés hybrides		(928)	(442)	(486)	(769)	(33)	(736)
Rachat d'intérêts minoritaires		(3 753)	(139)	(3 614)	(3 018)	(556)	(2 462)
Intérêts financiers versés		(199)	(199)		(240)	(240)	0
Encaissements provenant des nouveaux emprunts	40.6	3 477	2 474	1 003	4 826	2 957	1 869
Remboursements des emprunts	40.7	(2 795)	(1 045)	(1 750)	(3 540)	(1 789)	(1 751)
Remboursements des passifs de location		(873)	(816)	(57)	(802)	(751)	(51)
Autres flux liés aux opérations de financement	40.8	(46)	(46)		6	6	
Flux intragroupe			302	(302)		76	(76)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		**(5 074)**	**132**	**(5 206)**	**(2 595)**	**(132)**	**(2 463)**

(en millions d'euros)	Note	2022 Groupe	2022 Hors Banque et assurance	2022 Activités bancaires et assurance	2021 Groupe	2021 Hors Banque et assurance	2021 Activités bancaires et assurance
Diminution (augmentation) de trésorerie des activités bancaires au bilan hors incidence des variations de périmètre	40.9	12 136		12 136	(7 455)		(7 455)
Incidence des filiales destinées à être cédées		(15)	(15)		0	0	
Incidence des variations des cours des devises		(5)	(5)		18	18	
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie		**1 642**	**1 642**		**132**	**132**	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		**2 895**	**2 895**		**2 763**	**2 763**	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		**4 537**	**4 537**		**2 895**	**2 895**	

NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

GÉNÉRALITÉS **241**

NOTE 1 Événements significatifs de l'exercice 241
NOTE 2 Base de préparation des états financiers consolidés 243
NOTE 3 Principes et méthodes comptables 246
NOTE 4 Évolution du périmètre de consolidation 262
NOTE 5 Information sectorielle 264

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT **270**

NOTE 6 Chiffre d'affaires 270
NOTE 7 Produit net bancaire 270
NOTE 8 Achats et autres charges 271
NOTE 9 Charges de personnel et effectifs 271
NOTE 10 Impôts et taxes 272
NOTE 11 Amortissements, provisions et pertes de valeur 272
NOTE 12 Autres charges et produits opérationnels 273
NOTE 13 Résultat financier 273
NOTE 14 Impôts sur le résultat 274

NOTES SUR LE BILAN **277**

NOTE 15 Écarts d'acquisition (goodwill) 277
NOTE 16 Immobilisations incorporelles 279
NOTE 17 Immobilisations corporelles 280
NOTE 18 Contrats de location (preneur) 281
NOTE 19 Sociétés mises en équivalence 284
NOTE 20 Tests de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations 286
NOTE 21 Autres actifs financiers 287
NOTE 22 Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance 288
NOTE 23 Autres actifs circulants 293
NOTE 24 Trésorerie et équivalents de trésorerie 294
NOTE 25 Actifs et passifs destinés à être cédés 294
NOTE 26 Capitaux propres 295
NOTE 27 Provisions pour risques et charges 296
NOTE 28 Emprunts obligataires et autres dettes financières 297
NOTE 29 Dette nette du groupe 303
NOTE 30 Avantages du personnel 304
NOTE 31 Passifs financiers des activités bancaires 308
NOTE 32 Dettes fournisseurs et autres dettes 313

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES **314**

NOTE 33 Information sur les risques hors activités bancaires 314
NOTE 34 Information sur les risques liés aux activités bancaires 316
NOTE 35 Informations complémentaires sur les instruments financiers 355
NOTE 36 Transactions avec les parties liées 364
NOTE 37 Entités structurées 365
NOTE 38 Engagements hors bilan et passifs éventuels 367
NOTE 39 Précisions complémentaires sur les activités bancaires et d'assurance 369
NOTE 40 Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés 375
NOTE 41 Honoraires des commissaires aux comptes 379
NOTE 42 Événements postérieurs à la clôture 379
NOTE 43 Périmètre de consolidation 380
NOTE 44 Autres titres non consolidés hors France 397

GÉNÉRALITÉS

NOTE 1 Événements significatifs de l'exercice

1.1 Émissions obligataires

Le groupe La Poste a procédé au cours de l'année 2022 à plusieurs émissions obligataires qui répondent aux critères de classification en instruments de dettes prévus par les normes IFRS 9 et IAS 32 qui sont détaillées ci-après.

Émissions obligataires La Poste

Le groupe La Poste a procédé le 14 septembre 2022 à une émission obligataire durable ou « *sustainable* » de 1 200 millions d'euros composée d'une première tranche de 600 millions d'euros à échéance septembre 2028 au taux de 2,625 % par an et d'une seconde tranche de 600 millions d'euros à échéance mars 2033 au taux de 3,125 % par an. Cette émission s'inscrit dans le cadre de l'Engagement Sociétal du groupe La Poste et permettra de financer ou refinancer des actifs contribuant aux objectifs sociaux et environnementaux inscrits dans les statuts de La Poste et respectant des critères d'éligibilité exigeants.

Par ailleurs, le groupe La Poste a réalisé les abondements suivants :

- le 21 janvier 2022 sur la souche obligataire à échéance septembre 2034, pour un montant de 100 millions d'euros, au taux de 1 % ;
- le 30 mai 2022 sur la souche obligataire à échéance octobre 2026, pour un montant de 150 millions d'euros, au taux de 0,625 % ;
- le 28 septembre 2022 sur la souche obligataire à échéance juillet 2029 pour un montant de 100 millions d'euros au taux de 0 % avec une prime d'émission de 20 millions d'euros.

Émissions obligataires La Banque Postale

Le 13 septembre 2022, La Banque Postale a émis une émission au format Senior Non-Préféré pour un montant de 425 millions de GBP, avec un *spread* final de Gilt + 260 bps et un coupon à taux fixe de 5,625 %. Il s'agit de la première émission de référence de La Banque Postale en devise étrangère.

Le 5 décembre 2022, La Banque Postale a émis une dette obligataire subordonnée *Tier 2* pour un montant de 500 millions d'euros, à échéance mars 2034 au taux de 5,5 % jusqu'en mars 2029.

La Banque Postale Home Loan SFH, filiale de La Banque Postale dédiée au refinancement des portefeuilles de prêts immobiliers octroyés par son réseau en France, a émis une obligation sécurisée « verte » le 4 mai 2022. Cette émission obligataire d'un montant de 750 millions d'euros a été réalisée sous la forme d'un *covered bond* à huit ans, avec un *spread* final de MS + 4 bps et un coupon fixe de 1,625 %.

Par ailleurs, La Banque Postale a activé le 19 novembre 2022 son option de remboursement anticipé sur une dette obligataire de 750 millions d'euros émise en 2015 au taux de 2,75 %.

Émissions obligataires CNP Assurances

CNP assurances a émis le 27 janvier 2022 une dette obligataire subordonnée *Restricted Tier 3* d'un montant de 500 millions d'euros, de maturité sept ans à taux fixe de 1,25 %.

Le fonds immobilier résidentiel Lamartine (SCI Lamartine), détenu depuis mars 2022 à 85 % par CNP Assurances (voir note 4.1) et à 15 % par CDC Habitat, a émis deux obligations vertes d'un montant global de 850 millions d'euros.

Enfin, en octobre 2022, CNP Assurances a remboursé une dette obligataire d'un milliard d'euros émise en octobre 2016 au taux de 1,875 %.

1.2 Rachat des intérêts minoritaires de CNP Assurances

Tout au long du premier semestre 2022, le groupe La Poste a racheté progressivement les intérêts minoritaires de CNP Assurances pour atteindre le pourcentage de détention de 100 % au 30 juin 2022 :

- mars : acquisition de 6,3 % du capital ;
- mai : OPA simplifiée réalisée par La Banque Postale au prix de 20,90 euros par action (dividende de 1 euro détaché au profit des minoritaires) ;
- juin : mise en œuvre d'une procédure de retrait obligatoire permettant à La Banque Postale d'être actionnaire à 100 %.

Le résultat réalisé sur l'année par CNP Assurances a été attribué au groupe La Poste selon le rythme d'acquisition du capital de CNP Assurances au cours de cette période.

Conformément à IFRS 10, CNP Assurances étant déjà sous le contrôle exclusif du groupe, ces acquisitions de titres constituent des rachats d'intérêts minoritaires traités dans les capitaux propres en générant une diminution des intérêts minoritaires pour leur valeur comptable, soit 3 462 millions d'euros et en augmentant les capitaux propres part du groupe de 387 millions d'euros correspondant à l'excédent de cette valeur comptable sur le prix payé.

1.3 Projet de cession de DPD Russie

Après avoir indiqué dès le 28 février 2022, la suspension de tous les flux en direction et en provenance de la Russie, le groupe La Poste a annoncé au cours du premier semestre 2022 sa volonté de se retirer complètement du marché russe.

En conséquence, la totalité des actifs et passifs de cette société ont été classés en actifs et passifs destinés à être cédés au 31 décembre 2022 pour des montants respectifs de 42 millions d'euros et 47 millions d'euros après dépréciation.

Compte tenu du contexte général, des difficultés de la filiale et des risques liés à cette cession, l'écart d'acquisition ainsi que les immobilisations incorporelles et corporelles de DPD Russie ont été intégralement dépréciés en 2022 pour un montant total de 9 741 millions de roubles, converti pour l'essentiel au cours du 5 mai 2022 (65,87 roubles/euro) à l'exception des mouvements du second semestre convertis au taux moyen du semestre, soit un montant de 149 millions d'euros (dont 104 millions d'euros au titre de l'écart d'acquisition). La dépréciation au bilan de ces actifs, convertie au taux du change du 31 décembre 2022 (77,59 roubles/euro) s'élève à 126 millions d'euros.

La réserve de conversion inclue dans les capitaux propres s'élève à 37 millions d'euros au 31 décembre 2022. Elle matérialise l'incidence de l'évolution favorable du cours du rouble depuis l'entrée de DPD Russie dans le périmètre de consolidation. Lorsque la cession de la société sera effective, le montant de cette réserve de conversion sera recyclé en résultat.

1.4 Reconnaissance des impôts différés

Le rachat des intérêts minoritaires de CNP Assurances (voir note 1.2) permet de prendre en compte l'entrée de cette société dans le groupe d'intégration fiscale de La Poste à compter de l'exercice 2023 et améliore de manière très significative ses prévisions de résultat fiscal. Ainsi, sur la base des meilleures prévisions à date, le déficit reportable du groupe d'intégration fiscale pourra être absorbé dans un délai inférieur à cinq ans. En conséquence le groupe reconnaît dans les comptes de l'exercice 2022 l'intégralité des impôts différés actifs au titre du déficit reportable ainsi que les impôts différés au titre des autres différences temporaires lorsqu'il est prévu que celles-ci se dénouent dans un délai de 10 ans.

À ce titre, le produit d'impôts différés enregistré dans les comptes 2022 sur la ligne impôts s'élève à 903 millions d'euros (incidence calculée sur la situation au 1er janvier 2022).

1.5 Dépréciation des actifs de l'UGT Courrier de La Poste

Malgré la compensation obtenue de l'État en 2021 au titre du service universel postal, en cours de notification auprès de la Commission européenne, le *business plan* de l'UGT Courrier de La Poste s'est fortement dégradé en 2022 essentiellement en raison de la forte accélération de l'inflation en 2022. Cette inflation, dont il est prévu qu'elle se maintienne à un niveau élevé pendant encore un certain temps, génère une forte augmentation des coûts sur l'horizon du *business plan* qui ne peut être que très partiellement compensée par une hausse des tarifs.

Le test de perte de valeur de cette UGT, réalisé sur la base du *business plan* ainsi actualisé au mieux des prévisions sur cinq ans avec un WACC de 6,5 %, conduit à déprécier la totalité des actifs immobilisés de cette UGT, soit un montant total de 940 millions d'euros. Ces actifs sont constitués exclusivement d'éléments amortissables, principalement des logiciels, des matériels industriels, des agencements ainsi que des droits d'utilisation sur des immeubles et véhicules enregistrés conformément à la norme IFRS 16.

Le taux de croissance normatif retenu est de - 5 % et prend en compte la baisse structurelle des volumes de cette activité. Le résultat du test est très peu sensible à la variation de ce paramètre et à celle du WACC.

La dépréciation enregistrée dans les comptes de l'exercice se décompose ainsi :

- immobilisations incorporelles : 228 millions d'euros ;
- immobilisations corporelles : 250 millions d'euros ;
- droits d'utilisation : 462 millions d'euros.

Aucune dépréciation n'a été comptabilisée sur les immeubles et les véhicules en pleine propriété appartenant à un autre secteur du groupe et utilisés par l'UGT Courrier, actifs dont la valeur de marché est appréciée comme supérieure à la valeur nette comptable.

NOTE 2 Base de préparation des états financiers consolidés

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 2022 sont arrêtés par le Conseil d'administration (séance du 23 février 2023), et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Aucun changement de dénomination n'est intervenu en 2022.

Adresse du groupe : 9, rue du Colonel-Pierre-Avia, 75015 Paris.

Établissement 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 de La Poste Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 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

Les principes comptables appliqués au 31 décembre 2022 sont identiques à ceux retenus au 31 décembre 2021.

Les comptes consolidés sont présentés en millions d'euros.

2.1.1 Normes et interprétations d'application obligatoire pour la première fois depuis le 1er janvier 2022

Les normes et interprétations d'application obligatoire depuis le 1er janvier 2022 n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes de La Poste Groupe arrêtés au 31 décembre 2022.

2.1.2 Normes et interprétations d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2022 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 2022.

La norme IFRS 17 « Contrats d'assurances » a été publiée le 18 mai 2017 et a été amendée en date du 25 juin 2020. Elle a été adoptée en date du 19 novembre 2021 par l'Union européenne (UE). Ses dispositions remplaceront, pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2023 (avec exercice comparatif obligatoire en 2022), celles appliquées selon la norme IFRS 4 actuellement en vigueur. L'objectif de ce nouveau standard est de prescrire les principes de comptabilisation, d'évaluation et de présentation des contrats d'assurance qui entrent dans son champ d'applciation.

La norme IFRS 17 s'appliquera:

- aux contrats d'assurance et de réassurance émis ;
- à l'ensemble des traités de réassurance comportant un risque d'assurance significatif ;
- ainsi qu'aux contrats d'investissement émis avec un élément de participation discrétionnaire.

Par ailleurs, la norme IFRS 17 prescrit la distinction entre le contrat d'assurance et les autres composantes :

- certains dérivés incorporés ;
- les composantes d'investissement distinctes ;
- les obligations de performance autres, telles que l'obligation de fournir un service ou un produit non-assurantiel.

Par conséquent, ces composantes devront dorénavant faire l'objet d'une comptabilisation distincte en fonction des normes qui leur sont applicables.

À la date de transition, chaque groupe de contrats d'assurance en vigueur à cette date doit être comptabilisé et évalué comme si IFRS 17 avait toujours été appliquée. À cet égard, la norme IFRS 17 prévoit trois méthodes de transition possibles :

- l'approche par la juste valeur (JVA), option par laquelle les contrats d'assurances sont évalués à la juste valeur à la date de transition. Cette méthode concerne la majorité du périmètre des contrats d'assurance, notamment d'épargne/retraites aux bornes de La Banque Postale ;
- l'approche rétrospective complète (FRA) qui nécessite de recalculer les agrégats comptables depuis l'origine des contrats ; cette méthode est retenue sur le périmètre La Banque Postale Assurances IARD ainsi que pour certaines cohortes de contrats CNP Assurances pour lesquelles les données nécessaires sont disponibles ;
- l'approche rétrospective modifiée (MRA) qui prévoit des modalités simplifiées pour éviter un surcoût de production des données historiques des contrats. Cette méthode est retenue sur le périmètre La Banque Postale Prévoyance.

À la souscription, le passif sera désormais valorisé selon une approche par défaut, *Building Blocks Approach* (BBA), composée de :

- un premier bloc égal à la valeur actuelle des cash-flows futurs ;
- un ajustement au titre des risques non financiers, afin de tenir compte de l'incertitude relative à ces flux futurs ;
- une marge de service contractuelle, *Contractual Service Margin* (CSM).

La CSM représente, à la souscription, le profit attendu sur les contrats, non encore acquis par la société, pour un groupe de contrats d'assurance. Elle est comptabilisée au passif, puis constatée en résultat au fil du temps en fonction d'inducteurs d'amortissement (*Coverage Units*) sur la durée de couverture résiduelle des contrats. Dans le cas où une perte est attendue, celle-ci ne fait pas l'objet d'une CSM négative mais est immédiatement comptabilisée en résultat lors de la souscription du contrat (contrat déficitaire).

Un deuxième modèle *Variable Fee Approach* (VFA) est prescrit obligatoirement pour les contrats participatifs directs, qui répondent aux trois critères suivants :

- les clauses contractuelles précisent que le titulaire du contrat possède une participation dans un portefeuille d'actifs spécifié ;
- l'assureur prévoit de verser à l'assuré un montant égal à une part significative de la juste valeur des rendements du portefeuille d'actifs spécifié ;
- une part significative des prestations que l'entité s'attend à payer à l'assuré devrait varier avec la juste valeur du portefeuille d'actifs spécifié.

Le modèle VFA est similaire au modèle par défaut BBA à la différence que la CSM absorbe les chocs techniques mais également les chocs financiers.

Par ailleurs, l'approche générale *building blocks* est complétée par un **modèle optionnel** plus simple. Celui-ci est basé sur l'allocation des primes, *Premium Allocation Approach* (PAA). Il est applicable :

- à l'ensemble des contrats dans la mesure où cette méthode aboutit à un résultat proche de l'approche générale ;
- aux contrats à déroulement court (*i.e.* sur une période inférieure à 12 mois).

Le passif initial comptabilisé est égal uniquement aux primes reçues (absence de CSM). Les frais d'acquisition peuvent être différés ou comptabilisés immédiatement en charges.

Les entités d'assurances de La Banque Postale vont avoir recours aux trois modèles.

La norme IFRS 17 prévoit une nouvelle granularité pour l'évaluation des passifs des contrats d'assurance. Ceux-ci doivent désormais être regroupés de la manière suivante :

- en premier lieu, définition d'un portefeuille de contrats (un ensemble de contrats gérés ensemble et soumis à des risques similaires ;
- en second lieu, le portefeuille est divisé en trois groupes comptables lors de la souscription pour le calcul et le suivi de la marge de service contractuelle (CSM). Ainsi sont distingués :
  - les contrats déficitaires,
  - les contrats qui au moment de la comptabilisation initiale n'ont pas de possibilité importante de devenir déficitaires par la suite,
  - les autres contrats du portefeuille.

IFRS 17 précise que deux contrats émis à plus d'un an d'intervalle ne peuvent être affectés au même groupe de contrats. Pour éviter que la réalité économique des contrats d'assurance avec mutualisation intergénérationnelle ne soit pas correctement reflétée (contrats d'épargne, de retraite ...), l'UE a prévu une exemption facultative de l'application de cette obligation de cohorte annuelle. CNP Assurances a opté pour cette exemption, option également retenue aux bornes du groupe La Banque Postale.

Pour les contrats relevant de l'approche BBA, VFA et PAA, la norme IFRS 17 introduit une option de comptabilisation des modifications des hypothèses financières dans les autres éléments du résultat global afin de limiter la volatilité du résultat net. Cette option a été retenue par La Banque Postale.

La courbe des taux retenue pour l'actualisation des flux futurs économiques repose sur une construction semblable à celle utilisée dans le référentiel prudentiel Solvabilité 2. Il s'agit d'une courbe de taux construite à partir d'un taux sans risque et d'une prime d'illiquidité variable selon le périmètre considéré.

L'adoption concomitante d'IFRS 9 et IFRS 17 pour les assureurs n'a pas d'incidence aux bornes du groupe à l'exception des deux changements suivants :

- l'arrêt de l'approche par superposition (également appelée *overlay*) ;
- l'application de l'option de comptabilisation des instruments de capitaux propres non détenus à des fins de transaction à la juste valeur par capitaux propres non recyclables.

Concernant la présentation des comptes aux bornes du groupe La Banque Postale, dès le 1er janvier 2023, la recommandation n° 2022-01 du 8 avril 2022 relative au format des comptes consolidés des établissements du secteur bancaire selon les normes comptables internationales annule et remplace la recommandation n° 2017-02 du 2 juin 2017. Elle vise à adapter la présentation des activités d'assurance dans les états financiers des établissements bancaires en lien avec l'entrée en vigueur d'IFRS 17. Comme le prévoit cette recommandation, La Banque Postale a opté pour une présentation des placements financiers d'assurance ventilée dans les catégories comptables de l'activité bancaire à l'actif du bilan.

Les impacts relatifs à la mise en œuvre de la norme IFRS 17 ont fait l'objet d'une analyse et d'un projet dédié.

En 2022, le projet de mise en œuvre de la norme IFRS 17 a porté principalement sur :

- la poursuite des réflexions sur la présentation de l'assurance dans les états financiers consolidés du groupe bancaire ;
- la stabilisation des principales options méthodologiques (modèles comptables, courbe des taux, ajustement pour risque, ...) ;
- la poursuite de la conception des processus cibles de production des comptes ;
- les travaux préparatoires à la production et à l'établissement du bilan d'ouverture et des périodes comparatives IFRS 17.

La norme IFRS 17 a des implications significatives pour le groupe :

- elle modifie la présentation du bilan et des annexes aux états financiers ;
- elle définit une nouvelle présentation du résultat, distinguant :
  - les produits des contrats d'assurances émis et les charges afférentes aux contrats d'assurance émis qui intègrent :
    - l'amortissement de la CSM,
    - l'amortissement de l'ajustement pour risques,
    - les écarts d'expérience (c'est-à-dire la différence entre les sinistres et frais attendus comparativement à ceux versés). (À noter que les frais rattachables aux contrats d'assurance étaient auparavant présentés en autres charges d'exploitation),
    - l'impact des contrats déficitaires,
  - les charges financières d'assurance et de réassurance (le produit des placements d'assurance n'est pas distingué du produit des placements de la banque) ;
- elle implique également une réorganisation majeure des processus de gestion, et notamment les outils de comptabilité, d'inventaire, de gestion, de pilotage et de reporting ;
- de même, les outils de modélisation actuariels sont impactés ;
- enfin, l'organisation interne concernant le processus d'établissement des comptes va être ajustée. De nouveaux processus de valorisation, de consolidation et de reporting sont en cours de mise en place.

Concernant les impacts financiers attendus, la première application de la norme IFRS 17 au 1er janvier 2022 sur le périmètre CNP Assurances pourrait conduire à une augmentation des capitaux propres de La Banque Postale d'environ 1,3 milliard d'euros, dont 0,8 milliard d'euros sur la part du groupe et 0,5 milliard d'euros sur les participations ne donnant pas le contrôle.

2.1.3 Format électronique européen

Conformément au Règlement délégué (UE) 2019/815 modifié par le Règlement délégué (UE) 2022/352, les obligations du format électronique européen s'appliquent sur l'ensemble des comptes consolidés en IFRS avec toutefois quelques différences notables entre les états primaires et les notes annexes.

Tout comme l'année dernière, le groupe La Poste fournit un balisage fin de chaque montant présenté dans ses états primaires.

À partir de cette année, le groupe La Poste fournit un macro-balisage de ses notes annexes en utilisant les macro-balises fournies par la taxonomie ESEF. Chaque macro-balise pertinente est affectée à une information présente dans l'annexe (cette information pouvant inclure un ou plusieurs paragraphes).

2.1.4 Réforme des taux IBOR

Le processus de remplacement des taux d'intérêt « interbancaires » (« IBOR ») par des taux alternatifs (« RFR ») s'est poursuivi sur l'année 2022.

Un détail sur les travaux effectués et les montants en jeu est fourni dans les notes 22.10 et 31.10 respectivement sur les actifs et passifs spécifiques aux activités bancaires et d'assurance.

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 ;
- plus particulièrement, ces dernières années, le groupe a élaboré un cadre général visant l'identification et la maîtrise des risques induits par le changement climatique. Il permet notamment de tenir compte de manière pertinente des incertitudes liées au risque climatique dans l'élaboration des différentes estimations réalisées. Enfin, la stratégie du groupe pour sa neutralité carbone est exposée en détail dans la déclaration de performance extra-financières (DPEF) intégrée au Document d'enregistrement universel.

NOTE 3 Principes et méthodes comptables

3.1	Méthodes de consolidation	246
3.2	Conversion des états financiers des sociétés étrangères	247
3.3	Transactions en devises étrangères	247
3.4	Intégration du secteur La Banque Postale	247
3.5	Regroupements d'entreprises	247
3.6	Produits opérationnels	247
3.7	Impôts	247
3.8	Immobilisations incorporelles	248
3.9	Immobilisations corporelles	249
3.10	Contrats de location	250
3.11	Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles	250
3.12	Autres actifs financiers	250
3.13	Actifs et passifs des activités bancaires et d'assurances	251
3.14	Distinction entre instruments de dettes et instruments de capitaux propres	259
3.15	Dette obligataire et instruments financiers dérivés liés à la gestion de la dette obligataire	259
3.16	Passifs de location	260
3.17	Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires	260
3.18	Stocks et encours	260
3.19	Créances clients	260
3.20	Provisions	260
3.21	Avantages du personnel	261
3.22	Actifs détenus en vue d'être cédés	261
3.23	Tableau des flux de trésorerie	261

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 d'éventuels ajustements 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 nette des actifs identifiables, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise.

Les écarts d'acquisition négatifs *(a gain from a bargain purchase)* sont reconnus immédiatement en résultat au cours de la période d'acquisition.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais 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).

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 de un à trois ans). Les droits au bail ne sont pas amortis.

Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche sont enregistrés en charges de l'exercice où ils sont encourus.

Les frais de développement sont enregistrés en immobilisations incorporelles, dans la mesure où ils remplissent les critères d'inscription à l'actif de la norme IAS 38. Ils sont amortis linéairement sur leur durée d'utilité (en moyenne sur trois ans, et jusqu'à cinq ans au maximum) dès leur mise en service.

Les dépenses de développement qui ne satisfont pas ces critères sont enregistrées en charges de l'exercice où elles sont encourues.

Relation clientèle

Dans le cadre de l'acquisition d'activités d'assurance, l'acquéreur doit évaluer à la juste valeur l'avantage offert par la relation clientèle au titre des contrats existants. Ainsi, pour les contrats dont les primes renouvelées peuvent être estimées de manière suffisamment fiable, 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 relatives aux relations clientèle et aux accords de distribution sont comptabilisées sous la rubrique « Amortissement/dépréciation 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 relatifs aux 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 CNP Assurances, 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'évènements 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.

Une subvention d'investissement reçue en contrepartie de l'acquisition d'une immobilisation est comptabilisée au passif du bilan puis enregistrée au compte de résultat linéairement sur la durée d'utilisation de l'immobilisation.

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 La Poste Groupe :

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	Durées 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 2022, 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 ne sont pas significatifs 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

Comme prévu par la norme IFRS 16, le groupe a opté pour ne pas appliquer les dispositions de la norme IFRS 16 aux immobilisations incorporelles.

Sont qualifiés de contrats de location selon la norme IFRS 16, tous les contrats, quelle que soit leur dénomination juridique, portant sur un actif identifié dont l'utilisation est contrôlée par le preneur en échange d'une rémunération et pour une certaine durée. Lorsque l'actif n'est pas identifié, le contrat est qualifié de contrat de prestation de services.

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, les mesures de simplification prévues par la norme et retenues par le groupe ont été les suivantes :

- 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.

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 dépréciations 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.

  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 ;
- 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. notes 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 transaction 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 de la première période d'arrêté commençant après la date effective du changement de modèle de gestion (*i.e.* soit le 1er juillet, soit le 1er janvier).

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 sa juste valeur initiale. 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 à leur juste valeur lors de leur inscription initiale au bilan et entrent dans le champ d'application de la dépréciation selon IFRS 9.

Les revenus courus ou acquis sont enregistrés en résultat sur la base du taux d'intérêt effectif parmi les intérêts et produits assimilés au sein du produit net bancaire.

En date de clôture, cette catégorie d'instruments financiers est évaluée au bilan à la juste valeur et les variations de juste valeur hors revenus sont enregistrées par contrepartie des réserves recyclables, à l'exception des écarts de change sur les actifs monétaires en devises qui sont enregistrés en résultat.

De plus, ces instruments étant soumis au modèle de dépréciation pour risque de crédit, les variations des pertes de crédit attendues sont comptabilisées en résultat dans le coût du risque en contrepartie 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. Ils suivent alors le même traitement comptable que les titres de participation non consolidés (voir note 3.12.1).

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, au 1er janvier de l'exercice suivant, la part de réserves non recyclables correspondant à l'éventuelle plus ou moins-value de cession, vers les réserves consolidées.

3.13.6 Actifs financiers à la juste valeur par contrepartie du compte de résultat

La catégorie « Actifs financiers à la juste valeur par contrepartie du résultat » est la catégorie par défaut selon IFRS 9.

Elle comprend les titres de dette ne correspondant pas aux critères du prêt « basique » (par exemple les OPCVM) ainsi que les instruments de capitaux propres qui ne sont pas classés dans la catégorie Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres non recyclables.

Cette catégorie englobe par ailleurs les actifs financiers, y compris les dérivés actifs, détenus à des fins de transaction, c'est-à-dire acquis ou émis avec l'intention de les revendre à brève échéance. Elle comprend notamment au sein du groupe les crédits aux collectivités locales éligibles à des cessions à Caffil.

De manière plus large, cette catégorie englobe l'ensemble des actifs financiers détenus dans un modèle de gestion n'étant ni un modèle de collecte ni un modèle de collecte et vente.

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 méthodologie de provisionnement définie par IFRS 9 repose sur un modèle de dépréciation pour risque de crédit basé sur des pertes attendues ainsi que sur l'évolution du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale de l'actif.

La norme IFRS 9 définit un modèle 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 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.

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 analysées comme étant des 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 évènements 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 applique ces 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.

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 dépréciations sur les encours en défaut sont déterminées en pondérant l'assiette de l'encours par le paramètre réglementaire de la « meilleure estimation de la perte anticipée sur l'exposition en défaut » ajusté en comptabilité pour certains éléments (notamment suppression des surpondérations prises en compte dans les analyses de suivi des risques sur 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 dépréciations peuvent être reprises intégralement ou partiellement et les créances sorties du *bucket 3* lorsque la totalité des impayés est régularisée et lorsque les paiements sur base contractuelle ont repris de manière régulière depuis au moins trois mois consécutifs (excepté pour les crédits restructurés pour lesquels la période probatoire pour sortir du *bucket 3* est de 12 mois).

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.

Lorsque le prêt est maintenu au bilan, la décote de taux constatée lors de sa restructuration 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, à l'exception des opérations initiées dans le cadre des activités de *trading* qui sont enregistrées parmi les passifs à la juste valeur par résultat.

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. Cette créance figure en valeur nominale dans les prêts et créances, à l'exception des opérations initiées dans le cadre des activités de *trading* qui sont enregistrées parmi les Actifs financiers à la juste valeur par résultat.

Lors des arrêtés suivants, les titres continuent d'être évalués chez le cédant suivant les règles de leur catégorie d'origine.

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.

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 à l'exception de 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 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 » ou « couverture d'un investissement net libellé en devises » 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 et aux tombées d'intérêt 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, intégrant le recyclage de la quote-part de réévaluation présente au bilan et liée à l'élément couvert disparu.

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 hautement probables. Elle est notamment utilisée pour couvrir le risque de variabilité des flux de trésorerie futurs 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 et aux tombées d'intérêt 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 principes 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 ou Passifs 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 de manière similaire à une couverture de flux 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

Le groupe a opté pour la comptabilisation des garanties financières données conformément à la norme IFRS 9. 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 éligibles 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 l'application au 1er janvier 2023 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.

Les portefeuilles de contrats des sociétés d'assurance sont généralement amortis de manière actuarielle jusqu'à extinction desdits portefeuilles.

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 actifs ou des passifs financiers 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 actifs ou des passifs financiers 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'évènements 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

Le périmètre de consolidation est présenté en note 43.

4.1 Principales opérations de prises de contrôle et de participation

CitySprint

Le groupe La Poste (branche Geopost/UGT DPD Europe) a pris le contrôle en janvier 2022 de la société CitySprint, premier opérateur de course et de livraison urgente de Grande-Bretagne. La prise de contrôle avec 100 % des titres a généré un écart d'acquisition estimé à 249 millions de livres sterling (296 millions d'euros). La contribution de la société au chiffre d'affaires consolidé 2022 s'élève à 196 millions d'euros.

Scalefast

Le groupe La Poste (branche Geopost/UGT Asendia) a pris le contrôle le 23 juin 2022 de la société Scalefast, fournisseur de solutions e-commerce globales, en acquérant 100 % des titres. L'écart d'acquisition provisoire lié à cette prise de contrôle a été estimé à 291 millions de dollars US (278 millions d'euros). La contribution de la société au chiffre d'affaires consolidé 2022 s'élève à 92 millions d'euros.

SCI Lamartine

Dans le cadre de l'activité de placement d'assurance, CNP Assurances (branche La Banque Postale) a acquis le 9 mars 2022 auprès de CDC Habitat 85 % du capital de la SCI Lamartine détentrice d'un portefeuille de plus de 7 600 logements à loyers abordables et à haute qualité environnementale d'une valeur de 2,4 milliards d'euros.

4.2 Principaux rachats d'intérêts minoritaires

Rachat des intérêts minoritaires dans CNP Assurances

Voir faits marquants en note 1.

Rationalisation de l'actionnariat des filiales d'assurance-vie en Italie

Après l'acquisition des activités d'assurance-vie d'Aviva en Italie l'année dernière, CNP Assurances a finalisé, le 26 octobre 2022, l'accord avec UniCredit comprenant :

- l'acquisition par CNP Assurances de la participation de 49 % d'UniCredit dans CNP Vita Assicura S.p.A. pour 501 millions d'euros, permettant à CNP Assurances de porter sa participation à 100 % ;
- la vente de 6,5 % de CNP UniCredit Vita S.p.A. à UniCredit pour 70 millions d'euros, CNP Assurances conservant une participation majoritaire de 51 %.

Cette opération impacte les capitaux propres pour - 431 millions d'euros dont - 51 millions d'euros en part groupe et - 381 millions d'euros dans les intérêts minoritaires.

Rachat des intérêts minoritaires dans CNP consórcios et Odonto Empresa

CNP Assurances a finalisé deux acquisitions à 100 % des parts détenues par Caixa Seguridade dans la société « CNP consórcios » le 17 novembre 2022 pour un montant de 409 millions de BRL soit 79 millions d'euros et dans la société Odonto Empresa le 23 décembre 2022 pour un montant de 18 millions de BRL, soit 3 millions d'euros.

Cette opération impacte les capitaux propres pour - 77 millions d'euros dont - 38 millions d'euros en part groupe et - 39 millions d'euros dans les intérêts minoritaires.

4.3 Principales opérations de cession

Projet de cession de DPD Russie

Voir faits marquants en note 1.

Cessions de AEW Europe SA et Ostrum Asset Management

Le 13 mai dernier, ont été finalisées les cessions au groupe BPCE des participations de La Banque Postale dans AEW Europe SA (40 %) et Ostrum Asset Management (45 %) générant ainsi un produit de 60 millions d'euros dans le résultat avant impôt/net part du groupe. Au 31 décembre 2021, ces deux participations étaient présentées au bilan en actifs non courants destinés à être cédés.

Finalisation de la cession de CNP Partners

Le 29 décembre 2022, CNP Assurances a finalisé la cession de sa filiale espagnole d'assurance-vie CNP Partners au profit de Mediterráneo Vida pour un montant de 126 millions d'euros générant ainsi une moins-value de 32 millions d'euros.

4.4 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)	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2021
Chiffre d'affaires et PNB	**35 392**	**34 609**	**34 699**	**34 817**
Achats et autres charges	(16 556)	(15 491)	(16 092)	(15 603)
Charges de personnel	(13 935)	(14 154)	(13 820)	(14 177)
Impôts et taxes	(465)	(449)	(462)	(448)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	(3 888)	(1 772)	(3 865)	(1 771)
Autres charges et produits opérationnels	566	577	562	556
Résultat des cessions d'actifs	52	23	52	22
Charges opérationnelles nettes	**(34 226)**	**(31 265)**	**(33 625)**	**(31 420)**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	31	87	14	87
RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT (APRÈS QUOTE-PART DE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT)	**1 197**	**3 431**	**1 088**	**3 483**

Passage des données réelles aux données à périmètre et change constants :

(en millions d'euros)	31/12/2022 Produits opérationnels	31/12/2022 Résultat d'exploitation courant	31/12/2021 Produits opérationnels	31/12/2021 Résultat d'exploitation courant
Comptes consolidés retraités des variations de périmètre et du change	**34 699**	**1 088**	**34 817**	**3 483**
Incidence des variations de périmètre et change :				
CitySprint (entrée 11 janvier 2022)	196	18		
CNP Assurances Italie (entrée 1er décembre 2021)	178	79		
Scalefast (entrée 23 juin 2022)	92	(12)		
Tipsa (entrée 1er août 2021)	66	2		
Speedy AD (entrée 19 mars 2021)	41	5		
Cession de Tigers (sortie 30 avril 2021)			101	
Variation du change [(a)]			(309)	(54)
Autres	120	17	1	2
COMPTES CONSOLIDÉS PUBLIÉS	**35 392**	**1 197**	**34 609**	**3 431**

(a) Les montants de (309) et (54) millions d'euros retraités en 2021 correspondent à l'impact du recalcul du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation de l'année 2021 avec les taux de change moyens de l'année 2022.

NOTE 5 Information sectorielle

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 Santé et Autonomie 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 ■ 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 et 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 supports du groupe

5.2 Information par secteur opérationnel

Les principes comptables appliqués pour établir l'information sectorielle sont les mêmes que ceux utilisés pour les comptes consolidés, tels que décrits en 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.

2022

(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	8 094	15 455	8 289	3 343	91	4	116		35 392
Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs	2 107	118	31	3 233	770	1 232		(7 492)	0
Produits opérationnels	**10 201**	**15 573**	**8 320**	**6 576**	**861**	**1 236**	**116**	**(7 492)**	**35 392**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	0	2	28	2	(1)	0			31
Résultat d'exploitation courant (après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	**(767)**	**654**	**1 841**	**199**	**68**	**(262)**	**(541)**	**5**	**1 197**
Résultat financier							**(207)**		**(207)**
Impôt sur le résultat							605		605
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	0	(88)	(1)	0	1	(1)			(88)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ									**1 507**
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets	(1 278)	(1 019)	(838)	(131)	(469)	(153)			(3 888)
Actifs sectoriels	3 510	12 710	745 261	1 595	4 038	13 780	(7 771)		773 123

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)	0	(620)
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	(1)	(21)	10	0	2	(1)		0	(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

(a) Dont essentiellement la contribution à l'aménagement du territoire (y compris les coûts relatifs à la contrainte d'accessibilité), le résultat financier et l'impôt sur le résultat.

5.2.2 Bilan par secteur opérationnel

31/12/2022

(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	917	5 942	6 442	872	3 092	546	(12)	17 799
Droits d'utilisation	100	2 487	206	59	549	25	0	3 426
Titres mis en équivalence	0	893	1 108	0	29	1	0	2 031
Autres actifs non courants	23	213	2 291	(13)	69	7 600	(6 616)	3 567
Autres actifs courants	2 470	3 175	877	677	298	5 608	(1 011)	12 093
Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	0	0	734 337	0	0	0	(131)	734 206
TOTAL	**3 510**	**12 710**	**745 261**	**1 595**	**4 038**	**13 780**	**(7 771)**	**773 123**
Investissements [a]	238	1 122	1 491	143	264	215	0	3 473
PASSIFS								
Fonds propres	0	0	0	0	0	25 313	0	25 313
Emprunts obligataires et dettes financières	688	4 439	0	577	1 083	11 450	(6 673)	11 564
Passifs de location	141	2 606	0	65	1 031	25	0	3 869
Autres passifs non courants	883	293	1 271	534	67	(17)	0	3 031
Autres passifs courants	2 919	3 120	3 755	1 086	326	1 321	(650)	11 878
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	0	0	717 553	2	0	0	(87)	717 468
TOTAL	**4 631**	**10 459**	**722 579**	**2 265**	**2 507**	**38 092**	**(7 410)**	**773 123**

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
Autres 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	1 020	257	1 723	717	65	1	0	3 782
Autres passifs courants	2 712	2 926	3 451	1 017	277	1 158	(563)	10 979
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	0	0	735 466	34	0	(0)	(455)	735 044
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.

5.3 Informations par zone géographique

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.

2022

(en millions d'euros)	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	13 155	8 246	5 702	27 103
Produit net bancaire	6 679	686	924	8 289
PRODUITS OPÉRATIONNELS	**19 833**	**8 932**	**6 626**	**35 392**
Actifs sectoriels	**682 686**	**55 893**	**34 544**	**773 123**
Investissements [(a)]	**2 609**	**238**	**626**	**3 473**

2021

(en millions d'euros)	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	13 630	7 784	5 203	26 617
Produit net bancaire	6 803	503	687	7 992
PRODUITS OPÉRATIONNELS	**20 433**	**8 286**	**5 890**	**34 609**
Actifs sectoriels	**711 017**	**58 191**	**27 157**	**796 365**
Investissements [(a)]	**2 995**	**367**	**148**	**3 509**

(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)	2022	2021
Services-Courrier-Colis	8 094	8 353
Geopost	15 455	14 598
Grand Public et Numérique	3 343	3 510
Immobilier & Supports	211	157
TOTAL	**27 103**	**26 617**

Le chiffre d'affaires total comprend notamment en 2022 et 2021 :

- la compensation obtenue de l'État au titre du service universel postal pour 520 millions d'euros (montant identique en 2022 et 2021), répartie entre les branches en fonction de leur contribution au coût du service universel postal (303 millions d'euros pour la branche Services-Courrier-Colis, 174 millions d'euros pour la branche Grand Public et Numérique et 43 millions d'euros pour la partie Supports, répartition identique en 2022 et 2021) ;
- la compensation obtenue de l'État au titre de l'aménagement du territoire est inscrite sur la ligne « Immobilier et Supports » pour 73 millions d'euros en 2022 et 74 millions d'euros en 2021.

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)	2022	2021
Intérêts et produits assimilés	8 410	5 825
Intérêts et charges assimilées	(2 946)	(1 879)
Produits de commissions	2 200	2 203
Charges de commissions	(3 652)	(3 460)
Gains ou pertes nets	(12 033)	12 758
■ *Instruments financiers à la juste valeur par le résultat*	*(9 358)*	*13 966*
■ *Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres*	*(2 694)*	*(1 208)*
■ *Décomptabilisation d'actifs financiers au coût amorti*	*18*	*0*
Produits des autres activités	37 983	33 467
Charges des autres activités	(22 373)	(39 847)
Impact de l'approche par superposition (effet brut)	700	(1 074)
TOTAL	**8 289**	**7 992**

NOTE 8 Achats et autres charges

Les achats et autres charges se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2021
Services extérieurs et sous-traitance générale	4 681	4 126
Achats	1 153	1 146
Sous-traitance transport	8 041	7 702
Prestations du courrier international	494	535
Locations [(a)]	442	435
Entretiens et réparations	673	636
Frais de télécommunications	202	215
Déplacements, missions	162	110
Autres charges	706	587
TOTAL	**16 556**	**15 490**

(a) Cette ligne ne comprend que les loyers relatifs à des contrats de location non retraités dans le cadre d'IFRS 16 (contrats de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur principalement), ainsi que les charges locatives (voir note 18.3).

NOTE 9 Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnel sont détaillées ci-dessous, par nature de coûts :

(en millions d'euros)	2022	2021
Salaires, traitements, primes et indemnités	10 828	10 647
Cotisations retraites	571	634
Autres charges sociales	2 004	1 953
Prestations d'actions sociales	235	217
Variation des provisions postérieures à l'emploi [(a)]	10	27
Variation des provisions sur risques sociaux et litiges personnel	18	1
Variation des autres provisions sur le personnel	(435)	(43)
Impôts et taxes assis sur les rémunérations	704	718
TOTAL	**13 935**	**14 154**
Effectif moyen *(en équivalent agent/année)*	**238 033**	**244 980**

(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)	2022	2021
Impôts locaux	128	119
Autres impôts et taxes [(a)]	336	329
TOTAL	**465**	**449**

(a) Dont en 2022, 87 millions d'euros au titre de la TVA non déductible sur les contrats de location et dont en 2021, 92 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 2022 et en 2021 d'un abattement de 99 % applicable sur l'ensemble des bases de fiscalité locale (taxe foncière et Contribution économique territoriale - CET) conformément aux dispositions de l'article 1635 *sexies* du Code général des impôts et des décrets n° 2022-1699 du 28 décembre 2022 et 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)	2022	2021
Amortissements nets	**2 358**	**2 302**
Immobilisations incorporelles [(a)]	692	712
Immobilisations corporelles [(a)]	804	794
Droits d'utilisation [(a)]	861	796
Provisions et pertes de valeur nettes	**1 314**	**(799)**
Écarts d'acquisition [(b)]	184	0
Droits d'utilisation [(a)]	469	(406)
Immobilisations corporelles et incorporelles [(a)]	597	(460)
Stocks [(c)]	3	4
Créances [(c)]	8	(1)
Pertes sur créances irrécouvrables	29	26
Provisions pour risques et charges [(d)]	25	39
Coût du risque des activités bancaires	**216**	**268**
Coût du risque bancaire – autres dépréciations et risques	122	170
Coût du risque bancaire – créances irrécouvrables	94	98
TOTAL	**3 888**	**1 772**

(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 1.5).
(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.

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)	2022	2021
Production immobilisée [(a)]	490	427
Redevances	(80)	(71)
Résultat réalisé suite à prise de contrôle [(b)]	21	18
Autres produits et charges opérationnels courants	134	202
TOTAL	**566**	**577**

(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.

NOTE 13 Résultat financier

Sont détaillées ci-après les impacts du groupe hors activités bancaires.

13.1 Coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	2022	2021
Charges d'intérêts sur opérations de financement [(a)]	(143)	(162)
Charges d'intérêts sur passifs de location	(82)	(74)
Variation de la juste valeur des emprunts [(b)] et des swaps liés à la dette	(1)	3
Produits de trésorerie [(c)]	12	(0)
TOTAL	**(214)**	**(233)**

(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)	2022	2021
Charge d'actualisation des provisions pour avantages du personnel et rendement des actifs de régime	(3)	2
Gains nets de change	(5)	(2)
Autres produits et charges financiers	15	32
TOTAL	**7**	**31**

Au 31 décembre 2021, une plus-value de cession de 27 millions d'euros portait 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

(en millions d'euros)	2022	2021
(Charge) d'impôt courant	(787)	(918)
(Charge)/produit d'impôt différé	1 392	298
(CHARGE)/PRODUIT TOTAL D'IMPÔT	**605**	**(620)**

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)	2022	2021
VARIATION DES RÉSULTATS LATENTS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS (ÉLÉMENTS RECYCLABLES ET NON RECYCLABLES)		
Montant avant impôt	(6 763)	140
Effet d'impôt	1 700	227
MONTANT NET D'IMPÔT	**(5 063)**	**367**
ÉCART DE CONVERSION		
Montant avant impôt	593	108
Effet d'impôt		
MONTANT NET D'IMPÔT	**593**	**108**

14.3 Preuve d'impôt

La rationalisation de la charge d'impôt s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2021
Résultat net part du groupe	**1 203**	**2 069**
Quote-part des sociétés mises en équivalence	56	(75)
Impôt sur le résultat	(605)	620
Part revenant aux minoritaires	304	528
Résultat consolidé avant impôt et mises en équivalence	**957**	**3 142**
Taux d'IS	**25,83 %**	**28,41 %**
Charge d'impôt théorique [(a)]	**(247)**	**(893)**
Reconnaissance des impôts différés liée à l'entrée de CNP Assurances dans le groupe d'intégration fiscale de La Poste à compter de 2023	903	
Mouvements sur la dépréciation des actifs de l'UGT Courrier	(4)	256
Différentiel de taux des filiales étrangères	(58)	(7)
Taux réduit sur plus-values	84	33
Pertes de valeur dont dépréciation de DPD Russie (voir note 1.3)	(59)	
Autres éléments	(13)	(10)
Retraitements de l'impôt	**852**	**272**
IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	**605**	**(620)**

(a) Y compris la contribution sociale de solidarité de 3,3 %.

14.4 Impôts différés comptabilisés au bilan

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total
31/12/2020	**141**	**1 497**	**(1 357)**
Impact résultat	39	(259)	298
Actifs/Passifs destinés à être cédés	(1)	(1)	
Reclassement	(484)	(484)	0
Impact capitaux propres	64	(163)	227
Variation de périmètre	445	620	(175)
Écart de conversion et autres	3	7	(4)
31/12/2021	**205**	**1 217**	**(1 012)**
Impact résultat	1 008	(384)	1 392
Actifs/Passifs destinés à être cédés	(0)	(0)	0
Reclassement	1 555	1 555	0
Impact capitaux propres	99	(1 601)	1 700
Variation de périmètre	1	4	(3)
Écart de conversion et autres	109	95	14
31/12/2022	**2 976**	**886**	**2 090**

Les actifs nets d'impôts différés sont reconnus au niveau de chaque entité fiscale ou groupe d'intégration fiscale en fonction de leur probabilité de réalisation future.

14.5 Ventilation des impôts différés par natures

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS		
Avantages du personnel	403	363
Autres provisions non déductibles	423	3
Autres différences temporaires	555	181
Instruments financiers	1 327	16
Déficits fiscaux	601	23
Compensation actif/passif [(a)]	(332)	(382)
TOTAL ACTIF	**2 976**	**205**
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS		
Provisions réglementées	123	106
Réévaluation des apports à Poste Immo	14	19
Instruments financiers	822	1 223
Écarts d'acquisition déductibles	162	165
Autres décalages d'impôt	98	85
Compensation actif/passif [(a)]	(332)	(382)
TOTAL PASSIF	**886**	**1 217**

(a) La compensation des impôts différés actifs et passifs est réalisée par entité fiscale ou groupe d'intégration fiscale.

14.6 Actifs d'impôts différés non constatés

Nature et montants des bases d'impôts différés actifs non constatés

	31/12/2022			
(en millions d'euros)	Sociétés françaises du groupe d'intégration fiscale	Sociétés françaises non intégrées	Sociétés étrangères	Total
Provision épargne logement	72			72
Avantages du personnel	443		2	445
Autres différences temporaires	566	4	113	683
Déficits ordinaires		191	357	548
TOTAL	**1 081**	**195**	**472**	**1 748**

Les bases d'actifs d'impôts différés non constatés s'élevaient à 4 584 millions d'euros au 31 décembre 2021.

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 15 Écarts d'acquisition (goodwill)

15.1 Détail de la valeur nette des écarts d'acquisition

UGT

(en millions d'euros)	Secteur	31/12/2022	31/12/2021
DPD Europe [a]	Geopost	3 282	2 991
Numérique	Grand Public et Numérique	554	539
Asendia [b]	Geopost	479	204
Pôle Santé [c]	Services-Courrier-Colis	275	185
Mediapost [d]	Services-Courrier-Colis	86	148
La Banque Postale Prévoyance	La Banque Postale	59	94
DPD Russie [e]	Geopost	(0)	80
EDE	Services-Courrier-Colis	67	67
C Chez Vous [f]	Geopost	63	
Lenton Group	Geopost	51	48
SCI Lamartine (CNP Assurances) [g]	La Banque Postale	36	
Groupe Tocqueville	La Banque Postale	27	27
JadLog	Geopost	25	22
Multiburo/Startway	Immobilier et Supports	25	
La Banque Postale Asset Management	La Banque Postale	20	20
Stuart	Geopost	13	13
Autres UGT Geopost	Geopost	18	17
Autres UGT Services-Courrier-Colis	Services-Courrier-Colis	13	9
TOTAL		**5 092**	**4 464**
Services-Courrier-Colis		**441**	**408**
Geopost		**3 930**	**3 375**
La Banque Postale		**143**	**142**
Grand Public et Numérique		**554**	**539**
Immobilier et Supports		**25**	**0**

(a) Dont en 2022, acquisition de CitySprint, générant un goodwill de 296 millions d'euros, voir note 4.1.
(b) Dont en 2022, acquisition de Scalefast en juin 2022 générant un goodwill de 278 millions d'euros, voir note 4.1.
(c) Dont en 2022, acquisition de Happytal, générant un goodwill de 68 millions d'euros.
(d) Dont en 2022, la dépréciation de l'écart d'acquisition de l'UGT Mediapost pour 80 millions d'euros, voir note 20.
(e) En 2022, dépréciation totale de l'écart d'acquisition, voir note 1.3.
(f) Acquisition de la période.
(g) Acquisition de la période, voir note 4.1.

15.2 Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	2022	2021
Solde en début de période	**4 464**	**4 175**
dont :		
Valeur brute	*4 767*	*4 470*
Dépréciation	*(302)*	*(295)*
Acquisitions [a]	845	311
Écarts de conversion	3	27
Pertes de valeur [b]	(184)	0
Autres	(35)	0
Sorties [c]	(1)	(49)
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	**5 092**	**4 464**
dont :		
Valeur brute	*5 396*	*4 767*
Dépréciation	*(303)*	*(302)*

(a) Dont en 2022 :
- *dans le secteur Geopost, les acquisitions de CitySprint (UGT DPD Europe) pour 296 millions d'euros, Scalefast (UGT Asendia) pour 278 millions d'euros et C Chez Vous pour 63 millions d'euros ;*
- *dans le secteur Services-Courrier-Colis, l'acquisition d'Happytal (UGT Pôle Santé) pour 68 millions d'euros ;*
- *dans le secteur de La Banque Postale, l'acquisition de la SCI Lamartine générant un goodwill de 36 millions.*

Dont en 2021 :
- *dans le secteur Geopost, la prise de contrôle de Speedy AD générant une augmentation de 93 millions d'euros et l'acquisition de Transporte Intégral de Paqueteria S.A. pour 48 millions d'euros ;*
- *dans le secteur Grand Public et Numérique, les acquisitions de Docapost Trust & Sign pour 35 millions d'euros, Boxtal pour 22 millions d'euros et Open Value pour 17 millions d'euros ;*
- *dans le secteur Services-Courrier-Colis, les acquisitions du pôle Asten santé pour 27 millions d'euros et de TimeOne Group pour 27 millions d'euros.*

(b) Dont en 2022 :
- *dans le secteur Geopost, dépréciation de l'écart d'acquisition de DPD Russie pour 104 millions d'euros après conversion au taux du jour de la décision (voir note 1.3) ;*
- *dans le secteur Services-Courrier-Colis, dépréciation de l'écart d'acquisition de l'UGT Mediapost pour 80 millions d'euros.*

(c) 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 31/12/2020	**7 822**	**558**	**2 026**	**10 406**
Acquisitions	125	424	41	591
Cessions	(293)	(14)	(6)	(312)
Variations de périmètre [(a)]	539	1	3	543
Transferts	1 815	(493)	(1 337)	(14)
Écarts de conversion	60	0	1	62
Solde au 31/12/2021	**10 069**	**477**	**729**	**11 276**
Acquisitions	209	444	40	693
Cessions	(157)	(6)	(8)	(171)
Variations de périmètre	77	4	11	92
Transferts	349	(390)	78	37
Écart de conversion	656	0	0	657
SOLDE AU 31/12/2022	**11 203**	**530**	**851**	**12 584**
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR				
Solde au 31/12/2020	**(3 837)**		**(704)**	**(4 540)**
Amortissements de la période	(997)		(65)	(1 061)
Pertes de valeur	(125)		0	(125)
Reprise de perte de valeur	72		242	315
Reprises sur cessions	290		4	294
Variations de périmètre	(8)		(5)	(13)
Transferts	(33)		31	(1)
Écarts de conversion	(10)		(1)	(11)
Solde au 31/12/2021	**(4 647)**		**(496)**	**(5 143)**
Amortissements de la période	(976)		(83)	(1 059)
Pertes de valeur [(b)]	(64)		(301)	(366)
Reprises de pertes de valeur	0		36	37
Reprises sur cessions	156		4	160
Variations de périmètre	(37)		(2)	(39)
Transferts	15		12	27
Écart de conversion	(75)		1	(75)
SOLDE AU 31/12/2022	**(5 628)**		**(829)**	**(6 457)**
VALEURS NETTES				
Au 31/12/2021	**5 422**	**477**	**233**	**6 133**
AU 31/12/2022	**5 575**	**530**	**22**	**6 126**

(a) Dont en 2021, 523 millions d'euros provenant de l'acquisition des activités d'assurance-vie d'Aviva.
(b) Dont en 2022, dépréciation des immobilisations incorporelles de l'UGT Courrier de La Poste pour 228 millions d'euros (voir note 1.5).

Les lignes « Transferts » correspondent aux mises en service d'immobilisations et à des reclassements vers d'autres postes d'actifs.

NOTE 17 Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Matériel de transport	Autres	Actifs en cours de construction	Total
VALEURS BRUTES						
Solde au 31/12/2020	**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**
Acquisitions	78	181	147	231	478	1 116
Cessions	(100)	(272)	(110)	(581)	(3)	(1 065)
Variations de périmètre	(17)	(10)	0	68	0	41
Transferts	385	151	17	92	(847)	(201)
Écarts de conversion	(8)	(2)	1	(7)	(2)	(19)
SOLDE AU 31/12/2022	**6 223**	**3 764**	**1 090**	**4 115**	**420**	**15 612**
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR						
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	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)**	**(2 786)**	**(574)**	**(3 364)**		**(8 950)**
Amortissements de la période	(191)	(212)	(116)	(285)		(804)
Pertes de valeur [(a)]	(22)	(0)	(0)	(295)		(317)
Reprises de pertes de valeur	19	3	0	28		50
Reprises sur cessions	54	263	96	575		989
Variations de périmètre	4	9	(0)	(61)		(48)
Transferts	22	10	(2)	10		41
Écarts de conversion	1	1	(0)	7		10
SOLDE AU 31/12/2022	**(2 339)**	**(2 711)**	**(596)**	**(3 385)**		**(9 031)**
VALEURS NETTES						
Au 31/12/2021	**3 659**	**931**	**460**	**948**	**793**	**6 792**
AU 31/12/2022	3 884	1 054	494	730	420	6 582

(a) Dont en 2022, dépréciation des immobilisations corporelles de l'UGT Courrier La Poste pour 250 millions d'euros.

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

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 31/12/2020	**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	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**
Augmentation	889	89	179	6	1 163
Diminution	(76)	(1)	(3)	(0)	(80)
Amortissement	(653)	(72)	(130)	(6)	(861)
Provision pour dépréciation [(a)]	(447)	(0)	(22)	0	(469)
Variations de périmètre et écarts de conversion	(10)	(3)	(14)	(0)	(27)
Autres	1				1
Actifs destinés à être cédés	0	0	0	0	0
SOLDE AU 31/12/2022	**2 845**	**227**	**344**	**10**	**3 426**

(a) Dont en 2022, dépréciation de 462 millions d'euros au titre de l'UGT Courrier La Poste.

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 214 millions d'euros (153 millions d'euros en 2021) 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 ligne « Emprunts sur location »).

18.3 Effet des contrats de location sur le compte de résultat

(en millions d'euros)	2022	2021
Charges opérationnelles nettes	**1 857**	**910**
Loyers des locations de courte durée	122	107
Loyers des locations d'actifs de faible valeur	56	53
Charges locatives	222	224
TVA non déductible sur loyers	87	92
Amortissement des droits d'utilisation	861	796
Dépréciation (reprise de dépréciation) des droits d'utilisation [(a)]	469	(406)
Autres [(b)]	40	44
Coût de l'endettement financier net	**82**	**74**
Charges d'intérêts sur passifs de location	82	74
TOTAL	**1 939**	**984**

(a) Dont en 2022, dépréciation des droits d'utilisation de l'UGT Courrier de La Poste pour 462 millions d'euros.
(b) Dont provenant de CNP Assurances en 2022, 37 millions et en 2021, 36 millions d'euros.

18.4 Effets des contrats de location sur le tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2022	2021
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	**527**	**526**
Loyers des locations de courte durée	122	107
Loyers des locations d'actifs de faible valeur	56	53
Charges locatives	222	224
TVA non déductible sur loyers	87	92
Autres	40	51
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	**954**	**876**
Intérêts financiers versés sur passifs de location	82	74
Remboursements des passifs de location (yc provenant de la branche La Banque Postale)	872	802
TOTAL DÉCAISSEMENT	**1 481**	**1 403**

NOTE 19 Sociétés mises en équivalence

(en millions d'euros)	Holding d'Infrastructures Gazières [a]	Arial CNP Assurances	XS5 Administradora de consórcio [b]	Autres filiales Assurances	CNP Assurances Italie
Secteur d'activité	La Banque Postale	La Banque Postale	La Banque Postale	La Banque Postale	La Banque Postale
Nature du contrôle	Contrôles conjoints	Contrôles conjoints	Contrôles conjoints	Contrôles conjoints	Contrôles conjoints
Solde au 31/12/2020	**427**	**47**	**0**	**52**	**0**
Résultats de l'exercice	46	1	(1)	6	36
Distributions de dividendes	(43)	0	0	(3)	0
Var. JV sur instr. financiers	(0)	(1)	(0)	(1)	0
Var. de périm. et % de contrôle	(12)	0	0	0	(36)
Augmentation de capital	383	0	44	0	0
Autres variations	2	(0)	0	(1)	0
Écarts de conversion	0	0	0	1	0
Solde au 31/12/2021	**803**	**47**	**43**	**54**	**0**
Résultats de l'exercice	86	1	(1)	28	0
Distributions de dividendes	(77)	0	0	(6)	0
Var. JV sur instr. financiers	(7)	(7)	0	(3)	0
Var. de périm. et % de contrôle	(0)	0	0	(27)	0
Augmentation de capital	0	120	3	0	0
Autres variations	55	(0)	0	(1)	0
Écarts de conversion	0	0	5	(9)	0
SOLDE AU 31/12/2022	**860**	**161**	**50**	**37**	**0**

(a) Cette participation constitue un placement des activités d'assurance. A partir de 2022, le résultat de cette participation est présenté en PNB, dans la ligne produits des autres activités. Il était classé en 2021 sur la ligne « Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint ».

(b) Société commune créée en 2021 par CNP Assurances avec la société brésilienne CNP Assurances Participações Ltda dans le cadre d'un nouvel accord de distribution exclusif.

Ostrum AM [c]	AEW Europe [c]	Aramex PJSC [d]	Ninja Logistics	Yurtici Kargo Servisi A.S.	Pôle immobilier	Autres	TOTAL Titres mis en équivalence (actif)	La Poste Mobile [e]
La Banque Postale	La Banque Postale	Geopost	Geopost	Geopost	Immobilier			Grand Public et Numérique
Contrôles conjoints	Entreprise associée	Entreprise associée	Entreprise associée	Entreprise associée	Entr. associées ou contr. conj.			Contrôle conjoint
114	**56**		**101**	**19**	**30**	**88**	**935**	**(46)**
0	10	0	(27)	17	3	(10)	81	(5)
0	(2)	0	0	(12)	(3)	(2)	(65)	0
0	0	0	0	0	0	0	(2)	0
0	0	422	102	0	15	(32)	458	0
	0	0	213	0	0	3	644	0
(114)	(64)	0	0	(0)	(1)	0	(178)	0
0	(0)	10	20	(7)	0	2	26	0
(0)	**(0)**	**432**	**410**	**17**	**44**	**48**	**1 900**	**(51)**
0	(0)	12	(111)	14	1	(2)	28	2
0	0	(11)	0	(16)	(3)	(1)	(114)	0
0	0	0	0	0	0	0	(17)	0
0	0	48	(1)	0	(14)	3	8	0
0	0	0	1	0	0	2	126	0
0	0	0	0	(0)	1	0	55	0
0	0	22	23	3	0	(1)	44	0
(0)	**(0)**	**503**	**322**	**19**	**29**	**49**	**2 031**	**(50)**

(c) Voir note 4.3.
(d) Augmentation de la participation qui est passée de 25 % en 2021 à 28 % en 2022.
(e) Comptabilisé en « Provisions pour risques et charges » (voir note 27).

NOTE 20 Tests de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations

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 évènements ou des changements indiquent qu'ils ont pu perdre de la valeur.

Les principales hypothèses utilisées sont les suivantes :

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.

	Taux d'actualisation		Taux de croissance normatif	Nombre d'années prévisionnelles
	Zone euro	Autres		
2022				
Services-Courrier-Colis	5,0 % à 10,2 %	-	2 %	5
Geopost	6,3 % à 7,6 %	7,3 % à 14,9 %	2 % à 5 %	5
La Banque Postale	6,8 % à 9 %	-	2 %	5
Grand Public et Numérique	7,0 %	-	2 %	5
2021				
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

En 2022, une dépréciation de 80 millions d'euros de l'écart d'acquisition de l'UGT Mediapost a été comptabilisée à la suite d'une révision à la baisse du volume d'activité sur la période 2023-2027.

En 2021, aucune dépréciation significative n'avait été enregistrée sur les écarts d'acquisitions.

Analyse de sensibilité au 31 décembre 2022

- Une augmentation de un point des taux d'actualisation, ou une réduction de 0,5 point des taux de croissance à l'infini auraient pour conséquence la mise en évidence de pertes de valeurs complémentaires pour un montant compris entre neuf et 19 millions d'euros.
- 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 complémentaires pour un montant de 26 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 complémentaires pour un montant se situant aux alentours de 93 millions d'euros.

20.2 Tests sur autres actifs non courants et non financiers

Les UGT sans écarts d'acquisition ont fait l'objet d'une recherche d'indices de perte de valeur.

Cette recherche a conduit à réaliser un test sur les actifs de l'UGT Courrier de La Poste et à déprécier l'intégralité des actifs de cette UGT pour un montant total de 940 millions d'euros (voir note 1.5). Ce test a été réalisé sur la base d'un *business plan* actualisé au mieux des prévisions sur cinq ans, avec un taux de décroissance à l'infini de 5 % et un WACC de 6,5 %.

La dépréciation se répartit de la manière suivante :

- immobilisations incorporelles : 228 millions d'euros (voir note 16) ;
- immobilisations corporelles : 250 millions d'euros (voir note 17) ;
- droits d'utilisation : 462 millions d'euros (voir note 18).

NOTE 21 Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31/12/2022 Courant	31/12/2022 Non courant	31/12/2021 Courant	31/12/2021 Non courant
Titres de participations non consolidés		401		333
Dépôts et cautionnements versés	27	64	12	58
Instruments financiers dérivés	37	8	13	43
Prêts sociaux	5	46	4	50
Provisions sur prêts sociaux	*0*	*(15)*	*0*	*(18)*
Actifs financiers de placement de la trésorerie	581	0	351	0
Autres actifs financiers	53	115	56	61
Dépréciations sur autres actifs financiers	*0*	*(27)*	*0*	*(27)*
TOTAL	**702**	**591**	**436**	**500**

Titres de participation non consolidés

(en millions d'euros)	Secteur	31/12/2022 Pourcentage de détention	31/12/2022 Valeur au bilan	31/12/2021 Valeur au bilan
Crédit Logement	La Banque Postale	6 %	96	99
Domiserve	La Banque Postale	100 %	42	33
XAnge Digital 3	Supports et structures	22 %	30	21
Django (ex Credere)	La Banque Postale	100 %	24	8
Transactis	La Banque Postale	50 %	23	12
Xange Capital 2	Supports et structures	36 %	23	30
Ezyness	La Banque Postale	100 %	19	
KissKissBankBank	La Banque Postale	100 %	17	16
XAnge 4	Supports et structures	7 %	15	15
Toit et joie	Supports et structures	100 %	12	12
Mandarine Gestion	La Banque Postale	12 %	12	14
STET	La Banque Postale	5 %	7	7
Bigblue	Supports et structures	4 %	6	1
EPI Company SE	La Banque Postale	11 %	6	2
LP12	Supports et structures	100 %	5	
AD Breihz	Services-Courrier-Colis	15 %		5
CyberCité [(a)]	Services-Courrier-Colis			17
Autres – entités françaises			37	21
Autres – entités étrangères (cf. détail en note 44)			26	21
TOTAL			**401**	**333**

(a) Société consolidée en 2022.

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)	31/12/2022	31/12/2021
Comptes à terme déblocables à plus de 3 mois	250	70
OPCVM	231	230
Titres de créances négociables (échéances de 3 à 12 mois)	100	50
TOTAL	**581**	**351**

NOTE 22 Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance

22.1 Actifs financiers à la juste valeur par résultat 289
22.2 Instruments dérivés de couverture 289
22.3 Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres 290
22.4 Titres au coût amorti 290
22.5 Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti 290
22.6 Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti 291
22.7 Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux 291
22.8 Immeubles de placement 291
22.9 Autres actifs financiers, comptes de régularisation et participation aux bénéfices différée active 292
22.10 Réforme des taux IBOR 292

22.1 Actifs financiers à la juste valeur par résultat

Décomposition par natures d'instruments

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Effets publics et valeurs assimilées	23 934	20 041
Obligations et autres titres à revenu fixe	34 637	31 003
OPCVM	107 881	126 247
Instruments de dettes	**166 452**	**177 291**
Actions et autres titres à revenu variable	37 019	44 101
Instruments de capitaux propres	**37 019**	**44 101**
Clientèle	6 889	7 807
Prêts et avances	**6 889**	**7 807**
De taux	5 995	1 237
De change	131	164
De crédit	1	2
Sur actions et indices	646	818
Instruments dérivés	**6 773**	**2 221**
Établissements de crédit	2	0
Clientèle	5 586	0
Titres et valeurs reçus en pension livrée	**5 589**	**0**
TOTAL	**222 722**	**231 420**

Décomposition par catégories IFRS 9

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	13 953	5 864
Actifs financiers non SPPI et instruments de capitaux propres	122 875	141 360
Actifs financiers représentatifs des contrats en unité de compte	80 659	78 479
Actifs financiers à la juste valeur sur option	5 235	5 717
TOTAL	**222 722**	**231 420**

22.2 Instruments dérivés de couverture

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Instruments de taux d'intérêts	**1 020**	**967**
Instruments de devises	**118**	**55**
TOTAL	**1 139**	**1 022**

22.3 Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Actions et autres titres à revenu variable	**217**	**189**
Autres titres détenus à long terme	**1**	**0**
Effets publics et valeurs assimilés – valeur de remboursement	97 930	122 946
Effets publics et valeurs assimilés – dépréciations	(121)	(71)
Effets publics et valeurs assimilés	**97 809**	**122 875**
Obligations et autres titres de dettes	96 695	105 640
Obligations – dépréciations	(188)	(394)
Obligations et autres titres de dettes	**96 507**	**105 246**
TOTAL	**194 534**	**228 310**

22.4 Titres au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Effets publics et valeurs assimilés	25 179	22 153
Obligations et autres titres à revenu fixe	2 009	1 321
Titres subordonnés	5	6
TOTAL	**27 193**	**23 480**

22.5 Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Comptes ordinaires débiteurs	1 891	2 257
Valeurs non imputées	7	4
Comptes et prêts sur établissements de crédit à vue	**1 898**	**2 261**
Comptes et prêts	16	105
Centralisation CDC	64 850	65 047
Titres et valeurs reçus en pension livrée	252	332
Comptes et prêts sur établissements de crédit à terme	**65 119**	**65 484**
Prêts subordonnés	**78**	**78**
TOTAL	**67 095**	**67 823**

22.6 Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Comptes ordinaires débiteurs clientèle	1 036	1 023
Affacturage	3 796	4 312
Prêts à la clientèle à vue, valeurs non imputées et autres comptes	112	148
Dépréciations	(128)	(119)
Prêts et créances sur la clientèle à vue	**4 816**	**5 364**
Crédits de trésorerie	14 315	13 030
Crédits à l'habitat et crédits immobiliers	91 835	85 159
Crédits à l'équipement	7 699	7 534
Crédits à la clientèle financière	1 122	534
Autres crédits	2 278	2 279
Titres reçus en pension livrée	5 155	6 932
Dépréciations	(1 267)	(1 177)
Prêts et créances sur la clientèle à terme	**121 136**	**114 291**
Prêts subordonnés à la clientèle	**10**	**5**
Opérations de location financement	**3 666**	**3 458**
TOTAL	**129 628**	**123 117**

22.7 Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Écart de réévaluation sur portefeuilles couverts (couverture de juste valeur)	**721**	**101**

22.8 Immeubles de placement

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Valeur brute	3 802	1 597
Amortissements	(281)	(247)
Dépréciations	(14)	(6)
Immeubles de placement au coût amorti	**3 508**	**1 344**
Immeubles de placement à la juste valeur	**2 772**	**2 050**
TOTAL	**6 280**	**3 393**

Pratiquement tous les immeubles de placement présentés dans les comptes à fin décembre 2022 proviennent du groupe CNP Assurances.

L'évolution des immeubles de placement au coût amorti s'explique principalement par l'acquisition de l'entité SCI Lamartine (voir note 4).

22.9 Autres actifs financiers, comptes de régularisation et participation aux bénéfices différée active

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Débiteurs divers	7 075	4 797
Comptes de règlement relatifs aux opérations sur titres	1	3
Dépréciations	(68)	(61)
Actifs divers	**7 007**	**4 739**
Parts de réassureurs dans les provisions techniques relatives à des contrats assurance-vie	20 793	21 392
Créances nées d'opérations d'assurance et de réassurance	3 087	2 804
Prêts et avances	214	232
Actifs divers d'assurance	2 428	2 069
Autres actifs d'assurance	**26 522**	**26 496**
Charges constatées d'avance et produits à recevoir	1 420	1 049
Comptes d'encaissement	71	15
Autres comptes de régularisation	827	850
Comptes de régularisation actif	**2 317**	**1 914**
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS ET COMPTES DE RÉGULARISATION	**35 847**	**33 149**
Participation aux bénéfices différée active	9 692	0
TOTAL PARTICIPATION AUX BÉNÉFICES DIFFÉRÉE ACTIVE	**9 692**	**0**

22.10 Réforme des taux IBOR

Le processus de remplacement des taux d'intérêt interbancaires (IBOR) par des taux alternatifs (RFR) s'est poursuivi au 1er janvier 2022 pour les nouvelles opérations à taux variables, sauf pour les exceptions définies par les autorités pour le LIBOR USD. La publication des taux LIBOR USD (échéances : au jour le jour, un, trois, six et douze mois), sous leur format contribué par les banques, doit être arrêtée à fin juin 2023. Le groupe La Poste a pour objectif de migrer les contrats concernés au plus tard à cette date.

De plus, les taux LIBOR GBP et JPY (échéances : un, trois et six mois) dorénavant publiés sous une forme synthétique (et non plus objet d'une contribution par les banques) sont en gestion extinctive.

L'indice européen EONIA a été publié pour la dernière fois le 3 janvier 2022.

Enfin, en l'absence d'annonce relative à un remplacement prochain de l'indice EURIBOR, celui-ci a été exclu des données quantitatives fournies ci-après.

Au 31 décembre 2022, le groupe La Banque Postale est exposé au LIBOR USD avec :

- un nominal des dérivés de 992 millions d'euros ;
- une valeur comptable des actifs financiers de 198 millions d'euros.

NOTE 23 Autres actifs circulants

23.1 Stocks et encours

(en millions d'euros)	31/12/2022 Valeurs brutes	Dépréciations	Valeurs nettes	31/12/2021 Valeurs nettes
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	179	(6)	173	142
Stocks de produits finis et intermédiaires et encours	37	(3)	34	48
TOTAL	**216**	**(9)**	**207**	**190**

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)	31/12/2022	31/12/2021
Avances et acomptes versés	241	234
Créances clients et comptes rattachés	3 564	3 427
Dépréciations sur créances clients et comptes rattachés	*(133)*	*(140)*
Créances sur opérations du courrier international	684	789
Créances sur l'État sur les compensations obtenues au titre des missions de service public	520	594
Autres créances	656	639
Dépréciations sur autres créances	*(29)*	*11*
TOTAL	**5 503**	**5 554**

Les créances sur opérations du courrier international (684 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 780 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 sur les compensations obtenues au titre des missions de service public correspondent aux compensations en attente de règlement. À fin 2022, la ligne correspond à la compensation au titre du service universel postal de l'année 2022. À fin 2021, elle intégrait les compensations au titre du service universel postal et de l'aménagement du territoire de l'année 2021 (montants réglés en 2022).

NOTE 24 Trésorerie et équivalents de trésorerie

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)	31/12/2022	31/12/2021
Équivalents de trésorerie	3 125	1 487
Disponibilités	1 407	1 401
Caisse	5	8
TOTAL	**4 537**	**2 895**

Équivalents de trésorerie

Les équivalents de trésorerie comprennent principalement des comptes à terme déblocables à tout moment ou à moins de trois mois pour 2 113 millions d'euros (763 millions d'euros au 31 décembre 2021) ainsi que des parts d'OPCVM monétaires pour 910 millions d'euros (635 millions d'euros au 31 décembre 2021).

24.2 Caisse, banques centrales des activités bancaires

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Caisse (y compris encaisse des bureaux de poste)	1 004	1 116
Banques centrales	38 351	49 696
TOTAL	**39 355**	**50 812**

NOTE 25 Actifs et passifs destinés à être cédés

Au 31 décembre 2022, ces actifs et passifs proviennent de filiales dont la cession est prévue dans les prochains mois ainsi que, comme en 2021, d'immeubles sous compromis de vente.

À fin décembre 2022, les actifs et passifs destinés à être cédés intègrent les actifs et passifs de DPD Russie pour respectivement 42 millions d'euros et 47 millions d'euros (voir note 1.3).

En 2021, les actifs et passifs destinés à être cédés correspondaient pour l'essentiel au projet de cessions des participations minoritaires détenues par La Banque Postale dans les entités Ostrum Asset Management (45 %) et AEW Europe (40 %).

NOTE 26 Capitaux propres

26.1 Capital social

Au 31 décembre 2022, le capital social s'élève à 5 620 millions d'euros, divisé en 2 810 162 908 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 chacune 2 euros 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 souscrite 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.

Distribution de dividendes en actions en 2022

La Poste a procédé en 2022 à une distribution de dividendes pour 724 millions d'euros sous forme de titres pour 315 millions d'euros (soit une augmentation du capital social de 255 millions d'euros et des primes d'émission pour 60 millions d'euros) et en numéraire pour 409 millions d'euros. Cette distribution a été imputée sur les autres réserves pour 529 millions d'euros et sur les primes d'émission pour 195 millions d'euros.

26.2 Dette hybride

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 7 767 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 11 718 millions d'euros au 31 décembre 2021. À fin 2022, ils correspondent pour l'essentiel :

- aux intérêts minoritaires sur le groupe CNP Assurances pour 6 168 millions d'euros (contre 10 103 millions d'euros fin 2021) ;
- 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 %) ;
- aux titres perpétuels émis par Asendia pour 198 millions d'euros en mars 2021, complétés de 29 millions d'euros en 2022.

NOTE 27 Provisions pour risques et charges

Au 31 décembre 2022, 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	**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**
Dotations de la période	51	24	303	378
Reprises pour utilisation	(25)	(14)	(214)	(252)
Reprises de provisions devenues sans objet	(8)	(59)	(12)	(79)
Autres mouvements	3	16	3	22
Provisions non courantes	**16**	**6**	**163**	**186**
Provisions courantes	**63**	**266**	**370**	**700**
SOLDE AU 31/12/2022	**80**	**273**	**533**	**885**

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 2022 :

- une provision correspondant à la situation nette négative des sociétés mises en équivalence pour 50 millions d'euros contre un montant de 51 millions d'euros au 31 décembre 2021 (voir note 19) ;
- 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 297
28.2 Échéancier des dettes financières 298
28.3 Variation des dettes financières 299
28.4 Emprunts obligataires et dette subordonnée 301
28.5 Instruments dérivés liés à l'activité industrielle et commerciale 302
28.6 Autres dettes financières 302

28.1 Détail des dettes financières

	31/12/2022		31/12/2021	
(en millions d'euros)	Court terme	Moyen et long terme	Court terme	Moyen et long terme
Dettes financières au coût amorti	**731**	**9 664**	**451**	**8 522**
Emprunts obligataires	420	9 464	0	8 369
Bons La Poste	51	0	52	0
Billets de trésorerie	150	0	300	0
Concours bancaires courants	38		26	0
Dépôts et cautionnements reçus	36	48	34	44
Autres dettes au coût amorti	36	151	39	108
Emprunts obligataires en juste valeur sur option	**584**	**0**	**(0)**	**622**
Emprunts couverts	**0**	**468**		**440**
Dette subordonnée		468		440
Instruments dérivés passifs liés à la dette obligataire	**25**	**3**	**12**	**24**
Intérêts courus non échus sur emprunts	**89**		**77**	
Totaux	**1 429**	**10 134**	**541**	**9 608**
EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIÈRES	**11 564**		**10 149**	
Passifs de location [(a)]	766	3 102	741	3 019
PASSIFS DE LOCATION	**3 869**		**3 760**	

(a) La répartition des passifs de location par devises au 31 décembre 2022 est la suivante : euros 2 833 millions d'euros, livres sterling 736 millions d'euros, autres devises 300 millions d'euros.
La répartition des passifs de location par devises au 31 décembre 2021 est la suivante : euros 2 899 millions d'euros, livres sterling 696 millions d'euros, autres devises 165 millions d'euros.

28.2 Échéancier des dettes financières

	Échéance < 1 an		Échéance de 1 à 5 ans		Échéance > 5 ans		Total	
(en millions d'euros)	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Dettes financières au coût amorti	**731**	**451**	**3 757**	**3 024**	**5 907**	**5 498**	**10 395**	**8 973**
Emprunts obligataires	420	0	3 613	2 889	5 851	5 480	9 884	8 369
Bons La Poste	51	52					51	52
Billets de trésorerie	150	300					150	300
Concours bancaires courants	38	26					38	26
Dépôts et cautionnements reçus	36	34	42	38	7	6	85	78
Autres dettes au coût amorti	36	39	102	97	49	12	187	147
Emprunts obligataires en juste valeur sur option	**584**	**0**		**622**			**584**	**622**
Emprunts couverts								
Dette subordonnée	0	0			468	440	468	440
Instruments dérivés passifs liés à la dette obligataire	**25**	**12**		**22**	**3**	**2**	**27**	**36**
Intérêts courus non échus sur emprunts	**89**	**77**					**89**	**77**
Passifs de location	**766**	**741**	**1 970**	**1 916**	**1 132**	**1 104**	**3 869**	**3 760**
TOTAL	**2 196**	**1 281**	**5 727**	**5 584**	**7 509**	**7 043**	**15 432**	**13 909**

28.3 Variation des dettes financières

Le tableau ci-dessous détaille la variation des dettes financières au cours des exercices 2022 et 2021, 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 31/12/2020	**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			(751)	(751)		(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**	

(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 31/12/2021	**10 149**	**(61)**	**3 760**		**10 110**	**153**	
Flux ayant une incidence sur la trésorerie							
Encaissements provenant de nouveaux emprunts [b]	2 475			2 475	1 003		3 477
Remboursements des emprunts [c]	(1 045)			(1 045)	(1 750)		(2 795)
Remboursements des passifs de location			(814)	(814)		(58)	(872)
Autres flux de financement	(32)	(13)		(45)			(45)
Flux sans incidence sur la trésorerie				0			
Variation des ICNE sur instruments financiers	14						0
Augmentation des passifs de location			1 044			118	
Variations de périmètre et de change	19	9	(30)		0	0	
Variations de juste valeur (hors banque) [d]	(42)	23					
Autres flux non cash et reclassements	28	(15)	(78)		(264)	1	
Dette de filiales destinées à être cédées	(0)	0	(14)			0	
Engagement de versement de dividendes aux minoritaires	(3)						
SOLDE AU 31/12/2022	**11 564**	**(57)**	**3 869**		**9 099**	**214**	

(a) Voir note 29.1.

(b) **Encaissements provenant de nouveaux emprunts**

Le 14 septembre 2022, La Poste a émis une obligation durable ou « sustainable »de 1 200 millions d'euros comptabilisée au coût amorti :
- *une première tranche de 600 millions d'euros au taux fixe de 2,625 % sur une durée de six ans (échéance septembre 2028) ;*
- *une seconde tranche de 600 millions d'euros au taux fixe de 3,125 % sur une durée de 10,5 ans (échéance mars 2033).*

La Poste a réalisé trois abondements d'emprunts obligataires comptabilisés au coût amorti :
- *un abondement en janvier 2022 de 100 millions d'euros au taux fixe de 1 % sur une souche à échéance septembre 2034 ;*
- *un abondement en mai 2022 de 150 millions d'euros au taux fixe de 0,625 % sur une souche à échéance octobre 2026 ;*
- *un abondement en septembre 2022 de 100 millions d'euros au taux fixe de 0 % sur une souche à échéance juillet 2029.*

Des billets de trésorerie ont été émis en 2022 pour 871 millions d'euros.

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 comptabilisés 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.

(c) **Remboursements des emprunts**

En 2022, CNP Assurances a remboursé une dette obligataire de 1 000 millions d'euros (voir note 1).

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 2022 pour 1 021 millions d'euros (725 millions d'euros en 2021).

(d) **Variation de juste valeur (hors banque)**

En application de la norme IFRS 9, certains emprunts obligataires adossés à des swaps de « variabilisation » sont évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat. La composante risque de crédit de la variation de juste valeur de ces emprunts est comptabilisée en « Autres éléments du résultat global » (+ 1 million d'euros en 2022, et - 6 millions d'euros en 2021).

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 2022, 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
2019-2021-2022	2034	Euro	1,000 %	1 000	Coût amorti
2020-2021-2022	2026	Euro	0,625 %	875	Coût amorti
2020	2032	Euro	1,375 %	1 150	Coût amorti
2021-2022	2029	Euro	0,000 %	1 050	Coût amorti
2021	2036	Euro	0,625 %	1 000	Coût amorti
2022	2028	Euro	2,625 %	600	Coût amorti
2022	2033	Euro	3,125 %	600	Coût amorti
Autres emprunts obligataires au coût amorti				***420***	
TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES AU COÛT AMORTI				**9 945**	

La ventilation de la dette obligataire au 31 décembre 2022, 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	10 468	100 %	(584)	9 884	94 %
Emprunts taux variable			584	584	6 %
Dont emprunts faisant l'objet de swaps de refixisation partielle ou totale (cf. note ci-dessous)			*(584)*		
TOTAL DES EMPRUNTS	**10 468**	**100 %**	**0**	**10 468**	**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 un à cinq ans.

Au 31 décembre 2022, les emprunts à taux variable concernés par ces swaps « de refixisation » représentent 584 millions d'euros, soit 5,6 % 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 2022 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 31/12/2022		Juste valeur au 31/12/2021	
(en millions d'euros)	Actif	Passif	Actif	Passif
DÉRIVÉS DE TRANSACTION À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT				
Dérivés de taux receveur fixe/payeur variable	17	0	54	0
Dérivés de taux receveur variable/payeur fixe	2	0	0	3
Total	**19**	**0**	**54**	**3**
DÉRIVÉS DE COUVERTURE				
Couverture de flux de trésorerie	8	0	2	22
Total dérivés liés à la dette	**27**	**0**	**56**	**25**
AUTRES				
Instruments dérivés de change	17	27	2	10
TOTAL DÉRIVÉS HORS ACTIVITÉS BANCAIRES	**44**	**27**	**58**	**36**
RÉSERVES RESTANT À AMORTIR SUR DÉRIVÉS DE COUVERTURE INTERROMPUS				
Dérivés de couverture de flux de trésorerie	4	0	5	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 2022, tous les bons sont arrivés à échéance.

Billets de trésorerie

Les billets de trésorerie émis par La Poste et non échus au 31 décembre 2022 ont une échéance de trois mois au plus, et représentent un montant de 150 millions d'euros (300 millions au 31 décembre 2021).

Dépôts et cautionnements reçus

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

(en millions d'euros)	Note	31/12/2022	31/12/2021
Trésorerie et équivalents de trésorerie (poste du bilan)	24	4 537	2 895
Dérivés actifs associés à la dette	21	44	58
Dépôts de garantie versés liés aux instruments dérivés, inscrits à l'actif		13	3
Titres de placement à échéance supérieure à 3 mois à l'origine et OPCVM	21	581	351
Créance (dette) financière nette envers La Banque Postale		66	369
Trésorerie et autres éléments d'actifs (1)		**5 242**	**3 676**
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme	28.1	10 134	9 608
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme	28.1	1 429	541
Passifs de location	28.1	3 869	3 760
Dette brute (2)		**15 432**	**13 909**
DETTE NETTE (2) - (1)		**10 191**	**10 233**
Augmentation (Diminution) de la dette nette au 31 décembre 2022		*(42)*	

29.2 Évolution de la dette nette du groupe

(en millions d'euros)	Renvois	2022	2021
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	**TFT [a]**	**3 578**	**2 375**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	TFT	(2 048)	(2 126)
Neutralisation var. actifs financiers de gestion de trésorerie	TFT	230	51
Flux de trésorerie des activités d'investissement hors acquisitions et cessions d'actifs financiers de gestion de la trésorerie [b]		**(1 818)**	**(2 075)**
Financements perpétuels classés en capitaux propres [c]	TFT	29	198
Dividendes versés aux actionnaires et rémunération des titres subordonnés hybrides	TFT	(442)	(33)
Rachat d'intérêts minoritaires	TFT	(139)	(556)
Charge nette d'intérêts financiers		(214)	(242)
Variation de juste valeur des dettes et dérivés		18	(13)
Incidence des variations de périmètre et change sur dette brute (y.c. passifs de location)		(10)	(174)
Variation non cash des dettes de location (IFRS 16)		(966)	(886)
Dette nette de filiales destinées à être cédées		(1)	(9)
Engagement de versement de dividendes aux minoritaires		3	(34)
Autres éléments [d]		6	18
Flux de trésorerie et variation de dette provenant des activités de financement		**(1 717)**	**(1 730)**
DIMINUTION (AUGMENTATION) DE LA DETTE NETTE DEPUIS LE 1ER JANVIER		**42**	**(1 431)**
Dette nette à l'ouverture		(10 233)	(8 802)
Dette nette à la clôture		(10 191)	(10 233)

(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 et 2022 de titres perpétuels par Asendia.
(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	304	30.4	Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi	307
30.2	Description des avantages du personnel	304	30.5	Analyse de la charge au titre des avantages postérieurs à l'emploi	308
30.3	Hypothèses actuarielles	306	30.6	Sorties de trésorerie attendues	308

30.1 Variation des provisions pour avantages du personnel

Les provisions pour avantages du personnel ont évolué comme suit en 2022 :

	31/12/2021								31/12/2022	
(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution pour utilisation	Provision devenue sans objet	Coût financier net	Autres variations	Courant	Non courant
Indemnités de départ à la retraite	23	711	2	127	(111)	(0)	4	(146)	29	580
Autres avantages postérieurs à l'emploi	7	234	0	6	(16)	0	2	105	8	331
Avantages postérieurs à l'emploi	**31**	**945**	**2**	**133**	**(127)**	**(0)**	**6**	**(40)**	**37**	**910**
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	**450**	**1 152**	**0**	**45**	**(445)**	**0**	**(3)**	**(0)**	**432**	**767**
Indemnités de rupture	84	61	0	4	(40)	0	0	(0)	75	34
Congés longue maladie/longue durée	39	26	0	1	(8)	0	0	0	36	22
Compte épargne temps	142	134	0	19	(1)	0	0	(0)	147	147
Autres avantages à long terme	9	85	(0)	2	(20)	(0)	0	1	1	77
Autres avantages du personnel	**274**	**306**	**(0)**	**27**	**(68)**	**(0)**	**0**	**1**	**259**	**280**
TOTAL	**754**	**2 403**	**2**	**204**	**(640)**	**(0)**	**3**	**(39)**	**729**	**1 958**
	3 157								**2 687**	

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, etc.) et spécifiques au groupe La Poste (taux de turnover, taux de mortalité, taux de revalorisation des traitements et salaires, etc.).

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 annuelle de 80 millions d'euros a été enregistrée dans les comptes 2021, puis dans les comptes 2022.

La régularisation complémentaire attendue est estimée à un montant d'environ 80 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 à fin décembre 2022.

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 2022 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 2022 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 2021) ;
- une prévision d'évolution du taux du Livret A servant au calcul de la rémunération de la prime de fidélité (voir supra) ;
- 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 2022 d'environ 11 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
2022				
Zone euro	3,7 %	3,7 %	3,8 %	3,7 %
Zone UK	5,1 %	4,7 %	4,8 %	4,9 %
2021				
Zone euro	0,3 %	0,6 %	1,0 %	1,0 %
Zone UK	1,5 %	1,7 %	1,7 %	1,9 %

Les hypothèses d'inflation retenues pour la zone UK ont été respectivement de 3,15 % et 2,4 % pour le *Retail Price Index* (RPI) et le *Consumer Price Index* (CPI) ; et respectivement de 3,35 % et 2,55 % en 2021.

30.4 Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	2022	2021
Engagements en début de période	**1 248**	**1 410**
Modification du calcul de certains avantages postérieurs à l'emploi à la suite de la position de l'IFRS IC de mai 2021		(143)
Engagements en début de période retraités	**1 248**	**1 267**
Coût des services rendus	63	63
Coût de désactualisation	17	15
Prestations payées	(62)	(57)
Contribution des salariés	1	3
Pertes (gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses [(a)]	(162)	(73)
Pertes (gains) actuariels liés à des effets d'expérience	26	0
Écarts de conversion	(9)	17
Variation de périmètre	0	0
Autres	18	11
ENGAGEMENT EN FIN DE PÉRIODE	**1 140**	**1 248**
Actifs de couverture en début de période	**273**	**235**
Rendement attendu des actifs	5	4
Contribution de l'employeur	26	28
Contribution des salariés	3	4
Prestations payées	(21)	(25)
Écarts actuariels	(82)	9
Écarts de conversion	(9)	18
ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN DE PÉRIODE	**193**	**273**
Engagement	1 140	1 248
Actifs de couverture [(b)]	(193)	(273)
PROVISION	**947**	**975**
dont provision non courante	*910*	*945*
dont provision courante	*37*	*31*

(a) Les écarts actuariels enregistrés en 2022 et 2021 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)	2022	2021
Pertes/(Gains) actuariels en début de période	**93**	**175**
Écarts actuariels liés à des changements d'hypothèses	(162)	(73)
Écarts actuariels liés à des effets d'expérience	26	0
Écarts actuariels sur les actifs de couverture	82	(9)
PERTES/(GAINS) ACTUARIELS EN FIN DE PÉRIODE	**39**	**93**

Composition des actifs de couverture

Types d'actifs	2022	2021
Actions	11 %	11 %
Titres de dette	43 %	43 %
Fonds LDI *(Liability-Driven Investment)*	20 %	20 %
Contrats d'assurances	9 %	9 %
Autres	16 %	17 %

Sensibilité au taux d'actualisation

Une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation aurait pour effet une hausse d'environ 60 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)	2022	2021
Coût des services rendus	63	63
Coût de désactualisation	17	15
Rendement attendu des actifs	(5)	(4)
CHARGE (PRODUIT) DE LA PÉRIODE	**76**	**75**

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
2022	60
2023	50
2024	45
2025	41
2026	42

Au 31 décembre 2022, 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 309
31.2 Instruments dérivés de couverture 309
31.3 Dettes envers les établissements de crédit et assimilés 309
31.4 Dettes envers la clientèle 310
31.5 Dettes représentées par un titre 310
31.6 Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux 310
31.7 Autres passifs financiers et comptes de régularisation 310
31.8 Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet 311
31.9 Dettes subordonnées 311
31.10 Réforme des taux IBOR 313

31.1 Passifs financiers à la juste valeur par résultat

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Dettes représentées par un titre	**2 443**	**2 047**
De taux	3 241	733
De change	941	828
De crédit	1	13
D'instruments sur actions et indices	256	627
Autres	4	4
Instruments dérivés	**4 443**	**2 205**
Établissements de crédit	5 699	0
Clientèle	774	0
Titres et valeurs donnés en pension livrée	**6 473**	**0**
TOTAL	**13 359**	**4 253**

31.2 Instruments dérivés de couverture

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Instruments de taux d'intérêts	2 371	282
Instruments de devises	0	50
TOTAL	**2 371**	**333**

31.3 Dettes envers les établissements de crédit et assimilés

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Comptes ordinaires créditeurs	1 324	1 057
Comptes et emprunts au jour le jour	0	0
Autres sommes dues	3	8
Dettes envers les établissements de crédit à vue	**1 326**	**1 065**
Comptes et emprunts	7 960	8 752
Titres et valeurs donnés en pension livrée	17 159	20 576
Dettes envers les établissements de crédit à terme	**25 119**	**29 328**
TOTAL	**26 445**	**30 393**

31.4 Dettes envers la clientèle

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Livret A	67 459	65 254
PEL et CEL	29 068	30 624
Autres comptes à régime spécial	27 515	25 087
Comptes d'épargne à régime spécial	**124 042**	**120 965**
Comptes ordinaires créditeurs à vue	82 921	84 981
Comptes et emprunts au jour le jour	2 280	3 314
Autres sommes dues à la clientèle	1 332	1 040
Dettes envers la clientèle à vue	**86 533**	**89 335**
Comptes et emprunts à terme	1 305	753
Comptes créditeurs à terme	533	35
Titres et valeurs donnés en pension livrée à terme	20 864	23 495
Dettes envers la clientèle à terme	**22 702**	**24 283**
TOTAL	**233 276**	**234 582**

31.5 Dettes représentées par un titre

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Certificats de dépôt et billets de trésorerie	13 397	7 863
Emprunts obligataires	15 655	13 830
Autres dettes représentées par un titre	0	(0)
TOTAL	**29 052**	**21 693**

31.6 Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Écart de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	294	422
TOTAL	**294**	**422**

31.7 Autres passifs financiers et comptes de régularisation

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Produits constatés d'avance	468	466
Autres comptes de régularisation	681	1 557
Comptes de régularisation	**1 149**	**2 023**
Dettes de titres	**77**	**95**
Dépôts de garantie reçus	**2 313**	**1 007**
Dette de location	214	153
Autres dettes et créditeurs divers	2 789	2 168
Créditeurs divers	**3 004**	**2 321**
Comptes de règlements relatifs aux opérations sur titres	**8**	**6**
Dettes nées d'opérations d'assurance et de réassurance	13 027	13 001
Passifs divers d'assurance	233	220
Autres passifs d'assurance	**13 260**	**13 221**
TOTAL	**19 810**	**18 674**

31.8 Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Contrats d'assurance non-vie	9 816	9 627
Contrats d'assurance-vie	267 765	261 941
dont provisions mathématiques d'assurance-vie	*254 735*	*248 849*
Contrats financiers avec clause de PB discrétionnaire	101 296	107 284
dont provisions mathématiques d'assurance-vie	*91 938*	*97 942*
Contrats financiers sans clause de PB discrétionnaire	3 110	3 713
Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance	**381 987**	**382 564**
Participation différée nette aux bénéfices [(a)]	**1 669**	**31 834**
Provisions Épargne Logement	**106**	**186**
TOTAL	**383 763**	**414 584**

(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 a fait l'objet d'une reprise de 80 millions d'euros au 31 décembre 2022 qui s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Encours collecté	Crédits octroyés au titre des PEL/CEL	Provision 2022	Provision 2021	Mouvements nets 2021/2022
Ancienneté					
Plus de 10 ans	11 930		21	125	(104)
De 4 à 10 ans	11 834		1	4	(3)
Moins de 4 ans	973		0	2	(2)
Total PEL	**24 737**	**5**	**22**	**131**	**(109)**
Total CEL	**4 331**	**27**	**84**	**55**	**29**
TOTAL	**29 068**	**31**	**106**	**186**	**(80)**

31.9 Dettes subordonnées

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Dettes subordonnées	**9 099**	**10 110**

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	31/12/2022 [a]	31/12/2021 [a]
Dettes subordonnées remboursables						**8 254**	**9 306**
La Banque Postale	19/11/2015	19/11/2027	2,75 %	750	EUR		750
La Banque Postale	09/06/2016	09/06/2028	3,00 %	500	EUR	445	525
La Banque Postale	05/10/2016	05/10/2028	2,25 %	100	EUR	85	102
La Banque Postale	19/01/2017	09/06/2028	3,00 %	150	EUR	134	158
La Banque Postale	26/10/2020	26/01/2031	0,875 %	500	EUR	453	494
La Banque Postale	02/02/2021	02/08/2032	0,75 %	500	EUR	426	486
La Banque Postale	27/04/2021	02/08/2032	0,75 %	250	EUR	213	243
La Banque Postale	05/12/2022	05/03/2034	5,50 %	500	EUR	486	
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	202	204
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	547	561
CNP Assurances	10/12/2015	10/06/2047	4,5 % jusqu'en juin 2027 puis Euribor 3M + 460 bp	750	EUR	867	889
CNP Assurances	22/01/2016	22/01/2049	6 % sur toute la durée du titre	500	USD	528	504
CNP Assurances	20/10/2016	20/10/2022	1,875 % sur toute la durée du titre		EUR		1 019
CNP Assurances	05/02/2019	05/02/2029	2,75 % sur toute la durée du titre	500	EUR	567	576
CNP Assurances	27/11/2019	27/07/2050	2,00 % jusqu'en juin 2030 puis Euribor 3M + 300 bp	750	EUR	776	779
CNP Assurances	10/12/2019	15/01/2027	0,80 % sur toute la durée du titre	250	EUR	254	254
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	502
CNP Assurances	12/10/2021	12/10/2053	1,875 % jusqu'en octobre 2033 puis Euribor 3M + 270 bps	500	EUR	502	502
CNP Assurances	27/01/2022	27/01/2029	1,25 % jusqu'en janvier 2029	500	EUR	509	

(en millions d'euros)	Date d'émission	Date d'échéance	Taux servi	Montant de l'émission en devises	Devises	31/12/2022 (a)	31/12/2021 (a)
Dettes subordonnées perpétuelles						**845**	**804**
CNP Assurances	15/11/2004		4,93 % jusqu'en 2016 et Euribor 3M + 1,60 % à partir du 15/11/2016	90	EUR	89	88
CNP Assurances	15/11/2004		Euribor 3M + 0,70 % jusqu'en 2016 puis Euribor 3M + 1,60 %	93	EUR	92	90
CNP Assurances	07/04/2021		4,875 % jusqu'en avril 2031 puis taux CMT 5Y + 318,3 bp	700	USD	664	625
TOTAL DETTES SUBORDONNÉES						**9 099**	**10 110**

(a) Valeur au bilan y compris effet de couverture et coupons courus.

31.10 Réforme des taux IBOR

Le détail des travaux effectués sur l'année 2022 ainsi que les expositions sur les actifs et les dérivés sont fournis dans la note 22.10. Au 31 décembre 2022, le groupe La Banque Postale est exposé au LIBOR USD avec une valeur comptable des passifs financiers de 523 millions d'euros.

NOTE 32 Dettes fournisseurs et autres dettes

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5 435	5 018
Dettes fiscales et sociales	2 433	2 279
Dettes fournisseurs d'immobilisations	728	489
Dettes sur opérations du courrier international	780	818
Avances et acomptes clients	208	160
Autres dettes d'exploitation	320	376
TOTAL	**9 903**	**9 140**

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

NOTE 33 Information sur les risques hors activités bancaires

L'objectif principal des passifs financiers du groupe est de financer ses activités opérationnelles, d'assurer la liquidité et de permettre des acquisitions. Le groupe contracte des instruments dérivés, principalement des swaps de taux d'intérêt et des swaps de devises, qui ont pour objectif de gérer les risques de taux d'intérêt et les risques de change liés à son financement en euros et en devises étrangères.

Le groupe détient également des actifs financiers tels que de la trésorerie et des placements à court terme qui sont générés directement par ses activités et dont les risques attachés (contrepartie et liquidité) sont gérés quotidiennement.

Le groupe La Poste adopte une approche prudente de la gestion des risques reposant sur un système de limites notionnelles et d'alertes encadrant chacun des risques financiers auxquels il est exposé dans le cadre de ses activités financières. Ces limites et alertes sont consignées dans un document, le « Cahier des Limites », régulièrement mis à jour en fonction des évolutions des activités de la direction des opérations financières et de la trésorerie.

Une synthèse des risques financiers est présentée annuellement au Comité d'audit de La Poste. En 2022 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 et des instruments dérivés.

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 dépréciations 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 cinq 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 1,3 milliard d'euros est défini et actualisé 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 (senior, hybride ou *green*) pour assurer les besoins à 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.

31/12/2022

(en millions d'euros)	Montant au bilan	Flux 2023		Flux 2024		Flux 2025-2027		Flux 2028 et au-delà	
		Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal
Emprunts obligataires	**10 468**	**153**	**1 000**	**119**	**1 000**	**252**	**2 625**	**341**	**5 900**
Emprunts au coût amorti	9 884	128	420	119	1 000	252	2 625	341	5 900
Emprunts en juste valeur	584	25	580						
Dette subordonnée	**468**	**25**		**25**		**75**		**398**	**469**
Autres dettes financières	**4 379**	**83**	**1 067**	**69**	**661**	**142**	**1 431**	**168**	**1 221**
Passifs de location	3 869	83	755	69	625	142	1 323	168	1 165
Bons La Poste	51		51						
Billets de trésorerie	150		150						
Concours bancaires courants	38		38						
Dépôts et cautionnements reçus	85		36		11		32		7
Autres dettes au coût amorti	187		37		26		77		49
Instruments dérivés	**(17)**	**(33)**	**2**	**3**	**0**	**8**	**0**	**11**	**(11)**
Dérivés au passif	27	1		1		1		1	2
Dérivés à l'actif	(44)	(34)	2	2		7		11	(12)
TOTAL	**15 298**	**227**	**2 068**	**216**	**1 661**	**477**	**4 056**	**917**	**7 579**

33.3 Risque de taux

Le risque de taux pour le groupe est lié à l'évolution des taux de marchés (principalement l'€STR et l'Euribor trois mois) induisant une augmentation des charges financières des dettes, une baisse des produits financiers des placements ou une perte d'opportunité lorsque les taux évoluent défavorablement.

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 marché, et de la fluctuation du résultat financier en découlant en cas d'évolution défavorable des taux de marché (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 2021).

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 1,4 million d'euros (contre 4,6 millions d'euros au 31 décembre 2021), 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 de ses 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) ;
- à ses titres de participation en devise AED, couverts en partie par une vente à terme d'AED contre euro (1 548 millions de devises AED).

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 2022, l'effet comptable de change sur le chiffre d'affaires s'est élevé à + 309 millions d'euros provenant pour l'essentiel du real brésilien (+ 144 millions d'euros), du rouble (+ 46 millions d'euros), du dollar US (+ 38 millions d'euros), du dollar de Hong Kong (+ 36 millions d'euros) et de la livre sterling (+ 24 millions d'euros) et du zloty (- 18 millions d'euros). L'incidence comptable des variations de change sur le résultat d'exploitation 2022 s'est élevée à près de + 54 millions d'euros.

NOTE 34 Information sur les risques liés aux activités bancaires

34.1	Les facteurs structurels de risques	316
34.2	Risque de crédit	316
34.3	Risque de marché et comptabilité de couverture	341
34.4	Risque de liquidité	352
34.5	Risque de taux	354

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 des secteurs bancaire et assurance (arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne, FICOD, publications du SSM, etc.). Elle permet par ailleurs d'informer les différents exercices transverses de gestion des risques (ICAAP, appétence pour le risque, examen de nouveaux produits, *stress tests*, etc.).

Cette cartographie des risques reprend et qualifie l'ensemble des risques auxquels le conglomérat est exposé. Elle est revue annuellement et avait fait l'objet d'une mise à jour à la suite du rapprochement avec CNP Assurances, afin de permettre notamment au groupe La Banque Postale d'assurer la correcte couverture des risques assurances.

Dans la continuité de l'exercice réalisé fin 2021, ce processus a continué de se renforcer. La mise à jour de la cartographie renforce la dimension conglomérat et des points d'attention soulignés par la BCE en 2021 pour les risques opérationnels (sur la gestion des projets informatiques et les accords de distribution).

Les facteurs de risques sont décomposés en huit familles.

La cartographie des risques 2023 a été validée par le Directoire de La Banque Postale le 19 septembre 2022. Les principales évolutions consistent en :

- l'enrichissement de certaines définitions des risques stratégiques et business ;
- la suppression du risque d'externalisation, couvert par la catégorie risques opérationnels ;
- l'intégration du suivi du risque d'écartement des bases dans la catégorie du risque de base ;
- des évolutions apportées aux risques opérationnels qui concernent principalement les risques d'exécution et de gestion des processus, la gestion des projets informatiques et le suivi des accords de distribution, les risques d'externalisation ;
- la revue du risque de gouvernance pour couvrir l'ensemble des activités du groupe.

34.2 Risque de crédit

En 2022, les conditions macroéconomiques dans lesquelles opère le groupe La Banque Postale ont fortement évolué par rapport à l'environnement connu au 31 décembre 2021. Ainsi, alors qu'il était envisagé une période de reprise économique soutenue pendant plusieurs années, en sortie de pandémie Covid-19 et accompagnée par des politiques publiques accommodantes et favorisant la transition écologique, l'ouverture d'un conflit armé en Europe entre l'Ukraine et la Russie au cours du premier trimestre 2022 a plongé à nouveau l'économie mondiale dans l'incertitude. Les mesures prises en matière de couverture du risque de crédit visent à refléter ce contexte.

Les informations présentées dans cette note reflètent cette évolution.

34.2.1 Évolutions du contexte géopolitique et macro-économique

Évolutions du contexte géopolitique et macroéconomique

L'invasion du territoire ukrainien par les troupes russes le 24 février 2022 a révélé des tensions sur les matières premières agricoles et énergétiques, ainsi qu'une brusque remontée de l'aversion au risque côté investisseurs et des interrogations sur la solidité de la croissance mondiale. Cette situation a exacerbé les tensions inflationnistes qui préexistaient en situation de sortie de crise pandémique avec un redémarrage général de l'économie, une transformation digitale de celle-ci, un surcroit d'épargne à investir et des chaînes d'approvisionnement en difficulté importante.

En réaction à ce contexte inflationniste, les principales banques centrales ont décidé de mesures de remontées de leurs taux directeurs plus ou moins fortes, en fonction des situations macroéconomiques et budgétaires locales.

Pour La Banque Postale, les impacts de la situation sont :

- relativement limités s'agissant du risque naissant directement du conflit entre l'Ukraine et la Russie : le portefeuille de crédits de La Banque Postale n'a pas d'exposition sur l'Ukraine et la Russie. Sa filiale CNP Assurances a, quant à elle, une exposition marginale. La principale zone de vigilance sur le portefeuille de crédits réside plutôt dans les conséquences indirectes de la situation sur la clientèle personnes morales françaises financées par La Banque Postale, pour celles qui réaliseraient une part significative de leur activité avec la Russie notamment.

  Nota Bene : des mesures ont été prises par la direction de la conformité groupe dès le début du conflit pour identifier et surveiller les comptes, avoirs et opérations de personnes physiques ou morales faisant l'objet de sanctions, et ces dispositions sont encore en vigueur aujourd'hui ;
- une dégradation potentiellement conséquente (même si non avérée à ce jour) de la qualité de crédit des portefeuilles du fait des externalités négatives du conflit : à savoir l'augmentation forte de l'inflation et ses incidences sur le contexte général de taux et le reste de la macroéconomie.

De manière synthétique, les impacts anticipés de cette détérioration du contexte macroéconomique pourraient être les suivants :

- **Clientèle Entreprises :** une augmentation des défaillances des entreprises les plus fragiles est envisagée. La taille et le secteur d'activité sont deux éléments importants pour l'évaluation de ce risque. Face à ces enjeux, au 31 décembre, La Banque Postale a maintenu une approche de provisionnement prudente, conservant l'ensemble des mesures de provisionnement sectoriel en vigueur – dont certaines portent sur des activités potentiellement plus à risque encore dans le contexte actuel – à savoir sur les secteurs sensibles du transport privé de passagers, et en particulier le secteur aérien, l'automobile, le tourisme-hôtellerie-restauration, la distribution, l'immobilier commercial et surtout celui de l'agriculture pour anticiper d'éventuelles difficultés liées aux matières premières à la suite de l'ouverture du conflit russo-ukrainien (mesure en vigueur depuis le 30 juin 2022). Par ailleurs, une nouvelle mesure de provisionnement collectif a été décidée en fin d'année 2022 par la direction des risques groupe sur les expositions dites « à effet de levier » présentant le niveau de qualité de crédit le plus faible ;
- **Clientèle des Particuliers :** la stabilité de l'emploi, de l'épargne et des revenus disponibles nets d'inflation pour les clients ayant des crédits sont des éléments structurants dans l'appréciation du risque de crédit. Les aides mises en place par le gouvernement français, les blocages de prix ou encore le système de chômage français permettent de retarder voire compenser ce risque, mais il est néanmoins attendu des difficultés pour les clients de La Banque Postale disposant de revenus modestes, particulièrement vulnérables à des augmentations fortes des prix sur des produits de base et de consommation courante. Aussi, La Banque Postale a provisionné une catégorie de clientèle que la banque anticipe comme vulnérable dans le contexte inflationniste actuel et aux impacts sur la macroéconomie des réactions de politique monétaire en cours. Cette population est composée de clients disposant de peu d'épargne dans les livres de la banque ou d'un reste à vivre faible.

Impacts de la crise Covid-19

Comme l'ensemble des établissements de crédit, La Banque Postale fait face depuis le début de l'année 2020, aux conséquences économiques et opérationnelles liées à la survenance de la pandémie Covid-19.

Pour rappel, depuis mars 2020 et la requalification par l'Organisation mondiale de la santé de l'épidémie de Covid-19 en pandémie, la France a connu à la date de rédaction du présent document sept vagues épidémiques, s'accompagnant de mesures sanitaires renforcées décidées par le gouvernement français, avec notamment le confinement de la population, la fermeture des lieux, recevant du public, non indispensables à la vie du pays, et l'annulation de toutes les activités culturelles et sportives. Ces mesures entraînant mécaniquement des conséquences significatives sur l'économie, La Banque Postale s'est mobilisée aux côtés des pouvoirs publics pour soutenir les difficultés conjoncturelles de ses clients qui en avaient le plus besoin tout au long de ces périodes.

De façon concrète, plusieurs mesures, articulées avec les dispositifs publics exceptionnels de soutien aux entreprises et aux particuliers, ont été mises en place, et sont encore en place au 31 décembre 2022 :

- octroi de prêts garantis par l'État (PGE) : au 31 décembre 2022, les PGE représentent un encours résiduel de 844 millions d'euros (dont 718 millions d'euros à plus de deux ans) ;
- octroi de prêts participatifs de relance (PPR) : les PPR ont été distribués par les établissements bancaires français, dont La Banque Postale, à partir d'avril 2021 et jusqu'en juin 2022. Au cours de 2022, 21 contrats ont été contractualisés pour un montant total de 5,9 millions d'euros. L'encours total de PPR s'élève à 11,5 millions d'euros à fin décembre 2022.

À la date de rédaction du présent document, l'épidémie semble désormais sous contrôle. De nouvelles vagues de contamination au virus Covid-19 et à ses variants sont observées mais avec un niveau de dangerosité significativement plus faible, en corrélation avec le niveau de couverture vaccinale, et ces vagues ne limitent plus dans les pays développés que partiellement le fonctionnement de l'économie.

L'Organisation mondiale de la santé reste toutefois très prudente quant à l'horizon de fin possible de la pandémie et un nouveau redémarrage de l'épidémie avec des variants dangereux viendrait accroître les incertitudes et potentielles difficultés de la clientèle de la banque évoquées au paragraphe consacré aux évolutions du contexte géopolitique et macroéconomique.

Impact du contexte macro-économique sur l'évaluation du risque de crédit

Au 31 décembre 2022, après une année 2021 de normalisation progressive du niveau de risque de crédit avec un coût du risque s'établissant à 268 millions d'euros, le coût du risque s'établit à 216 millions d'euros, sans sinistralité particulière constatée. Ce niveau reflète :

- la qualité des actifs du groupe tant dans la banque de détail que dans la banque de financement et d'investissement ;
- sa faible exposition aux secteurs corporate les plus impactés par la crise actuelle ;
- la politique prudente de La Banque Postale en matière de provisionnement sur l'ensemble de sa clientèle.

L'encours des prêts non performants est en légère hausse par rapport à 2021 du fait d'un dossier de Place déclassé en *bucket 3* (taux de NPL de 0,76 % des expositions clientèles et des titres) et le taux de couverture de ces encours en légère baisse également du fait du poids de ce même dossier (taux de couverture des dossiers en défaut à 35 %) au 31 décembre 2022.

La classification et le provisionnement des expositions de La Banque Postale continuent au 31 décembre 2022 de 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.).

Au 31 décembre 2022, La Banque Postale a procédé à la mise à jour des scénarios macroéconomiques et des paramètres de risques associés utilisés dans le provisionnement statistique Par ailleurs, l'incertitude liée à la crise (et ses conséquences macroéconomiques) sur l'évaluation du risque de crédit est appréhendée dans les comptes de La Banque Postale au travers de mesures de gestion adaptées à chaque grand segment de clientèle. Ces mesures ont été prises par la direction des risques groupe, après réalisation d'une revue de l'ensemble de son portefeuille.

Personnes morales

Au 31 décembre 2022, le coût du risque de crédit au titre de l'activité de financement et d'investissement personnes morales est la résultante des éléments suivants :

- du processus de surveillance des expositions de La Banque Postale mis en œuvre *via* des prises de décisions spécifiques de provisionnement dans les Comités dédiés aux dossiers en souffrance et sous surveillance (dossiers *Watch List* et/ou dégradés classés en *bucket 2* et dossiers en défaut en *bucket 3* IFRS 9) ;
- de l'application de dispositions de provisionnement collectif (sectoriel ou autre) ;
- du provisionnement statistique sur le reste du portefeuille sain, ne faisant pas l'objet de mesures individuelles ou collectives.

Sur ce dernier volet, La Banque Postale a fait le choix, après observation des effets de la crise, de conserver ou amplifier les mesures de provisionnement collectif mises en œuvre en fin d'année 2020 et d'élargir cette approche en 2021, puis en 2022. En synthèse, au 31 décembre 2022, les secteurs soumis à une mesure sectorielle sont donc :

- le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et des loisirs ;
- le transport privé de passagers aérien et terrestre ;
- le secteur de l'énergie photovoltaïque en France pour cause de révision des conditions tarifaires ;
- certains segments de la distribution ;
- l'automobile ;
- le secteur de l'immobilier commercial, à l'exception des actifs à usage commercial de centre-ville ;
- le secteur de l'agriculture (ajouté au 30 juin 2022) afin d'anticiper les difficultés probables à venir sur certains clients éprouvés par les tensions sur les matières premières et leurs chaînes d'approvisionnement depuis l'ouverture du conflit armé entre la Russie et l'Ukraine ;
- les opérations à effets de levier (répondant aux lignes directrices de l'Autorité bancaire européenne relatives aux *leveraged transactions*) disposant d'une notation dégradée, ainsi que les LBO, afin d'anticiper les possibles difficultés de trésorerie liées à l'inflation (ajouté au 31 décembre 2022).

Les expositions concernées font l'objet d'un déclassement en *bucket 2* IFRS 9 puisque La Banque Postale estime qu'elles ont subi une dégradation significative du risque depuis leur entrée en portefeuille.

Ainsi, au 31 décembre 2022, le coût du risque de crédit au titre de l'activité de Financement et d'Investissement Personnes Morales s'établit à 108 millions d'euros. Ce niveau de coût du risque est la résultante :

- de dotations additionnelles aux provisions, liées principalement à la dégradation naturelle du portefeuille et à la dégradation du statut de quelques dossiers significatifs (dont décision de provisionnement prises en instances *Watch List*/Affaires spéciales) ;
- des mesures de surveillance mises en œuvre par anticipation de certaines dégradations macroéconomiques potentielles : provisionnement sectoriel (au titre de l'harmonisation de la méthodologie de provisionnement sectoriel sur l'ensemble des secteurs concernés, entrée de l'agriculture, sortie du transport maritime et repli sur certains autres secteurs du fait d'un effet assiette et d'une amélioration de la notation), et provisionnement d'opérations Corporate à effet de levier ;
- de la mise à jour des modèles de paramètres de provisionnement, ainsi que des scénarios macroéconomiques et de leur pondération sur l'ensemble des segments de clientèle sur lesquels la banque dispose d'expositions ;
- de la revue des seuils de dégradation significative du risque de crédit.

Particuliers

Au 31 décembre 2022, il a été décidé d'apporter les ajustements suivants afin de refléter les impacts de la crise portant sur la clientèle des personnes physiques du portefeuille :

- le reclassement en sain des expositions de crédit à la clientèle de détail sur la zone des Antilles, du fait de l'amélioration du contexte sanitaire, économique et social ;
- la reprise de la provision mise en place en 2021 pour couvrir le risque de migration de rating au sein du portefeuille de crédit sain dans le cadre d'une démarche prospective visant à anticiper un éventuel retour vers une distribution plus représentative de la composition structurelle du portefeuille de crédits ;
- la conservation de l'*overlay* (facteur multiplicatif) appliqué au calcul du paramètre de LGD (perte en cas de défaut) des crédits immobiliers garantis par des sûretés réelles ;

- le déclassement en *bucket 2* d'une catégorie de clientèle dite fragile, que la banque anticipe comme particulièrement vulnérable dans le contexte inflationniste actuel et aux impacts sur la macroéconomie des réactions de politique monétaire en cours. Cette population est composée de clients disposant d'un niveau d'épargne dans les livres de la banque ou d'un reste à vivre faibles ;
- et de la mise à jour des modèles de paramètres de provisionnement, ainsi que des scénarios macroéconomiques et de leur pondération, sur l'ensemble des catégories de clients sur lesquels La Banque Postale est exposée ;
- de la revue des seuils de dégradation significative du risque de crédit.

Dans ce cadre, le coût du risque au 31 décembre 2022 pour la clientèle de particuliers s'élève à 96 millions d'euros (hors monétique), dont 48 millions liés notamment à l'activité de crédit à la consommation, et 35 millions liés à l'activité de crédits immobiliers.

34.2.2 Cadre général

La direction des risques groupe (DRG) gère le risque de crédit pris par La Banque Postale 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).

La Banque Postale n'intègre pas, à ce jour, de composante liée au risque climatique dans le calcul de ses *Expected Credit Losses* (ECL). En effet, au 31 décembre 2022, il apparaît que La Banque Postale n'est que très faiblement exposée aux secteurs carbo-intensifs avec notamment une exposition quasiment nulle sur les énergies fossiles (2,3 millions d'euros) en raison d'une politique de gestion prudente qui favorise le financement des énergies renouvelables (2 228 millions d'euros).

Des travaux seront engagés dans les prochaines années, après constitution des bases de données pertinentes et d'observations nécessaires, pour intégrer cette composante dans le calcul des ECL, directement dans les paramètres de risque. À date la direction des risques groupe privilégie une quantification et une prise en compte de ce risque dans ses états financiers par d'autres moyens (capital économique en particulier) et correspondant mieux à l'horizon de matérialisation de ce type de risque.

34.2.3 Dégradation significative du risque de crédit

Les principes

La Banque Postale définit six 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

L'évaluation de la qualité de crédit se fait depuis l'origine, en d'autres termes il s'agit d'une approche relative appliquée au niveau de l'engagement. Ce principe général d'évaluation de la détérioration de la qualité de crédit depuis la comptabilisation d'origine doit être réalisé à chaque arrêté afin de déterminer le *bucket* d'affectation de l'actif concerné.

Ainsi, La Banque Postale considère un instrument financier en sensible *(bucket 2)* 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).

À compter de 2022, sur la base de préconisations de la part du superviseur européen, la dégradation du risque est considérée comme significative dès lors que la probabilité de défaut TTC (*Through The Cycle* : valeur d'un paramètre en moyenne sur l'ensemble d'un cycle macroéconomique) associée à la notation du client retenue dans les traitements de provisionnement a été multipliée par trois depuis son entrée en portefeuille.

Principe 2 – Suivi de la qualité de crédit avec l'ajout de *backstop*

En complément du principe 1 (suivi relatif de la qualité de crédit), La Banque Postale ajoute un critère de seuil absolu. L'approche définie par le groupe est ainsi une approche combinée d'un seuil relatif puis d'un seuil absolu.

Le seuil absolu du groupe La Banque Postale s'appuie sur deux indicateurs :

- indicateur de notation : la frontière absolue selon le niveau de qualité de crédit considéré comme très dégradé fixé par type d'actif ;
- indicateur d'impayé : la frontière de l'arriéré de paiement de plus de 30 jours (voir § 5.5.11 de la norme IFRS 9).

Principe 3 – 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 sur la durée de vie restante de l'actif.

Au lieu d'évaluer l'évolution du risque de défaut à durée de vie, il est permis d'utiliser un indicateur de l'occurrence d'un défaut à horizon 12 mois, notamment, si cette appréciation est une estimation raisonnable d'un risque de défaut à maturité et étayée par une documentation appropriée.

Principe 4 – La notion de risque de crédit faible *(low credit risk)*

Pour déterminer si un instrument financier présente un risque de crédit faible, La Banque Postale peut utiliser sa notation interne du risque de crédit ou d'autres méthodes qui répondent à une définition universellement reconnue de risque de crédit faible, et qui tiennent compte des risques et du type d'instrument financier faisant l'objet de l'appréciation. Par exemple, un instrument financier noté *investment grade* (notation BBB ou meilleure) par une agence de notation reconnue pourrait être considéré comme présentant un risque de crédit faible.

La Banque Postale n'a recours à cette disposition que sur le périmètre de CNP Assurances.

Principe 5 – Prise en compte des informations qualitatives

- Sur le portefeuille hors clientèle de détail : en complément de l'analyse quantitative et automatisée mise en place, sur base de l'évolution de la probabilité de défaut, il peut être réalisé une analyse qualitative spécifique en Comité *Watch List* ou à dire d'expert. Cette analyse complémentaire viendra alors confirmer ou infirmer la dégradation significative selon l'indicateur de notation et le passage en *bucket 2*.

- Sur le portefeuille clientèle de détail : la présomption du passage en *bucket 2* peut être enrichie d'une analyse complémentaire à dire d'expert, notamment sur des secteurs vulnérables.
- Sur les crédits restructurés : une exposition restructurée est considérée comme un actif sensible/*bucket 2* après 12 mois de période probatoire dans le statut défaut. La Banque Postale considère un actif restructuré comme sensible pendant une période minimum de 24 mois. Le règlement 680/2014 permet à l'issue de cette période un droit à l'oubli de son statut de restructuré dès lors que l'ensemble des critères réglementaires sont respectés.

Bien que l'unité de compte de la norme IFRS 9 soit le contrat, et que sa comptabilisation se fasse individuellement et distinctement, une analyse complémentaire sur base collective est permise par la norme lorsqu'une détérioration significative du risque de crédit a été identifiée.

Cette approche permet par exemple d'intégrer des informations de détérioration de la situation de risque de crédit s'appliquant à un ensemble de crédit partageant une caractéristique commune (une zone géographique, un secteur d'activité, etc.).

Cette approche permet également de s'assurer que l'ensemble des informations est intégré dans la démarche même si l'information n'est pas encore disponible sur une base individuelle (*i.e.* on ne sait pas encore quel contrat dans le portefeuille sera affecté). Pour la mise en œuvre d'une approche collective, les instruments doivent être regroupés sur la base de caractéristiques de risque de crédit communes (ex. : type de collatéral, génération, industrie, zone géographique, etc.).

Principe 6 – Passage en *bucket 2* avant le défaut

La Banque Postale se doit d'identifier les actifs ayant subi une dégradation significative du risque de crédit avant qu'ils ne soient en défaut. Un encours ne devrait pas passer directement d'un statut sain/*bucket 1* à un statut défaut/*bucket 3*.

À titre exceptionnel, certains engagements peuvent être exemptés de passage en sensible/*bucket 2* avant leur entrée en défaut.

La mise en œuvre de certains de ces principes nécessitent de s'appuyer sur des modèles de notation. À date, il est précisé que La Banque Postale suit le risque de crédit à la maille contrat en s'appuyant sur des modèles de notation de la qualité de crédit généralement de niveau 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. En d'autres termes, à un instant donné identique, tous les contrats d'un même tiers ont la même notation.

Afin d'évaluer toute dégradation du risque de crédit, La Banque Postale se doit de disposer d'un système de notation qui est :

- soit issu des modèles de notations internes ; ou
- d'une base de données collectant les notations externes d'un emprunteur dans l'objectif de la conserver et de l'exploiter.

Par conséquent, les systèmes de suivi de gestion des risques de la banque collectent l'information de la note à l'origine de l'engagement et la conservent afin d'identifier la dégradation significative du risque de crédit ainsi que la dernière note connue afin de respecter le principe 1.

Lorsque La Banque Postale ne dispose pas de modèles de notation ou de système de collecte de notation (donc n'utilise pas de notation comme donnée d'entrée dans le portefeuille) elle peut utiliser d'autres éléments d'évaluation. Pour les portefeuilles disposant d'une notation interne et/ou externe, l'évaluation de la dégradation significative du risque de crédit sera en priorité basée sur la probabilité associée à la note et sera éventuellement complétée d'analyses quantitatives et/ou qualitatives par le métier concerné si nécessaire, notamment lorsque la dégradation significative du risque par une variation de note est non justifiée.

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 évènements 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 et 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 évènements de dégradation de la qualité de crédit ou des faits générateurs de risques peuvent être pris en compte à la suite d'une analyse effectuée par la cellule risque concernée.

Ces évènements 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.

Dans le cas d'actifs restructurés, la sortie du 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'exposition 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 $_{12\ mois}$)

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 12 mois 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.

Cette formule s'applique à l'ensemble des engagements classés en *bucket 1*.

Perte de crédit attendue à maturité (ECL $_{lifetime}$)

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 *buckets 2* et *3*.

Définition des paramètres de calcul de la perte de crédit attendue

Le groupe 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, le groupe 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 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 les flux de trésorerie 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 l'écoulement du temps.

Le groupe utilise les LGD modélisées ajustées au sens de la norme IFRS 9 pour les portefeuilles disposant d'un modèle interne 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.

L'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-flows 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 (après application d'un facteur de conversion en équivalent crédit).

Pour prendre en compte les remboursements anticipés et l'écoulement du temps, le groupe 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 taux.

Forward looking

Conformément à la norme IFRS 9, les pertes de crédit attendues prennent en compte les effets de la conjoncture économique future.

La notion de *forward looking* est utilisée pour intégrer l'impact des évolutions macroéconomiques dans le calcul des ECL.

Le groupe retient trois scenarios pour intégrer la composante *forward looking* : un scénario central, un scénario alternatif favorable et un scénario alternatif dégradé.

Ces scénarios sont définis par le département des études économiques de la direction stratégique du groupe, à partir de scénarios déterminés par la Caisse des Dépôts.

L'horizon des prévisions de la conjoncture économique futures retenu est de trois ans :

- les scénarios retenus sont des scénarios économiques globaux et cohérents s'appliquant 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 à maturité de la clientèle de détail de celles de la clientèle souveraine ;
- les scénarios proposés ne sont pas nécessairement des scénarios adverses sur le plan 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 mais plutôt d'appliquer 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 ne sont pas nécessairement construits pour avoir un impact fort sur la composante spécifiquement crédit : des scénarios dégradés dont la probabilité d'occurrence est élevée peuvent être retenus alors même que leur impact principal est sur la composante taux ;
- les scénarios retenus sont les 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 le département des études économiques 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 2022 (les scénarios sont pris en compte depuis novembre 2022 dans les calculs des provisions de La Banque Postale pour l'ensemble de son portefeuille bancaire, et qui ont vocation à n'être modifiés qu'en fin d'année 2023, hormis en cas de constat d'une inadéquation forte avec la situation macroéconomique sur le premier semestre 2023), les scénarios intégrés par La Banque Postale dans ses traitements de calcul des provisions en norme IFRS 9 sont détaillés ci-après.

Scénario central

Le scénario de croissance et d'inflation retenu pour la France intègre une dégradation du contexte macroéconomique et géopolitique (choc de pouvoir d'achat, moindre confiance des agents). La croissance y est proche du potentiel estimé pour la France. Le scénario retient une inflation supérieure au scénario dégradé de la Banque de France sur 2022. À l'international, notamment aux États-Unis et en Europe (zone euro, Royaume-Uni), le profil pluriannuel du PIB serait globalement similaire à celui retenu pour la France même si, à court terme, l'impact négatif du conflit en Ukraine serait plus prononcé en Europe qu'outre-Atlantique. S'agissant du marché immobilier résidentiel ancien : le marché de l'ancien devrait rester dans le sillage des évolutions récentes, malgré la hausse probable des taux sur les crédits à l'habitat ; les conditions financières resteraient à des niveaux encore très favorables et le marché devrait continuer de bénéficier d'une demande soutenue avec des prix toujours allants. Le repli assez net des transactions à partir de 2023 (qui resteraient toutefois au-dessus du million) en raison du recul de la capacité d'emprunt permettra d'atténuer la tension sur les prix, qui convergeraient à moyen terme vers un rythme de croissance plus modéré – entre autres – par les facteurs démographiques et des conditions financières, en moyenne, toujours meilleures qu'au cours de la décennie 2000. Le taux de chômage est plus faible dans ce scénario que dans la précédente trajectoire. Concernant les variables financières, il est attendu dans ce scénario une remontée progressive des taux directeurs de la BCE et de la *Fed*. Les taux longs, attendus en augmentation sur l'horizon de prévision et sont également revus à la hausse par rapport au précédent cadrage. Sur le CAC 40, un rendement prospectif toujours inférieur aux standards historiques.

Ce scénario est un scénario proposé par la Caisse des Dépôts et les projections de certaines de ses variables sont détaillées ci-dessous :

	Scénario en vigueur au 31 décembre 2022					
Variables	**T0**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**	**N+5**
PIB France (taux de croissance annuel)	2,5	0,3	1,0	1,2	1,2	1,2
Taux de chômage zone euro (taux moyen annuel)	6,7	7,1	7,3	7,2	7,1	7,0
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	1,6	2,5	2,4	2,3	2,1	1,9
Inflation France (variation)	5,3	4,5	2,5	2,0	1,8	1,8

	Scénario précédent					
Variables	**T0**	**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 zone euro (taux moyen annuel)	9,8	9,6	9,4	9,2	9,1	9,0
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	0	0,0	0,2	0,4	0,6	0,8

Scénario adverse

Ce scénario correspond à un scénario stressé inflationniste qui illustre une configuration type « crise des dettes souveraines en zone euro » avec, l'année du choc, forte hausse de la prime de risque et pentification de la courbe des taux, récession économique et chute des marchés actions. Les taux longs se tendraient sensiblement et se maintiendraient à un niveau très élevé à long terme. Dans ce scénario, les tensions inflationnistes liées à l'énergie se prolongeraient davantage que dans le scénario central. Ce scénario intègre également une plus forte tension sur les prix et les taux débouchant sur un choc plus marqué à la fois sur la sphère réelle et financière. L'origine de ce stress supplémentaire pourrait illustrer, à titre d'exemple, une tension plus forte sur la crise énergétique actuelle notamment en cas de plus forte difficulté d'approvisionnement en gaz.

Ce scénario est un scénario proposé initialement par la Caisse des Dépôts, et ajusté par la direction des études économiques de La Banque Postale. Les projections de certaines de ses variables sont détaillées ci-dessous :

	Scénario en vigueur au 31 décembre 2022					
Variables	**T0**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**	**N+5**
PIB France (taux de croissance annuel)	2,5	(1,5)	(1,0)	(0,5)	0,6	0,6
Taux de chômage zone euro (taux moyen annuel)	6,7	7,5	8,5	9,5	9,0	8,5
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	1,6	4,0	5,0	4,4	4,0	4,0
Inflation France (variation)	5,3	7,0	5,0	3,0	2,0	3,0

	Scénario précédent					
Variables	**T0**	**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 zone euro (taux moyen annuel)	9,8	10,5	10,9	11,1	11,2	11,2
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	0	(0,7)	(0,7)	(0,2)	0,0	0,0

Scénario favorable

Dans ce scénario, il est fait l'hypothèse d'un reflux du prix du pétrole et plus généralement des prix des matières premières dès 2023, plus précoce que dans le scénario central, tempérant les pressions inflationnistes liées à l'énergie. La moindre perte de pouvoir d'achat des ménages se traduirait par une croissance plus soutenue, surtout à court terme. Le bouclage macroéconomique international, plus positif que dans le scénario central, se reflèterait par ailleurs dans un plus grand dynamisme des échanges mondiaux. La confiance des ménages et des entreprises se redresserait rapidement et serait ainsi bénéfique à l'investissement. On suppose par ailleurs que les tensions sur les chaînes de valeur se réduiraient plus vite qu'en scénario central. Cette situation pourrait permettre un rebond dans certains secteurs. Enfin, la situation sanitaire est supposée apaisée, comme dans le scénario central, mais les goulets d'étranglement apparus avec la reprise de l'économie mondiale se desserreraient plus rapidement, soutenant le rebond dans certains secteurs comme le tourisme. Dans un contexte de pressions inflationnistes plus limitées que dans le scénario central, le resserrement monétaire ne serait pas plus marqué malgré une croissance économique un peu plus soutenue.

Ce scénario est un scénario proposé par la direction des études économiques de La Banque Postale et les projections de certaines de ses variables sont détaillées ci-dessous :

	Scénario en vigueur au 31 décembre 2022					
Variables	**T0**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**	**N+5**
PIB France (taux de croissance annuel)	2,5	1,0	1,8	1,4	1,3	1,3
Taux de chômage zone euro (taux moyen annuel)	6,7	7,0	6,8	6,6	6,6	6,5
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	1,6	2,5	2,4	2,3	2,1	1,9
Inflation France (variation)	5,3	3,8	2,8	2,1	1,8	3,8

	Scénario précédent					
Variables	**T0**	**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 zone euro (taux moyen annuel)	9,8	9,3	8,8	8,4	8,2	8,1
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	0	0,2	0,5	0,9	1,1	1,2

La probabilité d'occurrence de chacun de ces scénarios est résumée dans le tableau ci-dessous :

Scénarios	2021	2022
Central	65 %	60 %
Adverse	20 %	30 %
Favorable	15 %	10 %

La Banque Postale a fait le choix de ne pas retenir les scénarios proposés par la BCE, pour tenir compte de la concentration en France de son portefeuille et s'appuyer sur les compétences de la Caisse des Dépôts et de La Banque Postale.

Analyse de sensibilité des scénarios macroéconomiques sur les pertes attendues

Les analyses de sensibilités 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 à dire d'expert s'agissant de la clientèle personnes morales).

Ces analyses montrent que le périmètre des personnes physiques est peu sensible aux scénarios macroéconomiques dans la mesure où les variations de pertes de crédit attendues observées en changeant les pondérations des scénarios varient entre - 5 % et + 5 %.

En revanche, sur le périmètre des personnes morales, c'est un peu plus marqué où un scénario adverse pondéré à 100 % entrainerait une dotation d'ECL de l'ordre de + 18 % et un scénario favorable pondéré à 100 % aurait un impact de reprise d'ECL de l'ordre de - 19 % essentiellement porté par 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

31/12/2022

(en millions d'euros)	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
Titres au coût amorti	27 248	(54)	27 193
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés au coût amorti	67 096	(0)	67 095
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	131 104	(1 460)	129 645
TOTAL	**225 448**	**(1 514)**	**223 933**

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**

(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		
	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 31 décembre 2021	**205 649**	**(189)**	**8 586**	**(532)**	**1 627**	**(669)**	**215 861**	**(1 390)**	**214 472**
Transferts d'actifs en cours de vie d'un *bucket* à l'autre	**(16 010)**	**29**	**15 462**	**(78)**	**548**	**(107)**	**(1)**	**(155)**	**(156)**
Transferts vers ECL Maturité *(bucket 2)*	(17 556)	29	17 659	(169)	(103)	35	0	(106)	(106)
Transferts vers ECL 12 mois *(bucket 1)*	2 072	(5)	(1 953)	64	(119)	17	(0)	76	76
Transferts vers actifs dépréciés *(bucket 3)*	(526)	5	(244)	27	770	(158)	(0)	(126)	(126)
Total après transferts	**189 639**	**(159)**	**24 048**	**(610)**	**2 174**	**(775)**	**215 861**	**(1 545)**	**214 316**
Variations des Valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**8 327**	**37**	**1 379**	**5**	**(59)**	**(11)**	**9 647**	**31**	**9 678**
Nouvelle production : achat, octroi, origination…	83 734	(80)	4 894	(210)	770	(178)	89 399	(468)	88 930
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance…	(75 353)	118	(3 516)	215	(734)	99	(79 603)	432	(79 170)
Passage à perte	0	0	0	0	(86)	67	(86)	67	(19)
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation	0	0	0	0	(9)	0	(9)	0	(9)
Variations de périmètre	(75)	0	0	0	0	0	(75)	0	(75)
Autres	20	(1)	(0)	0	0	1	20	0	20
Total	**197 966**	**(123)**	**25 428**	**(605)**	**2 116**	**(786)**	**225 508**	**(1 514)**	**223 994**
Impacts des réévaluations de juste valeur des instruments micro-couverts	(61)	0	0	0	0	0	(61)	0	(61)
AU 31 DÉCEMBRE 2022	**197 905**	**(123)**	**25 428**	**(605)**	**2 116**	**(786)**	**225 447**	**(1 514)**	**223 933**

(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		
	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 31 décembre 2020	**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 vers ECL Maturité *(bucket 2)*	(3 594)	12	3 698	(108)	(104)	35	**1**	**(62)**	**(62)**
Transferts vers ECL 12 mois *(bucket 1)*	5 280	(19)	(5 097)	67	(184)	26	**0**	**73**	**73**
Transferts vers actifs dépréciés *(bucket 3)*	(264)	2	(363)	20	627	(116)	**0**	**(94)**	**(94)**
Total après transferts	**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)**
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 financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables

(en millions d'euros)	31/12/2022 Juste valeur	31/12/2022 Dont correction de valeur pour pertes	31/12/2021 Juste valeur	31/12/2021 Dont correction de valeur pour pertes
Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres	194 315	(310)	228 121	(465)
TOTAL	**194 315**	**(310)**	**228 121**	**(465)**

(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois *(bucket 1)* Juste valeur	Actifs soumis à une ECL 12 mois *(bucket 1)* Dont correction de valeur pour pertes	Actifs soumis à une ECL à maturité *(bucket 2)* Juste valeur	Actifs soumis à une ECL à maturité *(bucket 2)* Dont correction de valeur pour pertes	Actifs dépréciés *(bucket 3)* Juste valeur	Actifs dépréciés *(bucket 3)* Dont correction de valeur pour pertes	Total Juste valeur	Total Dont correction de valeur pour pertes
Au 31 décembre 2021	**227 742**	**(456)**	**379**	**(9)**	**0**	**0**	**228 121**	**(465)**
Transferts d'actifs en cours de vie d'un *bucket* à l'autre	**10**	**0**	**(10)**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Transferts vers ECL Maturité *(bucket 2)*	(303)	2	303	(2)	0	0	0	0
Transferts vers ECL 12 mois *(bucket 1)*	313	(2)	(313)	3	0	0	0	0
Transferts vers Actifs dépréciés *(bucket 3)*	0	0	0	0	0	0	0	0
Total après transferts	**227 751**	**(455)**	**370**	**(9)**	**0**	**0**	**228 121**	**(464)**
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**(33 715)**	**158**	**(90)**	**(3)**	**0**	**0**	**(33 806)**	**154**
Nouvelle production : achat, octroi, origination…	56 982	0	103	0	0	0	57 085	0
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance…	(53 068)	0	(187)	0	0	0	(53 256)	0
Variations de périmètre	(978)	0	0	0	0	0	(978)	0
Autres	(36 652)	158	(6)	(3)	0	0	(36 658)	154
AU 31 DÉCEMBRE 2022	**194 036**	**(298)**	**279**	**(12)**	**0**	**0**	**194 315**	**(310)**

(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 31 décembre 2020	**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 vers ECL Maturité *(bucket 2)*	(140)	1	141	0	0	0	1	1
Transferts vers ECL 12 mois *(bucket 1)*	0	0	0	0	0	0	**0**	**0**
Transferts vers Actifs dépréciés *(bucket 3)*	0	0	0	0	0	0	**0**	**0**
Total après transferts	**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**
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)**

Hors bilan (engagements de financement et de garantie)

(en millions d'euros)	31/12/2022		
	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
Engagements de financement et de garantie	30 363		
Provisions pour engagement de financement et de garantie		(122)	
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE	**30 363**	**(122)**	**30 242**

(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)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (bucket 1)		Actifs soumis à une ECL à maturité (bucket 2)		Actifs dépréciés (bucket 3)		Total		
	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 31 décembre 2021	**30 448**	**(52)**	**907**	**(40)**	**33**	**(5)**	**31 389**	**(97)**	**31 292**
Transferts d'engagements en cours de vie d'un *bucket* à l'autre	**(3 103)**	**6**	**3 086**	**(2)**	**17**	**(6)**	**0**	**(2)**	**(2)**
Transferts vers ECL Maturité *(bucket 2)*	(3 223)	7	3 226	(12)	(3)	0	0	(5)	(5)
Transferts vers ECL 12 mois *(bucket 1)*	130	(1)	(126)	4	(4)	0	0	4	4
Transferts vers engagements dépréciés *(bucket 3)*	(10)	0	(14)	5	24	(7)	0	(2)	(2)
Total après transfert	**27 345**	**(45)**	**3 993**	**(42)**	**50**	**(11)**	**31 389**	**(99)**	**31 290**
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**(636)**	**11**	**(388)**	**(34)**	**(1)**	**1**	**(1 026)**	**(22)**	**(1 048)**
Nouvelle production : achat, octroi, origination…	16 504	(29)	1 693	(80)	21	(3)	18 217	(111)	18 105
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance…	(17 140)	40	(2 081)	46	(21)	3	(19 242)	89	(19 153)
Autres	0	0	0	0	0	0	0	(0)	(0)
AU 31 DÉCEMBRE 2022	**26 709**	**(34)**	**3 605**	**(76)**	**49**	**(11)**	**30 363**	**(122)**	**30 242**

(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		
	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 31 décembre 2020	**27 358**	**(46)**	**1 128**	**(50)**	**35**	**(3)**	**28 521**	**(99)**	**28 422**
Transferts d'engagements en cours de vie d'un *bucket* à l'autre	**(56)**	**1**	**49**	**(2)**	**7**	**(1)**	**(0)**	**(2)**	**(2)**
Transferts vers ECL Maturité *(bucket 2)*	(284)	2	285	(7)	(2)	0	**0**	**(5)**	**(5)**
Transferts vers ECL 12 mois *(bucket 1)*	242	(1)	(232)	5	(9)	0	**(0)**	**4**	**4**
Transferts vers engagements dépréciés *(bucket 3)*	(14)	0	(4)	0	18	(1)	**0**	**(1)**	**(1)**
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 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 :

Au 31 décembre 2022

(en millions d'euros)	Valeur comptable avant transfert en restructuration	Montant de la décote comptabilisée en compte de résultat	Valeur comptable brute
Prêts et créances à la clientèle au coût amorti	83	(9)	75
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS MODIFIÉS	**83**	**(9)**	**75**

Au 31 décembre 2021

(en millions d'euros)	Valeur comptable avant transfert en restructuration	Montant de la décote comptabilisée en compte de résultat	Valeur comptable brute
Prêts et créances à la clientèle au coût amorti	107	(10)	97
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS MODIFIÉS	**107**	**(10)**	**97**

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 :

(en millions d'euros)	31/12/2022 Transfert en *bucket 1*	31/12/2021 Transfert en *bucket 1*
Prêts et créances à la clientèle au coût amorti	7	10
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS MODIFIÉS	**7**	**10**

Exposition maximale au risque de crédit

Au 31 décembre 2022

(en millions d'euros)	31/12/2022 Exposition nette maximale au risque de crédit	Actifs détenus en garantie et autres techniques de rehaussement de crédit	Sans garantie
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	**108 011**	**13 706**	**94 306**
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	13 987	13 706	281
Actifs financiers désignés à la juste valeur sur option	5 235		5 235
Actifs financiers non SPPI mesurés à la juste valeur	88 789		88 789
Dérivés de couverture	**1 139**	**1 139**	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	**194 315**	**20**	**194 295**
Titres de dette	194 315	20	194 295
Actifs financiers au coût amorti	**223 933**	**83 319**	**140 614**
Prêts et avances aux établissements de crédits	67 095	153	66 943
Prêts et avances à la clientèle	129 645	83 167	46 478
Titres de dette	27 193	(0)	27 193
Hors bilan (engagements de financement et de garantie)	**30 242**	**1 241**	**29 001**
Engagements de financement donnés	28 031	1 240	26 791
Engagements de garantie donnés	2 211	1	2 210
TOTAL DES EXPOSITIONS MAXIMALES AU RISQUE DE CRÉDIT	**557 640**	**99 425**	**458 215**

Au 31 décembre 2021

(en millions d'euros)	31/12/2021 Exposition nette maximale au risque de crédit	Actifs détenus en garantie et autres techniques de rehaussement 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 non SPPI mesurés à la juste valeur	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 mesurés 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 (engagements 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 CRÉDIT	**588 566**	**85 893**	**502 673**

Concentration du risque de crédit par agents économiques

Actifs financiers au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2022 Valeur comptable – Actifs sains ou dégradés – Actifs soumis à une ECL 12 mois (bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (bucket 2)	Actifs dépréciés (bucket 3)	Total	31/12/2021 Valeur comptable – Actifs sains ou dégradés – Actifs soumis à une ECL 12 mois (bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (bucket 2)	Actifs dépréciés (bucket 3)	Total
Clientèle de détail [a]	59 871	20 278	1 088	81 237	70 081	4 725	1 049	75 855
Administration	98 862	121	107	99 089	97 291	101	4	97 396
Banques centrales				0				0
Établissements de crédit	2 867	(0)	0	2 867	2 756	50		2 806
Sociétés financières	7 301	450	15	7 765	8 839	293	0	9 132
Sociétés non financières	29 005	4 578	907	34 489	26 682	3 417	573	30 672
Dépréciations	(123)	(605)	(786)	(1 514)	(189)	(532)	(669)	(1 390)
TOTAL	**197 783**	**24 821**	**1 330**	**223 933**	**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 agents économiques.

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables

(en millions d'euros)	31/12/2022 Juste valeur – Actifs sains ou dégradés – Actifs soumis à une ECL 12 mois (bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (bucket 2)	Actifs dépréciés (bucket 3)	Total	31/12/2021 Juste valeur – Actifs sains ou dégradés – Actifs soumis à une ECL 12 mois (bucket 1)	Actifs soumis à une ECL à maturité (bucket 2)	Actifs dépréciés (bucket 3)	Total
Clientèle de détail				0				0
Administration	101 830	20		101 850	127 888	21		127 908
Banques centrales	3 439			3 439	1 785		0	1 785
Établissements de crédit	44 159	3		44 162	47 299	7	0	47 306
Sociétés financières	6 277	70		6 347	6 144	51		6 195
Sociétés non financières	38 331	186		38 517	44 626	301		44 927
TOTAL	**194 036**	**280**		**194 315**	**227 742**	**379**		**228 121**
Dont dépréciations	*(298)*	*(12)*		*(310)*	*(456)*	(9)		*(465)*

Hors bilan (engagements de financement et de garantie)

(en millions d'euros)	31/12/2022 Montant de l'engagement — Engagements sains ou dégradés — Engagements soumis à une ECL 12 mois (bucket 1)	Engagements sains ou dégradés — Engagements soumis à une ECL à maturité (bucket 2)	Engagements dépréciés (bucket 3)	Total
Clientèle de détail [a]	9 295	2 040	27	11 363
Administration [b]	5 176	16		5 192
Banques centrales	1			1
Établissements de crédit [c]	2 199	115		2 314
Sociétés financières [d]	1 835	134	1	1 970
Sociétés non financières [d]	8 203	1 299	21	9 524
Provisions [e]	(34)	(76)	(11)	(122)
TOTAL	**26 675**	**3 528**	**39**	**30 242**

(a) Dont 9 614 millions d'euros ayant une probabilité de défaut inférieure à 1 %.
(b) Dont 4 037 millions d'euros ayant une notation inférieure à A.
(c) Dont 578 millions d'euros ayant une notation inférieure à A.
(d) Dont 8 126 millions d'euros ayant une notation inférieure à A.
(e) Les pertes attendues ou avérées relatives aux engagements hors bilan sont prises en compte par voie de provisions figurant au passif du bilan.

(en millions d'euros)	31/12/2021 Montant de l'engagement — Engagements sains ou dégradés — Engagements soumis à une ECL 12 mois (bucket 1)	Engagements sains ou dégradés — Engagements soumis à une ECL à maturité (bucket 2)	Engagements dépréciés (bucket 3)	Total
Clientèle de détail [a]	11 425	352	22	**11 799**
Administration [b]	5 965	3		**5 968**
Banques centrales	0			**0**
Établissements de crédit [c]	3 047	26		**3 073**
Sociétés financières [d]	1 244			**1 244**
Sociétés non financières [d]	8 767	527	11	**9 305**
Provisions [e]	(52)	(40)	(5)	**(97)**
TOTAL	**30 397**	**867**	**28**	**31 292**

(a) Dont 9 256 millions d'euros ayant une probabilité de défaut inférieure à 1 %.
(b) Dont 4 971 millions d'euros ayant une notation inférieure à A.
(c) Dont 1 826 millions d'euros ayant une notation inférieure à A.
(d) Dont 6 849 millions d'euros ayant une notation inférieure à A.
(e) Les pertes attendues ou avérées relatives aux engagements de hors bilan sont prises en compte par voie de provisions figurant au passif du bilan.

Exposition au risque de crédit

Actifs financiers au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2022 Valeur comptable brute – Actifs sains ou dégradés – Actifs soumis à une ECL 12 mois (bucket 1)	31/12/2022 Valeur comptable brute – Actifs sains ou dégradés – Actifs soumis à une ECL à maturité (bucket 2)	31/12/2022 Valeur comptable brute – Actifs dépréciés (bucket 3)	31/12/2022 Valeur comptable brute – Total	31/12/2021 Valeur comptable brute – Actifs sains ou dégradés – Actifs soumis à une ECL 12 mois (bucket 1)	31/12/2021 Valeur comptable brute – Actifs sains ou dégradés – Actifs soumis à une ECL à maturité (bucket 2)	31/12/2021 Valeur comptable brute – Actifs dépréciés (bucket 3)	31/12/2021 Valeur comptable brute – Total
PD < 1 %	53 341	11 915	0	65 256	60 213	988		61 201
1 % < PD < 3 %	5 538	4 477	0	10 015	7 654	641		8 295
3 % < PD < 10 %	967	2 825	0	3 792	1 799	1 534		3 333
PD > 10 %	25	1 061	0	1 087	415	1 562		1 977
Contrat douteux – contentieux	0	0	1 088	1 088			1 049	1 049
TOTAL – CLIENTÈLE DE DÉTAIL	**59 871**	**20 278**	**1 088**	**81 237**	**70 081**	**4 725**	**1 049**	**75 855**
AAA	2 493	76	0	2 569	1 047	42		1 089
AA	1 145	0	0	1 145	6 749	84		6 833
A	5 179	364	0	5 542	5 444	182	1	5 627
Autres	27 489	4 589	921	32 999	22 281	3 402	573	26 256
TOTAL – SOCIÉTÉS FINANCIÈRES ET NON FINANCIÈRES	**36 306**	**5 028**	**921**	**42 255**	**35 521**	**3 709**	**574**	**39 804**
AAA	2 887	0	0	2 887	2 416			2 416
AA	83 265	0	0	83 265	81 196			81 196
A	3 677	4	0	3 681	549	60		609
Autres	9 033	117	107	9 256	13 129	41	4	13 175
TOTAL – ADMINISTRATIONS ET BANQUES CENTRALES	**98 862**	**121**	**107**	**99 089**	**97 291**	**101**	**4**	**97 396**
AAA	352	0	0	352	116			116
AA	95	0	0	95	472			472
A	1 344	0	0	1 344	992			992
Autres	1 077	0	0	1 077	1 176	50		1 226
TOTAL – ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	**2 867**	**0**	**0**	**2 867**	**2 756**	**50**	**0**	**2 806**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables

	31/12/2022				31/12/2021			
	Juste valeur				Valeur comptable brute			
	Actifs sains ou dégradés				Actifs sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois *(bucket 1)*	Actifs soumis à une ECL à maturité *(bucket 2)*	Actifs dépréciés *(bucket 3)*	Total	Actifs soumis à une ECL 12 mois *(bucket 1)*	Actifs soumis à une ECL à maturité *(bucket 2)*	Actifs dépréciés *(bucket 3)*	Total
AAA	2 228	18	0	2 246	1 829			1 829
AA	6 665	16	0	6 681	7 442			7 442
A	17 575	41	0	17 616	18 002	40		18 042
Autres	18 140	180	0	18 321	23 496	312		23 808
TOTAL – SOCIÉTÉS FINANCIÈRES ET NON FINANCIÈRES	**44 608**	**256**	**0**	**44 864**	**50 770**	**352**	**0**	**51 122**
AAA	6 721	0	0	6 721	4 078			4 078
AA	71 255	0	0	71 255	94 551			94 551
A	4 297	0	0	4 297	5 496			5 496
Autres	22 995	20	0	23 015	25 546	21		25 567
TOTAL – ADMINISTRATIONS ET BANQUES CENTRALES	**105 269**	**20**	**0**	**105 289**	**129 672**	**21**	**0**	**129 693**
AAA	5 075	0	0	5 075	7 491			7 491
AA	6 130	0	0	6 130	7 732			7 732
A	26 231	0	0	26 231	21 967	5		21 972
Autres	6 722	3	0	6 726	10 110	1		10 111
TOTAL – ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	**44 159**	**3**	**0**	**44 162**	**47 299**	**7**	**0**	**47 306**

Concentration du risque de crédit par zones géographiques

Actifs financiers au coût amorti

	31/12/2022				31/12/2021			
	Valeur comptable brute				Valeur comptable brute			
	Actifs sains ou dégradés				Actifs sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois *(bucket 1)*	Actifs soumis à une ECL à maturité *(bucket 2)*	Actifs dépréciés *(bucket 3)*	Total	Actifs soumis à une ECL 12 mois *(bucket 1)*	Actifs soumis à une ECL à maturité *(bucket 2)*	Actifs dépréciés *(bucket 3)*	Total
France (y compris DOM-TOM)	182 691	24 788	2 039	209 518	191 172	7 931	1 568	200 671
Autres pays de l'UE	14 239	208	50	14 498	13 639	263	52	13 954
Autres pays d'Europe	299	84	3	387	556	66	2	623
Autres	675	346	24	1 046	282	326	5	613
Dépréciations	(123)	(605)	(786)	(1 514)	(189)	(532)	(669)	(1 390)
TOTAL	**197 783**	**24 821**	**1 330**	**223 933**	**205 460**	**8 054**	**958**	**214 472**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables

	31/12/2022				31/12/2021			
	Juste valeur				Juste valeur			
	Actifs sains ou dégradés				Actifs sains ou dégradés			
(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois *(bucket 1)*	Actifs soumis à une ECL à maturité *(bucket 2)*	Actifs dépréciés *(bucket 3)*	Total	Actifs soumis à une ECL 12 mois *(bucket 1)*	Actifs soumis à une ECL à maturité *(bucket 2)*	Actifs dépréciés *(bucket 3)*	Total
France (y compris DOM-TOM)	88 927	36		88 963	113 758	21		113 778
Autres pays de l'UE	62 012	147		62 159	72 128	256		72 384
Autres pays d'Europe	8 054	20		8 075	8 879	10		8 889
Autres	35 043	76		35 118	32 977	92		33 069
TOTAL	**194 036**	**280**	**0**	**194 315**	**227 742**	**379**	**0**	**228 121**
Dont dépréciations	*(298)*	*(12)*		*(310)*	*(456)*	(9)		(465)

Hors bilan (engagements de financement et de garantie)

(en millions d'euros)	31/12/2022 Montant de l'engagement – Engagements sains ou dégradés – Engagements soumis à une ECL 12 mois (bucket 1)	31/12/2022 Montant de l'engagement – Engagements sains ou dégradés – Engagements soumis à une ECL à maturité (bucket 2)	31/12/2022 Montant de l'engagement – Engagements dépréciés (bucket 3)	31/12/2022 Montant de l'engagement – Total	31/12/2021 Montant de l'engagement – Engagements sains ou dégradés – Engagements soumis à une ECL 12 mois (bucket 1)	31/12/2021 Montant de l'engagement – Engagements sains ou dégradés – Engagements soumis à une ECL à maturité (bucket 2)	31/12/2021 Montant de l'engagement – Engagements dépréciés (bucket 3)	31/12/2021 Montant de l'engagement – Total
France (y compris DOM-TOM)	25 803	3 444	49	29 296	29 773	749	33	30 556
Autres pays de l'UE	773	157	0	930	598	154		752
Autres pays d'Europe	121	2	0	123	63	3		66
Autres	12	2		14	14			14
Provisions [a]	(34)	(76)	(11)	(122)	(52)	(40)	(5)	(97)
TOTAL	**26 675**	**3 528**	**39**	**30 242**	**30 397**	**867**	**28**	**31 292**

(a) Les pertes attendues ou avérées relatives aux engagements de 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.

31/12/2022

(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	5 763	434	6 197			6 197	2,6 %
Autriche	780	50	829			829	0,3 %
Belgique	6 572	246	6 818	1 628		8 446	3,5 %
Espagne	12 683	93	12 776			12 776	5,3 %
France	148 035	3 870	151 905	9 660	1 609	163 174	68,0 %
Grande-Bretagne		1	1	582		584	0,2 %
Irlande	69	7	76	183		259	0,1 %
Italie	13 074	402	13 475			13 475	5,6 %
Pays-Bas	300	79	380			380	0,2 %
Pologne	215	23	238			238	0,1 %
Portugal	2 158	77	2 235	594		2 829	1,2 %
Roumanie	124	1	125			125	0,1 %
Autres pays d'Europe	259	56	315			315	0,1 %
Supranational	5 780	928	6 708	91		6 798	2,8 %
Total Europe	**195 812**	**6 266**	**202 078**	**12 738**	**1 609**	**216 424**	**90,3 %**
Brésil	2 809	19 315	22 124			22 124	9,2 %
Canada	665	1	665			665	0,3 %
Mexique	101	1	102			102	0,0 %
Autres pays	446	34	480			480	0,2 %
Total reste du monde	**4 021**	**19 351**	**23 372**	**0**	**0**	**23 372**	**9,7 %**
TOTAL	**199 833**	**25 617**	**225 450**	**12 738**	**1 609**	**239 796**	**100,0 %**

(a) Expositions directes : juste valeur ou valeur brute comptable des expositions pour compte propre.
(b) Expositions directes et indirectes : expositions directes auxquelles s'ajoutent les expositions indirectes à travers les garanties délivrées à des OPCVM du groupe.

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 %
Grande-Bretagne		3	**3**		1	**3**	0,0 %
Irlande	88	15	**103**			**103**	0,0 %
Italie	14 800	501	**15 300**	11		**15 311**	6,0 %
Luxembourg	37	0	**38**			**38**	0,0 %
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	180	59	**239**			**239**	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	**752**			**752**	0,3 %
Mexique	108	0	**108**			**108**	0,0 %
Autres pays	544	56	**600**			**600**	0,2 %
Total reste du monde	**3 578**	**15 174**	**18 752**	**0**	**0**	**18 752**	**7,4 %**
TOTAL	**222 666**	**20 829**	**243 496**	**10 389**	**943**	**254 827**	**100,0 %**

(a) Expositions directes : juste valeur ou valeur brute comptable des expositions pour compte propre.
(b) Expositions directes et indirectes : expositions directes auxquelles s'ajoutent les expositions indirectes à travers les garanties délivrées à des OPCVM du groupe.

34.3 Risque de marché et comptabilité de couverture

34.3.1 Opérations sur les instruments dérivés : analyse par durées résiduelles (notionnels)

La ventilation des valeurs de marchés des instruments dérivés est présentée par maturité contractuelle résiduelle.

Instruments dérivés de couverture

	31/12/2022							
	< 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	**110**	**746**	**155**	**1 011**	**37**	**686**	**1 626**	**2 350**
Swaps de taux d'intérêt	110	746	155	1 011	37	686	1 626	2 350
Instruments de devises	**0**	**0**	**127**	**127**	**0**	**0**	**22**	**22**
Opérations fermes de change			127	127			22	22
Instruments de crédit				**0**				**0**
Autres instruments				**0**				**0**
TOTAL JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	**110**	**746**	**283**	**1 139**	**37**	**686**	**1 648**	**2 371**

	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**
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**

Instruments dérivés de transaction

	31/12/2022							
	< 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	**133**	**3 462**	**2 425**	**6 020**	**609**	**916**	**1 740**	**3 265**
Swaps de taux d'intérêt	99	659	1 808	2 566	101	560	1 574	2 234
Options *caps-floors-collars*	34	2 803	617	3 454	41	336	166	544
Autres instruments de taux d'intérêt				0	467	20		487
Instruments de devises	**18**	**18**	**105**	**140**	**343**	**295**	**314**	**951**
Opérations fermes de change	18	18	105	140	343	295	314	951
Instruments de crédit			**1**	**1**			**1**	**1**
Instruments sur actions et indices	**154**	**477**	**15**	**646**	**10**	**246**		**256**
Autres instruments				**0**	**1**	**3**		**4**
TOTAL JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE TRANSACTION	**304**	**3 957**	**2 545**	**6 807**	**963**	**1 459**	**2 055**	**4 477**

	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**

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 transitoires d'IFRS 9 à ses relations de couverture comme suit : les dispositions d'IFRS 9 s'appliquent à toutes les relations de couverture, à l'exception de la macro-couverture pour laquelle les dispositions de la norme IAS 39 continuent d'être maintenues.

Nature de la couverture – gestion des risques associés

Dans le cadre de la gestion des risques de marché liés aux équilibres actif/passif et de la politique de gestion des risques, La Banque Postale met en place des couvertures au moyen d'instruments dérivés.

Ces couvertures économiques se traduisent par différentes natures comptables.

Lorsque les dérivés sont détenus à des fins de transaction, c'est par symétrie avec le sous-jacent couvert, et ils n'entrent pas dans la catégorie des dérivés entrant dans une relation de couverture au sens comptable. Il n'y a pas de comptabilité de couverture.

Lorsque les dérivés de couverture satisfont aux critères requis par la norme IFRS 9 et les dispositions d'IAS 39 en matière de macro-couverture 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 aura une incidence nette en résultat.

Couverture de flux de trésorerie : *Cash Flow Hedge* et *all-in-one Cash Flow Hedge*

La couverture de flux de trésorerie sert à couvrir l'exposition aux variations des flux de trésorerie d'actifs ou de passifs financiers, d'engagements fermes ou de transactions futures. Elle est notamment utilisée pour couvrir le risque de taux des actifs et passifs à taux révisable. Les dérivés utilisés pour une couverture de flux de trésorerie doivent permettre effectivement de fixer les flux de trésorerie. Dans le cas particulier des contrats à terme *(forward)*, il s'agit de couverture des flux de trésorerie tout en un *(all-in-one)* qui est par construction efficace étant donné que ces contrats couvrent le sous-jacent dont ils prévoient la livraison (les contrats incorporant à la fois le dérivé et le sous-jacent d'où le terme *all-in-one*).

Macro-couverture

Le groupe 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 par le groupe La Banque Postale montre qu'elle n'est pas respectée et le dérivé de couverture est systématiquement résilié à due concurrence de l'inefficacité.

Instruments de couverture

Le groupe La Banque Postale utilise plusieurs types de dérivés de couverture pour gérer les risques de taux et change des éléments du bilan.

S'agissant des 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), le groupe La Banque Postale privilégie les swaps contre OIS.

S'agissant des options (contrat de gré à gré entre deux contreparties permettant à l'acheteur de l'option de se couvrir au-delà d'un certain niveau), le groupe La Banque Postale a traité par le passé des *caps* couvrant contre une hausse des taux d'intérêt au-delà d'un niveau prédéterminé (taux plafond ou d'exercice, aussi appelé *strike*), moyennant le paiement – généralement immédiat – d'une prime.

S'agissant des swaps de change, le groupe La Banque Postale utilise les *cross-currency swap* (swap de devise, payeur du taux en devise et receveur du taux variable en euro). Le *cross-currency swap* assure ainsi à la fois le financement en devise ainsi que la couverture économique en change (financement et intérêts). Les flux en devise du titre et du swap sont complètement adossés en termes de montants, de dates et de décaissement.

34.3.3 Périmètres et liens économiques avec le risque couvert (sous-jacent)

Sous-jacents

Le groupe La Banque Postale procède à des couvertures d'opérations au bilan du groupe sur le périmètre bancaire (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 2022 (en vigueur)	
Élément 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*)
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*)
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 €STR. L'introduction de deux courbes d'actualisation différentes crée une légère inefficacité de couverture qui sera d'autant plus importante que le *spread* €STR-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'€STR) mais un taux préfixé (tel l'Euribor)) ;
- **les couvertures contre €STR :** les couvertures contre €STR sont valorisées en utilisant une courbe d'actualisation €STR pour les titres et pour les dérivés. Ainsi, la couverture mathématique est parfaite entre le titre et le swap (titre actualisé contre €STR avec retraitement de la composante crédit et swap actualisé contre €STR), 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 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 : à chaque date d'arrêté, la documentation rétrospective consiste à vérifier que la variation de valeur de l'élément couvert depuis l'origine est homogène à la variation de l'élément de couverture. 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 €STR sont 100 % efficace en microcouverture, la méthode consiste à créer un swap €STR 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 de l'élément 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

	31/12/2022		
(en millions d'euros)	Actif	Passif	Notionnel
Instruments de taux d'intérêt	**1 011**	**2 350**	**55 471**
Swaps de taux d'intérêt	1 011	2 350	55 471
Options *caps-floors-collars*-taux			
Instruments de devises	**9**	**22**	**589**
Opérations fermes de change	9	22	589
Autres instruments			
Total dérivés de couverture de juste valeur	**1 020**	**2 371**	**56 060**
Instruments de taux d'intérêt			
Instruments de devises	**118**	**0**	**1 125**
Opérations fermes de change	118		1 125
Autres instruments			
Total dérivés de couverture de flux de trésorerie	**118**	**0**	**1 125**
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	**1 139**	**2 371**	**57 185**

Les montants notionnels de dérivés de couverture qui entrent dans le champ d'application de l'amendement à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 « Réforme des taux d'intérêt de référence » sont les suivants :

Notionnel des dérivés de couverture de FVH par échéance	2 ans	> 2 ans
LIBOR USD	668	324

Ces montants notionnels de dérivés de couverture sont ventilés avant ou après l'échéance de deux ans qui est la durée entre la date du 1er janvier 2023 et la date du 31 décembre 2024.

	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**

Opérations sur les instruments dérivés de couverture : analyse par durées résiduelles (notionnels)

La ventilation des notionnels des instruments dérivés est présentée par maturités contractuelles résiduelles.

	31/12/2022			
(en millions d'euros)	< 1 an	entre 1 et 5 ans	> 5 ans	Total
Instruments de taux d'intérêt	**16 029**	**24 948**	**14 495**	**55 471**
Swaps de taux d'intérêt	16 029	24 948	14 495	55 471
Option de taux *caps-floors-collars*				0
Instruments de devises	**0**	**0**	**589**	**589**
Opérations fermes de change			589	589
Autres instruments				**0**
Total notionnel dérivés de couverture de juste valeur	**16 029**	**24 948**	**15 084**	**56 060**
Instruments de taux d'intérêt				**0**
Instruments de devises	**0**	**0**	**1 125**	**1 125**
Opérations fermes de change			1 125	1 125
Autres instruments				**0**
Total notionnel dérivés de couverture de flux de trésorerie	**0**	**0**	**1 125**	**1 125**
TOTAL NOTIONNEL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	**16 029**	**24 948**	**16 209**	**57 185**

	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'intérêt	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**

Couverture de juste valeur

Éléments couverts

Micro-couverture de juste valeur

	31/12/2022			
	Couvertures existantes		Couvertures ayant cessé	Réévaluation de juste valeur sur la période liée à la couverture (y.c. cessations de couvertures au cours de la période)
(en millions d'euros)	Valeur comptable	dont cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture	Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture restant à étaler	
ACTIF				
Taux d'intérêt	9 237	(581)		(574)
Change	395	(1)		(1)
Autres				0
Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres	**9 632**	**(583)**	**0**	**(575)**
Taux d'intérêt	1 229	(98)		(101)
Change				
Autres				
Instruments financiers au coût amorti	**1 229**	**(98)**	**0**	**(101)**
PASSIF				
Taux d'intérêt	15 738	(1 631)		(1 888)
Change				
Autres				
Instruments financiers au coût amorti	**15 738**	**(1 631)**	**0**	**(1 888)**

Micro-couverture de juste valeur

(en millions d'euros)	31/12/2021			
	Couvertures existantes		Couvertures ayant cessé	Réévaluation de juste valeur sur la période liée à la couverture (y.c. cessations de couvertures au cours de la période)
	Valeur comptable	dont cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture	Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture restant à étaler	
ACTIF				
Taux d'intérêt	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)**

Macro-couverture de juste valeur

(en millions d'euros)	31/12/2022		31/12/2021	
	Valeur comptable	Variation cumulée de juste valeur [a]	Valeur comptable	Variation cumulée de juste valeur [a]
Instruments de dettes comptabilisées au coût amorti	9 849	721	11 585	101
Total – actif	**9 849**	**721**	**11 585**	**101**
Instruments de dettes comptabilisées au coût amorti	16 689	294	14 079	422
Total – passif	**16 689**	**294**	**14 079**	**422**
TOTAL COUVERTURE DE LA JUSTE VALEUR DE L'EXPOSITION AU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT D'UN PORTEFEUILLE D'INSTRUMENTS FINANCIERS	**26 538**	**1 015**	**25 664**	**522**

(a) Variation de juste valeur attribuable au risque couvert uniquement et servant à la détermination de la part efficace de la juste valeur de l'instrument de couverture. Cette variation s'entend hors intérêts courus.

Résultat de la comptabilité de couverture de juste valeur

(en millions d'euros)	31/12/2022		
	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	(1 976)	1 950	(26)
Change	(12)	13	1
TOTAL	**(1 988)**	**1 963**	**(25)**

(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)	
TOTAL	**(129)**	**124**	**(5)**

Couverture de flux de trésorerie

Éléments couverts

(en millions d'euros)	31/12/2022		
	Couvertures existantes	Couvertures ayant cessé	Réévaluation de juste valeur sur la période liée à la couverture (y.c. cessations de couvertures au cours de la période)
	Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture	Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture restant à étaler	
ACTIF			
Taux d'intérêt		75	75
Change	67		47
TOTAL	**67**	**75**	**122**

(en millions d'euros)	31/12/2021		
	Couvertures existantes	Couvertures ayant cessé	Réévaluation de juste valeur sur la période liée à la couverture (y.c. cessations de couvertures au cours de la période)
	Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture	Cumul des réévaluations de juste valeur liées à la couverture restant à étaler	
ACTIF			
Taux d'intérêt		27	
Change		20	42
TOTAL		**47**	**42**

Résultat de la comptabilité de couverture de flux de trésorerie

Éléments couverts

(en millions d'euros)	31/12/2022		
	Autres éléments du résultat global		Résultat net (résultat de la comptabilité de couverture)
	Montant de la part efficace de la relation de couverture comptabilisée sur la période	Montant comptabilisé en capitaux propres recyclables transférés en résultat au cours de la période	Part de l'inefficacité de la couverture
Taux d'intérêt			
Change	188	(66)	
TOTAL	**188**	**(66)**	**0**

(en millions d'euros)	31/12/2021		
	Autres éléments du résultat global		Résultat net (résultat de la comptabilité de couverture)
	Montant de la part efficace de la relation de couverture comptabilisée sur la période	Montant comptabilisé en capitaux propres recyclables transférés en résultat au cours de la période	Part de l'inefficacité de la couverture
Taux d'intérêt		(4)	
Change	106	(64)	
TOTAL	**106**	**(67)**	

34.3.4 Mesure du risque

La VaR

La VaR *(Value at Risk)* est un indicateur du risque de pertes 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'évènements 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.

La Banque Postale a vocation à traiter sur tous les marchés (fonds OPCVM, change, taux, crédit, dérivés). Cependant, La Banque Postale traite aujourd'hui en directionnel essentiellement des produits de taux, de crédit et des OPCVM. Ainsi, les scénarios de crises envisagés affectent principalement les courbes de taux et les *spreads* de crédit, les autres paramètres étant également pris en compte mais leurs impacts sont limités.

On distingue deux grandes familles de stress : les stress historiques et les stress hypothétiques :

- la première catégorie est basée sur des faits historiques (qui se sont réellement passés). Pour construire les scénarios, les variations qui ont déjà eu lieu lors de grandes crises financières sont appliquées aux conditions actuelles du marché. Ce sont les scénarios historiques ;
- la seconde catégorie emploie des variations jugées plausibles, qui ne se sont jamais déroulées mais qui, si elles survenaient, risqueraient de menacer l'établissement. Ces chocs sont calibrés à partir d'hypothèses fondées sur les statistiques des historiques de données de marché.

Un scénario de stress historique est initié par un évènement brutal affectant un ensemble de facteurs. Le but étant de prévoir le pire, les horizons retenus sont ceux correspondant à la première phase de propagation de la crise jusqu'à une première stabilisation des cours, dans la mesure où plusieurs jours de *trading* sont nécessaires pour solder les positions les plus risquées.

Un stress hypothétique s'applique sur une catégorie donnée de risques de marché. La Banque Postale réalise des stress hypothétiques sur les principaux risques auxquels elle est exposée.

Au niveau groupe, un *stress test* est par ailleurs réalisé à une fréquence trimestrielle sur le périmètre en juste valeur (incluant les filiales d'assurance). Cet indicateur est calculé à partir du scénario historique d'horizon trois mois, déterminé comme le plus défavorable pour le groupe La Banque Postale sur une profondeur de 10 ans et un seuil de confiance de 99,5 %.

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.

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 ;
- 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.

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 d'indicateurs de risques associés à des limites pouvant être réglementaires ou internes publiés sur un pas mensuel ;
- le suivi journalier des évolutions du coussin de titres liquides non grevés de haute qualité et d'un LCR proxy ;
- un plan de financement qui assure *ex ante* l'équilibre de la position de refinancement de la banque dans l'univers de planification budgétaire de La Banque Postale ;
- des tests d'accès au marché biannuels permettant de vérifier l'accès au marché en différentes devises et des tests de liquidité réelle des titres ;
- 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'elles soient idiosyncratiques (spécifiques à La Banque Postale) ou systémiques,
  - 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

Ci-dessous un inventaire des indicateurs principaux du risque de liquidité.

Liquidity Coverage Ratio (LCR)

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).

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.

Horizon de survie

Cet indicateur permet de mesurer le nombre de jours, en situation de crise, durant lesquels La Banque Postale resterait capable de faire face à ses échéances de paiements en utilisant uniquement ses coussins de liquidité, et dans l'hypothèse d'une continuité de son activité (*i.e.* sans action managériale extraordinaire comme l'arrêt des activités de crédit).

Il est déterminé à partir des gaps stressés dynamiques calculés pour chaque scénario de crise (systémique, idiosyncratique, combiné) et correspond à l'horizon constaté dans le scénario le plus défavorable pour La Banque Postale.

L'horizon de survie est exprimé en nombre de mois (sans excéder six mois qui correspond à l'horizon du scenario de crise), complété du montant constaté d'excédent ou de déficit de liquidité correspondant aux horizons fixés dans le cadre de l'encadrement en risque.

Gap de liquidité

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 un, trois et cinq ans. Les hypothèses prises en compte correspondent à une approche stressée, résultant en une vision conservatrice de la position de liquidité du groupe 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.

Ratio de financement stable net (NSFR)

Le NSFR correspond au montant du financement stable disponible rapporté à celui du financement stable exigé. Ce ratio devrait, en permanence, être au moins égal à 100 %. Le « financement stable disponible » (*Available Stable Funding* – ASF) désigne la part des ressources qui ne sont pas exigibles à l'horizon temporel pertinent, soit un an dans le cadre du NSFR. Le montant du « financement stable exigé » (*Required Stable Funding* – RSF) d'un établissement est fonction des caractéristiques de liquidité et de la durée résiduelle des actifs (et positions de hors bilan) détenus.

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 éligibles BCE ayant une notation satisfaisante ;
- d'émissions sécurisées *(covered bonds) retained* ou pouvant être émises par La Banque Postale *via* sa filiale La Banque Postale Home Loan SFH.

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.

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.

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 ;
- 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.

34.5 Risque de taux

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 :

- cartographier les risques, évaluer le dispositif de maîtrise des risques et proposer des limites en accord avec l'appétit aux risques de La Banque Postale ;
- 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 par le Comité de Bâle, les risques de taux significatifs présents dans le *banking book* (portefeuille bancaire) sont identifiés et mesurés. Certains d'entre eux peuvent donner lieu à un dispositif de suivi spécifique.

Le risque de taux est mesuré par maturité, par type d'index pour les produits dépendant de taux variable ou révisable (Euribor, Inflation, €STR, 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 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 du portefeuille de négociation de la Salle des marchés 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 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. Celle-ci est calculée de manière statique à partir des échéanciers contractuels des éléments de bilan en stock.

Les scénarios de choc sont les suivants :

- choc parallèle vers le haut (+ 200 pbs) ;
- choc parallèle vers le bas (- 200 pbs) ;
- pentification (taux courts en baisse, taux longs en hausse) ;
- aplatissement (taux courts en hausse, taux longs en baisse) ;
- hausse des taux courts ;
- baisse des taux courts.

À noter qu'un *floor* réglementaire sur le taux sans risque est prescrit par l'EBA. Ce *floor* commence à - 1 % et est augmenté de 0,05 % jusqu'à atteindre 0 % à 20 ans.

La sensibilité de la marge nette d'intérêts

La sensibilité de la marge nette d'intérêts (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 de collecte des activités commerciales, et les hypothèses relatives aux opérations financières équivalentes au scénario de référence.

Seuls les modèles comportementaux réagissent au scénario de choc. Leurs impacts en encours modifient le niveau de financement à court terme.

Liste des différents scénarios de taux avec choc instantané par rapport à la courbe de référence :

- choc parallèle vers le haut (+ 100 pbs) ;
- choc parallèle vers le bas (- 100 pbs) ;
- pentification (taux courts en baisse, taux longs en hausse) ;
- aplatissement (taux courts en hausse, taux longs en baisse) ;
- hausse des taux courts ;
- baisse des taux courts.

À noter qu'un *floor* réglementaire sur le taux sans risque est prescrit par l'EBA. Ce *floor* commence à - 1 % est augmenté de 0,05 % jusqu'à atteindre 0 % à 20 ans.

NOTE 35 Informations complémentaires sur les instruments financiers

35.1 Juste valeur et hiérarchie des instruments financiers 355
35.2 Méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers 358
35.3 Impact des instruments financiers sur le résultat et les capitaux propres 359
35.4 Instruments financiers de couverture 360
35.5 Reclassements d'actifs financiers 360
35.6 Compensation des instruments financiers 360

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.

31/12/2022

(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur [a]	Hiérarchie de juste valeur [b]		
			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIFS					
Actifs bancaires					
Prêts et créances sur la clientèle	129 628	121 000		107 168	13 832
Prêts et créances sur les établissements de crédit	67 095	67 131		66 816	315
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	222 722	222 722	158 121	44 206	20 395
Instruments dérivés de couverture	1 139	1 139		1 139	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	194 534	194 534	186 121	3 934	4 479
Immeubles de placement au coût amorti	3 508	4 200		4 200	
Immeubles de placement à la juste valeur	2 772	2 772		2 772	
Titres au coût amorti	27 193	23 491	22 197	948	346
Actifs non bancaires					
Autres actifs financiers non courants	591	591		190	401
Créances clients et autres créances	5 503	5 503			
Autres actifs financiers courants	702	702	231	471	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 537	4 537	910	3 627	
PASSIFS					
Passifs bancaires					
Dettes envers les établissements de crédit	26 445	26 459		26 421	38
Dettes envers la clientèle	233 276	233 174		231 446	1 728
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	13 359	13 359	345	13 014	
Instruments dérivés de couverture	2 371	2 371		2 371	
Dettes représentées par un titre	29 052	30 407	11 996	18 411	
Dettes subordonnées	9 099	8 009	2 155	5 853	
Passifs non bancaires					
Emprunts obligataires, dettes financières	11 564	10 083		10 083	
Dettes fournisseurs et autres dettes	9 903	9 903			

(a) Y compris juste valeur des éléments comptabilisés au coût amorti.
(b) Pour les éléments comptabilisés en juste valeur.

31/12/2021

(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur [a]	Hiérarchie de juste valeur [b]		
			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIFS					
Actifs bancaires					
Prêts et créances sur la clientèle	123 117	125 901		112 097	13 804
Prêts et créances sur les établissements de crédit	67 823	67 837		67 547	290
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 au coût amorti	1 344	1 827		1 827	
Immeubles de placement à la juste valeur	2 050	2 050		2 050	
Titres au coût amorti	23 480	24 256	22 671	1 087	498
Actifs non bancaires					
Autres actifs financiers non courants	500	500		166	334
Créances clients et autres créances	5 554	5 554			
Autres actifs financiers courants	436	436	230	206	
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		30 683	40
Dettes envers la clientèle	234 582	234 582		232 967	1 615
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	11 725	10 770	
Dettes subordonnées	10 110	10 376	2 731	7 645	
Passifs non bancaires					
Emprunts obligataires et dettes financières	10 149	14 176		14 176	
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.

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	**18 477**	**3 093**	**21 570**
Gains et pertes enregistrés en résultat	572		572
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres		(1 198)	(1 198)
Achats	4 917	2 965	7 882
Ventes	(1 178)	(56)	(1 234)
Émissions			0
Remboursements	(1 615)	(167)	(1 782)
Transferts vers ou hors niveau 3	(821)	136	(685)
Variation de périmètre	0	2	2
Autres mouvements	43	(30)	13
CLÔTURE	**20 395**	**4 745**	**25 140**

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, etc.), 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, etc.).

  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 ;
- **niveau 2 :** instruments valorisés à l'aide de données autres que les prix visés au niveau 1 et qui sont observables pour l'actif ou 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. Un paramètre non observable est défini comme un paramètre dont la valeur résulte d'hypothèses qui ne reposent ni sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument à la date de valorisation, ni sur les données de marché observables disponibles à la même date.

  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.

Juste valeur des crédits

Le périmètre retenu est l'ensemble des crédits tirés et inscrits au bilan. 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 et comptabilisés au coût amorti est déterminée sur la base de modèles internes et représente une estimation de la valeur de marché de ces instruments.

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.

(en millions d'euros)	Produits/ (Charges) d'intérêts	Variations de juste valeur		Décomptabilisation et dividendes	Gain/(Perte) net
		Juste valeur en résultat	Juste valeur en capitaux propres		
2022					
Actifs et passifs évalués au coût amorti	1 623			18	1 641
Actifs évalués à la juste valeur par OCI	3 622		(6 293)	(2 694)	(5 365)
Instruments financiers à la juste valeur par résultat		(10 911)		1 578	(9 333)
Opérations de couverture	219	(25)	118		312
TOTAL	**5 464**	**(10 936)**	**(6 175)**	**(1 098)**	**(12 745)**
2021					
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	**3 945**	**12 570**	**(914)**	**191**	**15 793**

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 2022.

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

2022

(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 dérivés D	Montants non compensés au bilan Cash collatéral E	Montants nets F=C-D-E
Instruments financiers dérivés actifs	44		44	15	29	1
Instruments financiers dérivés passifs	27		27	15	13	(0)

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 dérivés D	Montants non compensés au bilan Cash collatéral E	Montants nets F=C-D-E
Instruments financiers dérivés actifs	58		58	30	29	(1)
Instruments financiers dérivés passifs	35		35	30	3	2

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

2022

(en millions d'euros)	Valeur comptable brute A	Valeur brute des instruments compensés B	Instruments financiers présentés en net C=A-B	Montants non compensés au bilan Instruments financiers D	Cash collatéral D	Instruments reçus/ donnés en garantie E	Valeur nette F=C-D-E
ACTIFS							
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	**223 895**		**223 895**	**4 828**	**2 927**		**216 140**
Dont opérations de pension	5 589		5 589				5 589
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	7 946		7 946	4 828	2 927		191
Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle	**198 113**	**1 373**	**196 740**	**101**	**246**	**1 426**	**194 966**
Dont prises en pension	6 780	1 373	5 407	101	246	1 426	3 634
Comptes de régularisation et autres actifs	**36 008**		**36 008**	**8**			**36 000**
Dont dépôts de garantie donnés	8	0	8	8			0
Autres actifs non compensés	**289 002**		**289 002**				**289 002**
TOTAL ACTIF	**747 018**	**1 373**	**745 644**	**4 937**	**3 174**	**1 426**	**736 107**
PASSIFS			0				0
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	**15 764**		**15 764**	**4 828**	**806**		**10 130**
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	6 848		6 848	4 828	806		1 214
Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle	**261 181**	**1 373**	**259 807**	**101**	**950**	**18 941**	**239 816**
Dont mises en pension	39 396	1 373	38 023	101	950	18 941	18 030
Autres dettes non compensés	**446 765**		**446 765**				**446 765**
TOTAL PASSIF	**723 710**	**1 373**	**722 336**	**4 929**	**1 756**	**18 941**	**696 711**

2021

(en millions d'euros)	Valeur comptable brute A	Valeur brute des instruments compensés B	Instruments financiers présentés en net C=A-B	Montants non compensés au bilan		Instruments reçus/ donnés en garantie E	Valeur nette F=C-D-E
				Instruments financiers D	Cash collatéral D		
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 compensés	**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 compensées	**470 433**		**470 433**				**470 433**
TOTAL PASSIF	**742 496**	**1 965**	**740 531**	**2 324**	**973**	**27 416**	**709 818**

NOTE 36 Transactions avec les parties liées

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 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.

Un avenant à ce contrat d'entreprise entre La Poste et l'État a été signé le 18 mai 2022. Il intègre les évolutions annoncées par le gouvernement relatives à son soutien aux missions de service universel postal et d'aménagement du territoire ainsi qu'à la réforme du service public de transport et de distribution de la presse.

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)	31/12/2022	31/12/2021
Produits	1 611	1 082
Charges	(14)	(7)
Créances	69 280	66 115
Dettes	506	452

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 5,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 (5,6 millions d'euros en 2021). 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 2022 s'élèvent à 0,3 million d'euros (0,3 million d'euros en 2021).

NOTE 37 Entités structurées

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	6 810	99 920	423
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	1 386		87
Actifs financiers au coût amorti		203	3 211
Total des actifs reconnus vis-à-vis des entités structurées non consolidées	**8 197**	**100 123**	**3 720**
Passifs financiers à la juste valeur par résultat			351
Total des passifs reconnus vis-à-vis des entités structurées non consolidées	**0**	**0**	**351**
Engagements de financement donnés			866
Exposition maximale au risque de perte	**8 197**	**100 123**	**4 586**
Garanties reçues et autres rehaussements de crédit			
EXPOSITION NETTE AU RISQUE DE PERTE	**8 197**	**100 123**	**4 586**

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 104 millions d'euros au 31 décembre 2022 et sont principalement composés de commissions non récurrentes.

NOTE 38 Engagements hors bilan et 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)	31/12/2022	31/12/2021
ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT, DE GARANTIE ET SUR TITRES DONNÉS		
Engagements de financement		
■ en faveur d'établissements de crédit	1 296	1 949
■ en faveur de la clientèle	26 849	26 992
Engagements de garantie		
■ en faveur d'établissements de crédit	1 019	1 123
■ en faveur de la clientèle [(a)]	1 199	1 324
Engagements sur titres à livrer	15 432	17 438
ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT, DE GARANTIE ET SUR TITRES REÇUS		
Engagements de financement		
■ reçus d'établissements de crédit [(b)]	14 783	17 185
■ reçus de la clientèle	1 728	400
Engagements de garantie		
■ reçus d'établissements de crédit	40 713	36 937
■ reçus de la clientèle	7 746	6 980
Engagements sur titres à recevoir	179	216
Autres engagements donnés [(b)] [(c)]	**54 333**	**51 044**
Autres engagements reçus [(d)]	**23 666**	**27 297**

(a) Y compris les garanties de capital et de performance accordées aux détenteurs de parts d'OPCVM générées par les entités du groupe.
(b) Dont engagements donnés (8 825 millions d'euros) et reçus (1 795 millions d'euros) dans le cadre du dispositif de gestion des garanties « 3G » 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 2022, 25 277 millions d'euros (23 798 millions d'euros en 2021) 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).
(d) Comprend essentiellement les nantissements de titres réalisés au bénéfice de groupe CNP Assurances dans le cadre des contrats de réassurance acceptés.

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 cautionnés par ce dernier. Le montant de cet engagement correspondant à la quote-part des encours distribués par La Banque Postale, s'élevait au 31 décembre 2022 à 168 millions d'euros (contre 184 millions d'euros au 31 décembre 2021).

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 29 millions d'euros au 31 décembre 2022.

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 S.A., Geopost a accordé à chaque actionnaire une option individuelle de vente aux conditions suivantes :

- cession à Geopost de la totalité des actions Seur S.A. 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 13 millions d'euros au 31 décembre 2022.

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 2022 à 71 millions d'euros, dont 59 millions d'euros pour La Poste.

38.3.2 Lignes de crédit

La Poste dispose d'une ligne de crédit renouvelable pour un montant de 1 milliard d'euros à cinq 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 2022.

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 2023 et au-delà. Le montant total des engagements reçus à ce titre s'élève au 31 décembre 2022 à 41 millions d'euros.

38.3.4 Engagements reçus lors d'opérations d'acquisition d'entreprises

Dans le cadre des différentes acquisitions de participations, le groupe reçoit des vendeurs différents engagements légaux ou négociés au titre desquels le groupe peut prétendre dans certaines conditions à des indemnisations de préjudices éventuels.

Parmi ces engagements reçus figurent notamment des clauses de non-concurrence reçus des vendeurs dans le cadre de rachat de franchise Seur en Espagne et au Portugal et diverses garanties de passifs.

Il existe par ailleurs d'autres engagements reçus dont les montants ne peuvent être évalués avec précision dans la mesure où ils dépendent de seuils de déclenchement ou de maximum.

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 369

39.2 Éléments de l'actif et du passif des activités bancaires et d'assurance par durée restant à courir 371

39.3 Placements des activités d'assurance 371

39.4 Produits nets des sociétés d'assurance 373

39.5 Impact de l'application de l'approche par superposition 374

39.1 Bilan contributif au format bancaire du sous-groupe La Banque Postale

Actif

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Caisse, Banques centrales	39 355	50 812
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	222 722	231 420
Instruments dérivés de couverture	1 139	1 022
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	194 796	228 509
Titres au coût amorti	27 193	23 480
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés, au coût amorti	67 095	67 823
Prêts et créances sur la clientèle, au coût amorti	129 628	123 117
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	721	101
Actifs d'impôts courants	2 592	831
Compte de régularisation et actif divers	35 947	33 268
Actifs destinés à être cédés	0	178
Participation aux bénéfices différés	9 692	0
Participations dans les entreprises mises en équivalence	1 108	948
Immobilisations corporelles, incorporelles, immeubles de placement	12 785	9 796
Montant net des écarts d'acquisition – Actif	143	142
Élimination titres La Banque Postale détenus par La Poste	(8 879)	(8 879)
TOTAL	**736 038**	**762 568**

Passif

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	13 359	4 253
Instruments dérivés de couverture	2 371	333
Opérations interbancaires et assimilées : dettes envers les établissements de crédit	26 445	30 393
Dettes envers la clientèle	233 277	234 584
Dettes représentées par un titre	29 052	21 693
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	294	422
Passifs d'impôts courants	1 017	1 355
Comptes de régularisation et passifs divers	22 582	21 226
Provisions techniques des entreprises d'assurance	383 656	414 398
Provisions	970	1 075
Dettes subordonnées	9 099	10 110
Intérêts minoritaires	**7 731**	**11 690**
CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE	**6 314**	**10 845**
Réserves consolidées et autres	5 273	10 289
Résultat part du groupe	1 041	556
Solde des opérations avec le reste du groupe – Impact sur le résultat		
Solde des opérations avec le reste du groupe – Impact sur le bilan	(128)	193
TOTAL	**736 038**	**762 568**

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 moins d'1 an	Échéances à plus d'1 an	Total
ÉLÉMENTS D'ACTIFS PAR DURÉE RESTANT À COURIR			
Caisses, Banques centrales	39 355	0	39 355
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	22 256	200 466	222 722
Instruments dérivés de couverture	110	1 029	1 139
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	26 982	167 814	194 796
Titres au coût amorti	2 621	24 572	27 193
Créances sur les établissements de crédit	66 654	441	67 095
Prêts et créances sur la clientèle	19 705	109 923	129 628
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux – Actif	0	721	721
ÉLÉMENTS DE PASSIF PAR DURÉE RESTANT À COURIR			
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	7 413	5 946	13 359
Instruments dérivés de couverture	37	2 334	2 371
Dettes envers les établissements de crédit	24 961	1 484	26 445
Dettes envers la clientèle	215 713	17 564	233 277
Dettes représentées par un titre	14 143	14 909	29 052
Dettes subordonnées	316	8 783	9 099
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux – Passif	0	294	294

39.3 Placements des activités d'assurance

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	212 096	226 403
Instruments dérivés de couverture	118	55
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	182 437	216 584
Titres au coût amorti	96	84
Immeubles de placement	6 280	3 393
Participations dans les entreprises mises en équivalence	1 108	948
PLACEMENTS DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	**402 135**	**447 467**

Les lignes Actifs financiers à la juste valeur par résultat et Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables sont détaillées dans les deux tableaux suivants.

Actifs financiers à la juste valeur par résultat

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Instruments de dettes	**171 448**	**180 952**
Effets publics et valeurs assimilées	3 992	4 316
Obligations et autres titres à revenu fixe	23 592	20 439
OPCVM	60 782	76 848
Actifs représentatifs de contrats en UC	77 726	73 742
Prêts et avances	5 356	5 607
Instruments de capitaux propres	**36 946**	**44 038**
Actions et autres titres à revenu variable	34 012	39 301
Actifs représentatifs de contrats en UC	2 933	4 737
Instruments dérivés	**3 702**	**1 413**
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**212 096**	**226 403**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables

	31/12/2022		
(en millions d'euros)	Juste valeur	Dépréciation	Gains/Pertes latents
Effets publics et valeurs assimilées	97 190	(121)	(24 808)
Obligations et autres titres à revenu fixe	85 247	(175)	(13 264)
Total des instruments de dettes	**182 437**	**(296)**	**(38 072)**
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES	**182 437**	**(296)**	**(38 072)**
Impôts			10 277
GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES (NET D'IMPÔTS) [a]			**(27 795)**

(a) Sur instruments de dettes comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres recyclables sur placements d'assurance.

	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 (NET D'IMPÔTS) [a]			**(575)**

(a) Sur instruments de dettes comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres recyclables sur placements d'assurance.

39.4 Produits nets des sociétés d'assurance

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Primes émises	37 140	32 849
Variation des primes non acquises	(54)	(176)
Primes acquises	**37 086**	**32 673**
Chiffres d'affaires ou produits des autres activités	**82**	**90**
Autres produits d'exploitation	**2**	**14**
Produits des placements nets de charges	5 697	5 289
Plus ou moins values de cession des placements	(2 973)	(1 209)
Variation de juste valeur des placements comptabilisés à la juste valeur par résultat	(11 253)	10 457
Variation des dépréciations sur placements	128	(68)
Impacts de l'approche par superposition	700	(1 074)
Total des produits financiers nets de charges	**(7 701)**	**13 396**
Total des produits des activités ordinaires	**29 470**	**46 173**
Charges des prestations des contrats	(21 572)	(39 215)
Charges ou produits nets des cessions en réassurance	93	205
Charges et produits des autres activités	(15)	5
Frais d'acquisition des contrats	(4 313)	(4 013)
Amortissement des valeurs de portefeuille et assimilés et valeur des accords de distribution	(580)	(552)
Frais d'administration	(362)	(285)
Autres produits et charges opérationnels courants	(614)	(489)
Total des autres produits et charges courants	**(27 364)**	**(44 345)**
Résultat opérationnel courant	**2 106**	**1 828**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(48)	(4)
Résultat opérationnel	**2 058**	**1 823**
Charges de financement	(121)	(99)
Variation de valeur des actifs incorporels	(47)	(122)
Quote-part de résultat dans les sociétés mises en équivalence	28	88
Variation de valeur des écarts d'acquisition	23	
Impôts sur les résultats	(432)	(469)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	**1 509**	**1 222**
Intérêts minoritaires	**279**	**474**
Résultat net part du groupe	**1 230**	**748**

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 :

	31/12/2022				31/12/2021			
(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	45 527	(438)	112	(326)	46 964	131	(32)	99
Actions et autres titres à revenu variable	31 847	(180)	87	(92)	33 598	943	(56)	887
Obligations	8 508	(83)	37	(47)	6 160	(9)	2	(7)
Autres actifs financiers	13 310	1	38	39	18 559	9	36	45
TOTAL	**99 192**	**(700)**	**274**	**(426)**	**105 281**	**1 074**	**(50)**	**1 024**

Les impacts de l'approche par superposition sur le compte de résultat sont détaillés comme suit :

	31/12/2022			31/12/2021		
(en millions d'euros)	IAS 39	IFRS 9	Impact Overlay	IAS 39	IFRS 9	Impact Overlay
Produit net bancaire hors Overlay	(91)	(791)		51	1 125	
Impact Overlay			700			(1 074)
Produit net bancaire	**(91)**	**(791)**	**700**	**51**	**1 125**	**(1 074)**
Impôts différés	23	297	(274)	(25)	(75)	50
RÉSULTAT NET	**(68)**	**(494)**	**426**	**26**	**1 050**	**(1 024)**

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 375
40.2 Dépréciations, amortissements et pertes de valeur 375
40.3 Variation du besoin en fonds de roulement 376
40.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires 376
40.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles 376
40.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts 377
40.7 Remboursements des emprunts 377
40.8 Autres flux liés aux opérations de financement 377
40.9 Variation de trésorerie des activités bancaires 377
40.10 Passage du résultat d'exploitation courant à l'excédent brut d'exploitation 378

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	2022	2021
Résultat net de l'ensemble pour les activités industrielles et commerciales		**176**	**1 556**
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence		84	23
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur (hors activités bancaires)		(3)	(7)
Plus ou moins values de cession (yc dilution)		(18)	(47)
Variations nettes des provisions		(385)	6
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	40.2	2 966	800
Autres produits et charges sans incidence de trésorerie		(3)	(24)
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt pour les activités Industrielles et commerciales		**2 818**	**2 307**
Coût de l'endettement financier net [(a)]		214	240
Charge d'impôt (yc impôts différés)		(1 048)	27
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT POUR LES ACTIVITÉS INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES		**1 985**	**2 574**
Contribution des activités bancaires et d'assurance (voir EBE, note 40.10)		2 780	2 820
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT		**4 764**	**5 394**

(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)	2022	2021
Dotations et reprises aux amortissements du résultat d'exploitation	2 790	800
Dotations et reprises aux amortissements du résultat financier	(7)	(3)
Dépréciations d'écart d'acquisition	184	3
TOTAL	**2 966**	**800**

40.3 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2022	2021
Variations des stocks et encours	(15)	31
Variations des créances d'exploitation	35	(486)
Variations des dettes d'exploitation et autres actifs/passifs d'exploitation	243	11
TOTAL	**264**	**(444)**

40.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires

(en millions d'euros)	2022	2021
Variations des actifs financiers à la juste valeur par résultat	11 577	(22 361)
Variations des instruments dérivés de couverture	(167)	471
Variation des actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	(4 016)	16 367
Variations des titres au coût amorti	(3 705)	539
Variations des prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti	314	5 711
Variations des prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	(6 527)	2 079
Variation des écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	(621)	119
Variations des autres actifs financiers et comptes de régularisation	(3 174)	(314)
Variation des immeubles de placement	(982)	(438)
Variation des passifs financiers à la juste valeur par résultat	11 203	(12 639)
Variations des instruments dérivés de couverture	2 089	(494)
Variations des dettes envers les établissements de crédit et assimilés	(5 016)	(2 912)
Variations des dettes envers la clientèle	(1 307)	4 633
Variations des dettes représentées par un titre	7 359	54
Variations des écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	(128)	(304)
Variations des autres passifs financiers et comptes de régularisation	(1 536)	11 420
Variations des prov. techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet	(11 676)	6 980
TOTAL	**(6 313)**	**8 911**

40.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

(en millions d'euros)	2022	2021
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(691)	(587)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(1 115)	(1 144)
Acquisitions d'immeubles de placements	0	0
Variations des fournisseurs d'immobilisations	103	(17)
TOTAL	**(1 704)**	**(1 747)**

40.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts

(en millions d'euros)	2022	2021
Emprunts obligataires	1 550	2 226
Billets de trésorerie	871	725
Autres emprunts et dettes assimilées	1 056	1 875
TOTAL	**3 477**	**4 826**

40.7 Remboursements des emprunts

(en millions d'euros)	2022	2021
Emprunts obligataires	0	(1 000)
Emprunts auprès des établissements de crédit	(11)	(25)
Bons La Poste	(1)	(1)
Billets de trésorerie	(1 021)	(725)
Emprunts sur location-financement	0	0
Autres emprunts et dettes assimilées	(1 762)	(1 789)
TOTAL	**(2 795)**	**(3 540)**

40.8 Autres flux liés aux opérations de financement

(en millions d'euros)	2022	2021
Encaissement de dépôts et cautionnements reçus	6	17
Remboursement de dépôts et cautionnements reçus	(6)	(5)
Autres	(46)	(6)
TOTAL	**(46)**	**6**

40.9 Variation de trésorerie des activités bancaires

(en millions d'euros)	Note	2022	2021
Caisse, Banque centrale à l'ouverture (actif)		50 812	1 783
Prêts et créances à vue sur les établissements de crédit (actif)		2 261	43 652
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)		(1 065)	(1 181)
Ouverture		**52 008**	**44 254**
Caisse, Banque centrale à la clôture (actif)	24.2	39 355	50 812
Prêts et créances à vue sur les établissements de crédit (actif)	22.5	1 898	2 261
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)	31.3	(1 326)	(1 065)
Clôture		**39 927**	**52 008**
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS BANCAIRES AU BILAN		**(12 080)**	**7 753**
dont incidence des variations de périmètre (CNP Assurances)		55	298
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS BANCAIRES AU BILAN HORS INCIDENCE DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE		**(12 136)**	**7 455**

40.10 Passage du résultat d'exploitation courant à l'excédent brut d'exploitation

		2022			2021		
		Groupe	Activités industr. et comm.	Activités bancaires et assurance	Groupe	Activités industr. et comm.	Activités bancaires et assurance
Résultat d'exploitation	(a)	**1 197**	**(580)**	**1 776**	**3 431**	**1 808**	**1 624**
dont mouvements non cash à neutraliser :							
■ Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	(a)	31	3	28	87	(2)	89
■ Amortissements d'immobilisations et mouvements de provisions du produit net bancaire	(b)	(240)	0	(240)	(379)		(379)
■ Reprises et dotations de provisions relatives aux avantages du personnel	note 9	407	413	(6)	15	23	(8)
■ Amortissements et provisions	(a)	(3 888)	(3 050)	(837)	(1 772)	(859)	(912)
■ Résultat avant impôt des cessions d'actifs	(a)	52	15	36	23	22	1
■ Produits de réévaluation des participations	note 12	21	6	16	18	18	0
■ Divers		1	2	(0)	17	4	13
Excédent brut d'exploitation	**TFT**	**4 811**	**2 031**	**2 780**	**5 422**	**2 602**	**2 820**
■ Réintégration des variations des provisions sur actifs circulants et créances irrécouvrables (hors Banque)	(c)	(40)	(40)		(29)	(29)	
■ Produits et charges financiers divers		(7)	(7)	(0)	(0)	(0)	0
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net d'impôt	**TFT**	**4 764**	**1 984**	**2 780**	**5 394**	**2 574**	**2 820**

(a) Voir le compte de résultat consolidé. La quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint n'inclut pas le résultat de la société Holding d'Infrastructures Gazières positionné dans le PNB (voir note 19).
(b) Dont notamment en 2022, 366 millions d'euros d'amortissement d'actifs incorporels, et 349 millions d'euros en 2021.
(c) La variation des dépréciations des 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 pas 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.

2022

(en millions d'euros HT)	KPMG	%	Mazars	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
■ société mère	0,6	6 %	0,6	6 %
■ filiales intégrées globalement	7,2	71 %	5,4	53 %
	7,8	**77 %**	**6,0**	**59 %**
Services autres que la certification des comptes				
■ société mère	0,3	3 %	0,1	1 %
■ filiales intégrées globalement	2,0	20 %	4,1	40 %
	2,3	**23 %**	**4,2**	**41 %**
TOTAL	**10,1**	**100 %**	**10,2**	**100 %**

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 %**

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, revues de procédures de contrôle interne, consultations comptables, revues relatives à des données ou des indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux.

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, formations, revues de procédures de contrôle interne et de systèmes d'information, consultations comptables et fiscales, revues relatives à des données ou des indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux.

NOTE 42 Événements postérieurs à la clôture

Dans le cadre de la poursuite de sa stratégie de développement à l'international, CNP Assurances a finalisé, en janvier 2023, l'acquisition des parts détenues par Caixa Seguridade et Icatu dans les entités CNP Seguros Participações em Saúde Ltda (Holding Saúde), Seguros Previdência do Sul (Previsul) et CNP Capitalização S.A. (CNP Cap»), lui permettant ainsi de porter sa participation à 100 % dans ces trois entités.

NOTE 43 Périmètre de consolidation

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2021	Pourcentage d'intérêt 2022	Pourcentage de contrôle 2021	Pourcentage de contrôle 2022	Méthode de consolidation 2021	Méthode de consolidation 2022
SOCIÉTÉ CONSOLIDANTE							
LA POSTE 9, rue du Colonel-Pierre-Avia - 75757 Paris Cedex 15							
SECTEUR SERVICES-COURRIER-COLIS							
Adimmo	France	52,54	52,54	99,9	99,9	IG	IG
Âge d'or Expansion	France	100	100	100	100	IG	IG
Asten Santé	France	52,6	52,6	52,6	52,6	IG	IG
Asten Santé à domicile	France	52,6	52,6	100	100	IG	IG
Axeo Développement	France	100	100	100	100	IG	IG
AXEO Partenariats Pro Services (P.P.S.)	France	100	100	100	100	IG	IG
Axeo Pro Services	France	100	100	100	100	IG	IG
Axeo Services	France	100	100	100	100	IG	IG
Bien-être à la carte (BEAC)	France	100		100		IG	
BlueSom	France	52,06		99		IG	
Budget Box	France	100	100	100	100	IG	IG
Cassiop	France	100	100	100	100	IG	IG
Conciergerie	France		51		51		IG
Coordination Axeo	France	100	100	100	100	IG	IG
Creat Direct	Roumanie	100	100	100	100	IG	IG
CyberCité	France		75		75		IG
DIADOM SAS	France	100	100	100	100	IG	IG
Économie d'énergie	France	97,65	98,82	100	100	IG	IG
EDENEXT	France	97,65	98,82	97,65	98,82	IG	IG
E-SY COM	France	91,1	91,1	91,1	91,1	IG	IG
Financière Axeo	France	100	100	100	100	IG	IG
Fluow	France	51	51	51	51	IG	IG
Geoptis	France	100	100	100	100	IG	IG
Go Logistic	Portugal		90		90		IG
H2AD	France	50,82	50,82	96,64	96,64	IG	IG
Happytal	France		86		86		IG
Help Confort	France	100	100	100	100	IG	IG
Help Confort Saint-Nazaire	France	100	100	100	100	IG	IG
IM Santé	France	100	100	100	100	IG	IG
Inbox Marketing	Roumanie	99,97	99,97	99,97	99,97	IG	IG
Innovagency	Portugal	100	100	100	100	IG	IG
Interactions Marketing	Roumanie	95	100	95	100	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	Pays	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Isoskèle	France	100	100	100	100	IG	IG
Isoskèle Factory	France	100	100	100	100	IG	IG
La Poste E-éducation	France	100	100	100	100	IG	IG
La Poste Nouveaux Services	France	100	100	100	100	IG	IG
La Poste Santé	France	100	100	100	100	IG	IG
La Poste Santé et Autonomie (ex La Poste Silver)	France	100	100	100	100	IG	IG
Maela	France		48,14		100		IG
Matching	France	83,76	83,76	83,76	83,76	IG	IG
Media Presse	France	25		25		MEE	
Mediapost Distribuição Postal	Portugal	100	100	100	100	IG	IG
Mediapost Espagne SL	Espagne	100	100	100	100	IG	IG
Mediapost Hit Mail	Roumanie	100	100	100	100	IG	IG
Mediapost Hit Mail Bulgaria	Bulgarie	100	100	100	100	IG	IG
Mediapost Holding	France	100	100	100	100	IG	IG
Mediapost SAS	France	100	100	100	100	IG	IG
Mediapost SGPS	Portugal	100	100	100	100	IG	IG
Metrica	Bulgarie	60	60	60	60	IG	IG
MSCM2	France	50,82	50,82	100	100	IG	IG
Neolog	France	100	100	100	100	IG	IG
Newco Santé Holding	France		48,14		48,14		IG
Nouveal	France	66	48,14	66	100	IG	IG
Nouvelle Attitude	France	100	100	100	100	IG	IG
Nutrimédical	France	52,6		100		IG	
Ofertia Colombia	Colombie		100		100		IG
Ofertia Mexico	Mexique		100		100		IG
OnlySo	France		75		100		IG
Organisme Formation Services	France	100	100	100	100	IG	IG
Recygo	France	51	51	51	51	IG	IG
S2A Oxygène	France	52,59	52,59	100	100	IG	IG
Sadimmo	France	47,33		90		IG	
SCI STP Immo	France	100	100	100	100	IG	IG
SMP	France	100	100	100	100	IG	IG
Sogec Gestion	France	100	100	100	100	IG	IG
Sogec Informatique	France	100	100	100	100	IG	IG
Sogec Marketing	France	100	100	100	100	IG	IG
Sogefinad	France	100	100	100	100	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2021	Pourcentage d'intérêt 2022	Pourcentage de contrôle 2021	Pourcentage de contrôle 2022	Méthode de consolidation 2021	Méthode de consolidation 2022
Somepost	France	100	100	100	100	IG	IG
STP SA	France	100	100	100	100	IG	IG
Tikeasy	France	100	100	100	100	IG	IG
TimeOne – Group	France	100	100	100	100	IG	IG
TimeOne – LMT	France	100	100	100	100	IG	IG
TimeOne – Media Buying	France	100		100		IG	
TimeOne – Performance	France	100	100	100	100	IG	IG
TimeOne – Publishing	France	100		100		IG	
Viapost Maintenance	France	100	100	100	100	IG	IG
Viapost SAS	France	100	100	100	100	IG	IG
Viapost Transport Management	France	100	100	100	100	IG	IG
SECTEUR GEOPOST							
Geopost SA	France	100	100	100	100	IG	IG
360° Services SAS	France	100	100	100	100	IG	IG
A52 Warehouse Inc.	Canada	32,31	32,31	50	50	IG	IG
ACP Global Forwarding	Pologne	100	100	100	100	IG	IG
Air 360	France		60		100		IG
Alas Courier, SL	Espagne	100	100	100	100	IG	IG
Alolomer, SLU	Espagne	24,04	24,04	25	25	MEE	MEE
Alturing	France	100	100	100	100	IG	IG
Andalupaq Express, SL	Espagne	100	100	100	100	IG	IG
Aramex PJSC	Émirats arabes unis	24,93	28	24,93	28	MEE	MEE
Armadillo Holding GmbH	Allemagne	100	100	100	100	IG	IG
Asendia Austria GmbH	Autriche	60	60	100	100	IG	IG
Asendia Benelux BV	Pays-Bas	60	60	100	100	IG	IG
Asendia Germany GmbH	Allemagne	60	60	100	100	IG	IG
Asendia Holding AG	Suisse	60	60	60	60	IG	IG
Asendia Hong Kong Ltd	Hong Kong	60	60	100	100	IG	IG
Asendia Italy SpA	Italie	60	60	100	100	IG	IG
Asendia Mgmt SAS	France	60	60	100	100	IG	IG
Asendia Mgmt SAS, branch Bern	Suisse	60	60	100	100	IG	IG
Asendia Nordic AB	Suède	60	60	100	100	IG	IG
Asendia Norway A/S	Norvège	60	60	100	100	IG	IG
Asendia Oceania AU	Australie	60	60	100	100	IG	IG
Asendia Oceania NZ	Nouvelle-Zélande	60	60	100	100	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	Pays	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Asendia Operations (SCL)	Allemagne	60	60	100	100	IG	IG
Asendia Operations Verwaltung GmbH	Allemagne	60	60	100	100	IG	IG
Asendia Press Edigroup SA	Suisse	60	60	100	100	IG	IG
Asendia Singapore	Singapour	60	60	100	100	IG	IG
Asendia Spain SL	Espagne	60	60	100	100	IG	IG
Asendia UK Ltd	Grande-Bretagne	60	60	100	100	IG	IG
Asendia USA	États-Unis	60	60	100	100	IG	IG
Beijing Linehaul Express Co Ltd	Chine	64,63	64,63	100	100	IG	IG
Bio Cair Fowarding International Co Ltd	Chine	100	100	100	100	IG	IG
Biocair Asia Limited	Hong Kong	100	100	100	100	IG	IG
Biocair Australia PTY Ltd	Australie	100	100	100	100	IG	IG
Biocair Belgium	Belgique	100	100	100	100	IG	IG
Biocair Customs Brokerage LLC	États-Unis	100	100	100	100	IG	IG
Biocair France SAS	France		100		100		IG
Biocair Germany GmbH	Allemagne	100	100	100	100	IG	IG
BIOCAIR, Inc.	États-Unis	100	100	100	100	IG	IG
BIOCAIR International Limited	Grande-Bretagne	100	100	100	100	IG	IG
Biocair Singapore Pte Ltd	Singapour	100	100	100	100	IG	IG
Biocair South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100	100	100	100	IG	IG
BK Logistics Group BV	Pays-Bas	100	100	100	100	IG	IG
BK Pharma Logistics BV	Pays-Bas	100	100	100	100	IG	IG
BK Sneltransport BV	Pays-Bas	100	100	100	100	IG	IG
Bloomsburys Gmbh	Allemagne	100	100	100	100	IG	IG
BTB Mailflight	Grande-Bretagne	60	60	100	100	IG	IG
BTB Mailflight Holding	Grande-Bretagne	60	60	100	100	IG	IG
Broad Reach Commerce Inc.	États-Unis		54		90		IG
C Chez Vous SAS	France		95		95		IG
Caledonie express	France	60	60	60	60	MEE	MEE
Cargonet Software SARL	France	100	100	100	100	IG	IG
Central de Mensajeros Logística 2008, SL	Espagne	100	100	100	100	IG	IG
Chrono Diali	Maroc	49	49	49	49	MEE	MEE
Chronofresh SAS	France	100	100	100	100	IG	IG
Chronopost (Mauritius) Ltd	Île Maurice	75	75	75	75	IG	IG
Chronopost SAS	France	100	100	100	100	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**
CI Algérie	Algérie	100	100	100	100	IG	IG
CI Burkina	Burkina Faso	40	40	40	40	MEE	MEE
CI Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	50	50	50	50	IG	IG
CI Maroc	Maroc	34	34	34	34	MEE	MEE
CitySprint (UK) Bidco Limited	Grande-Bretagne		100		100		IG
CitySprint (UK) Group Limited	Grande-Bretagne		100		100		IG
CitySprint (UK) Limited	Grande-Bretagne		100		100		IG
CitySprint Courier Services Limited	Grande-Bretagne		100		100		IG
Customs Clearance Ltd.	Grande-Bretagne	64,63	64,63	100	100	IG	IG
CXB Partner SAU.	Espagne		100		100		IG
Delifresh IDF	France	100	100	100	100	IG	IG
Direct Parcel Distribution CZ s.r.o.	République tchèque	100	100	100	100	IG	IG
Direct Parcel Distribution SK s.r.o.	Slovaquie	100	100	100	100	IG	IG
DPD (UK) Ltd	Grande-Bretagne	100	100	100	100	IG	IG
DPD Austria	Autriche	25,57	25,57	25,57	25,57	MEE	MEE
DPD Bel FLLC	Biélorussie	100	100	100	100	IG	IG
DPD Belgium	Belgique	100	100	100	100	IG	IG
DPD Croatia	Croatie	100	100	100	100	IG	IG
DPD Deutschland GmbH	Allemagne	100	100	100	100	IG	IG
DPD Eesti AS	Estonie	100	100	100	100	IG	IG
DPD Eurasia LLC	Ouzbékistan	100	100	100	100	IG	IG
DPD France SAS	France	100	100	100	100	IG	IG
DPD fresh BeLux BV	Belgique	100	100	100	100	IG	IG
DPD Group International Services GmbH	Allemagne	100	100	100	100	IG	IG
DPD HK Ltd.	Hong Kong	64,63	64,63	100	100	IG	IG
DPD Hungaria kft	Hongrie	100	100	100	100	IG	IG
DPD Immobilien GmbH & Co. KG	Allemagne	100	100	100	100	IG	IG
DPD Immobilienverwaltung GmbH	Allemagne	100	100	100	100	IG	IG
DPD Ireland	Irlande	100	100	100	100	IG	IG
DPD Kazakhstan LLP	Kazakhstan	100	100	100	100	IG	IG
DPD Laser	Afrique du Sud	75	75	75	75	IG	IG
DPD Latvija SIA	Lettonie	100	100	100	100	IG	IG
DPD Lietuva UAB	Lituanie	100	100	100	100	IG	IG

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**
DPD Local UK Ltd	Grande-Bretagne	100	100	100	100	IG	IG
DPD Luxembourg	Luxembourg	100	100	100	100	IG	IG
DPD Netherlands	Pays-Bas	100	100	100	100	IG	IG
DPD Polska	Pologne	100	100	100	100	IG	IG
DPD Portugal	Portugal	100	100	100	100	IG	IG
DPD Romania SA	Roumanie	69,81	69,81	100	100	IG	IG
DPD RUS	Russie	86,8	100	100	100	IG	IG
DPD Schweiz	Suisse	100	100	100	100	IG	IG
DPD Service GmbH	Allemagne	100	100	100	100	IG	IG
DPD Sichuan Ltd	Allemagne		64,63		100		IG
DPD Slovenia	Slovénie	100	100	100	100	IG	IG
DPDCN Linehaul Express Ltd (ex-Linehaul Express (Shenzhen) Ltd.)	Chine	64,63	64,63	100	100	IG	IG
DPDgroup IT Solutions	Pologne	100	100	100	100	IG	IG
DPDgroup IT Solutions Hungary Kft	Hongrie	100	100	100	100	IG	IG
DPDgroup Uk Ltd	Grande-Bretagne	100	100	100	100	IG	IG
DS Russia GmbH & Co. Asset KG	Allemagne	86,8	100	86,8	100	IG	IG
DS Russia GP GmbH	Allemagne	100	100	100	100	IG	IG
DS Russia Management GmbH	Allemagne	88,8	100	88,8	100	IG	IG
DTDC	Inde	42,52	42,52	42,52	42,52	MEE	MEE
Dynamic Parcel Distribution Ltd	Grande-Bretagne	100		100		IG	
Dynapresse Marketing SA	Suisse	60		100		IG	
Epicery SAS	France	87,47	87,47	87,47	87,47	IG	IG
ESW Parent, Inc., (ESPI)	États-Unis		60		60		IG
ESW U.S. Direct E-Commerce Canada Corp	Canada		60		100		IG
EVOL ANNECY	France		60		100		IG
EVOL BORDEAUX	France	60	60	100	100	IG	IG
EVOL CENTRE	France	60	60	100	100	IG	IG
EVOL CLERMONT-FERRAND	France	60	60	100	100	IG	IG
EVOL GRENOBLE	France	49,8	49,8	100	100	IG	IG
EVOL LILLE	France	60	60	100	100	IG	IG
EVOL LORRAINE	France	60	60	100	100	IG	IG
EVOL LYON	France	60	60	100	100	IG	IG
EVOL MARSEILLE AIX TOULON	France	60	60	100	100	IG	IG
EVOL MONTPELLIER	France	60	60	100	100	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2021	Pourcentage d'intérêt 2022	Pourcentage de contrôle 2021	Pourcentage de contrôle 2022	Méthode de consolidation 2021	Méthode de consolidation 2022
EVOL NANTES	France	60	60	100	100	IG	IG
EVOL NICE	France	60	60	100	100	IG	IG
EVOL PARIS	France	60	60	100	100	IG	IG
EVOL RENNES	France	60	60	100	100	IG	IG
EVOL ROUEN	France	60	60	100	100	IG	IG
EVOL STRASBOURG	France	60	60	100	100	IG	IG
EVOL TOULOUSE	France	60	60	100	100	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	11	MEE	MEE
FermoPoint Srl	Italie	50,98	50,98	60	60	IG	IG
Flap Locadora e Trans. Ltda	Brésil	98	98	98	98	IG	IG
Forwarder Line Logistik	Liechtenstein	100	100	100	100	IG	IG
Geopost Americas	États-Unis	100	100	100	100	IG	IG
Geopost Bulgaria EOOD	Bulgarie	69,81	69,81	100	100	IG	IG
Geopost España, SL	Espagne	100	100	100	100	IG	IG
Geopost Holdings Ltd	Grande-Bretagne	100	100	100	100	IG	IG
Geopost IMDH GmbH (ex-GP IMDH GmbH)	Allemagne	100	100	100	100	IG	IG
Geopost Intermediate Holdings	Grande-Bretagne	100	100	100	100	IG	IG
Geopost Ireland Limited	Irlande	100	100	100	100	IG	IG
Geopost South East Asia (SEA) Pte. Ltd	Singapour		100		100		IG
Geopost Trans EOOD	Bulgarie	69,81	69,81	100	100	IG	IG
GLPU	France	100	100	100	100	IG	IG
Gruppo BRT	Italie	84,96	84,96	84,96	84,96	IG	IG
Hubez HK Ltd	Hong Kong	64,63	64,63	100	100	IG	IG
iloxx GmbH	Allemagne	100	100	100	100	IG	IG
Infraestructuras, Tecnologia Y Soporte Al Reparto, SL	Espagne		100		100		IG
Interlink Express Parcels Ltd	Grande-Bretagne	100	100	100	100	IG	IG
Interlink Express Plc	Grande-Bretagne	100	100	100	100	IG	IG
Jadlog Logística Ltda	Brésil	98	98	98	98	IG	IG
JLGP Brasil Participações Ltda	Brésil	100	100	100	100	IG	IG
Keyopstech	France	95	95	95	95	IG	IG
Keyopstech Ivoire SARL	Côte d'Ivoire	95		100		IG	
Keyopstech Sénégal SARL	Sénégal	95		100		IG	

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**
La Poste Global Mail	France	100	100	100	100	IG	IG
La Poste IMS	France	60	60	100	100	IG	IG
Last Mile Link Technologies Limited	Grande-Bretagne		100		100		IG
Latin America E-Commerce Direct, SA de C.V.	Mexique	60	60	100	100	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	25	MEE	MEE
Linehaul Express (Hainan) Ltd	Chine		64,63		100		IG
Linehaul Express (HK) Ltd	Hong Kong	64,63	64,63	100	100	IG	IG
Linehaul Express (India) Private Ltd	Inde	64,63	64,63	100	100	IG	IG
Linehaul Express (Sichuan) Ltd	Chine		48,79		100		IG
Linehaul Express (Taiwan) Ltd	Taïwan	64,63	64,63	100	100	IG	IG
Linehaul Express (Thailand) Co. Ltd	Thaïlande	32,31	32,31	50	50	IG	IG
Linehaul Express (Yiwu) Ltd	Chine	64,63	64,63	100	100	IG	IG
Linehaul Express (Zhengzhou) Ltd	Chine	48,79	48,79	75,5	75,5	IG	IG
Linehaul Express Co. Ltd	Canada	64,63	64,63	100	100	IG	IG
Linehaul Express France SARL	France	64,63	64,63	100	100	IG	IG
Linehaul Express LLC	Émirats arabes unis	64,63	64,63	100	100	IG	IG
Linehaul Express Ltd.	Grande-Bretagne	64,63	64,63	100	100	IG	IG
Linehaul Express Singapore Pte Ltd	Singapour	64,63	64,63	100	100	IG	IG
Linehaul MAC Express (Private) Ltd	Sri Lanka	32,31	32,31	50	50	IG	IG
Linex Air Services (Private) Ltd	Afrique du Sud	64,63	64,63	100	100	IG	IG
Linex Corporation	Philippines	38,78	38,78	60	60	IG	IG
Linex Inc.	États-Unis	64,63	64,63	100	100	IG	IG
Linex Nankai JP Co, Ltd	Japon	38,78	38,78	60	60	IG	IG
LUDEV	France	60	60	60	60	IG	IG
Madripaq Servicios, SL	Espagne	100	100	100	100	IG	IG
Mail Plus Ltd	Grande-Bretagne	100		100		IG	
Menexpres, SA	Espagne	100	100	100	100	IG	IG
Nanny Bag	France		49,95		49,95		MEE
Ninja Logistics Pte. Ltd	Singapour	43,27	42,41	43,27	42,41	MEE	MEE
North America Direct, Inc.	États-Unis	60	60	100	100	IG	IG
On The Dot Technologies Limited	Grande-Bretagne		100		100		IG
Packcity Geopost	France	34	34	34	34	MEE	MEE
Parceline Ltd	Grande-Bretagne	100	100	100	100	IG	IG
ParcelLock GmbH	Allemagne	50	50	50	50	MEE	MEE
PickPoint (Russia) LLC	Russie	48,95	48,95	48,95	48,95	MEE	MEE

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**
Pickpoint Delivery System Ltd (Cyprus)	Chypre	48,95	48,95	48,95	48,95	MEE	MEE
Pickup At Home	France	100	100	100	100	IG	IG
Pickup Logistics	France	100	100	100	100	IG	IG
Pickup Personal Services	France	95	100	95	100	IG	IG
Pickup Services	France	100	100	100	100	IG	IG
Pie Mapping Software Ltd	Grande-Bretagne	100	100	100	100	IG	IG
Pour de Bon SAS	France	44,89	100	44,89	100	MEE	IG
Project Bolt Newco 1 Limited	Grande-Bretagne		100		100		IG
Project Bolt Newco 2 Limited	Grande-Bretagne		100		100		IG
PT Linehaul Express Indonesia	Indonésie	25,85	25,85	40	40	MEE	MEE
Pudo Portugal SA	Portugal	25	25	25	25	MEE	MEE
Rapido Express and Logistics EOOD	Bulgarie	69,81	69,81	100	100	IG	IG
Resto In	France	100	100	100	100	IG	IG
RPX MAC Express (Private) Limited	Sri Lanka	32,31	32,31	100	100	IG	IG
Scalefast Australia PTY LTD	Australie		60		100		IG
Scalefast Canada Enterprises	Canada		60		100		IG
Scalefast Inc.	États-Unis		60		100		IG
Scalefast Japan Kabushiki Kaisha	Japon		60		100		IG
Scalefast S. de R.L. de C.V.	Mexique		60		100		IG
Scalefast SAS	France		60		100		IG
Scalefast Singapore PTE Ltd	Singapour		60		100		IG
Scalefast, SL	Espagne		60		100		IG
SCI Exa Immo	France	100	100	100	100	IG	IG
SCI Examurs Paris	France	100	100	100	100	IG	IG
Sci Intel immo	France	100	100	100	100	IG	IG
Seur España Operaciones, SA	Espagne	96,14	96,14	100	100	IG	IG
Seur Geopost, SL	Espagne	100	100	100	100	IG	IG
Seur Gerencia de Riesgos, SL	Espagne	96,14	96,14	100	100	IG	IG
Seur Logística SA	Espagne	96,14	96,14	100	100	IG	IG
Seur, SA	Espagne	96,14	96,14	96,14	96,14	IG	IG
Shanghai E & T Wako Express Co. Ltd	Chine	64,63	64,63	100	100	IG	IG
SHIFT7	France		60		100		IG
Siodemka Systemy Sp z o.o.	Pologne	100	100	100	100	IG	IG
Sodexi	France	35	35	35	35	MEE	MEE
Someva, SLU	Espagne	96,14	96,14	100	100	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2021	Pourcentage d'intérêt 2022	Pourcentage de contrôle 2021	Pourcentage de contrôle 2022	Méthode de consolidation 2021	Méthode de consolidation 2022
Speedy AD	Bulgarie	69,81	69,81	69,81	69,81	IG	IG
Speedy EOOD	Bulgarie	69,81	69,81	100	100	IG	IG
Speedy Tech Lab. (ex-OMG Mobile EOOD)	Bulgarie	69,81	69,81	100	100	IG	IG
SPI UK	Grande-Bretagne	60	60	100	100	IG	IG
SRT France Logistics	France	100	100	100	100	IG	IG
SRT France SAS (Stuart)	France	100	100	100	100	IG	IG
SRT Group SAS	France	100	100	100	100	IG	IG
SRT Italy Srl	Italie		100		100		IG
STOCKNORD	France		60		100		IG
STRT Delivery Portugal, Unipessoal LDA	Portugal	100	100	100	100	IG	IG
Stuart Delivery LTD	Grande-Bretagne	100	100	100	100	IG	IG
Stuart Delivery, SL	Espagne	100	100	100	100	IG	IG
Stuart Polska sp.zo.o.	Pologne	100	100	100	100	IG	IG
Stuart Urban, SL (ex-Stuart Logistica)	Espagne	100	100	100	100	IG	IG
TD Express services	France	100	100	100	100	IG	IG
The Courier and Passenger Transport Group Limited	Grande-Bretagne		100		100		IG
The Courier and Passenger Transport Holdings Limited	Grande-Bretagne		100		100		IG
The Reach Advisory Limited	Irlande		60		100		IG
Transporte Integral de Paquetería, SA	Espagne	100	100	100	100	IG	IG
Transworld Global Courier Ltd	Grande-Bretagne		100		100		IG
Urgent Deliveries Limited (EcoSpeed)	Grande-Bretagne		100		100		IG
U.S. Direct (singapore) PTE Ltd	Singapour	60	60	100	100	IG	IG
U.S. Direct e-commerce AUS PTY Limited	Australie	60	60	100	100	IG	IG
U.S. Direct E-Commerce Netherlands BV	Pays-Bas	60	60	100	100	IG	IG
U.S. Direct e-commerce UK	Grande-Bretagne	60	60	100	100	IG	IG
US Direct E-Commerce (USA) Inc.	États-Unis		60		60		IG
Universal Express LLC	Émirats arabes unis	64,63	64,63	100	100	IG	IG
Universal Express Ltd	Kenya	64,63		100		IG	
US Direct eCommerce Holding Ltd	Irlande	60	60	100	100	IG	IG
US Direct eCommerce Ltd	Irlande	60	60	100	100	IG	IG
US Direct eCommerce Nominee DAC	Irlande	60	60	100	100	IG	IG
US Direct E-Commerce Rus LLC	Russie	60	60	100	100	IG	IG
Wako Express Co. Ltd	Taïwan	64,63	64,63	100	100	IG	IG
WN TPC	Grande-Bretagne	60	60	100	100	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2021	Pourcentage d'intérêt 2022	Pourcentage de contrôle 2021	Pourcentage de contrôle 2022	Méthode de consolidation 2021	Méthode de consolidation 2022
WnDirect USA, Inc.	États-Unis	60	60	100	100	IG	IG
Your Cargo Contact BV	Pays-Bas	48,47	48,47	75	75	IG	IG
Yurtici Kargo Servisi AS	Turquie	25	25	25	25	MEE	MEE
SECTEUR LA BANQUE POSTALE – CNP							
La Banque Postale	France	100	100	100	100	IG	IG
115 K	France		100		100		IG
AEP3 SCI	France	78,95	100	100	100	IG	IG
AEP4 SCI	France	78,95	100	100	100	IG	IG
AEW Europe SA	France	40		40		MEE	
Arial CNP Assurances	France	31,58	40	40	40	MEE	MEE
Assurbail Patrimoine	France	78,95	100	100	100	IG	IG
Assurimmeuble	France	78,95	100	100	100	IG	IG
Assuristance	France	52,11	100	66	100	MEE	IG
Caixa Seguradora Especializada em Saúde SA	Brésil	40,86	51,75	100	100	IG	IG
Caixa Seguradora SA	Brésil	40,86	51,75	100	100	IG	IG
Caixa Vida e Previdência	Brésil	31,58	40	100	100	IG	IG
CIMO	France	78,95	100	100	100	IG	IG
CNP Asfalistiki	Chypre	78,95	100	100	100	IG	IG
CNP Assur Trésorerie Plus	France	77,46	99,09	98,12	99,09	IG	IG
CNP Assurances	France	78,95	100	82,12	100	IG	IG
CNP Assurances Compañia de Seguros	Argentine	60,37	76,47	76,47	76,47	IG	IG
CNP Assurances Latam Holding Ltda	Brésil	78,95	100	100	100	IG	IG
CNP Assurances Participações Ltda	Brésil	78,95	100	100	100	IG	IG
CNP Capitalização SA	Brésil	20,84	26,39	51	51	IG	IG
CNP Caution	France	78,95	100	100	100	IG	IG
CNP Consórcio SA Administradora de Consórcios (ex Caixa Consórcio SA Administradora de Consórcios)	Brésil	40,86	100	100	100	IG	IG
CNP Cyprialife	Chypre	78,95	100	100	100	IG	IG
CNP Cyprus Insurance Holdings	Chypre	78,95	100	100	100	IG	IG
CNP Cyprus Properties	Chypre	78,95	100	100	100	IG	IG
CNP Cyprus Tower Ltd	Chypre	78,95	100	100	100	IG	IG
CNP Europe Life	Irlande	78,95	100	100	100	IG	IG
CNP Immobilier	France	78,95	100	100	100	IG	IG
CNP Luxembourg	Luxembourg	78,95	100	100	100	IG	IG
CNP OSTRUM ISR OBLI 12 MOIS	France	77,84	98,98	98,59	98,98	IG	IG
CNP Participações Securitarias Brasil Ltda	Brésil	40,86	51,75	100	100	IG	IG
CNP Partners	Espagne	78,95		100		IG	

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2021	Pourcentage d'intérêt 2022	Pourcentage de contrôle 2021	Pourcentage de contrôle 2022	Méthode de consolidation 2021	Méthode de consolidation 2022
CNP Praktoriaki	Grèce	78,95	100	100	100	IG	IG
CNP Retraite	France		100		100		IG
CNP S.A. de Capitalización y Ahorro p/fines determinados	Argentine	39,47	50	65,38	65,38	IG	IG
CNP Santander Insurance Europe Ltd	Irlande	40,26	51	51	51	IG	IG
CNP Santander Insurance Life Ltd	Irlande	40,26	51	51	51	IG	IG
CNP Santander Insurance Services Ireland Ltd	Irlande	40,26	51	51	51	IG	IG
CNP Seguros Holding Brasil SA	Brésil	40,86	51,75	51,75	51,75	IG	IG
CNP Seguros Participações em Saúde Ltda (ex Caixa Seguros Participações em Saúde Ltda)	Brésil	40,86	51,75	100	51,75	IG	IG
CNP UniCredit Vita	Italie	45,4	51	57,5	51	IG	IG
CNP Vita Assicura	Italie	40,26	100	51	100	IG	IG
CNP Vita Assicurazione	Italie	78,95	100	100	100	IG	IG
CNP Zois	Grèce	78,95	100	100	100	IG	IG
Companhia de Seguros Previdencia do Sul-Previsul	Brésil	40,86	51,75	100	100	IG	IG
Credicoop Compañia de Seguros de Retiro SA	Argentine		29,82		29,82		MEE
EasyBourse	France	100	100	100	100	IG	IG
Ecureuil Profil 90	France	44,89	56,22	56,86	56,22	IG	IG
Ecureuil Vie Développement	France	38,69	49	49	49	MEE	MEE
FCT Elise 2012	France	95	95	95	95	IG	IG
Filassistance International	France	52,11	100	66	100	MEE	IG
Fundo de Investimento Imobiliario Renda Corporativa Angico – FII	Brésil	38,54	48,81	100	100	IG	IG
Holding d'Infrastructures Gazières	France	41,84	52,97	53	52,97	MEE	MEE
Holding XS1 SA	Brésil	31,58	40	51	51	IG	IG
Infra-Invest	Luxembourg	78,95	100	100	100	IG	IG
Infra-Invest France	France	78,95	100	100	100	IG	IG
Infra-Invest Holding	France	78,95	100	100	100	IG	IG
La Banque Postale Asset Management	France	70	75	100	100	IG	IG
La Banque Postale Asset Management Holding	France	70	75	70	75	IG	IG
La Banque Postale Assurance Santé	France	51	51	51	51	IG	IG
La Banque Postale Assurances IARD	France	100	100	100	100	IG	IG
La Banque Postale Collectivités Locales	France	65	65	65	65	IG	IG
La Banque Postale Conseil en Assurances	France	100	100	100	100	IG	IG
La Banque Postale Consumer Finance	France	100	100	100	100	IG	IG
La Banque Postale Home Loan SFH	France	100	100	100	100	IG	IG
La Banque Postale Immobilier Conseil	France	100	100	100	100	IG	IG
La Banque Postale Leasing & Factoring	France	100	100	100	100	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2021	Pourcentage d'intérêt 2022	Pourcentage de contrôle 2021	Pourcentage de contrôle 2022	Méthode de consolidation 2021	Méthode de consolidation 2022
La Banque Postale Prévoyance	France	100	100	100	100	IG	IG
LBP Actifs Immo	France	78,95	100	100	100	IG	IG
LBP Dutch Mortgage Portfolio 1 BV	Pays-Bas	100	100	100	100	IG	IG
LBP Dutch Mortgage Portfolio 2 BV	Pays-Bas	100	100	100	100	IG	IG
Louvre Banque Privée (ex-BPE)	France	100	100	100	100	IG	IG
Ma French Bank	France	100	100	100	100	IG	IG
MFPrévoyance SA	France	78,95	100	100	100	IG	IG
Montparvie V	France	78,95	100	100	100	IG	IG
Odonto Empresas Convênios Dentários Ltda	Brésil	40,86	100	100	100	IG	IG
OPCI AEP247	France	78,95	100	100	100	IG	IG
OPCI AEW Imcom 1	France	78,95	100	100	100	IG	IG
OPCI MTP Invest	France	78,95	100	100	100	IG	IG
OPCI Raspail	France	78,95	99,94	100	99,94	IG	IG
OPCVM Caixa Seguradora SA	Brésil	40,86	51,75	100	100	IG	IG
OPCVM Caixa Vida e Previdência	Brésil	31,58	40	100	100	IG	IG
OPCVM CNP Capitalizacao SA (ex OPCVM Caixa Capitalizacao SA)	Brésil	20,84	26,39	100	100	IG	IG
OPCVM CNP Consórcio SA (ex OPCVM Caixa Consorcios)	Brésil	40,86	100	100	100	IG	IG
OPCVM Holding Caixa Seguros Holding SA	Brésil	40,86	51,75	100	100	IG	IG
Ostrum Asset Management	France	31,5		45		MEE	
Outlet Invest	France	78,95	100	100	100	IG	IG
Provincia Seguros de Vida SA	Argentine		40		40		MEE
SAS Alleray	France	78,95	100	100	100	IG	IG
SCI CRSF DOM	France	99,94		99,94		IG	
SCI CRSF Métropole	France	100	100	100	100	IG	IG
SCI ICV	France	78,95	100	100	100	IG	IG
SCI Lamartine	France		85		85		IG
SCI Tertiaire Saint Romain	France	100	100	100	100	IG	IG
SCP Lamartine Euros	France		100		100		IG
SCP Lamartine monitoring Holding	France		100		100		IG
SICAC	France	78,95	100	100	100	IG	IG
SOFIAP	France	66	66	66	66	IG	IG
Sogestop K	France	78,95	100	100	100	IG	IG
Tocqueville Finance SA	France	69,93	74,99	99,9	99,99	IG	IG
Univers CNP 1 FC	France	78,95	100	100	100	IG	IG
Vivaccio ISR actions	France	78,95	100	100	100	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2021	Pourcentage d'intérêt 2022	Pourcentage de contrôle 2021	Pourcentage de contrôle 2022	Méthode de consolidation 2021	Méthode de consolidation 2022
Wiz Soluçoes e Corretagem de Seguros SA	Brésil	10,22	12,94	25	25	MEE	MEE
XS2 Vida e Previdência SA	Brésil	31,58	40	100	100	IG	IG
XS5 Administradora de consòrcios SA	Brésil	19,74	25	50,01	50,01	MEE	MEE
Youse Tecnologia e Assistência em Seguros Ltda (ex Caixa Seguros Assessoria e Consultoria Ltda)	Brésil	40,86	51,75	100	100	IG	IG
SECTEUR GRAND PUBLIC ET NUMÉRIQUE							
2B-Softeam Data	France	100	100	100	100	IG	IG
Adverline	France	100	100	99,88	100	IG	IG
AR 24	France	55	80,24	55	80,24	IG	IG
ARKHINEO	France	100	100	100	100	IG	IG
Boxtal	France	100	100	100	100	IG	IG
Bretagne Routage SA	France	100		100		IG	
CER – Docapost BPO	France	50,98		50,98		IG	
Certinomis	France	100	100	100	100	IG	IG
CNTP – Docapost BPO	France	66	100	66	100	IG	IG
Docapost	France	100	100	100	100	IG	IG
Docapost Agility	France	100	100	100	100	IG	IG
Docapost Applicam	France	100	100	100	100	IG	IG
Docapost BPO (ex T2IS – Docapost BPO)	Maroc	50,98	100	100	100	IG	IG
Docapost BPO IS	France	65	65	65	65	IG	IG
Docapost BPO SAS	France	100	100	100	100	IG	IG
Docapost CSP	France	100	100	100	100	IG	IG
Docapost DPS	France	100	100	100	100	IG	IG
Docapost Externalisation	France	100	100	100	100	IG	IG
Docapost Fast	France	100	100	100	100	IG	IG
Docapost IOT	France	100	100	100	100	IG	IG
Docapost Localéo	France	100	100	100	100	IG	IG
Docapost E -Santé	France	100	100	100	100	IG	IG
DOCAPOSTE Trust & Sign	France	100	100	100	100	IG	IG
DOCAPOSTE Trust & Sign Pologne	Pologne		100		100		IG
DOCAPOSTE Trust & Sign Roumanie	Roumanie		100		100		IG
ESCENT Belgique	Belgique	100	100	100	100	IG	IG
ESCENT Luxembourg	Luxembourg	100	100	100	100	IG	IG
Eukles	France	100	100	100	100	IG	IG
GENITECH Tunisie	Tunisie	100	100	100	100	IG	IG
Heva	France		100		100		IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2021	Pourcentage d'intérêt 2022	Pourcentage de contrôle 2021	Pourcentage de contrôle 2022	Méthode de consolidation 2021	Méthode de consolidation 2022
Icanopée	France	80	100	80	100	IG	IG
Inadvans	France	100	100	100	100	IG	IG
Index Éducation Développement	France	76,6	80	100	100	IG	IG
Index Éducation France	France	76,6	80	100	100	IG	IG
Index Italie	Italie	76,6	80	100	100	IG	IG
Kidscare	France	100	100	100	100	IG	IG
La Poste Services à la Personne	France	100	100	100	100	IG	IG
La Poste Telecom	France	51	51	51	51	MEE	MEE
LP11	France	100	100	100	100	IG	IG
Maileva	France	100	100	100	100	IG	IG
MARKETSHOT	France	89,86	100	89,86	100	IG	IG
Media Prisme SAS	France	82,05	82,05	82,05	82,05	IG	IG
Openvalue	France	80	80	100	100	IG	IG
OPTELO	France	100	100	100	100	IG	IG
Oxeva	France	70,03		70,03		IG	
Probayes	France	100	100	100	100	IG	IG
Prosofteam	France	100	100	100	100	IG	IG
Sefas España	Espagne	100	100	100	100	IG	IG
Sefas Inc.	États-Unis	100	100	100	100	IG	IG
Sefas Ltd	Grande-Bretagne	100	100	100	100	IG	IG
Sefas SA	France	100	100	99,99	99,99	IG	IG
Seres Allemagne	Allemagne	66	66	100	100	IG	IG
Séres Espagne	Espagne	66	66	100	100	IG	IG
Sérès SA	France	66	66	66	66	IG	IG
Sofadev – Docapost BPO	Maroc	50,98	100	100	100	IG	IG
Softeam	France	100	100	100	100	IG	IG
Softeam Agency	France	100	100	100	100	IG	IG
Softeam Armonys	France	100	100	100	100	IG	IG
Softeam Consulting	France	100	100	100	100	IG	IG
Softeam Group	France	100	100	100	100	IG	IG
Voxaly	France	100	100	100	100	IG	IG
SECTEUR IMMOBILIER							
Poste Immo	France	100	100	100	100	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		50		MEE	

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**
Ciposte SAS	France	100	100	100	100	IG	IG
Fréjorgues Energy SAS	France	46	46	46	46	MEE	MEE
Holding PI	France	46	46	46	46	MEE	MEE
Holding PI2	France	46	46	46	46	MEE	MEE
ImmoStoc SAS	France	100	100	100	100	IG	IG
LocaPoste SAS	France	100	100	100	100	IG	IG
Lumin' Toulouse SAS	France	44	44	44	44	MEE	MEE
Lumin'Logistique urbaine	France	44	44	44	44	MEE	MEE
Multiburo	France		100		100		IG
Multigestion	France		100		100		IG
Multiburo Gares	France		100		100		IG
Multiburo Suisse SA	Suisse		100		100		IG
N.C.I	Belgique		100		100		IG
PI Energy	France	46	46	46	46	MEE	MEE
PI Energy 2	France	46	46	46	46	MEE	MEE
PI Logistique Urbaine	France	100	100	100	100	IG	IG
Poste Immo tertiaire	France	100	100	100	100	IG	IG
SAS Arkadea	France	50		50		MEE	
SAS PI développement	France	100	100	100	100	IG	IG
SAS PI Énergies renouvelables	France	100	100	100	100	IG	IG
SAS PI Invest	France	100	100	100	100	IG	IG
SAS Startway IG	France	28	45,1	28	45,1	MEE	IG
SAS Startway Partners	France	79,97	96	79,97	100	IG	IG
SAS STARTWAY SYSTEM	France		100		100		IG
SC Pyxis	France	100	100	100	100	IG	IG
SCCV 56, Rue Cler	France	49	49	49	49	MEE	MEE
SCCV Paris Campagne Première	France	49	49	49	49	MEE	MEE
SCI Activités annexes	France	100	100	100	100	IG	IG
SCI Activités Colis	France	100	100	100	100	IG	IG
SCI Activités Courrier de Proximité	France	100	100	100	100	IG	IG
SCI Activités Courrier Industriel	France	100	100	100	100	IG	IG
SCI Aix-Pichaury	France		100		100		IG
SCI Arkadea Fort-de-France	France	49	49	49	49	MEE	MEE
SCI Arkadea Lyon Crepet	France	35	35	35	35	MEE	MEE
SCI Arkadea Lyon Croix-Rousse	France	30	30	30	30	MEE	MEE
SCI Arkadea Marseille Saint-Victor	France	49	49	49	49	MEE	MEE

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2021	Pourcentage d'intérêt 2022	Pourcentage de contrôle 2021	Pourcentage de contrôle 2022	Méthode de consolidation 2021	Méthode de consolidation 2022
SCI Arkadea Rennes Trigone	France	49	49	49	49	MEE	MEE
SCI Bataille	France	35	35	35	35	MEE	MEE
SCI BP	France	100	100	100	100	IG	IG
SCI BP Mixte	France	100	100	100	100	IG	IG
SCI Centres de Loisirs	France	100	100	100	100	IG	IG
SCI DOM	France	100	100	100	100	IG	IG
SCI Green Opale	France	100	100	100	100	IG	IG
SCI Logement	France	100	100	100	100	IG	IG
SCI Nantes Aubinière	France		100		100		IG
SCI PI 17	France	100	100	100	100	IG	IG
SCI PI Bordeaux Tourville	France	100	100	100	100	IG	IG
SCI Route du Moulin Bateau Bonneuil	France	100	100	100	100	IG	IG
SCI RSS Strasbourg MEE	France	59	59	59	59	MEE	MEE
SCI Tertiaire	France	100	100	100	100	IG	IG
SCI Tertiaire Mixte	France	100	100	100	100	IG	IG
Sobre	France	48,56	48,56	48,56	48,56	MEE	MEE
SOBRE GLP	France	74,28	74,28	51	51	IG	IG
Société SCCV Rue du Champ Macret Roye	France	100	100	100	100	IG	IG
Sogaris Paris : les espaces logistiques urbains	France	22,5	22,5	22,5	22,5	MEE	MEE
Toulouse Occitanie	France	44	44	44	44	MEE	MEE
TPF2 – SPPICAV	France	20,02	20,02	20,02	20,02	MEE	MEE
Urba 144	France	46	46	46	46	MEE	MEE
NON AFFECTÉ							
La Poste Ventures (LP7)	France	100	100	100	100	IG	IG
Vehiposte SAS	France	100	100	100	100	IG	IG
Movivolt	France	30	30	30	30	MEE	MEE

IG : intégration globale.

MEE : mise en équivalence.

IP : intégration proportionnelle.

NOTE 44 Autres titres non consolidés hors France

(en milliers d'euros)	Pays	31/12/2022 Pourcentage de détention	31/12/2022 Valeur au bilan	31/12/2021 Valeur au bilan
DalcoSud, SLU	Espagne	100 %	9 723	0
Anchanto	Singapour	19 %	6 191	6 191
Cool Runnings Transport BV	Pays-Bas	100 %	2 544	0
Bosta Inc.	États-Unis	11 %	1 285	1 285
Livelihoods	Luxembourg	3 %	1 000	1 000
Localz Pty Ltd.	Australie	5 %	926	926
Sérès Argentine	Argentine	90 %	850	790
Advanced Ideas SRL	Roumanie	60 %	821	
Sérès Colombie	Colombie	100 %	807	707
Sérès Mexique	Mexique	100 %	586	553
Koiki	Espagne	9 %	370	370
Mediapost Vietnam	Vietnam	36 %	311	311
Sérès Equateur	Équateur	100 %	216	216
Citibox Smart Services, SL	Espagne	2 %	153	750
Vouchers Depot SRL	Roumanie	75 %	152	0
Séres Pérou	Pérou	100 %	95	65
Mediapost Martech	Roumanie	51 %	52	52
Vietnam Postal SRL	Vietnam	6 %	43	43
CargoNetwork Gm	Allemagne	11 %	40	40
Divers	Portugal	ns	32	78
CID Externalizacion de Servici	Espagne	10 %	25	25
Divers	Philippines	ns	20	0
Divers	Espagne	ns	17	17
Kombiverkehr Deu	Allemagne	ns	16	16
Biocair India Private Limited	Inde	100 %	11	0
IG Zollwerk	Suisse	7 %	10	10
Applicam Tunisie	Tunisie	95 %	10	10
Insercion Personal Discapacita	Espagne	10 %	6	6
Divers	Allemagne	ns	1	1
Wundr Commerce Ltd	Grande-Bretagne	12 %		874
Divers	Italie	ns		13
Tactio Inc. [a]	Canada			3 990
Aljutrans Cádiz, SL [b]	Espagne			2 584
Ofertia Mexico [b]	Mexique			89
Ofertia Colombia [b]	Colombie			18
TOTAL			**26 313**	**21 030**

(a) Société cédée en 2022.
(b) Société consolidée en 2022.

6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2022

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 consolidés de la société La Poste relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, 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 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

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 2022, les actifs de l'UGT Courrier ont été totalement dépréciés pour un montant de 940 millions d'euros (M€) (dont 250 M€ d'immobilisations corporelles, 228 M€ d'immobilisations incorporelles et 462 M€ de droits d'utilisation).

En effet, comme indiqué en note 1.5 « Dépréciation des actifs de l'UGT courrier » de l'annexe aux comptes consolidés, malgré la compensation obtenue de l'État à compter de 2021 au titre du service universel postal, en cours de notification auprès de la Commission européenne, le business plan de l'UGT Courrier s'est fortement dégradé en 2022 en raison de la forte accélération de l'inflation en 2022. Cette inflation, dont il est prévu qu'elle se maintienne à un niveau élevé pendant encore un certain temps, génère une forte augmentation des coûts sur l'horizon du business plan qui ne peut être que très partiellement compensée par une hausse des tarifs. 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 dépréciations 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 1.5 « Dépréciation des actifs de l'UGT courrier » 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 « Écarts 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 2022, les écarts d'acquisition s'élèvent à 5 092 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 1 199 M€ au 31 décembre 2022.

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…).

Comme indiqué dans la note 34.2 de l'annexe aux comptes consolidés, le montant des encours en statut 2 et les provisions afférentes ont été affectés par les mesures de surveillance spécifiques mises en place par La Banque Postale sur :

- des contreparties ou des secteurs d'activité considérés comme présentant des indices de dégradation pour les personnes morales,
- des clients considérés comme fragiles au regard du contexte inflationniste pour les particuliers.

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.

L'évaluation des provisions requiert l'exercice de jugement pour la classification des expositions (statut 1, 2 ou 3), 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 provisions et de la dégradation attendue du risque de crédit du fait du contexte inflationniste, nous avons considéré que l'estimation des pertes attendues sur les crédits à la clientèle au 31 décembre 2022 constituait un point clé de notre audit.

Au 31 décembre 2022, les encours bruts de prêts et créances sur la clientèle au coût amorti s'élèvent à 131,1 milliards d'euros, et les provisions qui y sont associées totalisent 1,6 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 » 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 2022 ;

- Nous avons apprécié les modalités de prise en considération des principaux effets du contexte macro-économique sur l'économie dans l'actualisation des modèles de dépréciations et des paramètres utilisés, ainsi que des effets complémentaires de provisionnement sectoriel.

Nous avons examiné la documentation sous-tendant l'estimation des 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 celles-ci figure une provision pour risques croissants, qui est constituée pour couvrir les écarts temporels existant entre la période de mise en jeu de la garantie et son financement par les primes d'assurances. Cette provision est constituée de manière prospective, en comparant les engagements futurs de l'assureur et ceux de l'assuré. La réglementation ne précise pas l'ensemble des paramètres à retenir pour le calcul de cette provision.

Nous avons considéré ce sujet comme un point clé de l'audit en raison de la sensibilité du calcul de la provision pour risques croissants dépendance et emprunteur au choix des hypothèses clés suivantes qui requièrent de la part de la direction un important degré de jugement :

- le taux d'actualisation sur le risque de dépendance ;
- les tables d'expérience élaborées en fonction de l'observation et des analyses établies sur la base des données en portefeuille ;
- les comportements de rachat des assurés.

Au 31 décembre 2022, les provisions techniques d'assurance, brutes de réassurance, s'établissent à 383,7 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 examiné les modalités de mise en œuvre de la méthodologie de détermination de la provision pour risques croissants. Nous avons notamment réalisé les travaux suivants avec l'aide de nos experts internes en risques et modèles :

- examiner la conception mathématique du modèle actuariel pour vérifier qu'il ne contient pas d'anomalie significative pouvant fausser le montant de la provision calculée notamment via la réexécution de calculs.
- apprécier la cohérence des hypothèses clés retenues pour la détermination de la provision, cela comprend en particulier :
  - la détermination des classes homogènes de risques (maille à laquelle la mutualisation entre les provisions pour risques croissants positives et négatives calculées tête par tête est possible) en lien avec la segmentation retenue pour la tarification ;
  - les principes et méthodologies de détermination du taux d'actualisation ;
  - les principes et méthodologies de détermination des lois de rachats et des tests de sensibilités associés ;
  - les principes et méthodologies de détermination des tables d'expérience ;
  - les principes de détermination des coefficients de PRC et leur correcte application pour le calcul tête par tête.

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

Au travers sa filiale La Banque Postale, le groupe La Poste détient dans son bilan des actifs financiers enregistrés à la juste valeur (par résultat ou par capitaux propres) relevant du niveau 3 dans la hiérarchie de juste valeur. L'essentiel de ces actifs est issu de CNP Assurances.

Les investissements classés en actifs à la juste valeur par capitaux propres sont évalués à la juste valeur à la clôture de l'exercice. La variation de juste valeur est inscrite directement dans les capitaux propres.

Les actifs financiers en juste valeur par résultat sont évalués à la juste valeur à la clôture de l'exercice. La variation de juste valeur est enregistrée directement dans le résultat.

Les variations de juste valeur sont enregistrées en tenant compte de la fiscalité latente et, s'agissant des actifs portés par CNP Assurances, des droits des assurés.

Le niveau 3 dans la hiérarchie de juste valeur au sens d'IFRS 13 regroupe l'ensemble des actifs dont la valorisation est fondée sur des données de marchés non observables. La juste valeur peut provenir de modèles de valorisation internes dérivés de modèles standards ou d'agents externes fournissant une valorisation sans référence à un marché actif.

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.

Leur juste valeur représente un encours de 25,1 milliards d'euros au 31 décembre 2022, comme indiqué dans la note 35.1 « Juste valeur et hiérarchie des instruments financiers » de l'annexe aux comptes consolidés.

Notre réponse

Nous avons :

- Apprécié le dispositif de contrôle associé au processus de valorisation, notamment par la vérification de l'existence et de l'efficacité opérationnelle des contrôles réalisés par la direction ;
- Vérifié que l'estimation de ces valeurs, déterminée par la direction, est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des chiffres utilisés ;
- Obtenu, sur un échantillon, les dernières valorisations disponibles provenant d'experts et de gestionnaires de fonds afin d'apprécier la valorisation retenue par la société ;
- Fait appel à nos experts internes en risques et modèles de manière à réaliser un calcul indépendant et une analyse de sensibilité sur un échantillon de titres structurés ;
- Examiné et justifié les changements de classification entre les 3 niveaux de juste valeur ;
- Examiné l'information financière requise selon la norme IFRS 7 dans les annexes.

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.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, 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 l'assemblée générale du 29 juin 2009 pour le cabinet KPMG SA et du 8 juin 2021 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2022, le cabinet KPMG SA était dans la 14e année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 2e année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 16 mars 2023

KPMG SA

Stéphanie Millet
Associée

Xavier de Coninck
Associé

Paris La Défense, le 16 mars 2023

Mazars

Gonzague Senlis
Associé

Charles de Boisriou
Associé

6.3 ÉTATS FINANCIERS ANNUELS 2022

Les valeurs figurant dans les tableaux sont généralement exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à de légers écarts dans les tableaux ou les variations.

Compte de résultat

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2022	31/12/2021
Chiffre d'Affaires Services-Courrier-Colis		7 280	7 618
Chiffre d'affaires Grand Public et Numérique		3 264	3 480
Chiffre d'affaires Immobilier		21	17
Chiffre d'affaires Autres		20	19
Chiffre d'affaires	**Note 1**	**10 585**	**11 134**
Autres produits d'exploitation		2 894	2 912
Produits d'exploitation		**13 479**	**14 046**
Achats		(496)	(531)
Autres charges externes	Note 2	(5 369)	(5 202)
Impôts, taxes et versements assimilés	Note 3	(601)	(617)
Charges de personnel	Note 4	(7 449)	(7 717)
Dotations aux amortissements et provisions	Note 5	(33)	(86)
Charges d'exploitation		**(13 948)**	**(14 153)**
Résultat d'exploitation		**(469)**	**(107)**
Résultat financier	**Note 6**	**1 758**	**345**
Résultat courant		**1 289**	**238**
Résultat exceptionnel	**Note 7**	**(548)**	**310**
Résultat avant impôt		**741**	**548**
Impôt sur les bénéfices	Note 8	230	205
RÉSULTAT NET		**971**	**753**

Bilan

Actif

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2022 Valeurs brutes	31/12/2022 Amortissements et Provisions	31/12/2022 Valeurs nettes	31/12/2021 Valeurs nettes
Immobilisations incorporelles	Note 9	1 847	(1 609)	238	416
Terrains et constructions		258	(146)	112	114
Autres immobilisations corporelles		3 334	(2 835)	499	702
Immobilisations corporelles	Note 10	3 592	(2 981)	611	816
Immobilisations financières	Note 11	17 344	(233)	17 111	16 667
Actif immobilisé		22 783	(4 823)	17 960	17 899
Stocks et encours	Note 12	133	(8)	125	107
Créances clients et comptes rattachés		1 865	(24)	1 841	1 904
Autres créances		836	-	836	915
Créances d'exploitation	Note 13	2 701	(24)	2 677	2 819
Débiteurs divers	Note 15	230	(18)	212	162
Comptes de régularisation	Note 16	57	-	57	77
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	Note 17	4 608	-	4 608	2 909
Actif circulant		7 729	(50)	7 679	6 074
TOTAL GÉNÉRAL		30 512	(4 873)	25 639	23 973

Passif

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2022	31/12/2021
Capital social		5 620	5 365
Primes liées au capital		1 168	1 303
Réserves		142	572
Report à nouveau		-	(654)
Résultat de l'exercice		971	753
Capitaux propres	**Note 19**	**7 901**	**7 339**
Autres fonds propres	**Note 19**	**750**	**750**
Provisions réglementées	**Note 20**	**57**	**49**
Provisions pour Risques et Charges	**Note 20**	**1 613**	**1 806**
Emprunt		11 082	9 521
Emprunts et dettes financières diverses		281	435
Comptes bancaires et valeurs à décaisser		38	14
Dettes financières	**Note 21**	**11 401**	**9 970**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		1 571	1 459
Dettes fiscales et sociales		1 133	1 124
Autres dettes d'exploitation		753	747
Dettes d'exploitation	**Note 13**	**3 457**	**3 330**
Créditeurs divers	Note 15	360	552
Comptes de régularisation	Note 16	100	177
Dettes		**15 318**	**14 029**
TOTAL GÉNÉRAL		**25 639**	**23 973**

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2022	31/12/2021
Résultat net		**971**	**753**
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité			
■ Plus ou moins-values de cessions		1	9
■ Variations nettes des provisions	Note 26	(184)	(76)
■ Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	Note 26	900	(133)
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement et impôt		**1 688**	**553**
■ Produits et charges financiers		(11)	51
■ Impôts		(193)	(212)
Marge brute d'autofinancement après coût de l'endettement et impôt		**1 484**	**392**
■ Variation du Besoin en Fonds de Roulement	Note 27	128	(345)
■ Produits de CICE de la période		(1)	(1)
■ Impôts payés		167	160
Flux de Trésorerie provenant des activités d'exploitation		**1 778**	**206**
■ Acquisition d'actifs incorporels et corporels	Note 28	(347)	(311)
■ Acquisition d'actifs financiers		(1 055)	(1 822)
■ Encaissements provenant de la cession d'actifs incorporels et corporels	Note 29	4	13
■ Encaissements provenant de la cession d'actifs financiers	Note 29	500	596
Flux de Trésorerie utilisés pour les activités d'investissement		**(898)**	**(1 524)**
■ Dividendes versés		(409)	-
■ Intérêts financiers		33	(44)
■ Émissions d'emprunts	Note 30	2 421	2 950
■ Remboursements d'emprunts	Note 31	(1 022)	(1 726)
■ Autres flux liés aux opérations de financement		(54)	(6)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		**969**	**1 174**
VARIATION DE TRÉSORERIE		**1 849**	**(144)**
■ Liquidités et équivalents de liquidités à l'ouverture de l'exercice		2 513	2 657
■ Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice	Note 32	4 362	2 513

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. 210-10 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

A. Augmentation de capital de La Poste SA

Suite à l'Assemblée Générale du 8 juin 2022, La Poste SA a procédé au versement d'un dividende de 724,1 millions d'euros distribué pour partie :

- en numéraire, à hauteur de 409,1 millions d'euros dont 270 millions d'euros pour la CDC et 139,1 millions d'euros pour l'État ;
- en actions *via* une augmentation du capital social de 255,5 millions d'euros, par l'émission de 127 737 226 actions nouvelles d'une valeur nominale égale à 2 euros, assortie d'une prime d'émission de 59,5 millions d'euros.

À l'issue de cette distribution, le capital social de La Poste SA est porté à 5 620,3 millions d'euros divisé en 2 810 162 908 actions ordinaires, d'une valeur nominale égale à 2 euros. La Poste SA est détenue à hauteur de 66 % par la Caisse des Dépôts et à hauteur de 34 % par l'État.

B. Emprunt obligataire

Au cours du 1er semestre 2022, La Poste a procédé à l'abondement de deux souches obligataires pour un total de 250 millions d'euros :

- 100 millions au taux de 1 % sur la ligne obligataire à échéance septembre 2034 ;
- 150 millions au taux de 0,625 % sur la ligne obligataire à échéance octobre 2026.

Le 14 septembre 2022, La Poste a procédé à une émission obligataire « *sustainable* » double tranche à taux fixe, pour un montant total de 1,2 milliard d'euros :

- 600 millions d'euros au taux de 3,125 % à échéance mars 2033 ;
- 600 millions d'euros au taux de 2,625 % à échéance septembre 2028.

Cette émission s'inscrit dans le cadre de l'Engagement Sociétal de La Poste.

Les fonds levés grâce à cette opération permettront de financer ou refinancer des actifs et projets relevant des quatre objectifs sociaux et environnementaux désormais inscrits dans les statuts de La Poste (cf. partie « Spécificités La Poste »).

La Poste a également procédé en septembre 2022 à l'abondement pour 100 millions d'euros sur la tranche obligataire au taux de 0 % à échéance juillet 2029.

C. Accord de l'Arcep sur l'augmentation des tarifs 2022

De nouvelles évolutions tarifaires nationales et internationales du courrier et du colis ont eu lieu le 1er janvier 2022, suite à l'avis rendu par l'Arcep le 8 juillet 2021 (n° 2021-1346). L'ensemble de ces évolutions s'inscrit dans le cadre du dispositif d'encadrement tarifaire pluriannuel pour la période 2019-2022 fixé par la décision n° 2017-1252 du 26 octobre 2017.

D. Nouvel accord Presse

Un protocole d'accord portant réforme et programmation du service public de distribution de la presse abonnée pour les années 2022-2026 a été signé le 14 février 2022 entre les syndicats d'éditeurs de presse, La Poste et l'État. La conformité du nouveau dispositif a été validée par la Commission européenne le 5 décembre 2022 au regard des règles communautaires en matière d'aide d'état. Cet accord entrera donc en vigueur au 1er janvier 2023 pour la période de 2023 à 2026.

Dans l'attente de la mise en place de la nouvelle réforme, l'État a continué en 2022 à soutenir financièrement La Poste au titre du service du transport et de la distribution de la presse, selon les modalités du dispositif actuel.

La compensation accordée par l'État au titre de 2022 s'élève à 84 millions d'euros. Celle-ci a été versée le 16 décembre 2022.

E. Dépréciation des actifs incorporels et corporels du Courrier

Malgré la compensation obtenue de l'État en 2021 au titre du service universel postal, en cours de notification auprès de la Commission européenne, le *business plan* de l'UGT Courrier de La Poste s'est fortement dégradé en 2022 essentiellement en raison de la forte accélération de l'inflation en 2022. Cette inflation, dont il est prévu qu'elle se maintienne à un niveau élevé pendant encore un certain temps, génère une forte augmentation des coûts sur l'horizon du *business plan* qui ne peut être que très partiellement compensée par une hausse des tarifs.

Le test de perte de valeur de cette UGT, réalisé sur la base du *business plan* ainsi actualisé au mieux des prévisions sur cinq ans avec un WACC de 6,5 %, conduit à déprécier la totalité des actifs immobilisés de cette UGT, soit un montant total de 447 millions d'euros. Ces actifs sont constitués exclusivement d'éléments amortissables, principalement des logiciels et des matériels industriels.

Le taux de croissance normatif retenu est de - 5 % et prend en compte la baisse structurelle des volumes de cette activité. Le résultat du test est très peu sensible à la variation de ce paramètre et à celle du WACC.

La dépréciation enregistrée dans les comptes au 31 décembre 2022 se décompose ainsi :

- Immobilisations incorporelles : 228 millions d'euros ;
- Immobilisations corporelles : 219 millions d'euros.

F. Revalorisation du point d'indice des fonctionnaires

Le point d'indice des fonctionnaires a été revalorisé de 3,5 % au 1er juillet 2022 par décret n° 2022-994 du 7 juillet 2022. Cette évolution a été prise en compte dans l'évaluation des principales provisions et charges à payer liées au personnel au 30 juin 2022.

Événements postérieurs à l'arrêté

Aucun évènement susceptible d'avoir un impact significatif sur les comptes de La Poste ne s'est produit postérieurement à l'arrêté.

Règles et méthodes comptables

A. Référentiels comptables

Les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions du règlement n° 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.

B. Principes comptables

1. 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.

2. 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.

3. 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.).

4. 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° 2022-1699 du 28 décembre 2022 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 2022 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.

5. Immobilisations incorporelles

Le règlement ANC n° 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.

6. Immobilisations corporelles

Ventilation par composants de la valeur d'origine des immobilisations

Un composant est un élément de l'immobilisation qui a une durée d'utilisation différente, ou qui procure des avantages économiques selon un rythme différent de celui de l'immobilisation dans son ensemble.

Les composants suivants ont été retenus par La Poste :

Parc Immobilier (6 composants) :

- gros œuvre ;
- toiture ;
- menuiserie et travaux extérieurs ;
- gros équipements ;
- petits équipements et agencements ;
- terrain.

Matériels :

- machines de tri : trois composants (mécanique, intelligence, périphérique). Un quatrième composant (alimentation et instruments de mesure) est identifié pour les machines de tri colis (TPGD) ;
- matériel d'environnement de tri : deux composants (mécanique, intelligence).

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.

Coût d'acquisition d'une immobilisation

Seules les dépenses générant une ressource contrôlée du fait d'évènements passés et dont La Poste attend des avantages économiques futurs sont immobilisées.

Conformément à l'option offerte par le règlement ANC n° 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.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

10. Stocks et encours

La Poste applique la méthode du Coût Moyen Unitaire Pondéré pour évaluer le coût d'entrée de ses stocks, à l'exception des produits finis qui sont évalués à leur coût de production.

Lors de l'arrêté des comptes et conformément au règlement ANC n° 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.

11. Créances d'exploitation

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.

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.

12. 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.

13. 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.

14. 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).

15. 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'évènements 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.

16. Régime de retraite et dispositifs d'aménagement de fin de carrière

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.

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 validée par l'IASB en mai 2021.

Ainsi, à compter de 2021, les calculs réalisés par La Poste prennent 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 a conduit à comptabiliser dans les comptes de l'exercice 2021 un ajustement par report à nouveau d'un montant de 123 millions d'euros (cf. note 19 « Fonds propres »).

Les principales hypothèses retenues et l'évaluation de l'engagement sont présentées dans la note 24 de l'annexe.

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.

17. 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).

18. 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 n° 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.

19. Capital

Le capital social de La Poste s'élève à 5,620 milliards d'euros, divisé en 2 810 162 902 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.

20. 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 évènements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise.
- Un actif éventuel est un actif potentiel résultant d'évènements passés et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance (ou non) d'un ou plusieurs évènements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise.

21. 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.

22. 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 ÉTATS FINANCIERS ANNUELS

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT 415

NOTE 1 Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation 415
NOTE 2 Autres charges externes 418
NOTE 3 Impôts et taxes 418
NOTE 4 Charges de personnel 419
NOTE 5 Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations 419
NOTE 6 Résultat financier 419
NOTE 7 Résultat exceptionnel 420
NOTE 8 Impôts sur les bénéfices 420

NOTES SUR LE BILAN 421

NOTE 9 Immobilisations incorporelles 421
NOTE 10 Immobilisations corporelles 422
NOTE 11 Immobilisations financières 423
NOTE 12 Stocks et encours de production 424
NOTE 13 Créances et dettes d'exploitation 425
NOTE 14 Produits à recevoir et charges à payer 426
NOTE 15 Débiteurs et créditeurs divers 426
NOTE 16 Comptes de régularisation 427
NOTE 17 Valeurs mobilières de placement et disponibilités 427
NOTE 18 Dépréciations d'actifs 428
NOTE 19 Fonds propres 429
NOTE 20 Provisions pour risques et charges 430
NOTE 21 Dettes financières 431
NOTE 22 Informations concernant les transactions avec les parties liées 433

ENGAGEMENTS HORS BILAN 434

NOTE 23 Instruments financiers dérivés 434
NOTE 24 Engagements envers le personnel 434
NOTE 25 Autres engagements hors bilan 437

NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE 438

NOTE 26 Dotations et reprises des amortissements, dépréciations et provisions pour risques et charges 438
NOTE 27 Variation du Besoin en Fonds de Roulement 438
NOTE 28 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations 438
NOTE 29 Encaissements sur cessions et sorties d'immobilisations 439
NOTE 30 Émissions d'emprunts 439
NOTE 31 Remboursements d'emprunts 439
NOTE 32 Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice 439
NOTE 33 Tableau des filiales et participations 440

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

NOTE 1 Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation

1.1 Chiffre d'affaires de la branche Services-Courrier-Colis 415
1.2 Chiffre d'affaires de la branche Grand Public et Numérique 416
1.3 Chiffre d'affaires de l'activité Immobilière 417
1.4 Autres produits d'exploitation 417

Le chiffre d'affaires de La Poste se ventile de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis	7 280	7 618
Chiffre d'affaires Grand Public et Numérique	3 264	3 480
Chiffre d'affaires Immobilier	21	17
Chiffre d'affaires Autres	20	19
TOTAL	**10 585**	**11 134**

Au 31 décembre 2022, la ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique est la suivante :

- France/ventes nationales : 90,6 % ;
- Zone Union européenne : 6,5 % ;
- Autres : 2,9 %.

Cette ventilation géographique est stable par rapport à fin décembre 2021.

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)	31/12/2022	31/12/2021
Chiffre d'affaires Services-Courrier	5 336	5 593
Chiffre d'affaires Colis	1 944	2 025
TOTAL	**7 280**	**7 618**

- **La décomposition du chiffre d'affaires Services-Courrier** par activité s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Correspondance	3 268	3 370
Publicité (marketing direct et IP*)	752	818
Presse	300	323
International	441	525
Autres produits du Courrier	575	557
TOTAL	**5 336**	**5 593**

* *IP : imprimés publicitaires.*

Le chiffre d'affaires « Correspondance » se compose du courrier de gestion (entreprises et personnes morales).

Le chiffre d'affaires du Courrier International se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Affranchissement Guichet	-	79
Frais terminaux	121	159
Autres produits du Courrier International	320	287
TOTAL	**441**	**525**

En 2022, le chiffre d'affaires affranchissement guichet (75 millions d'euros en 2022) est intégré au chiffre d'affaires international de la BGPN.

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)	31/12/2022	31/12/2021
B to C *(Business to Consumer)*	1 821	1 905
Autres	123	120
TOTAL	**1 944**	**2 025**

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)	31/12/2022	31/12/2021
Chiffre d'affaires Grand Public et Numérique	2 359	2 573
Chiffre d'affaires Grand Public Réseau	905	907
TOTAL	**3 264**	**3 480**

- **La décomposition du chiffre d'affaires Grand Public et Numérique** par activité s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Correspondance	1 229	1 398
Publicité (marketing direct et IP*)	38	43
International	104	84
Colis B to C	99	104
Colis C to C	419	480
Numérique	19	16
Autres produits du Courrier-Colis	451	448
TOTAL	**2 359**	**2 573**

* *IP : imprimés publicitaires.*

- Le CA international de la BGPN (104 millions d'euros en 2022) se compose :
  - du CA affranchissement guichet pour 75 millions d'euros ;
  - des autres produits du CA international pour 28 millions d'euros.
- **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 831 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 837 millions d'euros au 31 décembre 2021.

  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)	31/12/2022	31/12/2021
Chiffre d'affaires Immobilier	21	17
TOTAL	**21**	**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)	31/12/2022	31/12/2021
Contribution presse	84	88
Compensation service universel postal	520	520
Compensation mission d'aménagement du territoire	73	74
Prestations de services au titre de l'activité bancaire	1 792	1 844
Production immobilisée	191	160
Prestations réalisées avec les filiales	117	115
Autres produits d'exploitation	117	111
TOTAL	**2 894**	**2 912**

Les autres produits d'exploitation intègrent les compensations du service universel postal et de mission d'aménagement du territoire.

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 84 millions d'euros pour l'année 2022 a été intégralement versée en 2022 (contre 88 millions d'euros au 31 décembre 2021).

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)	31/12/2022	31/12/2021
Coûts de personnel des « services financiers »	715	717
Coûts de la « ligne de conseil bancaire du Réseau La Poste »	1 077	1 127
TOTAL	**1 792**	**1 844**

Les prestations réalisées avec les filiales sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Prestations facturées aux filiales	67	65
Refacturations au titre de la mise à disposition de personnel	4	5
Management fees facturés aux filiales de premier rang	46	45
dont La Banque Postale	*21*	*18*
TOTAL	**117**	**115**

NOTE 2 Autres charges externes

Les autres charges externes se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Services extérieurs	2 860	2 697
Transport	787	802
Prestations du courrier international	188	192
Locations	995	1 000
Entretiens et réparations	315	304
Frais de télécommunications	90	95
Déplacements, missions	71	51
Charges d'opérations avec la clientèle	63	61
TOTAL	**5 369**	**5 202**

Le poste « services extérieurs » se compose notamment de prestations sous-traitées (1 056 millions d'euros) et de frais d'intermédiaires et d'honoraires (272 millions d'euros).

Les « locations » incluent les charges immobilières (loyers et charges locatives pour 773 millions d'euros) et les locations de véhicules (168 millions d'euros).

Le poste « transport » comprend les charges de transport de correspondance national et international (755 millions d'euros) ainsi que les charges de transport de fonds sous-traités (24 millions d'euros).

NOTE 3 Impôts et taxes

Le montant des impôts, taxes et versements assimilés s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Taxes sur les salaires	380	390
Versement de transport	77	78
Impôts locaux	4	3
Versement libératoire taxe d'apprentissage	27	25
Cotisations F.N.A.L.	25	26
Participation à la formation professionnelle	36	37
Participation à l'effort de construction	24	25
Autres impôts et taxes	28	33
TOTAL	**601**	**617**

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° 2022-1699 le 28 décembre 2022.

Le poste « autres impôts et taxes » comprend essentiellement la Contribution Sociale de Solidarité (20 millions d'euros).

NOTE 4 Charges de personnel

Les charges de personnel se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Traitements, Primes et Indemnités	5 484	5 742
Cotisations de retraite fonctionnaires	237	296
Cotisations sociales	1 306	1 353
Prestations d'actions sociales	184	170
Autres charges de personnel	239	157
Crédit Impôt Compétitivité Emploi	(1)	(1)
TOTAL	**7 449**	**7 717**

L'évolution des charges de personnel (- 268 millions d'euros), en lien avec la diminution de l'effectif, provient notamment de :

- la variation enregistrée sur le poste « traitements, primes et indemnités » (- 258 millions d'euros) ;
- la diminution constatée sur les cotisations de retraite fonctionnaires (- 59 millions d'euros) ;
- la variation enregistrée sur le poste « cotisations sociales » (- 47 millions d'euros) ;
- une augmentation des autres charges de personnel (+ 82 millions d'euros) qui provient notamment de la charge à payer au titre de l'intéressement (+ 56 millions d'euros).

Les effectifs s'établissent de la manière suivante (en équivalent agent/année) :

Effectifs	31/12/2022	31/12/2021
TOTAL	**148 091**	**158 389**

NOTE 5 Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations

Les dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Dotations aux amortissements	237	158
Dotations sur charges à répartir	2	2
Dotations/reprises nettes sur dépréciations des éléments d'actifs	(13)	8
Dotations/reprises nettes sur provisions pour risques et charges	(193)	(82)
TOTAL	**33**	**86**

- 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 nettes 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)	31/12/2022	31/12/2021
Résultat net de change	1	(4)
Résultat net des prêts, emprunts et autres titres immobilisés	4	(46)
Revenus des participations	1 867	419
Autres produits et charges financières	(114)	(24)
TOTAL	**1 758**	**345**

Le résultat financier au 31 décembre 2022 est principalement constitué :

- des revenus des participations qui se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
La Banque Postale	1 542	171
Geopost	288	208
Poste Immo	30	28
Autres	7	12
TOTAL	**1 867**	**419**

- du résultat net des emprunts (- 156 millions d'euros) et des prêts (+ 160 millions d'euros), y compris instruments financiers associés ;
- des autres produits et charges financières (- 114 millions d'euros) qui comprennent principalement une dotation nette pour dépréciation des titres de participations (103 millions d'euros). Cf. Bilan – partie « Immobilisations financières ».

NOTE 7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Résultat des cessions d'immobilisations	2	4
Dotations nettes pour dépréciations et amortissements des immobilisations	(542)	312
Dotations nettes aux amortissements dérogatoires	(9)	(7)
Produits et charges exceptionnels divers	1	1
TOTAL	**(548)**	**310**

Les dotations/reprises nettes pour dépréciations et amortissements des immobilisations comptabilisées au 31 décembre 2022 concernent principalement les immobilisations du Courrier (cf. partie « Faits marquants »).

NOTE 8 Impôts sur les bénéfices

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Produits ou charges d'intégration fiscale	191	206
Produit ou charge net d'impôt	39	(1)
TOTAL	**230**	**205**

Au 31 décembre 2022, le résultat d'ensemble du groupe d'intégration fiscale La Poste est déficitaire. Le périmètre d'intégration fiscale comprend 163 filiales au 31 décembre 2022 (contre 138 au 31 décembre 2021).

Au titre de l'exercice 2022, le taux d'impôt sur les société (IS) français de droit commun est de 25 %.

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 191 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 2022, à 748 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 des dits déficits, dès lors que les filiales restent membres du groupe d'intégration.

Le produit net d'impôt de 39 millions d'euros correspond principalement aux crédits d'impôt de La Poste SA au titre de l'exercice et à la reprise de la dépréciation des créances de réduction d'impôt mécénat de La Poste en sa qualité de société mère de l'intégration fiscale.

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Éléments entraînant un allégement de la dette future d'impôt		
Différences temporaires		
dont :		
■ *Provisions pour préretraite et indemnités de départ en retraite*	*1 260*	*1 450*
■ *Provisions non déductibles*	*759*	*138*
■ *Swaps & assimilés*	*1*	*3*
■ *Autres différences temporaires (dont écarts de conversion passif)*	*40*	*74*
TOTAL	**2 060**	**1 665**
Éléments entraînant un accroissement de la dette future d'impôt		
■ *Poste Immo – Apport en sursis d'imposition*	*51*	*76*
■ *Divers*	*83*	*118*
TOTAL	**134**	**194**

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 9 Immobilisations incorporelles

Les flux d'immobilisations incorporelles et les amortissements et dépréciations correspondants s'établissent ainsi :

9.1 Valeurs brutes

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2021	Acquisitions	Sorties	Reclassements	Montants au 31/12/2022
Frais de recherche et développement	223	-	(2)	54	275
Concessions, brevets et droits similaires	60	-	(18)	-	42
Logiciels	1 249	8	(81)	69	1 245
Droits au bail	10	-	-	-	10
Fonds de commerce	3	-	-	-	3
Immobilisations incorporelles en cours	193	202	-	(123)	272
TOTAL	**1 738**	**210**	**(101)**	**-**	**1 847**

La colonne « reclassements » correspond aux immobilisations mises en service au cours de l'exercice.
La colonne « Sorties » correspond essentiellement à des mises au rebut d'immobilisations complètement amorties.

9.2 Amortissements et dépréciations

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2021	Dotations	Diminutions	Reclassements	Montants au 31/12/2022
Frais de recherche et développement	140	35	(2)	-	173
Concessions, brevets et droits similaires	56	1	(18)	-	39
Logiciels	1 114	94	(82)	-	1 126
Droit au bail	10	-	-	-	10
Autres immobilisations incorporelles	**1 320**	**130**	**(102)**	**-**	**1 348**
Dépréciation de fonds de commerce	2	-	-	-	2
Dépréciation des autres immobilisations incorporelles	-	294	(35)	-	259
TOTAL	**1 322**	**424**	**(137)**	**-**	**1 609**

Les frais de recherche et de développement comptabilisés en charges sur l'exercice 2022 s'élèvent à 105 millions d'euros.

NOTE 10 Immobilisations corporelles

Les flux d'immobilisations corporelles et les amortissements et dépréciations correspondants s'établissent ainsi :

10.1 Valeurs brutes

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2021	Acquisitions	Sorties	Reclassements	Montants au 31/12/2022
Terrains	50	-	-	-	50
Constructions	204	-	(1)	5	208
Terrains et Constructions	**254**	**-**	**(1)**	**5**	**258**
Installations techniques, matériel et outillage	1 596	27	(202)	34	1 455
Matériel de transport	79	3	(6)	-	76
Matériel informatique	504	27	(133)	7	405
Autres immobilisations corporelles	1 601	50	(333)	15	1 333
Immobilisations corporelles en cours	47	79	-	(61)	65
Autres immobilisations corporelles	**3 827**	**186**	**(674)**	**(5)**	**3 334**
TOTAL	**4 081**	**186**	**(675)**	**-**	**3 592**

La colonne « Sorties » correspond essentiellement à des mises au rebut d'immobilisations complètement amorties.

10.2 Amortissements et dépréciations

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2021	Dotations	Diminutions	Reclassements	Montants au 31/12/2022
Constructions	**140**	**5**	**-**	**-**	**145**
Installations techniques, matériel et outillage	1 299	61	(202)	-	1 158
Matériel de transport	74	3	(6)	-	71
Matériel informatique	435	38	(133)	-	340
Autres immobilisations corporelles	1 317	62	(331)	-	1 048
Autres immobilisations corporelles	**3 125**	**164**	**(672)**	**-**	**2 617**
Dépréciations des terrains et constructions	-	1	-	-	1
Dépréciations des autres immobilisations corporelles	-	246	(28)	-	218
TOTAL	**3 265**	**416**	**(700)**	**-**	**2 981**

NOTE 11 Immobilisations financières

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2021	Augmentation	Diminution	31/12/2022
Titres de participation	10 379	36	(2)	10 413
Dépréciations sur titres de participation	(102)	(132)	29	(205)
Titres de participation nets	**10 277**	**(96)**	**27**	**10 208**
Prêts intra-groupe	6 331	1 019	(493)	6 857
Autres prêts	54	1	(4)	51
Dépréciations sur prêts	(9)	(20)	1	(28)
Prêts nets	**6 376**	**1 000**	**(496)**	**6 880**
Autres immobilisations financières	14	11	(2)	23
Autres immobilisations financières nettes	**14**	**11**	**(2)**	**23**
TOTAL	**16 667**	**915**	**(471)**	**17 111**

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 l'augmentation de capital de La Poste Nouveaux Services (LPNS) souscrite par La Poste pour 20 millions d'euros par compensation de créance liquide et exigible du compte courant de LPNS ;
- de l'augmentation de capital de La Poste Ventures souscrite par La Poste pour 6 millions d'euros ;
- de l'augmentation de capital de LP12 souscrite par La Poste pour 5 millions d'euros ;
- de l'augmentation de capital de GLPU pour 4 millions d'euros par compensation de créance liquide et exigible du compte courant de GLPU ;
- du remboursement d'apport dans le fonds XPansion 2 FPCI pour un montant de 2 millions d'euros.

La dépréciation des titres de participation concerne principalement les filiales Mediapost SAS, Mediapost Holding, Somepost et Sofrepost.

Le poste « prêts » se compose majoritairement de prêts accordés par La Poste à ses filiales.

- Les évolutions constatées sur les prêts intra-groupes à fin décembre 2022 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Augmentation	Diminution
Geopost SA	317	22
Véhiposte SAS	198	127
Poste Immo	157	218
Asendia	121	2
La Poste Silver	71	3
Docaposte	36	-
LP11	24	18
Mediapost Holding	4	5
Armadillo Holding GmbH	-	15
Mediapost SAS	-	4
Fluow	-	1
Variation des intérêts courus non échus	91	77
TOTAL	**1 019**	**493**

- La dépréciation sur prêts concerne ceux octroyés aux filiales et 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)	31/12/2022	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	31/12/2021
Titres de participation	10 413	-	-	10 413	10 379
Prêts bruts	6 908	294	2 189	4 425	6 384
Autres immobilisations financières	23	13	9	1	14
TOTAL	**17 344**	**307**	**2 198**	**14 839**	**16 778**

NOTE 12 Stocks et encours de production

	31/12/2022			
(en millions d'euros)	Valeurs brutes	Provisions	Valeurs nettes	31/12/2021
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	117	(5)	112	94
Stocks de produits finis et intermédiaires	16	(3)	13	13
TOTAL	**133**	**(8)**	**125**	**107**

NOTE 13 Créances et dettes d'exploitation

13.1 Créances d'exploitation

Les créances d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

		Échéance			
(en millions d'euros)	31/12/2022	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	31/12/2021
Créances clients et comptes rattachés	1 175	1 175	-	-	1 131
Créances sur opérations du courrier international	690	690	-	-	813
Dépréciation des créances clients	(24)	(24)	-	-	(40)
Créances clients et comptes rattachés	**1 841**	**1 841**	**-**	**-**	**1 904**
Créances sociales et fiscales	766	766	-	-	906
Dépréciation des créances sociales et fiscales	-	-	-	-	(36)
Autres créances d'exploitation	70	70	-	-	45
Autres créances	**836**	**836**	**-**	**-**	**915**
TOTAL	**2 677**	**2 677**	**-**	**-**	**2 819**

Les créances sociales et fiscales intègrent notamment la compensation de la mission de service public relative au service universel postal pour 520 millions d'euros.

13.2 Dettes d'exploitation

Les dettes d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

		Échéance			
(en millions d'euros)	31/12/2022	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	31/12/2021
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 198	1 198	-	-	1 123
Dettes sur opérations du courrier international	373	373	-	-	336
Dettes fiscales et sociales	1 133	1 133	-	-	1 124
Autres dettes d'exploitation	753	753	-	-	747
TOTAL	**3 457**	**3 457**	**-**	**-**	**3 330**

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

(en millions d'euros)	Note	31/12/2022 Produits à recevoir	31/12/2022 Solde bilan	31/12/2021 Produits à recevoir	31/12/2021 Solde bilan
Prêts intra-groupe	11	91	6 857	76	6 331
Autres immobilisations financières	11	-	23	-	14
Créances clients et comptes rattachés	13	165	1 175	165	1 131
Autres créances courrier international	13	598	690	701	813
Créances sociales et fiscales	13	554	766	629	906
Autres créances d'exploitation	13	37	70	25	45
TOTAL		**1 445**		**1 596**	

Les produits à recevoir des créances sociales et fiscales comprennent notamment la subvention à recevoir de l'État au titre de la compensation de la mission de service public relative au service universel postal pour 520 millions d'euros.

14.2 Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2022 Charges à payer	31/12/2022 Solde bilan	31/12/2021 Charges à payer	31/12/2021 Solde bilan
Dettes financières	21	106	11 401	96	9 970
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13	905	1 198	856	1 123
Autres dettes courrier international	13	321	373	296	336
Dettes fiscales et sociales	13	744	1 133	754	1 124
Autres dettes d'exploitation	13	251	753	184	747
TOTAL		**2 327**		**2 186**	

Les charges à payer des dettes sociales et fiscales comprennent majoritairement la charge à payer pour congés payés (190 millions d'euros charges incluses au 31 décembre 2022 contre 211 millions d'euros au 31 décembre 2021).

NOTE 15 Débiteurs et créditeurs divers

Ce poste se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2022 Actif	31/12/2022 Passif	31/12/2021 Actif	31/12/2021 Passif
Comptes courants	133	323	111	470
Créances/dettes vis-à-vis de La Banque Postale	-	2	6	40
Autres débiteurs/créditeurs divers	97	35	63	41
TOTAL	**230**	**360**	**180**	**552**

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 :

- de débiteurs externes, à hauteur de 31 millions d'euros ;
- de primes d'émission sur emprunts, à hauteur de 53 millions d'euros ;
- et de charges à répartir sur frais d'émission sur emprunts, à hauteur de 13 millions d'euros.

Le solde des autres créditeurs se compose pour l'essentiel :

- d'encaissements pour compte de tiers à reverser (20 millions d'euros en 2022 contre 22 millions d'euros en 2021) qui correspondent à des ventes réalisées par La Poste pour le compte de tiers (Titres cadeaux, Chronopost, etc.) ;
- de la part non libérée de la souscription dans les fonds XAnge 4 et XAnge Digital 3 pour 13 millions d'euros.

NOTE 16 Comptes de régularisation

16.1 Actif

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Écart de conversion – actif [(a)]	20	35
Charges constatées d'avance	24	28
Autres opérations	13	14
TOTAL	**57**	**77**

(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 5 millions d'euros (contre 8 millions d'euros au 31 décembre 2021) ;
- de charges constatées d'avance d'exploitation pour 18 millions d'euros (17 millions d'euros au 31 décembre 2021), correspondant majoritairement aux loyers immobiliers facturés d'avance.

16.2 Passif

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Écart de conversion – passif [(a)]	20	35
Produits constatés d'avance	80	142
TOTAL	**100**	**177**

(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 1 million d'euros (contre 2 millions au 31 décembre 2021) ;
- de produits constatés d'avance d'exploitation pour 79 millions d'euros (contre 140 millions d'euros au 31 décembre 2021).

NOTE 17 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Valeurs mobilières de placement	1 241	916
Dépréciation sur valeurs mobilières de placement	-	(1)
Valeurs mobilières de placement	**1 241**	**915**
Disponibilités	**3 364**	**1 991**
Caisse	**3**	**4**
TOTAL	**4 608**	**2 909**

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 2022, elles sont constituées de FCP pour 1 141 millions d'euros et d'obligations non cotées pour 100 millions d'euros ;
- le montant des moins-values latentes constatées au 31 décembre 2022 sur les lignes de VMP s'élève à 0,5 million d'euros (contre 1,1 million d'euros au 31 décembre 2021).

Les disponibilités se composent :

- des placements de trésorerie (comptes/dépôts à terme), dont l'encours s'élève à 2 363 millions d'euros au 31 décembre 2022 (contre 833 millions d'euros au 31 décembre 2021) ;
- des comptes bancaires et valeurs à encaisser, pour 1 196 millions d'euros au 31 décembre 2022 (contre 1 158 millions d'euros au 31 décembre 2021).

NOTE 18 Dépréciations d'actifs

Les dépréciations d'actifs ont évolué de la façon suivante au cours de l'exercice 2022 :

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2021	Dotations	Reprises		Montants au 31/12/2022
			utilisées	non utilisées	
Immobilisations incorporelles	2	294	(35)	-	261
Immobilisations corporelles	-	247	(28)	-	219
Dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles	**2**	**541**	**(63)**	**-**	**480**
Titres de participation	101	132	(29)	-	205
Prêts	9	20	(1)	-	28
Dépréciations des immobilisations financières	**110**	**152**	**(30)**	**-**	**233**
Stocks et encours	5	7	(1)	(3)	8
Créances clients et comptes rattachés	40	7	(10)	(13)	24
Créances sociales et fiscales	36	-	-	(36)	-
Débiteurs divers	19	1	(1)	-	18
Valeurs mobilières de placement	1	3	(4)	-	-
Dépréciations des actifs circulants	**101**	**18**	**(16)**	**(52)**	**50**
TOTAL	**213**	**711**	**(109)**	**(52)**	**763**

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	25	-	516		-	-	(63)	-
Titres de participation	-	132	-	-	-	(29)	-	-
Prêts	-	20	-	-	-	(1)	-	-
Stocks et encours	8	-	-	-	(4)	-	-	-
Créances clients et comptes rattachés	7	-	-	-	(23)	-	-	-
Créances sociales et fiscales	-	-	-	-	-	-	-	(36)
Débiteurs divers	1	-	-	-	(1)	-	-	-
Valeurs mobilières de placement	-	3	-	-	-	(4)	-	-
TOTAL	**41**	**155**	**516**	**-**	**(28)**	**(34)**	**(63)**	**(36)**
TOTAL GÉNÉRAL		**711**				**(161)**		

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 31/12/2020	**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**
Augmentation de capital	255	60	-	-	-	315
Affectation du résultat	-	-	37	716	(753)	-
Distribution de dividendes	-	(195)	(467)	(62)	-	(724)
Résultat de la période	-	-	-	-	971	971
SITUATION AU 31/12/2022	**5 620**	**1 168**	**142**	**-**	**971**	**7 901**

Suite à l'Assemblée Générale du 8 juin 2022, La Poste SA a procédé au versement d'un dividende de 724 millions d'euros distribué pour partie :

- en numéraire, à hauteur de 409 millions d'euros ;
- en actions *via* une augmentation du capital social de 255,5 millions d'euros, par l'émission de 127 737 226 actions nouvelles d'une valeur nominale égale à 2 euros, assortie d'une prime d'émission de 59,5 millions d'euros.

À l'issue de cette distribution, le capital social de La Poste SA est porté à 5 620 325 816 euros, divisé en 2 810 162 908 actions d'une valeur nominale égale à 2 euros. La Poste SA est détenue à hauteur de 66 % par la Caisse des Dépôts et 34 % par l'État.

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 31/12/2021	Dotations	Reprises		Montants au 31/12/2022
			utilisées	non utilisées	
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	990	299	(439)	-	850
IDR des contractuels	339	4	(55)	-	288
Congés de longue maladie et de longue durée/congés bonifiés/CET	345	20	(10)	-	355
Risques juridiques	22	2	(1)	(17)	6
Litiges sociaux	27	22	(6)	(4)	39
Sinistres	21	15	(10)	(2)	24
Autres provisions pour risques et charges	62	30	(20)	(21)	51
TOTAL	**1 806**	**392**	**(541)**	**(44)**	**1 613**
Amortissement dérogatoires	**49**	**13**	**(5)**	**-**	**57**

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 2022 est le suivant :

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2022	Période N+1	Période N+2	Période N+3	Période N+4	Période N+5
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	849	388	258	131	52	20
IDR des contractuels	288	28	13	15	15	217
Congés de longue maladie et de longue durée/congés bonifiés/CET	355	184	89	80	2	-
Risques juridiques	6	3	2	2	-	-
Litiges sociaux	39	28	2	6	3	-
Sinistres	24	6	12	3	1	2
Autres provisions pour risques et charges	51	24	8	8	6	5
TOTAL	**1 613**	**661**	**384**	**245**	**79**	**244**

Les dotations et reprises de la période se ventilent comme suit :

	Dotations				Reprises			
(en millions d'euros)	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat excep-tionnel	Impôt sur les bénéfices	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat excep-tionnel	Impôt sur les bénéfices
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	299	-	-	-	(439)	-	-	-
IDR des contractuels	4	-	-	-	(55)	-	-	-
Congés de longue maladie et de longue durée/ congés bonifiés/ CET	20	-	-	-	(10)	-	-	-
Risques juridiques	2	-	-	-	(18)	-	-	-
Litiges sociaux	22	-	-	-	(10)	-	-	-
Sinistres	15	-	-	-	(12)	-	-	-
Autres provisions pour risques et charges	29	1	-	-	(40)	-	-	(1)
Total	**391**	**1**	**-**	**-**	**(584)**	**-**	**-**	**(1)**
TOTAL GÉNÉRAL		**392**				**(585)**		
Amortissements dérogatoires	-	-	13	-	-	-	(5)	-

NOTE 21 Dettes financières

Les dettes financières se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Emprunts obligataires hors ICNE	10 525	8 975
Autres emprunts hors ICNE	470	470
Intérêts courus non échus	87	76
Emprunts	**11 082**	**9 521**
Bons La Poste hors ICNE	51	52
Intérêts courus non échus	20	20
Bons La Poste	**71**	**72**
Dépôts et cautionnements reçus	**60**	**63**
Emprunts court terme hors ICNE	150	300
Emprunts court terme	**150**	**300**
Comptes bancaires et valeurs à décaisser	**38**	**14**
TOTAL	**11 401**	**9 970**

La variation des emprunts est liée pour l'essentiel aux échéances et aux nouvelles émissions intervenues sur l'exercice (cf. partie « 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)	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2021
Emprunts obligataires hors ICNE	1 000	-	3 625	3 475	5 900	5 500	10 525	8 975
Autres emprunts hors ICNE	-	-	-	-	470	470	470	470
Bons La Poste hors ICNE	51	52	-	-	-	-	51	52
Dépôts et cautionnements reçus	29	29	31	35	-	-	60	63
Emprunts court terme hors ICNE	150	300	-	-	-	-	150	300
Intérêts courus non échus	105	96	-	-	-	-	105	96
TOTAL	**1 335**	**477**	**3 656**	**3 510**	**6 370**	**5 970**	**11 362**	**9 957**

La variation des emprunts, hors intérêts courus non échus, est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2021	Augmentation	Diminution	Écarts de conversion	31/12/2022
Emprunts	9 445	1 550	-	-	10 995

La ventilation des emprunts par nature de taux au 31 décembre 2022 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	10 995	100 %	-	10 995	100 %
Emprunts à taux variable	-	0 %	-	-	0 %
TOTAL DES EMPRUNTS	**10 995**	**100 %**	**-**	**10 995**	**100 %**

La répartition des emprunts par devise au 31 décembre 2022 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	10 525	96 %	470	10 995	100 %
Dollar américain	470	4 %	(470)	-	0 %
TOTAL DES EMPRUNTS	**10 995**	**100 %**	**-**	**10 995**	**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 53 millions d'euros (primes payées) au 31 décembre 2022, contre 20 millions d'euros (primes payées) au 31 décembre 2021.

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 2022, inchangé par rapport au 31 décembre 2021.

Emprunts court terme

En 2022, La Poste a procédé à l'émission de nouveaux billets de trésorerie. Au 31 décembre 2022, l'encours des billets de trésorerie s'élève à 150 millions d'euros.

NOTE 22 Informations concernant les transactions avec les parties liées

Relations avec l'État et les entreprises du secteur public

Relations avec l'État

Depuis la loi du 10 février 2010, confirmant les dispositions de la loi de juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, La Poste est une société anonyme placée sous la tutelle du ministre de l'Économie et des Finances, et soumise au contrôle économique et financier de l'État, et aux procédures de contrôle de la Cour des Comptes et du Parlement.

Les engagements de La Poste et de l'État ont été redéfinis par le « Contrat d'entreprise 2013-2017 » approuvé par le Conseil d'Administration du Groupe du 22 avril 2013 et signé par l'ensemble des parties prenantes le 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.

Un avenant à ce contrat d'entreprise entre La Poste et l'État a été signé le 18 mai 2022. Il intègre les évolutions annoncées par le gouvernement relatives à son soutien aux missions de service universel postal et d'aménagement du territoire ainsi qu'à la réforme du service public de transport et de distribution de la presse.

La loi de régulation postale du 20 mai 2005 a confié à l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) le pouvoir d'encadrer, sur une base pluriannuelle, les tarifs des prestations du service universel du courrier, après examen des propositions de La Poste. Cette loi confirme et précise par ailleurs la mission d'aménagement du territoire confiée à La Poste.

Relations avec la Caisse des Dépôts

Suite à la décision de l'Assemblée Générale 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 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

	31/12/2022		31/12/2021	
(en millions d'euros)	**Notionnel**	**Juste Valeur**	**Notionnel**	**Juste Valeur**
Opérations de couverture	1 918	20	1 713	30
Opérations en position ouverte isolée	-	-	-	-
TOTAL	**1 918**	**20**	**1 713**	**30**

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 n° 2015-05 du 2 juillet 2015 a conduit La Poste à requalifier son portefeuille d'instruments financiers en opérations de couverture.

Au 31 décembre 2022, ces opérations sont réalisées exclusivement avec La Banque Postale.

Les prêts en devises font l'objet d'une couverture par des contrats d'échange de conditions de devises.

Autres opérations de couverture

La Poste a réalisé des opérations d'achats et de ventes à terme de devises, sur le dollar de Singapour et le dirham des Émirats arabes unis.

Au 31 décembre 2022, ces opérations se traduisent par un engagement réciproque de 1 454 millions d'euros.

Gestion du risque de contrepartie

Les opérations de marché ne sont réalisées qu'avec des banques ou des institutions de premier plan en termes de notation et dans la limite des autorisations fixées par la Direction générale pour chaque contrepartie.

NOTE 24 Engagements envers le personnel

24.1 Méthodes d'évaluation 435
24.2 Principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation de l'ensemble des engagements envers le personnel 435
24.3 Régime de retraite des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste 435
24.4 Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages assimilés 436
24.5 Indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste 436
24.6 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel 436
24.7 Autres avantages long terme 437
24.8 Compte personnel de formation 437

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	
	2023	**2022**	**2023**	**2022**
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 2022, 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)	3,7 %	3,7 %

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. Une hypothèse de revalorisation moyenne de 2 % a été retenue (sans changement par rapport à 2021)

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 n° 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 n° 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 cette régularisation a été prise en compte dans les taux notifiés en 2021 et 2022, pour un montant de 81 millions d'euros pour chacune de ces deux années.

La régularisation complémentaire attendue pour 2023 est estimée à un montant de 81 millions d'euros. Les modalités de détermination du taux d'équité concurrentielle pour 2023 n'étant pas connues, ce montant n'a pas été enregistré au 31 décembre 2022.

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 426 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 352 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Conformément à l'option offerte par l'article L123-13 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 288 millions d'euros au 31 décembre 2022 (339 millions d'euros au 31 décembre 2021).

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 sénior (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 849 millions d'euros au 31 décembre 2022 (990 millions d'euros au 31 décembre 2021).

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 350 millions d'euros au 31 décembre 2022.

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 6 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 10 ans.

    Les personnes n'exerçant pas une fonction comportant des facteurs de pénibilité peuvent bénéficier de ce dispositif à compter de 57 ans et 6 mois (fonctionnaires et salariés sédentaires) ou à compter de 54 ans et 6 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 de un an, et l'âge maximum à la fin du dispositif correspond à l'âge légal d'ouverture des droits à pension ;
- pendant la durée du dispositif, le fonctionnaire ou salarié est en position administrative de temps partiel à 70 %, avec une diminution proportionnelle de sa rémunération ;
- l'activité pendant la durée du dispositif est aménagée et répartie entre une période d'activité opérationnelle, et une période d'activité « appui, soutien et conseil » ;
- ce dispositif est ouvert à l'ensemble des personnels de La Poste remplissant les conditions ci-dessus.

Une modalité de TPAS dédié à l'Économie Sociale et Solidaire est reconduite pour les postières et postiers qui souhaitent mettre leur expérience au service d'une association.

Outre les conditions requises pour accéder au dispositif de temps partiel aménagé sénior déjà mentionnées ci-dessus, l'accès à ce dispositif est conditionné aux démarches suivantes :

- obtenir l'accord préalable du chef de service ;
- faire acte de candidature auprès d'un organisme d'accueil habilités 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 355 millions d'euros au 31 décembre 2022 (345 millions d'euros au 31 décembre 2021). 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 n° 2014-288 du 5 mars 2014 applicable au 1er janvier 2015).

NOTE 25 Autres engagements hors bilan

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 2022.
- 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 2022.
- 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 2022.

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 2022 à 59 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 92 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;
- en septembre 2022, La Poste a signé avec l'État, l'ADEME, des financeurs et des porteurs associés, une convention de mise en œuvre du programme « Baisse les Watts » afin d'appuyer les TPE-PME à réaliser des économies d'énergies.

  Les financeurs de ce programme se sont engagés à verser 31 millions d'euros pour la période de 2022 à 2025 auprès de La Poste, qui reversera une quote-part aux porteurs associés du programme.

  Au 31 décembre 2022, l'engagement restant à ce titre est 22 millions d'euros.

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 1 571 millions d'euros dont 1 218 millions d'euros au titre des locations immobilières (Poste Immo) et 353 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 411 millions d'euros.

Engagements divers :

- les engagements divers de La Poste (achats de biens et prestations de services) s'élèvent à 157 millions d'euros ;
- dans le cadre du programme « Baisse les Watts », La Poste s'est engagée à reverser aux porteurs associés du programme une quote-part des fonds reçus des financeurs.

  Cet engagement s'élève à 20 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Obligation d'emploi des travailleurs handicapés : néant

Fonds de Logement Social

- En décembre 2022, La Poste a signé avec Poste Habitat une convention de financement et de réservations locatives pour les personnels de La Poste pour une durée de trois ans.

  L'engagement donné s'élève à 7 millions d'euros au 31 décembre 2022 pour l'ensemble de la période.

Crédit-bail : néant

Engagements d'investissement :

- le montant des commandes à des fournisseurs d'immobilisations à fin 2022 est de 66 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 2022, cet engagement s'élève à 3,8 millions d'euros ;
- les autres engagements de La Poste relatifs aux actions de mécénat et de partenariat s'établissent à 9 millions d'euros au 31 décembre 2022.

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)	31/12/2022	31/12/2021
Dotations – Reprises du résultat d'exploitation	67	77
Dotations – Reprises du résultat financier	123	19
Dotations – Reprises du résultat exceptionnel	526	(305)
TOTAL	**716**	**(209)**

NOTE 27 Variation du Besoin en Fonds de Roulement

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Variation des stocks et encours	(17)	36
Variation des créances d'exploitation	139	(378)
Variation des dettes d'exploitation	107	32
Variation des autres actifs et passifs d'exploitation	(101)	(35)
TOTAL	**128**	**(345)**

NOTE 28 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(210)	(172)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(186)	(150)
Variations des fournisseurs d'immobilisations	49	11
TOTAL	**(347)**	**(311)**

NOTE 29 Encaissements sur cessions et sorties d'immobilisations

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Immobilisations incorporelles et corporelles	4	13
Immobilisations financières	500	596
TOTAL	**504**	**609**

NOTE 30 Émissions d'emprunts

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Emprunts obligataires	1 550	2 225
Billets de trésorerie	871	725
TOTAL	**2 421**	**2 950**

NOTE 31 Remboursements d'emprunts

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Emprunts obligataires	-	(1 000)
Bons La Poste	(1)	(1)
Billets de trésorerie	(1 021)	(725)
TOTAL	**(1 022)**	**(1 726)**

NOTE 32 Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	4 607	2 909
Comptes bancaires créditeurs	(38)	(15)
Comptes courants filiales	(207)	(381)
TOTAL	**4 362**	**2 513**

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 – Valeur brute	Valeur comptable des titres détenus – Valeur nette	Prêts et avances consentis par la société mère et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes 31/12/2022	Résultat au 31/12/2022	Dividendes encaissés par La Poste
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	3 707		83	80	288
La Banque Postale 115, rue de Sèvres 75275 Paris Cedex 06	6 585	2 589	100 %	6 821	6 821			5 326	602	1 542
Poste Immo 111, boulevard Brune 75618 Paris Cedex 14	1 471	75	100 %	1 493	1 493	1 045		107	42	30
Mediapost SAS 19, rue de la Villette 69425 Lyon Cedex 3	24	3	100 %	155	0	29		343	(48)	
Mediapost Holding 17, rue de la Vanne 92120 Montrouge	64	(19)	100 %	64	20	49		0	7	
Docaposte 45-47, boulevard Paul Vaillant Couturier 94200 Ivry-sur-Seine	89	(66)	100 %	281	281	519		6	8	
La Poste Telecom 855, avenue Roger Salengro 92370 Chaville	166	(277)	51 %	67	67			293	2	
Viapost SAS 67, avenue de Fontainebleau 94270 Le Kremlin-Bicêtre	16	6	100 %	126	126			14	1	
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				167	162	1 057				7
TOTAL				**10 413**	**10 208**	**6 406**				**1 867**

6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2022

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 2022, 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 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

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 2022, les actifs incorporels et corporels du Courrier ont été intégralement dépréciés pour un montant de 447 millions d'euros (M€) (dont 219 M€ d'immobilisations corporelles et 228 M€ d'immobilisations incorporelles).

En effet, comme indiqué en note 5 « Dépréciation des actifs incorporels et corporels du Courrier », malgré la compensation obtenue de l'État en 2021 au titre du service universel postal, en cours de notification auprès de la Commission européenne, le business plan de l'UGT Courrier s'est fortement dégradé en 2022 en raison de la forte accélération de l'inflation en 2022. Cette inflation, dont il est prévu qu'elle se maintienne à un niveau élevé pendant encore un certain temps, génère une forte augmentation des coûts sur l'horizon du business plan qui ne peut être que très partiellement compensée par une hausse des tarifs. Le test de dépréciation a été réalisé selon les modalités exposées dans la note III.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 dépréciations 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 5 « Dépréciation des actifs incorporels et corporels du Courrier » des Faits Marquants, III-G « Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles » et 18 « Dépréciations d'actifs ».

Valorisation des titres de participation

Risque identifié

Les titres de participations représentent au 31 décembre 2022, 10 413 M€ en valeurs brutes et 10 208 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 2022, les titres de participation constituent un montant significatif des actifs de La Poste SA et leurs valeurs d'inventaire reposent en partie sur des estimations et requiert l'exercice du jugement de la société. Nous avons donc considéré que leur valorisation constitue un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par la société aux normes comptables applicables, ainsi que les modalités de mise en œuvre de cette méthodologie d'évaluation de la valeur d'inventaire.

Lorsque la valeur d'inventaire est déterminée par référence aux capitaux propres de la filiale ou de l'ensemble considéré, nous avons comparé la valeur d'inventaire des titres de participation avec le montant des quote-parts détenues dans les capitaux propres de la filiale ou de l'ensemble considéré.

Lorsque la valeur d'inventaire est déterminée par référence aux flux de trésorerie actualisés de la filiale ou de l'ensemble considéré, nous avons :

- comparé la valeur d'inventaire à celle issue des flux de trésorerie actualisés pour la filiale ou l'ensemble considéré ;
- apprécié la pertinence des hypothèses retenues par la société, notamment le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport à notre connaissance du contexte économique et d'activité, ainsi que la fiabilité du processus d'établissement des estimations de la société en analysant les différences significatives, le cas échéant, entre les prévisions et les réalisations sur l'année écoulée ;
- analysé la cohérence des paramètres retenus dans le calcul des taux d'actualisation et des taux de croissance appliqués aux estimations de flux de trésorerie.

Nous avons également contrôlé que la note II.H « Titres de participation », la note 11 « Immobilisations financières » et la note 33 « Tableaux des Filiales et Participations » de l'annexe aux comptes annuels, donnent une information appropriée.

Valorisation des dispositifs d'aménagement de fin de carrière

Risque identifié

La Poste dispose de plusieurs régimes d'avantages postérieurs à l'emploi. Parmi ces régimes, figurent les dispositifs de fin de carrière.

Dans les comptes annuels, l'engagement comptabilisé correspond aux coûts relatifs aux personnes ayant adhéré aux dispositifs à la clôture. Il représente un montant de 849 M€ au 31 décembre 2022.

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 et L.22-10-10 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 2022, le cabinet Mazars était dans la deuxième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la quatorzième année 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 16 mars 2023

Mazars		KPMG SA	
Gonzague Senlis	Charles de Boisriou	Stéphanie Millet	Xavier de Coninck



7.

INFORMATIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

7.1 CAPITAL ET ACTIONNARIAT 446

7.1.1 Capital social 446

7.1.2 Principaux actionnaires 449

7.1.3 Politique de distribution de dividendes 449

7.2 CONTRATS IMPORTANTS 449

7.3 INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ 450

7.4 PRINCIPALES STIPULATIONS STATUTAIRES 450

7.5 CONTRÔLEURS LÉGAUX 451

Commissaires aux comptes titulaires 451

7.6 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 452

Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel 452

7.1 CAPITAL ET ACTIONNARIAT

7.1.1 Capital social

MONTANT DU CAPITAL SOCIAL ÉMIS AU 31 DÉCEMBRE 2022

Nombre d'actions émises entièrement libérées	**2 810 162 908**
Valeur nominale des actions	2 €
Nature des actions émises	actions ordinaires
Montant du capital social	5 620 325 816 € 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.

Date	Opération	Nominal de l'action (en €)	Nombre d'actions créées	Augmentation/ (réduction) de capital (en €)	Nombre d'actions cumulé	Montant de la prime d'émission et réserves (en €)	Montant du capital social (en €)
01/03/2010	Souscription par l'État français	2	500 000 000	1 000 000 000	500 000 000		1 000 000 000
06/04/2011	Incorporation de réserves	4	500 000 000	1 000 000 000	500 000 000		2 000 000 000
06/04/2011	Émission et souscription de BSA	4	350 000 000	1 400 000 000	850 000 000	700 000 000	3 400 000 000
15/04/2013	Augmentation de capital par exercice d'ABSA	4	100 000 000	400 000 000	950 000 000	200 000 000	3 800 000 000
04/03/2020	Réduction de capital	2	950 000 000	(1 900 000 000)	950 000 000	1 900 000 000	1 900 000 000
04/03/2020	Augmentation de capital en rémunération des apports	2	782 425 682	1 564 851 364	1 732 425 682	403 487 705,27	3 464 851 364
04/03/2020	Augmentation de capital par incorporation de la prime d'émission	2	950 000 000	1 900 000 000	2 682 425 682	900 000 000	5 364 851 364
08/06/2022	Augmentation de capital suite au paiement de dividendes en actions	2	127 737 226	255 474 452	2 810 162 908		5 620 325 816

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.

Le 8 juin 2022, l'Assemblée des actionnaires de La Poste a décidé de la distribution de dividendes en numéraire avec une option de versement de dividendes en actions à hauteur de 315 millions d'euros.

Le 16 juin 2022, le Conseil d'administration a constaté la souscription par les deux actionnaires et la réalisation corrélative de l'augmentation de capital qui s'élève désormais à 5 620 325 816 euros, divisé en 2 810 162 908 actions ordinaires de deux euros de valeur nominale chacune.

7.1.2 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.

	2022 [a]			2021			2020		
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	955 453 589	34 %	34 %	912 023 016	34 %	34 %	912 023 016	34 %	34 %
Caisse des Dépôts	1 854 709 319	66 %	66 %	1 770 402 666	66 %	66 %	1 770 402 666	66 %	66 %
TOTAL	**2 810 162 908**	**100 %**	**100 %**	**2 682 425 682**	**100 %**	**100 %**	**2 682 425 682**	**100 %**	**100 %**

(a) Depuis le 16 juin 2022.

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.

7.1.3 Politique de distribution de dividendes

La Poste n'a distribué aucun dividende au titre des exercices 2019 et 2020.

Au titre de l'exercice 2021, La Poste a versé un dividende d'un montant de 724 150 000 euros, dont 315 millions d'euros ont été versés en actions.

Le montant du dividende qui sera distribué en 2023 au titre de l'exercice 2022 sera décidé par le Conseil d'administration du 23 mars 2023 et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 7 juin 2023.

7.2 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 1.3.2 « Réglementation applicable aux missions de service public ») ;
- conventions avec La Banque Postale (cf. section 1.2.3 « 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 ».

7.3 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 recensé plus de 9 000 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. Les documents d'enregistrement universels et les comptes consolidés du groupe relatifs aux dix derniers exercices sont également disponibles dans l'espace Investisseurs du site internet du groupe.

7.4 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 du 8 juin 2021 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 sa qualité de société à mission 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 5 « Gouvernance »).

Assemblées Générales

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.

7.5 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 Coninck
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.

7.6 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 section 8.4.1, 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 23 mars 2023

Le Président-Directeur Général

Philippe Wahl



8. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1 PLAN DE VIGILANCE 454

8.1.1 Introduction 454
8.1.2 Cartographie des risques 458
8.1.3 Mesures de prévention et d'atténuation des risques 462
8.1.4 Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements 471
8.1.5 Formation et sensibilisation 472
8.1.6 Compte-rendu de mise en œuvre 473

8.2 ANALYSE DES ÉTATS FINANCIERS ANNUELS 475

8.2.1 Résultat d'exploitation 475
8.2.2 Résultat financier 475
8.2.3 Résultat net 475
8.2.4 Tableau des résultats des cinq derniers exercices 476
8.2.5 Bilan 476
8.2.6 Autres information 477

8.3 GLOSSAIRE 479

8.4 TABLES DE CONCORDANCE 481

8.4.1 Table de concordance du rapport de gestion 481
8.4.2 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise 483
8.4.3 Table de concordance de la Déclaration de performance extra-financière 484
8.4.4 Table de concordance du rapport financier annuel 485
8.4.5 Table de concordance du Document d'enregistrement universel 485

8.1 PLAN DE VIGILANCE

8.1.1 Introduction

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 et ses filiales se sont engagés en faveur du respect des droits fondamentaux. Ils veillent 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 sa qualité d'entreprise à mission. (cf. section 1.1.3 « Une entreprise à mission »).

Les obligations au titre de la loi relative au devoir de vigilance s'inscrivent de ce fait dans les engagements du groupe et dans son cadre de référence documentaire illustré dans l'infographie ci-dessous.

CADRE DE RÉFÉRENCE DOCUMENTAIRE DU DEVOIR DE VIGILANCE

RÉGLEMENTATIONS

- Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses
- *UK Modern Slavery Act*
- *Australian Modern Slavery Act*

ENGAGEMENTS CHARTÉS

- *UNI Global Union* (signé par Geopost en 2017)
- Manifeste *Planet Tech Care* (2019)
- Charte de la diversité (France)
- Charte de la parentalité (France)
- Charte RF Achats Responsables (France)
- Charte numérique responsable (2019 - France)
- Manifeste Inclusion (2019)
- Initiative mondiale Fondation Finance for Biodiversity (LBP 2022)

DROIT SOUPLE

- 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)

POLITIQUES INTERNES

- Politique diversité et inclusion
- Politique santé et sécurité au travail (2020)
- Politique conformité achats (2021)
- Politique achats responsables (2022)
- Politique droits humains (2022)

Politiques diffusées en 2022, liste non exhaustive.

8.1.1.1 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 [2], 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 en cas de suspicion ou de réalisation d'une atteinte grave, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives ;

(1) *Le groupe La Poste contribue à 14 des 17 Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies dans le cadre de l'Agenda 2030.*

(2) *Toute société qui emploie, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins 5 000 salariés en son sein et dans ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins 10 000 salariés en son sein et dans ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est situé sur le territoire français ou à l'étranger, établit et met en œuvre de manière effective un plan de vigilance. Les filiales ou sociétés contrôlées qui dépassent les seuils mentionnés au premier alinéa sont réputées satisfaire aux obligations prévues au présent article dès lors que la société qui les contrôle, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, établit et met en œuvre un plan de vigilance relatif à l'activité de la société et de l'ensemble des filiales ou sociétés qu'elle contrôle.*

5. un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Ce plan de vigilance présente les évolutions et le renforcement du dispositif de vigilance déployés au sein des entités du groupe au cours de l'année 2022 et trace des perspectives pour 2023.

8.1.1.2 Périmètre d'application

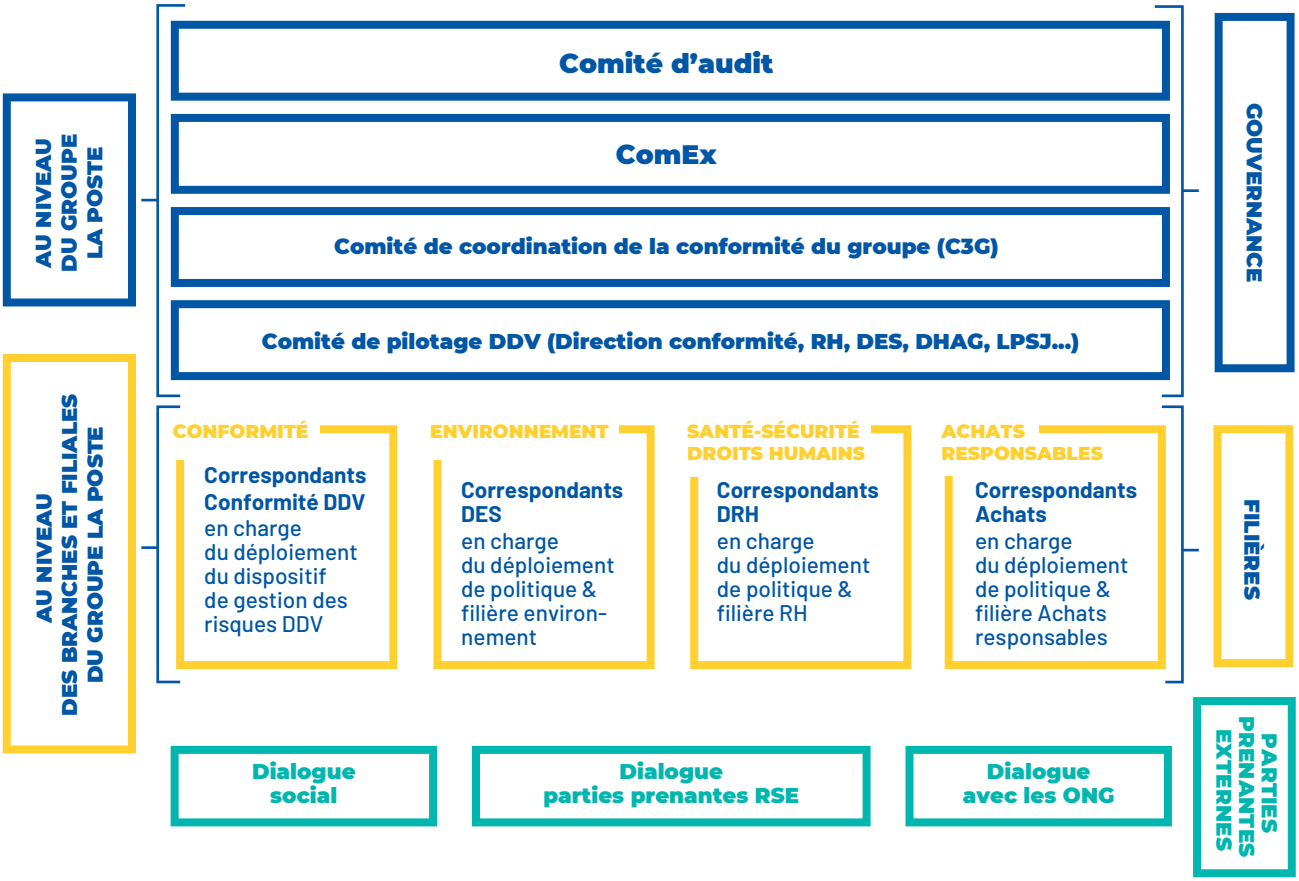
Le périmètre du plan de vigilance du groupe La Poste couvre comme le prévoit la loi :

- les activités de La Poste SA qui intègrent notamment celle des branches Services-Courrier-Colis et Grand Public et Numérique ;
- les activités des filiales du groupe, détenues directement ou indirectement, et contrôlées au sens de l'article L233-16-II du Code de commerce [1] ;
- les activités des fournisseurs, et sous-traitants avec lesquels le groupe et ses filiales entretiennent une relation commerciale établie.

En ce qui concerne le périmètre géographique, 56 % de l'activité (appréciée par le chiffre d'affaires) est réalisé en France, 25 % dans l'Union européenne (hors France) et 19 % dans le reste du monde.

8.1.1.3 Gouvernance

Depuis le 1er juillet 2021, la direction de la conformité du groupe, pilote la mise en conformité de ses entités dans le respect de leurs spécificités, en termes d'activités et d'encadrement réglementaire. La gouvernance propre à la conformité, dans laquelle s'inscrit le devoir de vigilance, se structure autour de quatre niveaux clés comme l'illustre le schéma ci-dessous :



La direction de la conformité groupe s'appuie sur son pôle conformité devoir de vigilance pour assurer le déploiement du plan en France et à l'international. Chacune des entités du groupe, sous la responsabilité de ses dirigeants, doit décliner les cinq mesures du plan de manière adaptée et proportionnée à ses spécificités et à son exposition aux risques « devoir de vigilance ».

(1) Voir l'organigramme simplifié du groupe en section 1.1.2 du présent document.

Plusieurs directions du siège contribuent à la mise en œuvre du plan de vigilance dans le cadre de leur sphère de responsabilité et de leur périmètre d'intervention :

- la direction des ressources humaines 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 définit les orientations du groupe, en matière de protection de l'environnement et de la biodiversité, de réduction et de compensation de ses émissions de gaz à effet de serre (GES) et de polluants atmosphériques ;
- la direction des achats du groupe élabore la politique de prévention des risques achats et d'évaluation des fournisseurs et sous-traitants. Elle assure également le traitement des alertes externes en provenance des salariés des fournisseurs et sous-traitants ;
- la direction des risques 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 direction juridique groupe apporte son expertise sur tous les domaines concernant le plan de vigilance par rapport à la réglementation internationale, européenne et nationale ;
- la déontologie assure le traitement des alertes des collaborateurs et pilote le déploiement de ce mécanisme au sein des filiales.

Par ailleurs, le Président-Directeur Général du groupe a demandé aux membres du Comité exécutif de signer une lettre d'engagement au respect des programmes de conformité mis en œuvre au sein du groupe intégrant la conformité sur le devoir de vigilance. Par cet acte, les dirigeants du groupe 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 » et confirment leur rôle dans le déploiement des mesures du plan de vigilance du groupe La Poste au sein de leur entité.

Les membres du Comité exécutif 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.

Ces référents prennent en compte les orientations de la politique devoir de vigilance du groupe et veillent au déploiement du dispositif de vigilance au sein de leur entité et des filiales qui leur sont rattachées.

Cette organisation est adaptée dans les entités :

- dans les branches Services-Courrier-Colis et Grand Public et Numérique, l'élaboration de la cartographie des risques devoir de vigilance est pilotée par leurs directions conformité respectives. Ces directions, en étroite concertation avec les directions des ressources humaines et les directions de l'engagement sociétal de leurs entités, s'appuient sur un réseau de référents conformité, désignés dans chaque filiale, pour élaborer, dans le strict respect de la méthodologie du groupe, une cartographie des risques devoir de vigilance propre à chaque filiale. Les directions conformité consolident ensuite ces différentes cartographies pour établir la cartographie des branches ;
- au sein de La Banque Postale, le déploiement, le suivi et la consolidation du dispositif sont coordonnés par la direction de l'engagement citoyen qui œuvre en étroite collaboration avec des référents de ses directions risques, ressources humaines, achats responsables et conformité, ainsi qu'avec des référents de sa filiale CNP Assurances (principale filiale de La Banque Postale, intégrée au dispositif en 2022) ;
- au sein de Geopost, des référents devoir de vigilance ont été désignés, avec un chef de projet au niveau central et des référents devoir de vigilance dans les filiales, à travers la nomination de MILCO (*Market integrity local compliance officer)* en charge du déploiement du programme de conformité devoir de vigilance dans les filiales. Ce programme offre une approche multifonctionnelle reposant sur les opérations (programme *Partner of Choice*), les ressources humaines (programme *Employer of Choice*), et le développement durable (environnement).

Le Comité de pilotage, regroupant les référents devoir de vigilance des branches et des filiales de rang un ainsi que les représentants des directions du siège contributrices au plan, valide la cartographie des risques, suit le déploiement opérationnel des politiques au sein des entités du groupe et décide des actions de conformité à mettre en œuvre. Il s'est réuni trois fois en 2022. Il est complété par des ateliers thématiques dédiés.

8.1.1.4 Dialogue avec les parties prenantes

Le groupe La Poste entretient des relations d'échange, sur les thématiques en lien avec le devoir de vigilance, avec l'écosystème de ses parties prenantes.

Typologie des parties prenantes en lien avec le devoir de vigilance du groupe La Poste



Le dialogue social

Le dialogue social est partie intégrante de la vie et des évolutions de l'entreprise, ainsi que de ses politiques de ressources humaines (RH). Les actions principales conduites par le groupe La Poste dans ce domaine sont décrites à la section 4.2 « La politique sociale comme levier de développement du groupe ».

Le plan stratégique du groupe « La Poste 2030, engagée pour vous », s'accompagne d'un volet important : l'accord social « La Poste engagée avec les postiers » signé en mai 2021, pour accompagner les évolutions prévues par ce plan. Cet accord définit un socle d'engagements communs pour La Poste. Il renforce les mesures en faveur de la protection de la santé et de la sécurité des postiers. Il comporte également d'autres engagements en faveur de la qualité de vie au travail, de l'évolution professionnelle et de la formation des postiers. Il a été complété par des accords intégrant des mesures spécifiques aux activités dans les différentes branches.

D'autres accords nationaux ont été signés en 2022, notamment dans les domaines de l'égalité femmes-hommes. Ce dialogue social, soutenu au niveau national, se décline également au niveau des branches et des filiales du groupe :

- la branche Grand Public et Numérique a ainsi signé début 2022 un accord intégrant un plan de prévention des incivilités posant le cadre d'une évolution de l'environnement et des conditions de travail dans les bureaux de poste permettant ainsi de renforcer la prévention des agressions dans les bureaux ;
- dans les filiales, le dialogue social se traduit par la signature, chaque année, d'accords locaux. C'est le cas par exemple de Geopost qui, dans le cadre de son activité colis international, favorise un dialogue social en organisant des rencontres régulières avec le Comité groupe européen [1] et le Comité France [2] mais aussi au travers de réunions annuelles avec l'*UNI Global Union* [3], afin d'échanger sur les sujets relevant de l'accord signé en 2017.

Les actions menées au titre du devoir de vigilance et la préparation du plan de vigilance font chaque année l'objet d'échanges avec les organisations syndicales représentatives en Commission de dialogue social de La Poste.

Le dialogue avec les organisations non gouvernementales

Le groupe entretient également des relations suivies avec plusieurs organisations non gouvernementales (ONG) ou associations [4] sur les thématiques en lien avec l'environnement ou les droits humains. Ce dialogue permet de mieux connaître les attentes des parties prenantes, de bénéficier de conseils d'experts du secteur et de partager les pratiques.

In fine, la participation de La Poste 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, le groupe a participé en 2022 à des séances de formation d'EDH (Entreprises pour les Droits de l'Homme) portant sur le travail forcé : l'articulation du devoir de vigilance avec les normes internationales relatives aux conditions de travail et l'évaluation des impacts droits humains au niveau opérationnel.

Concernant la relation avec les fournisseurs et les sous-traitants, La Poste participe à des réunions de travail dans le cadre de l'OBSAR [5]. Le groupe a contribué aux travaux qui ont permis la publication du guide blanc destiné aux directions achats pour la mise en place du devoir de vigilance et plus récemment au groupe de travail sur la décarbonation.

Les associations et les ONG avec lesquelles le groupe est en relation sur les enjeux du devoir de vigilance sont notamment, à titre illustratif :

Droits humains et santé-sécurité au travail	Environnement
■ **Droits humains :** Entreprises pour les Droits de l'Homme (EDH)	■ WWF
■ **Lutte contre les discriminations et en faveur de l'intégration :** Association française des Managers de la Diversité (AFMD), Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), l'Autre Cercle	■ L'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) ■ Global Compact (groupe de travail relations Grande entreprise/PME) ■ EV100+ (Geopost) ■ Smart Freight Centre (Geopost) ■ OBSAR, groupe de travail sur la décarbonation ■ OREE [6] (Organisation pour le Respect de l'Environnement dans l'Entreprise) ■ Ligue pour la Protection des Oiseaux (LPO)

Dans le cadre de ses engagements en tant qu'entreprise à mission, La Poste a mis en place un Comité de mission au sens de la loi PACTE (cf. section 5.2.4 « Comité de mission ») constitué notamment de personnalités qualifiées externes et de représentants des collaborateurs. Ce comité nourrit le groupe de ses réflexions sur les enjeux liés au devoir de vigilance. Les thématiques priorisées par ce comité ont ainsi permis le lancement d'une étude sur l'impact carbone des différentes modalités de livraison (domicile, points relais, consignes...).

(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) *Union Network International Global Union est un groupement d'organisations syndicales.*
(4) *World Wide Fund for Nature (WWF), Entreprise des Droits de l'Homme (EDH), la FNE (France Nature Environnement), l'Observatoire des achats responsables (OBSAR).*
(5) *OBSAR : Observatoire externe des achats responsables. L'association organise et anime régulièrement des échanges avec les entreprises sur leurs expériences et leurs initiatives autour des achats responsables.*
(6) *Association multi-acteurs créée en 1992, OREE fédère et anime depuis près de 30 ans un réseau d'acteurs engagés pour échanger et mettre en place une dynamique environnementale au service des territoires. Aujourd'hui, OREE rassemble, accompagne et outille un réseau de plus de 180 membres sur la biodiversité et l'économie circulaire.*

8.1.2 Cartographie des risques

Le groupe procède à un exercice de cartographie qui s'appuie sur une méthodologie détaillée d'évaluation des risques, intégrant les éléments fondant la loi relative au devoir de vigilance.

La synthèse de ces travaux est présentée par la direction de la conformité du groupe à la Commission de dialogue social de La Poste (CDSP), aux organisations syndicales, au Comité des risques du groupe, au Comex et au Comité d'audit, pour apporter à l'instance dirigeante une vision globale des enjeux et des risques liés au devoir de vigilance, ainsi que des mesures d'atténuation de ces risques à mettre en œuvre.

8.1.2.1 La méthodologie d'analyse des risques

Le groupe La Poste réalise chaque année, dans une démarche d'amélioration continue, une cartographie des risques liés au devoir de vigilance. La campagne de cartographie s'appuie sur un référentiel de risques devoir de vigilance (cf. 8.1.2.2 « Les risques évalués par domaine ») qui prend en compte à la fois les risques résultant des activités en propre du groupe (dont ses filiales contrôlées) et ceux résultant des activités de ses fournisseurs et sous-traitants en France et à l'international. Ce référentiel couvre les risques encourus à la fois par le groupe, les tiers et l'environnement sur les trois thématiques de la loi : la protection des droits humains et des libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, et la protection de l'environnement.

La cartographie permet d'obtenir une évaluation nette annuelle des risques (cf. 8.1.2.5 « Évolution globale des risques 2022 ») support à la définition des plans d'action, de prévention et d'atténuation des risques à mettre en œuvre.

La méthodologie de cartographie des risques devoir de vigilance, a été enrichie en 2022, par :

- l'établissement d'un référentiel commun à l'ensemble du groupe ;
- des règles homogènes de qualification d'une « atteinte grave » (les risques nets cotés majeurs ou critiques) ;
- l'approfondissement de la méthodologie de cartographie des catégories de la chaîne d'activités (fournisseurs et sous-traitants) et des risques liés à l'environnement.

Concernant les activités internationales, le périmètre a été étendu à 27 filiales en France et à l'étranger (l'analyse portait sur 15 filiales lors de la phase de lancement en 2020). Dans le cadre de cet exercice, il a été demandé à chaque dirigeant de filiale de produire sa cartographie des risques dans un format commun. Des ateliers ont été réalisés avec les filiales pour les accompagner sur le plan méthodologique, complétés d'entretiens menés par les directions risques, conformité, RH et opérations Europe.

La méthodologie de réalisation de la cartographie

La liste des domaines de risques relevant du devoir de vigilance est déterminée par la direction de la conformité groupe. Cette liste est utilisée comme référence par les entités qui analysent et hiérarchisent ces risques, en la complétant, le cas échéant, par des risques spécifiques à leur implantation géographique ou de leur secteur d'activité.

Les travaux de cartographie des risques reposent sur une démarche en quatre étapes :

1. **Identifier et décrire les risques**

   L'inventaire des risques est réalisé par chaque entité sur la base de la connaissance de ses activités et de son environnement interne et externe (y compris le dispositif fiscal, légal et réglementaire qui s'applique notamment dans des pays hors Union européenne).

2. **Évaluer les risques et leur niveau de criticité brute**

   Cette évaluation est réalisée à l'aide de deux grilles établies par la direction de la conformité groupe :

   - une grille d'évaluation de la probabilité de survenance (quatre niveaux possibles : très improbable, possible, probable, très probable),
   - une grille d'évaluation d'impact (quatre niveaux possibles : faible, modéré, élevé, très élevé).

   Cette évaluation d'impact s'analyse au travers de l'identification des dommages potentiels sociaux/humains/environnementaux, ainsi que ceux liés à l'image du groupe, financiers, juridiques, etc. Le croisement entre ces éléments de cotation de probabilité et d'impact permet ensuite de hiérarchiser les risques selon une échelle de criticité à quatre niveaux (mineur, modéré, majeur, critique).

3. **Définir le plan de maîtrise des risques (PMR)**

   Pour chaque risque brut évalué, les entités identifient les dispositifs de maîtrise des risques (DMR) existants. Le croisement des DMR et de la criticité brute (étape deux ci-dessus) permet d'établir le niveau de criticité nette (quatre niveaux : *mineur, modéré, majeur, critique*). Si les DMR sont jugés insuffisants, l'entité établit des PMR permettant le renforcement des dispositifs. Les PMR peuvent être constitués d'éléments additionnels tels que des contrôles de niveaux 1 et 2 [(1)], d'audits à programmer, ou encore porter sur la bonne mise en œuvre des procédures, etc.

4. **Restituer auprès de l'instance dirigeante de l'entité**

   L'évaluation du niveau de criticité nette des risques est restituée auprès de l'instance dirigeante de l'entité et auprès du groupe, accompagnée des évaluations des DMR et du descriptif des PMR.

(1) Les contrôles de niveau 1 sont des contrôles opérationnels ou managériaux intégrés dans les opérations. Les contrôles de niveau 2 sont effectués par des personnes indépendantes au sein de l'organisation et de manière régulière pour vérifier la bonne exécution des contrôles de niveau 1.

8.1.2.2 Le référentiel des risques évalués par domaine

Le tableau ci-dessous présente le référentiel commun relatif aux trois thématiques de risques enrichis le cas échéant par les entités selon leurs risques spécifiques.

Thématique de risques	Domaines de risques	Description des risques
Droits humains et libertés fondamentales	Travail des enfants	■ Non respect de l'âge minimum d'accès à l'emploi
	Travail forcé	■ Travail ou service obtenu d'une personne sous la menace d'une sanction et pour lequel la personne ne s'est pas offerte volontairement ; ■ Non-rémunération d'heures de travail ; ■ Travail forcé de migrants pouvant être abusés du fait de leur condition.
	Conditions d'emploi	■ Travail non déclaré ; ■ Versement d'une rémunération inférieure au salaire minimum légal ; ■ Non-respect de la durée légale du travail ou temps de travail excessif ; ■ Conditions de contrat inéquitables.
	Liberté d'association et droit de négociation collective	■ Non-respect du droit des travailleurs à créer ou intégrer un syndicat ; ■ Non mise en œuvre du dialogue social avec les représentants du personnel ; ■ Entrave au droit de grève.
	Discrimination dans l'emploi	■ Discrimination en fonction du genre, de l'âge, de l'état de santé ou du handicap, l'orientation sexuelle, l'origine, des convictions politiques, syndicales ou religieuses…
Santé et sécurité	Accidents graves du travail	■ Environnement de travail insalubre et/ou bénéficiant d'équipements non conformes aux normes de sécurité en vigueur ; ■ Défaut d'équipements de protection obligatoires ; ■ Formation insuffisante des collaborateurs dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail.
	Produits toxiques et risques professionnels	■ Atteinte à la santé du fait de substances et d'agents chimiques, physiques et biologiques utilisés ou confiés à l'entreprise pour traitement
	Harcèlement et violences	■ Harcèlement moral et/ou sexuel ; ■ Agressions et/ou menaces graves sur la santé.
Environnement	Pollutions	■ Risques liés aux pollutions de l'air, du sol, des eaux : ▪ Risques d'émission de polluants atmosphériques comme les particules fines et les oxydes d'azote dans l'atmosphère liée aux activités de transport et de livraison ; ▪ Risque de fuite de produits chimiques toxiques, fuite d'huile ou de déversement de produits dangereux issus des déchets dangereux suite à un accident industriel sur un site suite à un incendie par exemple.
	Émissions de GES	■ Risques liés aux émissions de GES issues des activités de transport, livraison et de la consommation énergétique des sites ou liées aux équipements informatiques. Risques issus des fluides frigorigènes liés à l'installation de climatisations.
	Biodiversité	■ Risques d'atteinte aux ressources naturelles et à la biodiversité, dont l'imperméabilisation des sols, et la consommation significative de ressources naturelles utilisés pour les processus et offres du groupe La Poste.

8.1.2.3 Les spécificités liées à l'évaluation des risques environnementaux

Concernant le volet environnemental, les principes méthodologiques de la démarche d'évaluation des risques du groupe s'appliquent en respectant les quatre étapes précédemment décrites. Toutefois, en raison de la technicité des risques environnementaux, des spécificités sont intégrées à la démarche d'analyse :

- l'appréciation des risques bruts s'appuie sur des sources d'évaluation externes telles que la trajectoire SBTI [1] spécifique à certains secteurs d'activités (transport, bâtiment investissements et financements...) et l'étude sectorielle Secten du Citepa [2], offrant une meilleure qualité d'analyse du risque dans l'écosystème du groupe en ce qui concerne les émissions de gaz à effet de serre (GES) et les polluants atmosphériques ;
- l'appréciation des risques nets repose sur l'exploitation « à dire d'experts » des stratégies effectives et des trajectoires retenues par les entités au regard du risque concerné (ex. : pour le risque « Gaz à effet de serre », est intégrée la stratégie de décarbonation des activités de transport), ainsi que les actions engagées afin de les maîtriser. En pratique, l'évaluation des risques est réalisée lors d'ateliers collectifs en lien avec la direction de l'engagement sociétal, et ses référents RSE.

8.1.2.4 Les spécificités liées à l'évaluation des risques sur les activités fournisseurs et sous-traitants

La direction des achats du groupe (DHAG) réalise près de 6 milliards d'euros d'achat dont la très grande majorité en France (98 %) pour le compte des entités opérationnelles des branches Services-Courrier-Colis et Grand Public et Numérique, de la Banque Postale et de la Poste immobilier. La DHAG a réalisé la cartographie des risques achats des fournisseurs et sous-traitants.

En 2022, l'évaluation a été menée sur deux périmètres :

- les fournisseurs et sous-traitants en France, pour lesquels le groupe a identifié les catégories d'achats les plus à risques ;
- les fournisseurs et sous-traitants à l'international pour lesquels l'exercice a été réalisé sur les prestataires de transport, de livraison et d'intérim qui sont au cœur de l'activité opérationnelle.

Les fournisseurs et sous-traitants en France

À fin 2022, le nombre de sous-traitants et fournisseurs du périmètre DHAG [3] s'élève à près de 38 500. Parmi eux, 1 000 représentent plus de 89 % des dépenses achats, 97,7 % sont français et la majorité des fournisseurs sont des PME.

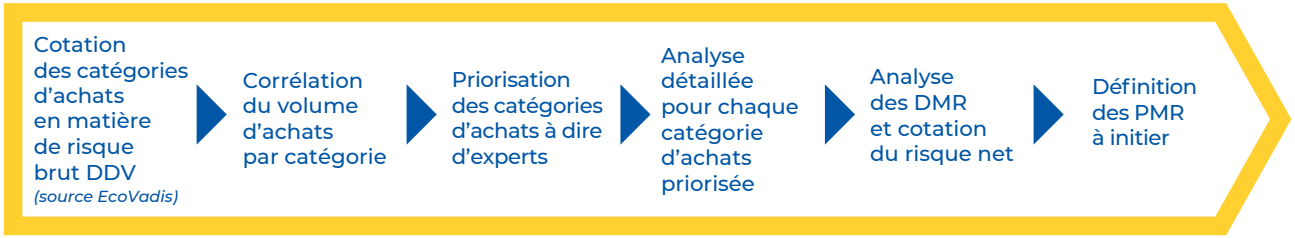
Pour l'exercice 2022, La Poste a souhaité renforcer la robustesse de son processus d'évaluation. Pour cela, elle a procédé à une évolution méthodologique, basée sur l'analyse sectorielle EcoVadis, référence utilisée par de grandes entreprises françaises. Cette dernière évalue 221 secteurs d'activité en France et à l'étranger et calcule l'exposition brute aux risques de chaque secteur.

La description des risques pour chaque secteur est structurée selon les trois thématiques du référentiel. Dans l'objectif de renforcement de la démarche, la DHAG a fait évoluer la méthodologie de priorisation des catégories d'achat à risque devoir de vigilance en appliquant :

- la notation sectorielle EcoVadis à la liste des catégories à risque issue de celle identifiée en 2021 ;
- l'utilisation du volume d'achats associé à chaque catégorie pour évaluer la probabilité (de survenance) brute.

La prise en compte du volume d'achat, permet d'évaluer l'exposition aux risques du groupe avec plus de précision et peut entraîner dans certains cas une évolution de la cotation du risque brut de certaines catégories d'achat. Une appréciation à dire d'expert vient compléter cette priorisation. Le risque net est alors calculé selon le niveau de maturité du dispositif de maîtrise des risques (DMR) comme l'illustre le schéma ci-dessous :

Étapes du processus d'analyse des risques « devoir de vigilance » pour les activités externalisées



16 catégories d'achats ont été priorisées, leurs risques bruts et leurs DMR ont été analysés afin de définir les plans d'actions nécessaires en collaboration avec le responsable d'achat concerné dans le cadre d'ateliers collectifs. À fin 2022, trois catégories d'achats sur ces 16 ont fait l'objet d'un plan d'actions détaillé : transport routier, livraison et construction/rénovation.

(1) *Science-Based Targets initiative.*
(2) *Les données Secten du Citepa sont celles soutenues par l'INSEE et qui sont officiellement utilisées par le ministère de la Transition écologique pour suivre les émissions de GES au regard des objectifs de réduction de la stratégie nationale bas-carbone.*
(3) *Périmètre de la DHAG : La Poste SA, La Banque Postale et La Poste Immobilier.*

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 de voir de vigilance (DDV) sont principalement celles des filiales de Geopost pour lesquelles, l'exercice a été centré comme en 2021 sur les prestataires de transport et de livraison, de manutention/tri de colis et d'intérim, qui sont au cœur de leurs activités opérationnelles.

Un programme d'actions dédiées aux partenaires de transports a été créé en 2022 et intégré aux activités internationales de Geopost. Ce programme dénommé *Partner of Choice* fait partie intégrante des priorités stratégiques de Geopost.

8.1.2.5 Évolution globale des risques 2022

L'exercice de cartographie réalisé en 2022 montre une stabilité de l'exposition du groupe au risque d'atteinte 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

Les risques nets d'atteinte aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé sécurité au travail et à l'environnement ont été évalués comme mineurs grâce aux dispositifs de maîtrise des risques, présentés dans la partie suivante. Il n'y a pas eu d'évolution de l'exposition au risque par rapport à 2021.

À l'international

Les risques nets d'atteinte aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et sécurité au travail ont été globalement évalués mineurs. L'actualisation du Code de Conduite de Geopost en 2022 a permis de renforcer les engagements et les règles à appliquer par tous en matière de droits humains et de libertés fondamentales ainsi qu'en matière de santé et sécurité.

Il n'y a pas eu d'évolution de l'exposition au risque par rapport à 2021. Le risque net d'atteinte à l'environnement a été globalement évalué comme mineur.

Au plan international, comme en France, le groupe La Poste reste vigilant sur les secteurs d'activité émissifs de GES et de polluants (transport et livraison) qui font l'objet de pilotages spécifiques et d'actions adaptées.

Les fournisseurs et sous-traitants incluant leurs salariés

En France

Le niveau d'exposition au risque reste stable par rapport à 2021. Le risque net demeure globalement mineur, sauf pour 11 catégories d'achat pour lesquelles le risque a été évalué comme étant modéré : livraison, transport, prestations logistiques, matériels industriels, construction et rénovation, télécoms, restauration, mobiliers et fournitures retail, équipements et accessoires véhicules, habillement, produits et services pétroliers. Des actions d'atténuation adaptées à ces risques ont été déployées et continuent d'être renforcées (cf. section 8.1.3.2 « Les activités fournisseurs et sous-traitants »).

À l'international

Les risques nets d'atteinte aux droits humains et aux libertés fondamentales, ainsi qu'à la santé et sécurité au travail ont été globalement évalués comme mineurs.

Enfin, le risque net d'atteinte à l'environnement a été évalué comme modéré grâce à la poursuite des dispositifs en cours avec les fournisseurs sous contrat.

8.1.3 Mesures de prévention et d'atténuation des risques

8.1.3.1 Les activités en propre du groupe

Le groupe a mis en place un dispositif de maîtrise des risques liés au devoir de vigilance et le tableau ci-dessous décrit les composantes de ce dispositif sur chacun des axes.

Dispositif	Description
Gouvernance et politiques	■ L'adhésion au Pacte Mondial de l'ONU ■ *Global Compact* ■ Accord mondial *UNI Global Union* [1] ■ Lettre d'engagement au respect des programmes de conformité du groupe dont le devoir de vigilance signée par les membres du Comité exécutif et leurs collaborateurs directs ■ Organisation DDV dédiée (cf. 8.1.2.) et filière RH avec correspondants Droits Humains ■ Politiques thématiques de 2022 : la politique « droits humains », la politique « diversité et inclusion », la politique « santé et sécurité » actualisée et la politique « achats responsables » ■ Revues régulières des engagements prévus dans les accords sociaux ■ Codes de conduite ■ Règlements intérieurs de La Poste SA et de ses filiales
Cartographie des risques	■ Référentiel de risques sur les trois thématiques (cf. 8.1.2.2.), incluant les risques fournisseurs et sous-traitants, dont la cartographie est mise à jour chaque année ■ Mise à jour annuelle de la cartographie des risques permettant de piloter les risques
Formation et sensibilisation	■ Formation devoir de vigilance (*e-learning*) (cf. 8.1.5) ■ Formations thématiques portant sur la santé et sécurité au travail, la discrimination, le handicap, changement climatique ■ Campagnes de sensibilisation régulières et adaptées aux enjeux spécifiques des différents pays et secteurs d'activité. Par exemple, le programme DEI (diversité, équité et inclusion) mis en place par Geopost
Veille	■ Veille hebdomadaire, réalisée par la direction de la conformité groupe, et transmise mensuellement aux référents ■ Analyse des projets de transposition de la directive européenne DDV et de règlement sur le travail forcé en lien avec la direction des relations européennes du groupe ■ Veille sur la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) portant sur le reporting extra-financier, sur le règlement sur la déforestation
Mécanisme d'alerte et recueil des signalements	■ Mécanismes d'alertes pour les collaborateurs et les fournisseurs/sous-traitants (plateforme internet) (cf. 8.1.4) ■ Communication régulière sur les exigences requises en matière de dispositif d'alerte et formation des déontologues à la suite de la loi Waserman
Contrôle interne	■ Mise à jour annuelle du questionnaire d'auto-évaluation de maturité des dispositifs de maîtrise des risques ■ Reporting annuel de cartographie des risques DDV ■ Évaluation de risque DDV dans le cadre des opérations de fusions/acquisitions ■ Pilotage par la DRH du suivi des différentes formations
Mission d'audit	■ Audits internes du groupe

(1) Union Network International Global Union est un groupement d'organisations syndicales qui a négocié plus de 50 accords mondiaux représentant plus de 20 millions de travailleurs du secteur des services dans 150 pays avec des entreprises multinationales. Geopost et l'UNI se rencontrent au minimum une fois par an, afin d'échanger sur les sujets relevant de l'accord.

Droits humains et libertés fondamentales

Compte tenu des dispositifs de prévention des risques mis en place au sein du groupe, ce dernier, tout comme ses branches et filiales, a évalué ce risque net comme mineur.

Le groupe La Poste proscrit toute forme d'atteinte aux droits humains tels qu'ils sont définis dans les textes internationalement reconnus, en particulier :

- la déclaration universelle des droits de l'Homme ;
- les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits humains ;
- la déclaration et les conventions fondamentales de l'OIT [1] ;
- les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ; ainsi que
- les principes du Pacte Mondial des Nations Unies auquel adhère le groupe La Poste, dont La Poste SA, La Banque Postale, CNP Assurances et Geopost.

CNP Assurances est engagée dans le respect des droits humains tels que définis dans la Déclaration universelle des droits de l'homme et les Principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation internationale du travail. En adhérant au Pacte mondial des Nations unies dès 2003, CNP Assurances a réitéré son engagement à respecter ces valeurs fondamentales, à lutter contre la corruption et à protéger l'environnement.

Geopost a signé en 2017 avec l'*UNI Global Union*, un accord qui confirme son engagement pour la défense des droits humains et des droits des représentants du personnel, notamment dans le cadre des conventions de l'OIT. Geopost et l'*UNI* se rencontrent au minimum deux fois par an afin d'échanger sur le suivi de l'accord.

Atteinte à la liberté d'association et au droit de négociation collective

Compte tenu des dispositifs de maîtrise des risques mis en place au sein du groupe, ce dernier, tout comme ses branches et filiales a évalué ce risque net comme mineur. Sur le plan international, des mesures de prévention sont déployées dans les filiales.

Un dialogue régulier est organisé par Geopost (réunions *UNI*, Comité groupe européen) avec les organisations syndicales et les représentants du personnel pour prendre en considération les éventuels risques opérationnels identifiés.

Geopost met également en place :

- une veille juridique constante afin de respecter les législations en vigueur ;
- des contrôles internes et externes, menés par l'équipe conformité pour s'assurer du respect des lois en vigueur ;
- une plateforme d'alerte externe créée et mise en œuvre en même temps que le Code de conduite.

Travail forcé, travail des enfants

Compte tenu des dispositifs de maîtrise des risques mis en place au sein du groupe, ce dernier tout comme ses branches et filiales ont évalué ce risque net comme mineur. Une attention particulière est portée au processus de recrutement des candidats étrangers qui inclut la vérification de leur identité et de leur permis de travail.

Concernant Geopost, la majorité des pays dans lesquels est implanté le groupe sont des pays dont le cadre juridique interdit expressément le travail forcé et le non-respect des normes internationales du travail. Ainsi les contrats de travail sont définis dans le respect des lois locales en vigueur et applicables. Des inspections de la part des autorités sociales locales sont réalisées dans de nombreuses filiales. Dans les pays non couverts par les normes internationales, les filiales concernées mettent en place des mesures spécifiques.

Discriminations

En France, les branches et les filiales ont évalué ce risque net comme étant mineur. Le groupe est en effet engagé depuis plusieurs années dans des politiques de prévention et de lutte contre toutes les formes de discrimination [2] à toutes les étapes de la carrière (recrutement, évolution professionnelle, promotion…) et dans la vie au travail au quotidien, au travers des règlements intérieurs et de la signature de plusieurs chartes :

- la politique diversité et inclusion du groupe ;
- une charte du recrutement dans laquelle La Poste s'engage à examiner toutes les candidatures et à sélectionner les candidats de manière objective sur des critères de compétences (égalité des chances). La Banque Postale a adhéré à cette charte qu'elle déploie dans ses filiales et dispose en outre d'une charte de non-discrimination. Plusieurs entités du groupe ont intégré ces principes dans leur règlement intérieur ou leur code de conduite. Ainsi, le Code de conduite de Geopost a été mis à jour en juin 2022. Il rappelle sa lutte contre toute forme de discrimination et ses actions en faveur de la diversité, et a été décliné par ses filiales ;
- la Charte de la diversité [3], signée par La Poste, La Banque Postale, CNP Assurances, Geopost, Mediapost et Docaposte. La branche Services-Courrier-Colis a obtenu le label Diversité [4] 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 ;
- la Charte de l'Autre Cercle [5] en faveur des droits des personnes LGBT+, pour laquelle La Poste a renouvelé en 2022 sa signature, et qui est en cours de déclinaison à La Banque Postale.

(1) *Conventions n° 87 et 98 relatives à la liberté d'association et au droit à la négociation collective ; conventions n° 29 et 105 relatives à l'interdiction du travail forcé ; conventions n° 138 et 182 relatives à l'abolition du travail des enfants ; conventions n° 100 et 111 relatives à la non-discrimination. La Poste retient également la convention n° 190 relative à la violence et au harcèlement.*

(2) *Tel que mentionnées à l'article 225-1 du Code pénal.*

(3) *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.).*

(4) *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 RH (recrutement, intégration, gestion des carrières…) tout en prenant en compte son contexte d'intervention (ancrage territorial, relations fournisseurs, clients, usagers).*

(5) *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.*

En complément, des référents diversité en charge de la prévention de la discrimination ont été nommés au sein des branches et des filiales pour déployer et piloter la démarche. Plus de 15 000 postiers ont bénéficié d'un module de formation aux enjeux de la diversité. La Poste réaffirme également régulièrement son engagement en faveur de la diversité au travers de campagnes de communication et de sensibilisation auprès des postiers. En 2021 et en 2022, une campagne interne a été lancée afin de lutter contre les stéréotypes liés au genre, à la sexualité, à l'origine et au handicap. Dans ce cadre, la branche Grand Public et Numérique a par exemple organisé des ateliers de management « inclusif » décrivant comment manager la diversité dans son équipe.

Sur le plan international, le risque de discrimination est évalué comme globalement mineur.

Des actions de prévention des risques de discriminations ont été menées en 2022 :

- Geopost a notamment lancé sa première semaine mondiale de l'inclusion; cet évènement a rassemblé 28 filiales et environ 50 000 employés. Plus de 100 initiatives locales autour de la diversité, de l'équité et de l'inclusion ont été recensées à cette occasion ;
- au sein de CNP Assurances, la lutte contre la discrimination, qui est reprise dans le Code éthique et de bonne conduite de CNP Seguros Holding Brasil, fait partie du parcours obligatoire de formation des collaborateurs. En 2021, CNP UniCredit Vita a renouvelé son adhésion aux réseaux interentreprises comme à travers :
  - *Parks Diversity* dont l'objectif principal est l'inclusion des personnes LGBT dans le monde du travail,
  - *Valore D* qui défend principalement la diversité de genre et des carrières au féminin.

Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Les engagements du groupe en faveur de l'égalité professionnelle sont régulièrement enrichis par des accords sociaux. L'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signé en juillet 2022 par La Poste réaffirme cette ambition :

- accroître la parité aux plus hauts niveaux de l'entreprise et développer la mixité des métiers ;
- confirmer une tolérance zéro contre le sexisme dans l'entreprise et développer l'aide apportée aux postiers victimes de situations de violences ;
- accompagner la parentalité et la conciliation vie professionnelle-vie personnelle.

En complément, La Poste est signataire de la charte de la parentalité [1] depuis 2008. À La Banque Postale, un accord social en faveur de l'égalité professionnelle et de la diversité portant sur la période 2020-2022, prévoit des mesures pour s'assurer que la maternité et la parentalité ne puissent affecter ni la rémunération ni déroulement de carrière des femmes.

La Poste affiche en 2022 un taux de 52,7 % de femmes dans l'entreprise, de 52,3 % de femmes dans l'ensemble de l'encadrement et 40,6 % parmi les cadres stratégiques et dirigeants.

Les entités du groupe suivent l'index de l'égalité entre les femmes et les hommes. Au titre de 2022, ceux-ci étaient de :

- 94/100 pour La Poste (pour la cinquième année consécutive) ;
- 99/100 pour La Poste Immobilier ;
- 92/100 pour La Banque Postale ;
- 99/100 pour CNP Assurances.

Les différentes entités du groupe inscrivent les principes d'égalité professionnelle dans leur règlementation interne et veillent à leur respect au quotidien (cf. section 4.2 « La politique sociale, levier de développement du groupe »).

Docaposte poursuit également ses actions innovantes en faveur de la féminisation du numérique au sein de la Fondation Femmes@Numérique.

Dans son programme *Employer of choice* Geopost a développé un axe « diversité, équité et inclusion » impliquant l'ensemble de ses filiales. Cet axe comprend notamment un volet « parité ». En 2022, lors de sa semaine mondiale dédiée à l'Inclusion, Geopost a mené des actions de sensibilisation autour des enjeux liés à la parité.

Handicap

La Poste est engagée de longue date en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap. La politique mise en place a fait l'objet d'un septième accord, engageant La Poste pour la période 2018-2022. Elle consiste notamment à développer le recrutement de personnes en situation de handicap, 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, à garantir l'accès à la formation, à proposer un déroulé de carrière attractif et à combattre toute forme de discrimination à leur égard.

Un réseau de plus de 150 référents handicap accompagne les postiers dans tous leurs métiers sur l'ensemble du territoire. Plusieurs référents sont chargés de l'accessibilité des outils numériques auprès des 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 de 8,77 %, en progression constante (7,74 % en 2020 et 8,66 % en 2021), elle dépasse l'obligation légale de 6 %.

Dans ce cadre, la branche Services-Courrier-Colis et la branche Grand Public et Numérique ont recours à des Etablissements ou Services d'Aide par le Travail (ESAT) *via* Docaposte et ont établi un partenariat avec l'AGEFIPH (Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées).

Dans le cadre du programme « diversité, équité et inclusion » de Geopost, certaines de ses filiales réalisent des campagnes de sensibilisation spécifiques, comme Chronopost qui dispose d'une mission Handicap et qui a mis en place des actions de sensibilisation autour de l'autisme en 2022.

(1) *La Charte de la parentalité en entreprise, initiée en 2008, 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.*

La Banque Postale mène depuis sa création une politique active en faveur de l'emploi et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Dans cette perspective, La Banque Postale a signé un accord Handicap en 2020. Sa mission « Diversité Handicap » sensibilise les collaborateurs au handicap, assure un lien avec le médecin du travail, recrute des personnes en situation de handicap, maintient les mesures d'aide individualisée à la compensation du handicap et développe les achats au secteur adapté et protégé, en faisant appel aux entreprises en insertion (SIAE). Enfin, une formation *e-learning* pour l'« accueil des clientèles en situation de handicap » est dispensée aux collaborateurs en contact avec la clientèle, et suivie à plus de 86 %.

Conditions d'emploi

Compte tenu des dispositifs de maîtrise des risques mis en place au sein du groupe, ce dernier, tout comme ses branches et filiales, a évalué ce risque net comme mineur.

À l'international, les filiales sont particulièrement attentives au respect des règles relatives à une rémunération décente et au temps de travail, notamment lors des périodes de pic d'activité. Des dispositifs pour renforcer la gestion opérationnelle du risque lié au temps de travail, sont mis en œuvre, notamment à travers un accord social. C'est le cas par exemple de Jadlog, la filiale brésilienne.

LES PERSPECTIVES 2023 DANS LE DOMAINE DES DROITS HUMAINS ET DES LIBERTÉS FONDAMENTALES

La politique en faveur des droits humains du groupe (décembre 2022) sera largement diffusée et publiée.

Les actions de lutte contre toute forme de discrimination, de promotion de l'égalité professionnelle, et de valorisation de la diversité seront poursuivies.

Le 8e accord en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap à La Poste signé en janvier 2023, sera déployé. Cet accord porte cinq ambitions :

- **demeurer le premier employeur de personnes en situation de handicap en France et bien les intégrer tout au long de la carrière ;**
- **assurer le bon accompagnement des postiers en situation de handicap dans les parcours professionnels ;**
- **renforcer les dispositifs de maintien en emploi et développer les liens avec les acteurs publics de l'emploi pour enrichir les possibilités offertes aux postiers ;**
- **maintenir un environnement de travail handi-accueillant dans toute l'entreprise ;**
- **développer l'accompagnement du handicap psychique au travail.**

À l'international, Geopost contribuera également à cette dynamique de maîtrise des risques en matière de droits humains en poursuivant le déploiement de la politique sur les droits humains et des actions d'accompagnement associées. Par ailleurs, des critères sur le respect des droits humains seront intégrés par Geopost dans sa mesure annuelle de la satisfaction des salariés applicable à l'ensemble de ses filiales.

Dans le cadre du suivi de ses engagements citoyens, La Banque Postale déclinera sa politique « droits humains » et renégociera son accord portant sur l'emploi des personnes en situation de handicap et son accord sur l'égalité professionnelle et la diversité.

CNP Assurances continuera de favoriser une croissance inclusive, notamment à travers sa politique d'achats.

Santé et sécurité

En complément du dispositif de maîtrise commun à l'ensemble des thématiques du devoir de vigilance, la politique RH du groupe a été renforcée en 2021 par la signature d'un nouvel accord social à l'appui du plan stratégique et en accompagnement de tous les postiers. La première orientation de cet accord concerne la qualité de vie au travail et la préservation de la santé et de la sécurité au travail.

La Poste déploie des actions de prévention en faveur de la santé sécurité au travail de ses collaborateurs en tenant compte des risques spécifiques aux différents métiers. Les actions de santé au travail privilégient la prévention primaire qui vise à réduire les facteurs de risque.

Ces actions sont présentées en Commission nationale santé sécurité au travail (CNSST) et en CHSCT.

Accidents graves du travail, hygiène et sécurité

Compte tenu des actions de prévention menées conformément aux obligations légales, les branches et filiales ont évalué le risque net lié aux accidents grave du travail, à l'hygiène et à la sécurité comme mineur.

De nombreuses actions sont menées pour garantir des conditions de travail adaptées, réduire les risques d'accidentologie et les risques physiques. Des modules de formation sont déployés à destination des managers et des postiers pour réduire les risques liés à la manutention et améliorer la prise en mains des véhicules. Les modes de locomotion potentiellement accidentogènes (deux roues moteur des facteurs) sont supprimés.

Pour les métiers à exposition physique, des études de poste sont réalisées pour limiter le risque de troubles musculo-squelettiques (TMS), d'inaptitude, de maladies professionnelles et d'accidents du travail, promouvoir les bons gestes et réduire les postures sollicitantes. Des expérimentations d'équipements innovants de prévention comme les exosquelettes sont menées.

Afin de mieux prévenir le risque d'accidents et de TMS, une attention particulière est portée au bon réglage des matériels et des véhicules selon la morphologie des utilisateurs.

La Poste poursuit également ses mesures de prévention en cas d'intervention d'entreprises extérieures sur un site postal : un plan de formation des managers et des équipes opérationnelles aux règles de prévention santé et sécurité au travail dans ces situations, ainsi qu'un dispositif de contrôle dans les sites opérationnels, sont en place.

La Charte achats responsables et éthiques précise par ailleurs les engagements réciproques du groupe et des prestataires dans ces situations. Elle inclut des règles de prévention santé et sécurité au travail pour leurs salariés, 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'évènement grave ou de difficulté constatée pendant la réalisation de la prestation.

Produits toxiques et risques professionnels liés

Compte tenu des dispositifs de maîtrise des risques mis en place au sein du groupe, ce dernier, tout comme ses branches et filiales, a évalué ce risque net comme mineur :

- Philaposte, imprime les timbres postaux au moyen d'encres végétales ;
- les produits prêt-à-poster sont labellisés NF Environnement, les emballages Colissimo entièrement recyclables utilisent des encres végétales et des colles à base d'eau et d'amidon de maïs et les tickets des DAB ne contiennent pas de bisphénol A ;
- tous les supports imprimés par un tiers respectent le référentiel sur la communication responsable qui indique la non-utilisation de produit toxique, l'absence de pelliculage, etc.

Harcèlement et violences

Les branches et filiales ont évalué les risques nets de harcèlement et de violence comme mineurs.

Un dispositif de prévention et de traitement des situations de harcèlement moral et sexuel est déployé à La Poste. Il comporte un protocole dédié au traitement de ces situations, accompagné d'un guide sur les faits de harcèlement.

La Poste et CNP Assurances ont rejoint en 2020 l'initiative « #StOpE au sexisme ordinaire en entreprise » dans laquelle plus de 150 organisations sont engagées. Cet acte comprend 8 engagements clefs pour inciter l'ensemble des salariés à contribuer, prévenir, identifier les comportements sexistes et à réagir face au sexisme ordinaire. La Poste accompagne de manière personnalisée les victimes, témoins et décideurs dans la prise en charge des agissements sexistes.

En 2021 des actions ont été menées pour lutter contre les agissements et propos sexistes : diffusion d'un guide, formation, mise en ligne d'un outil d'enregistrement en ligne des actes et propos sexistes ouvert à tous les postiers.

La branche Grand Public et Numérique a déployé un plan d'actions début 2022, autour de quatre axes forts :

- l'accompagnement renforcé (dépôt de plainte, mise à disposition d'un avocat…) des postiers victimes d'incivilité ;
- le maintien et le renforcement des actions de prévention des incivilités au quotidien ;
- des actions ciblées pour les bureaux les plus exposés ;
- un renforcement de la communication à destination des agents et du grand public afin de faire du bureau de poste un «lieu de civilité».

La Poste poursuit également la prévention des risques psychosociaux par :

- la démarche « Les Essentiels QVT » élaborée 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…) ;
- un module de formation en ligne « La qualité de vie au travail par la prévention des risques psychosociaux (RPS) » ;
- le projet Parlons Zen : ce dispositif d'échange entre manager et managés est conçu pour traiter les difficultés rencontrées dans l'exercice du travail quotidien, à travers des espaces de discussion sur le travail (EDT), et permet aux postiers d'être à l'initiative des solutions pour y remédier.

Sur le plan international, Geopost promeut la lutte contre toute forme de harcèlement et cet engagement est rappelé dans son Code de conduite mis à jour 2022.

Geopost réalise régulièrement dans ses filiales des actions de prévention et de sensibilisation aux situations de harcèlement. Sa filiale Chronopost a mis en place un système d'alerte dédié au harcèlement.

Au niveau de CNP Assurances et de ses filiales :

- Seguros Holding Brasil, réalise chaque année :
  - une évaluation de son programme de prévention des risques dans l'environnement de travail et du contrôle médical de santé,
  - une semaine de la santé et de la prévention des accidents du travail.

Il existe également une commission interne de prévention des accidents qui identifie les risques et les actions de prévention à mettre en œuvre.

Par ailleurs, en Italie CNP UniCredit Vita met en place de nombreux webinaires dans le domaine de la gestion du stress et de la sécurité au travail.

LES PERSPECTIVES 2023 DANS LE DOMAINE DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Les actions engagées dans les domaines de la prévention primaire qui visent la suppression ou la limitation des risques seront poursuivies.

La démarche « Les essentiels QVT » sera généralisée.

Les actions de prévention des incivilités et des agressions seront renforcées.

La Banque Postale négociera en 2023 un nouvel accord portant sur la qualité de vie et le conditions de travail (refonte de l'accord sur la santé et le bien-être au travail) : la santé et la sécurité ainsi que le harcèlement sont identifiés dans le cadre de ce futur accord.

À l'international, Geopost contribuera également à cette dynamique de maîtrise des risques en matière de santé et sécurité en poursuivant en 2023 :

- le dialogue social sur ses principaux enjeux dans le cadre de l'*Accord UNI*, des Comités groupe France et européen ;
- les actions déployées en 2022 sur les mesures de prévention à destination des salariés et des prestataires travaillant en *Business Units* ;
- le renforcement de la prévention de l'accidentologie par le déploiement de groupes de travail des DRH « Santé et Sécurité » ;
- la mesure annuelle de la satisfaction des salariés.

Environnement

En complément du dispositif de maîtrise commun, il existe au sein du groupe La Poste des politiques spécifiques relatives à l'environnement (politiques énergie et climat, économie circulaire, 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. La Banque Postale a formalisé des politiques sectorielles (charbon, gaz, pétrole, aéronautique).

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 les trois politiques précédemment citées.

Émissions de gaz à effet de serre

La cartographie des risques 2022 maintient le même constat qu'en 2021. Compte tenu des dispositifs de maîtrise des risques mis en place au sein du groupe, ce dernier, tout comme ses branches et filiales, a évalué ce risque net comme mineur.

Les engagements pris par La Poste portent 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 GES et des polluants atmosphériques. Les actions reposent sur une démarche commune : mesurer, réduire, compenser.

Le groupe maintient sa neutralité carbone atteinte en 2019. Il s'emploie résolument aux côtés du Pacte mondial des Nations unies [1], à atteindre « Zéro émission nette » [2] dès 2040. Cette ambition a été confirmée publiquement par le groupe en signant le *pledge* « *Business Ambition* 1,5°C du SBTi » qui fédère des entreprises engagées au plan international pour atteindre « Zéro émission nette ».

S'agissant des trajectoires de réduction des émissions de GES des branches, ces dernières ont déjà pris les engagements suivants :

- Geopost s'est engagé à réduire de 43 % ses émissions de GES de *scopes* 1, 2 et 3 d'ici 2030 et de 90 % d'ici 2040 par rapport à une base de référence de 2020. Ses trajectoires *Near Term* (2030) et *Long Term* (2040) ont été soumises au SBTi en juillet 2022. Ce nouvel objectif s'accompagne d'un exercice budgétaire carbone annuel pour toutes les filiales de Geopost afin de s'assurer que les investissements et actions prévus correspondent au niveau d'ambition requis ;
- la branche Services-Courrier-Colis, la branche Grand Public et Numérique et La Poste groupe se sont engagés dans une trajectoire commune, sur le moyen terme, à réduire de 42 % leurs émissions (*scopes* 1 et 2) d'ici 2030 par rapport à 2021 et sur le long terme, 90 % entre 2021 et 2040. Ces trajectoires *Near Term* (2030) et *Long Term* (2040) ont été soumises au SBTi en décembre 2022 ;
- en octobre 2021, La Banque Postale a fait valider scientifiquement ses trajectoires de décarbonation par la SBTi. Ces trajectoires recouvrent :
  - ses activités en propre (émissions liées aux consommations énergétiques de son parc immobilier et de sa flotte de véhicules). 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,
  - les impacts liés à ses activités d'investissement et de financement : 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.

(1) *Le Pacte Mondial est une des quatre organisations fondatrices du Science-Based Targets initiative (SBTi) qui a créé le standard Net Zero.*
(2) *«Zéro émission nette» vise à réduire les émissions de GES 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.*

Pour atteindre « Zéro émission nette », le groupe investit dans des projets de réduction pour que la compensation soit l'ultime recours. Son ambition vise à augmenter progressivement la part des projets de séquestration de CO_2 dans son portefeuille de projets de compensation. Aujourd'hui, il participe à 30 projets dans des puits biologiques en France. La Poste s'implique également dans des projets de séquestration à l'international et La Banque Postale dispose de son propre dispositif de monétisation de l'empreinte carbone, permettant de financer des projets de réduction de ses émissions et de compensation et séquestration des émissions résiduelles au niveau national et international.

Au niveau national, La Banque Postale déploie, en collaboration avec la branche Services-Courrier-Colis et la branche Grand Public et Numérique, le programme « Climat + Territoires ».

Les projets de réduction s'articulent autour de trois axes :

- la mise en place d'un Système de management de l'énergie (existant depuis 2019) ;
- le maintien et l'entretien d'une flotte de véhicules électriques ;
- le recours massif aux énergies renouvelables pour alimenter les sites postaux ainsi que la flotte électrique.

Les résultats obtenus sont par exemple :

- la compensation depuis 2019, de 100 % des émissions émises par le groupe ;
- l'obtention de la certification ISO 50001 pour 197 sites postaux équipés du système de management de l'énergie ;
- l'implantation de l'offre de logistique urbaine (Urby) [1] dans 23 métropoles. La solution Urby permet de réduire de 15 % le nombre de véhicule entrant dans les villes ;
- la réalisation des livraisons, par Geopost, exclusivement par des véhicules à faibles émissions (7 251 à fin 2022) à Paris et dans 47 villes françaises, ainsi que dans 91 villes en Europe (239 villes supplémentaires ont initialisé la démarche en Europe).

D'autres engagements ont été pris afin de contribuer à l'atteinte de ces objectifs de réduction de GES :

- La Banque Postale a pris l'engagement de ne plus financer les secteurs charbon, pétrole, gaz et aéronautique d'ici 2030, sauf pour les entreprises de ces secteurs disposant d'un plan de transition aligné sur la science et s'engageant à ne plus avoir recours à ces secteurs d'ici 2040. Elle est la première banque au monde à viser une sortie complète des énergies fossiles en 2030. La Banque Postale est membre de l'*Expert Advisory Group* qui regroupe des experts climat guidant la SBTi dans la création d'un nouveau cadre *Net Zero* pour les institutions financières. En parallèle, elle a également rejoint en tant que membre fondateur la *Net Zero Banking Alliance* qui rassemble des banques du monde entier, engagées à aligner leurs portefeuilles de prêts et d'investissement sur « Zéro émission nette » d'ici 2050 (c'est-à-dire réduire leurs émissions de CO_2 d'environ 90 % et séquestrer les émissions restantes). La Banque Postale a présenté en octobre ses premières trajectoires sectorielles alignées « Net Zero » conformément aux objectifs de l'*Alliance* ;
- La Banque Postale Asset Management (LBP AM), la filiale de gestion d'actifs de La Banque Postale, s'est fixé en 2022 un objectif d'alignement de 80 % de ses encours totaux sous gestion sur un objectif de neutralité carbone d'ici 2030. La filiale a publié une politique sectorielle sur le pétrole et le gaz qui lui permettra d'atteindre l'objectif d'une exposition sectorielle 100 % alignée sur les Accords de Paris en 2030 ;
- en ce qui concerne le développement de la finance responsable, La Banque Postale propose plusieurs solutions de financement spécifiques pour accompagner les particuliers, les entreprises et les collectivités dans leur action de transition juste :
  - les prêts verts pour soutenir les collectivités, et le secteur privé ; revus en 2022 pour assurer leur alignement avec la taxonomie verte européenne, ils seront proposés au premier trimestre 2023 par une équipe dédiée au financement d'optimisation énergétique des bâtiments, et d'infrastructures (fibre, réseau d'eau, de chaleur, bâtiments publics, mobilité, transports publics),
  - le prêt social pour soutenir le marché des collectivités mis en place en 2022 : prêt à finalité sociale qui a vocation à créer du lien entre les citoyens, de la mixité sociale et de l'inclusion,
  - la Gamme verte qui propose des solutions de financement aux particuliers pour l'habitat (éco-prêt taux zéro, prêts dédiés aux travaux verts) et l'éco-mobilité (prêt personnel véhicule vert),
  - l'offre Lendopolis, de Louvre Banque Privée, qui propose à ses clients d'investir dans des projets ENR (ENergie Renouvelable). Lendopolis a financé plus de 350 projets, ce qui représente 171 millions d'euros investis et plus de 113 000 tonnes d'émission de CO2 évités.
- La branche Services-Courrier-Colis et Geopost, en tant qu'acteurs du transport et de la livraison, se sont engagées à effectuer 50 % des kilomètres des transports poids lourds en énergie bas carbone d'ici 2030. Elles diversifient donc le parc de véhicules de transport longue-distance opérant pour leur compte pour y inclure des véhicules adaptés à des énergies alternatives comme le biogaz, le biocarburant, l'électricité et l'hydrogène. La stratégie adoptée est une approche multi-énergies avec le recours à des énergies de transition (biogaz et biocarburants) et des expérimentations des énergies cibles (électrique et hydrogène vert) sur la période 2022-2035, puis un basculement progressif vers les deux énergies cibles sur la période 2035-2050. Geopost a notamment rejoint l'initiative internationale EV100+, qui regroupe des entreprises engagées à convertir l'ensemble de leur flotte de poids lourds en véhicules zéro émission en phase de roulage d'ici 2040.
- Concernant les nouvelles activités du groupe, l'entreprise Movivolt (détenue à 70 % par la Banque des Territoires et à 30 % par le groupe La Poste) a pour objectif de déployer une flotte de 10 500 véhicules électriques d'ici 2025, proposés à la location longue durée pour les entreprises et les collectivités. Sa création répond à un double enjeu : accompagner les entreprises et les collectivités vers une adaptation aux Zones à Faible Émission, et accélérer le déploiement de mobilités douces sur l'ensemble des territoires.

(1) *Entreprise proposant un service de logistique urbaine en France, mutualisant et optimisant la livraison urbaine dans plusieurs villes avec des véhicules à faible émission de GES et des vélos.*

Polluants atmosphériques

La cartographie des risques 2022 maintient le même constat qu'en 2020. Compte tenu des dispositifs de maîtrise des risques mis en place au sein du groupe, ce dernier tout comme ses branches et filiales ont évalué ce risque net comme mineur.

Complétant sa démarche de management du carbone, La Poste a mis en place une politique pour la qualité de l'air structurée sur deux principaux axes :

- la mesure des polluants :
  - en collaboration avec l'Ademe et France Environnement, depuis 2015, La Poste a mis en place un dispositif de suivi des émissions de quatre polluants réglementés dans le cadre des normes Euro pour les véhicules gérés par Véhiposte,
  - en collaboration avec Airparif, La Poste a renouvelé en 2022 la convention de partenariat pour renforcer les actions de surveillance de la qualité de l'air et d'information auprès de la population d'Île-de-France,
  - plus largement, un programme a permis de mesurer la qualité de l'air dans 27 villes européennes à fin 2022. Les capteurs ont été déployés par Geopost depuis 2019, dans ses dépôts urbains et points Pickup. Les résultats sont mis à disposition des autorités urbaines et des citoyens par le biais d'une interface en ligne,
  - au travers de sa filiale Geoptis, La Poste déploie des capteurs mobiles de la qualité de l'air (sur ses véhicules) ou fixes (sur les bâtiments), dont les données permettent d'accompagner la définition des politiques publiques ;
- des actions sur la flotte et le dernier kilomètre :
  - 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,
  - elle a également développé des partenariats avec les collectivités territoriales et les acteurs économiques locaux pour mettre en place des centres de mutualisation des marchandises et assurer les livraisons du dernier kilomètre au moyen de véhicules à faibles émissions.

En complément, des engagements de réduction des polluants atmosphériques locaux ont été pris pour la période 2021-2025 : - 41 % de CO, - 60 % de NOx, - 6 % de PM 2,5 et une stabilité des PM 10 [1].

Biodiversité

La Biodiversité constitue le troisième pilier de la politique environnementale du groupe. Le Comité exécutif a inscrit cet enjeu dans la stratégie du groupe et a validé une feuille de route biodiversité pour 2022 et 2023 structurée autour de trois ambitions :

- installer une gouvernance de la biodiversité, intégrée à la gouvernance de la RSE ;
- réduire les pressions exercées sur la biodiversité par les activités du groupe en France et à l'international :
  - pression liée au foncier et l'artificialisation des sols (sous l'égide de La Poste Immobilier, la foncière du Groupe),
  - pression liée aux transports,
  - pression liée aux activités financières de La Banque Postale ;
- contribuer à la mobilisation citoyenne en faveur de la biodiversité en métropole et en outre-mer.

Certaines filiales prennent en complément des engagements spécifiques, propres à leur activité comme par exemple La Banque Postale qui, à l'occasion de la COP 15 à Montréal fin 2022, a réaffirmé son engagement en faveur de la biodiversité en se joignant à l'initiative mondiale portée par la Fondation *Finance for Biodiversity* pour appeler les gouvernements à fixer un cadre clair pour protéger la biodiversité et restaurer les écosystèmes.

LES PERSPECTIVES 2023 DANS LE DOMAINE ENVIRONNEMENTAL

Les actions engagées dans le domaine de réduction du GES (+ 1,5 °C accord de Paris) seront poursuivies pour atteindre les engagements pris par le groupe [2] par :

- le recours à un mix énergétique transport/livraison bas carbone avec le renforcement de l'électrification de la flotte de véhicules de La Poste en France avec l'acquisition de 8 000 véhicules électriques et 1 000 vélos-cargos d'ici 2025 ;
- le déploiement de solutions de distribution à faibles émissions dans 350 villes européennes dont les 22 métropoles françaises à horizon 2025, permettant ainsi de réduire de 95 % les émissions de polluants atmosphériques locaux ;

La Banque Postale a inscrit dans sa feuille de route 2023 :

- l'opérationnalisation des trajectoires validées par le SBTi, tout en maintenant les engagements sociaux afin d'accompagner la Banque, ses clients et ses collaborateurs dans la transition juste ;
- la définition de trajectoires NZBA pour l'agriculture, l'acier et l'aluminium ;
- la définition de sa politique Déforestation et de sa politique Milieux aquatiques, en cohérence avec la politique Biodiversité du Groupe et de la Caisse des Dépôts ;
- la définition de politiques sectorielles pour la Défense, l'Immobilier, et l'Automobile.

(1) *Ces objectifs sont basés sur la mesure des émissions de monoxyde de carbone (CO), d'oxydes d'azote (NOx) et de particules (PM10 et PM2,5) sur l'ensemble de ce périmètre, mesure pour laquelle le groupe a eu recours à des méthodes reconnues (COPERT et HBEFA).*

(2) *Engagements incluant la flotte interne des deux branches logistiques du groupe (Services-Courrier-Colis et Geopost), ainsi que toute la flotte de ses prestataires.*

8.1.3.2 Les activités fournisseurs et sous-traitants

Les achats de biens et de services auprès des fournisseurs et sous-traitants sont réalisés par la direction des achats groupe pour La Poste SA, La Banque Postale et La Poste Immobilier, et par Geopost et CNP Assurances sur leur propre périmètre.

Sur le périmètre de la direction des achats groupe, 16 catégories d'achat ont été identifiées comme prioritaires en 2022 et ont été évaluées majoritairement à un niveau de risque mineur ou modérés.

En complément du dispositif de maîtrise commun, la direction des achats du groupe s'est dotée d'un corpus documentaire rappelant les principes fondamentaux d'un achat conforme à la législation, respectueux des droits humains et de l'environnement. Elle a décliné plusieurs documents à destination de sa filière (acheteurs) et des parties prenantes, prescripteurs et fournisseurs intervenant lors d'un acte d'achat.

Au-delà de la politique conformité achat, de la procédure d'évaluation de la conformité des fournisseurs et des trois chartes d'engagements à destination des fournisseurs, des acheteurs et des prescripteurs, la direction des achats du groupe a formalisé et publié en 2022 une politique achats responsables et éthiques, qui offre au groupe un cadre pour renforcer ses pratiques de donneur d'ordres responsable et les piloter. Il repose sur les quatre piliers suivants :

- **Pilier 1 :** faire respecter les droits fondamentaux et les promouvoir tout au long des chaînes d'approvisionnement ;
- **Pilier 2 :** diminuer l'impact négatif des achats et des fournisseurs sur l'environnement et encourager les impacts positifs ;
- **Pilier 3 :** favoriser l'inclusion sociale et contribuer au développement du tissu économique et social des territoires à travers les achats ;
- **Pilier 4 :** consolider les relations responsables et éthiques avec les fournisseurs.

Ces piliers sont chacun structurés autour de trois niveaux d'ambition (conformité, exemplarité, transformation) à court, moyen et long termes avec des objectifs chiffrés.

Cette nouvelle politique et le corpus documentaire afférent, s'inscrivent dans les principes édictés par la politique « devoir de vigilance » du groupe et opérationnalisent ainsi la démarche.

Le dispositif de contractualisation

La Poste, en tant que donneur d'ordre responsable, exige que les activités qu'elle réalise en propre, ou qu'elle délègue à des tiers, respectent le cadre réglementaire et la conformité au devoir de vigilance. À ce titre, son dispositif contractuel formalise ces obligations et engage les parties prenantes à les respecter. Il lui donne également la possibilité de vérifier la bonne mise en œuvre de ces engagements par des contrôles opérationnels, ou des audits si nécessaire.

Les conditions générales d'achat (CGA) intègrent des clauses relatives au devoir de vigilance. Ces clauses :

- rappellent aux prestataires leur obligation de conformité à la loi relative au devoir de vigilance ;
- leur imposent 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 : RH, 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 le cas échéant, portant notamment sur les thématiques du devoir de vigilance.

Les filiales du groupe intègrent des exigences comparables dans leur propre politique contractuelle. Ainsi, des clauses relatives au respect de la législation sociale sont intégrées par les filiales de Geopost dans les contrats avec les prestataires de transport.

Geopost a actualisé en septembre 2022 sa charte des achats responsables. Elle appelle notamment les prestataires de transport et de manutention à respecter et promouvoir les droits humains et à ce titre à « respecter la législation sociale et notamment celle relative aux heures de travail, ainsi qu'une rémunération équitable ».

Le dispositif d'évaluation des fournisseurs

Le dispositif en vigueur depuis 2019

La direction des achats a mis en place, en 2019 une procédure d'évaluation de ses fournisseurs sur plusieurs champs de conformité, fondée sur les outils suivants :

- Altares pour évaluer la santé financière et administrative du fournisseur ;
- Provigis, outil de conformité documentaire, notamment pour l'obligation de vigilance. Les fournisseurs déposent également sur leur accès la « charte achats responsables et éthiques La Poste » signée par leurs soins ;
- Approcheck, outil de conformité documentaire renforcé et intégré pour les contrats de livraison colis dernier kilomètres ;
- Acesia, plateforme d'évaluation de la conformité et RSE, à laquelle les fournisseurs sont intégrés après avoir signé leur contrat. En fonction de leur niveau de risque et leur maturité, les fournisseurs s'autoévaluent dans un premier temps, puis font l'objet d'un contrôle documentaire, puis en dernier lieu, le cas échéant, d'un audit sur site.

Un nouveau dispositif d'évaluation des fournisseurs en cours de déploiement : le projet *e-conformité*

La Poste qui a engagé un projet important mi-2021 pour se doter d'un outil d'évaluation des tiers fournisseurs plus complet et plus performant que le dispositif actuel. L'année 2022 a été marquée par la sélection d'un consortium de partenaires puis par la conception et le paramétrage d'une nouvelle plateforme de conformité automatisée.

L'évaluation des fournisseurs s'effectue en première approche par les risques selon le pays d'implantation et le secteur d'activité. Un premier score classe ainsi les fournisseurs par niveau de risque pays/secteur entraînant une évaluation différenciée ; à noter : les niveaux de satisfaction du score seront établis dans le cadre de l'étape pilote du projet :

- simplifiée en cas de score satisfaisant : dans ce cas l'évaluation se fait par la collecte automatisée d'informations provenant de bases de données externes ;
- de façon approfondie en cas de score insuffisant au moyen d'un questionnaire intégrant la conformité devoir de vigilance s'ajoutant à la collecte automatisée d'informations ;
- de façon renforcée si le score est très insuffisant au moyen d'un audit (sur pièces/sur place).

Dans les deux derniers cas il peut être demandé la mise en œuvre d'un plan de progrès défini avec le fournisseur. En cas de non-conformité grave ou en l'absence de progrès la rupture de la relation contractuelle est possible.

La périodicité de mise à jour de l'évaluation sera définie en fonction du score. Après une phase pilote prévue au cours du premier trimestre 2023, le déploiement est programmé en cours d'année, dans un premier temps à La Poste SA (branche Services-Courrier-Colis, branche Grand Public et Numérique) et La Poste Immobilier puis dans d'autres filiales qui souhaitent rejoindre ce dispositif.

Au niveau international, le dispositif d'évaluation des fournisseurs est à la fois intégré dans les programmes de conformité et dans le programme stratégique *Partner of Choice*.

LES PERSPECTIVES 2023 DANS LE DOMAINE DU SUIVI DES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Le déploiement du Plan de vigilance La Poste et de la politique « achats responsables » se poursuivra en 2023 avec :

- le déploiement du dispositif renforcé e-conformité fournisseurs ;
- la poursuite des ateliers sur les autres catégories d'achats prioritaires pour définir des plans d'actions adaptés ;
- la formation et la sensibilisation des opérationnels ;
- le contrôle interne de dossiers achats pour évaluer l'intégration des exigences devoir de vigilance/RSE.

Ces actions permettront au groupe de renforcer sa démarche, selon une approche d'amélioration continue.

À l'international, chaque filiale de Geopost poursuivra le déploiement de la charte des achats responsables, ainsi que le renforcement du processus d'évaluation des tiers.

8.1.4 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 portant sur l'existence de risques ou de faits relatifs à des atteintes graves concernant l'une des trois thématiques du devoir de vigilance.

Deux mécanismes d'alertes existent : le premier [1] à l'attention des collaborateurs depuis 2011 (adresse internet : https://www.alerte-ethique.laposte.fr) et le second pour traiter les alertes vigilances des parties prenantes externes mis en place en 2019 (à date, les salariés des fournisseurs et sous-traitants) (adresse internet : https://www.alerte-vigilance.laposte.fr).

	Risque	Indicateur	2022	2021	2020
Dispositif d'alerte	Interne et externe	Saisines du dispositif d'alerte interne	657[a]	388 [a]	208
		Saisines du dispositif d'alerte externe	0	1	0

(a) Dont 1 pour le devoir de vigilance.

En 2022, le dispositif d'alerte interne collaborateur a été sollicité 657 fois, en hausse de 69 %. Cette hausse est due en très grande partie à un effet périmètre, l'année 2022 ayant vu l'entrée dans le périmètre de reporting d'un certain nombre d'entités (29 filiales de Geopost, Asendia JV, La Poste Mobile et Véhiposte). A noter que parmi les 657 sollicitations, 60 % le sont à titre de demandes de conseil et 40 % à titre d'alertes, dont 1 relative au devoir de vigilance. Le dispositif d'alerte externe n'a pas été sollicité en 2022.

8.1.4.1 Le dispositif d'alerte interne

Ce mécanisme repose sur une plateforme gérée par un prestataire externe WhistleB qui est accessible 24h/24 et 7j/7 *via* ordinateur, tablette ou smartphone professionnels ou personnels garantissant aux collaborateurs la confidentialité de leurs signalements avec un niveau élevé de sécurité. Les données sont cryptées et le prestataire n' a accès ni aux clés de décryptage ni au contenu des alertes. Il permet aux collaborateurs de signaler des dysfonctionnements, mais également de solliciter des conseils.

Le site www.alerte-ethique@laposte.fr a fait l'objet d'une actualisation de ses pages pour intégrer les exigences contenues dans la directive de protection des lanceurs d'alerte.

Une nouvelle communication interne a été menée sur le forum de La Poste groupe, afin de renouveler l'information des collaborateurs sur l'importance de son utilisation le cas échéant. Un lien direct sur la page d'accueil y a été également ajouté fin 2022, afin de faciliter l'accès direct au site d'alerte.

Par ailleurs, l'arrivée du nouveau déontologue du groupe et la communication associée a permis de rappeler aux collaborateurs le fonctionnement du dispositif en interne. Enfin, l'information sur le dispositif d'alerte est accessible *via* l'application smartphone dédiée à la conformité mise à la disposition des postiers. Elle donne accès *via* un lien au dispositif d'alerte.

Les déontologues et leurs experts référents sont chargés du traitement de ces alertes. Pour y être habilités, ils doivent participer à une formation qui décrit les principes régissant le traitement des alertes (comme la confidentialité et la protection du lanceur d'alerte), intégrant la nouvelle loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte (dite loi Waserman) et signer une lettre d'engagement aux règles de déontologie.

Ils participent à un comité des déontologues, au sein duquel sont partagés les évolutions réglementaires, des outils et des référentiels, le reporting afférent, et les bonnes pratiques. Le comité s'est réuni cinq fois en 2022.

(1) Les signalements déposées dépassent le seul domaine de la loi française sur le devoir de vigilance. En effet, le déploiement de ce système d'alerte permet également à La Poste d'être conforme à la loi Sapin II, relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.



Le dispositif d'alerte interne couvre La Poste SA, ses branches ainsi qu'une grande partie de ses filiales françaises et étrangères, soit un total de 71 entités. Certaines filiales du groupe possèdent leur propre dispositif d'alerte comme Geopost, Asendia ou CNP Assurances.

En 2022, Geopost a lancé le déploiement d'une plateforme d'alerte commune pour 29 de ses filiales.

Le mécanisme d'alerte interne professionnelle du groupe La Poste décrit ici est complémentaire aux autres canaux de remontée des signalements : les organisations syndicales, la ligne managériale, les ressources humaines, etc.

8.1.4.2 Le dispositif d'alerte externe

Le dispositif d'alerte vigilance pour les salariés des fournisseurs, prestataires et sous-traitants existe depuis 2019.

En 2020, La Poste avait informé tous ses fournisseurs sous contrat de l'existence de ce mécanisme d'alerte en leur demandant d'en informer leurs collaborateurs. Cette obligation a été intégrée dans les conditions générales d'achat de La Poste Groupe. L'information est également disponible sur le site institutionnel du groupe. Elle a été insérée en 2021 dans la charte achats responsables et éthiques, annexée aux contrats des prestataires.

Pour les non francophones, le site internet d'alerte existe en langue anglaise. Geopost s'inscrit également dans cette démarche de renforcement des dispositifs d'alerte auprès de ses tiers.

Le traitement des alertes est réalisé par un référent de la direction des achats du Groupe qui peut solliciter des experts au sein des branches et des filiales.

8.1.5 Formation et sensibilisation

La Poste déploie des formations et des actions de sensibilisation auprès de ses collaborateurs sur les thématiques liées au devoir de vigilance. Ces actions constituent ainsi l'un des dispositifs clés de prévention des risques en matière de santé et sécurité, de droits humains et libertés fondamentales ainsi qu'en matière environnementale. Elles concrétisent dans les entités la mise en œuvre des règles et des politiques définies par les directions de la conformité des ressources humaines, de l'engagement sociétal et des achats groupe.

La Poste a déployé en décembre 2021 un module de *e-learning* sur le devoir de vigilance destiné à tous les collaborateurs. Ce module, disponible sur la plateforme de formation du groupe « offre libre-service », présente les obligations de La Poste liées au devoir de vigilance, les principes à respecter, et des illustrations concrètes de mise en œuvre dans le quotidien des postiers. Au titre de 2022, 1 704 collaborateurs ont réalisé ce module. En 2023, une campagne de médiatisation interne et une traduction en anglais de ce module seront lancées afin

d'augmenter sa couverture auprès des entités à l'international.

La Poste Groupe sensibilise par ailleurs ses collaborateurs sur la base de modules spécifiques en lien avec les trois thématiques du devoir de vigilance avec des modules comme : recruter sans discriminer, prévenir et gérer les incivilités, s'engager pour l'égalité professionnelle et contre le sexisme, ou des formations aux enjeux climat et à l'écoconception.

La Poste Groupe a décidé d'informer et de former ses collaborateurs en déployant la Fresque du climat du plus haut niveau de l'encadrement jusqu'aux managers opérationnels. La Fresque du climat est un outil pédagogique de référence pour comprendre le changement climatique. La Poste a ajouté un lot de cartes dédiées aux actions du groupe et des branches, conçues et validées par la Fresque du climat, qui présentent nos différents métiers émetteurs de CO_2 (logistique, bâtiment, banque et numérique), les impacts du réchauffement climatique sur nos activités et des solutions ou actions actuellement déployées. Ainsi, la Fresque du climat constitue un outil d'apprentissage pour les collaborateurs tant sur le changement climatique que sur les enjeux et les solutions déployées au sein du groupe et des branches : 4 474 postiers ont été formés en 2022.

Les nouveaux collaborateurs sont sensibilisés dès les premières semaines à la sécurité au travail à travers une formation obligatoire en présentiel.

En parallèle, les intranets Conformité, Ressources Humaines, Engagement Sociétal et Achats de l'entreprise comportent également des informations sur le devoir de vigilance et ses thématiques, ainsi que sur les actions menées dans ce domaine.

En 2023, d'autres modules de sensibilisation complémentaires seront déployés par La Poste Groupe auprès des filières Devoir de vigilance, Ressources humaines et Engagement sociétal sur les thématiques des droits humains.

8.1.6 Compte-rendu de mise en œuvre

Synthèse des indicateurs sociaux (1)

	2022	2021
Effectif		
Effectif total au 31 décembre (personnes physiques)	238 033	244 980
Taux de féminisation	52,7 %	52,7 %
Index égalité femmes-hommes	94/100	94/100
Conditions d'hygiène et sécurité		
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	19,12 %	21,44 %
Taux de gravité des accidents de travail avec arrêt	1,64 %	1,65 %

Synthèse des indicateurs environnementaux

Consommation énergétique et empreinte carbone	2022	2021
Consommations énergétiques *(en GWh)*	8 783	9 137
Empreinte carbone *(tonnes éq. CO_2)*	2 392 988	2 681 992
Intensité (Gaz à effet de serre/CA consolidé) *(tonnes éq. CO_2/millions de chiffres d'affaires)*	68,6	80,5
Parc de véhicules électriques (2)	19 402	17 058

Émission de polluants atmosphériques	2022	2021
Indicateur		
Émissions d'oxydes d'azote (NO_x) *(tonnes)*	65,4	72,9
Émissions de particules (PM) *(tonnes)*	3,5	3,5
Émissions de monoxyde de carbone (CO) *(tonnes)*	403,7	394,9
Émissions (NO_x + HC) *(tonnes)*	60,3	57,8
Part des kilomètres parcourus par la flotte gérée par Véhiposte (%)	71	74

Périmètre : flotte de véhicules gérée par Véhiposte

(1) Périmètre des données chiffrées : Groupe France, c'est-à-dire La Poste SA et ses filiales France.
(2) Inclus les véhicules utilitaires légers, les stabys, exclus les vélos à assistance électrique, les chariots et véhicules de manutention.

Synthèse des indicateurs fournisseurs et sous-traitants

Le groupe suit des indicateurs relatifs à certains risques liés à l'activité des fournisseurs et sous-traitants.

	Thèmes de Risque	Indicateurs	2022	2021
Atteintes dans les cadre des relations fournisseurs et sous-traitants	Non-respect des droits humains et libertés fondamentales, de la santé-sécurité ou de l'environnement par les fournisseurs et sous-traitants de rang 1.	Taux de couverture des clauses vigilance (contrats DHAG)	100 %	100 %
		Taux de signature des engagements achats responsables et éthiques de la filière achats	100 %	100 %
		Nombre d'heures de formations achats responsables dispensées [(a)]	394	-
		Nombre de fournisseurs informés du dispositif d'évaluation	2 108	1 773
		Dont fournisseurs de livraison et logistique	480	
		Nombre d'autoévaluations réalisées	462	270
		Dont fournisseurs de livraison et logistique	83	29
		Part des fournisseurs et sous-traitants contrôlés (audits documentaires)	146	73
		Dont fournisseurs de livraison et logistique	78	
		Part des fournisseurs et sous-traitants contrôlés (audits sur site)	8	2
		Dont fournisseurs de livraison et logistique	5	N/A

(a) Hors Fresque du Climat, dispensées à 230 collaborateurs de la filière Achats en 2022. Indicateur non suivi en 2022 et 2021.

Au total, à fin 2022, 2 235 fournisseurs ont été sollicités pour répondre à une auto-évaluation :

- 462 fournisseurs ont répondu à l'autoévaluation dont 83 *via* le questionnaire spécifique au secteur du transport, livraison logistique (campagne lancée en octobre 2021) ;
- 146 fournisseurs ont fait l'objet d'un contrôle documentaire ;
- 8 audits ont été réalisés.

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Moody's ESG Solutions

N° 1 dans le monde, tous secteurs confondus

Score : 77/100 en octobre 2021

CDP

Leadership – Liste A

Transport intermodal et logistique

Score : A en décembre 2022

ecovadis

Platinum

Top 1 % des fournisseurs

Score : 78/100 en octobre 2022

Évaluation de la performance globale RSE

Engagé depuis plusieurs années dans une démarche proactive d'évaluation de sa performance extra-financière, le groupe La Poste est évalué [(1)], de façon régulière, par six organismes, et de façon complémentaire par Standard & Poor's en 2022 *(Corporate Sustainability Assessment)*. 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 ESG. En 2022, 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 que l'indice composite formé des notations de CDP, EcoVadis et Moody's ESG Solutions (ou ex Vigeo pour laquelle nous sommes n° 1 pour la 3e année consécutive) fait partie des indicateurs de suivi du nouveau plan stratégique depuis 2021. 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.

(1) Les notations extra-financières du groupe La Poste sont disponibles sur le site internet www.lapostegroupe.com.

8.2 ANALYSE DES ÉTATS FINANCIERS ANNUELS

Les comptes sociaux de La Poste sont établis conformément aux principes comptables généralement admis en France et selon les dispositions du Plan comptable général.

8.2.1 Résultat d'exploitation

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	Variation (en m€)	Variation (en %)
Produits opérationnels	**13 479**	**14 046**	**- 568**	**- 4,0**
Charges opérationnelles	**(13 948)**	**(14 153)**	**+ 205**	**- 1,4**
Résultat d'exploitation	**(469)**	**(107)**	**- 363**	**ns**
Résultat financier	1 758	345	+ 1 412	ns
Résultat exceptionnel	(548)	310	- 858	ns
Impôt	230	205	+ 25	+ 12,2
RÉSULTAT NET	**971**	**753**	**+ 217**	**+ 28,8**

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 ;
- du chiffre d'affaires de l'activité Grand Public et Numérique ;
- du chiffre d'affaires de l'activité grand public Réseau qui 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 13,5 milliards d'euros en 2022, en baisse de 4 % par rapport à 2021.

Les charges d'exploitation s'établissent à 13,9 milliards d'euros en 2022, en baisse de 205 millions d'euros (soit - 1,4 %). L'évolution est principalement imputable à la baisse des charges de personnel.

Le résultat exceptionnel qui représente une charge de 548 millions d'euros diminue de 858 millions d'euros, principalement suite à la dépréciation des actifs incorporels et corporels du Courrier en 2022 pour 447 millions d'euros, après une reprise en 2021 de 454 millions d'euros (impact de 435 millions d'euros sur le résultat).

8.2.2 Résultat financier

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021	Variation (en M€)	Variation (en %)
Résultat net de change	1	(4)	+ 4	ns
Résultat net des prêts et des emprunts	4	(46)	+ 50	ns
Revenus des participations	1 867	419	+ 1 448	ns
Autres produits et charges financières	(114)	(24)	- 90	ns
RÉSULTAT FINANCIER	**1 758**	**345**	**+ 1 412**	**NS**

Les dividendes (revenus des participations) reçus des filiales s'élèvent à 1 867 millions d'euros, dont 30 millions d'euros reçus de Poste Immo et 288 millions d'euros reçus de Geopost (contre respectivement 27 millions d'euros, 208 millions d'euros sur l'année 2021). La Banque Postale a versé 1 542 millions d'euros de dividendes contre 171 millions d'euros en 2021.

Le résultat sur prêts et emprunts s'élève à 4 millions d'euros à fin décembre 2022 *vs* - 46 millions d'euros à fin décembre 2021, soit une hausse de 50 millions d'euros.

Le résultat financier, qui s'établit à 1 758 millions d'euros à fin décembre 2022, augmente de 1 412 millions d'euros par rapport à l'année 2022.

8.2.3 Résultat net

Le résultat avant impôts s'établit à 741 millions d'euros en augmentation de 192 millions d'euros par rapport à 2021.

Le produit d'impôt augmente de 25 millions d'euros pour s'établir à 230 millions d'euros.

Le résultat net de La Poste s'établit à 971 millions d'euros, en hausse de 217 millions d'euros.

8.2.4 Tableau des résultats des cinq derniers exercices

	2022	2021	2020	2019	2018
Situation financière au 31/12/N					
Capital social *(en M€)*	5 620	5 365	5 365	3 800	3 800
Nombre d'actions *(en millions)*	2 810	2 682	2 682	950	950
Résultats de l'exercice *(en M€)*					
Chiffre d'affaires hors taxes	10 585	11 134	10 663	11 317	11 462
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	1 457	364	(751)	9	1
Impôt sur les bénéfices	230	205	225	325	225
Résultat après impôts, amortissements et provisions	971	753	(1 546)	(83)	70
Bénéfice distribué	724	0	0	200	171
Résultats par action *(en €/action)*					
Résultat avant impôts amortissements et provisions	0,52	0,14	(0,28)	0,01	0,00
Résultat après impôts, amortissements et provisions	0,35	0,28	(0,58)	(0,09)	0,07
Bénéfice distribué	0,26	0,00	0,00	0,21	0,18
Personnel					
Nombre de salariés *(en équivalent agent/année)*	148 091	158 389	169 585	182 183	186 184
Salaires et traitements	5 484	5 742	5 938	6 247	6 357
Charges sociales	1 306	1 353	1 347	1 427	1 536

8.2.5 Bilan

Actif *(en millions d'euros)*	31/12/2022	31/12/2021
Actif immobilisé	17 960	17 899
Actif circulant	3 071	3 165
Trésorerie	4 608	2 909
TOTAL	**25 639**	**23 973**

Passif *(en millions d'euros)*	31/12/2022	31/12/2021
Capitaux propres	7 901	7 339
Autres fonds propres	750	750
Provisions	1 670	1 855
Dettes financières	11 401	9 970
Passif circulant	3 917	4 059
TOTAL	**25 639**	**23 973**

Actif

La principale variation enregistrée sur l'actif provient de la trésorerie (disponibilités et valeurs mobilières de placement) qui s'élève à 4 608 millions d'euros au 31 décembre 2022, en hausse de 1 698 millions d'euros.

Passif

Le montant des fonds propres est de 8 651 millions d'euros au 31 décembre 2022, soit une hausse nette de 562 millions d'euros par rapport à 2021 suite à l'augmentation du résultat de l'exercice, de l'augmentation de capital de 315 millions d'euros diminuées par la distribution de dividendes de 724 millions d'euros.

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 1 670 millions d'euros et les dettes financières à 11 401 millions d'euros. Le passif circulant atteint 3 917 millions d'euros.

La variation des dettes financières est liée pour l'essentiel aux échéances et aux nouvelles émissions intervenues sur l'exercice (1 550 millions d'euros de nouveaux emprunts).

8.2.6 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 31/12/2022	**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	89					4	474					244
Montant total des factures concernées en millions d'euros TTC	316	3	2	1	5	11	523	33	4	3	53	93
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HTND	5,2 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %	0,1 %	0,2 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT							4,2 %	0,3 %	0,0 %	0,0 %	0,4 %	0,7 %
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre de factures exclues en milliers	0						0					
Montant total des factures exclues en millions d'euros TTC	0						0					
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL – ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DE COMMERCE)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	X Délais contractuels : La Poste applique les délais prévus dans les contrats passés avec ses fournisseurs. Dans la majorité des contrats : 60 jours suivant la date d'émission de la facture. ☐ Délais légaux :						X Délais contractuels : La Poste applique les délais prévus dans les contrats passés avec ses clients ou dans ses Conditions Générales de Vente. Au maximum : 60 jours suivant la date d'émission de la facture. ☐ Délais légaux :					

Dépenses somptuaires et réintégration des frais généraux

Conformément aux dispositions des articles 223 *quater* et 223 *quinquiès* du Code général des impôts, nous vous précisons que les comptes de l'exercice écoulé présentent un total de 1 047 124 euros de charges non déductibles du résultat fiscal *versus* 958 533 euros en 2021, 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).

8.3 GLOSSAIRE

Achats responsables : « Les achats responsables sont des achats de biens ou services qui, tout au long du processus d'approvisionnement, intègrent une responsabilité sociale, environnementale et économique, basée sur les principes du développement durable, favorisant l'équité des échanges et s'inscrivant dans une transparence optimum » (source : AFNOR).

ACP : Agence colis.

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.

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.

CEP : Conseil en évolution professionnelle – Dispositif d'accompagnement personnalisé proposé à toute personne active souhaitant faire le point sur sa situation professionnelle. Dispensé gratuitement, ce conseil permet d'élaborer et de formaliser un projet d'évolution professionnelle.

Chaîne de valeur : Séquence complète d'activité ou d'acteurs qui fournissent ou reçoivent de la valeur sous forme de produits et services (ISO 26000).

Chargeur : Terme désignant dans le secteur de l'express un client donneur d'ordres qui paye le transport.

CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

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).

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.

***Coworking* :** Méthode d'organisation du travail en pleine expansion qui regroupe un espace de travail partagé et un réseau de travailleurs pratiquant l'échange et l'ouverture, elle constitue l'un des domaines de l'économie collaborative. Facilitant à la fois échanges directs, réseautage, coopération et créativité, il est souvent présenté comme un contexte favorisant l'innovation.

CSNP : La Commission supérieure du numérique et des postes 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. Elle veille à l'équilibre des secteurs postaux et des communications électroniques. Elle rend un rapport annuel au Parlement et au Premier ministre, travaille avec le gouvernement.

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.

Économie circulaire : A pour objectif de passer d'un modèle de réduction d'impact à un modèle de création de valeur positive sur un plan social, économique et environnemental (nouveaux modes de conception, de production et de consommation, prolongement de la durée d'utilisation, usage plutôt que possession, réutilisation et recyclage des composants).

Économie collaborative : Désigne un modèle économique où l'usage prédomine sur la propriété (partage, échange, troc, vente ou location). Pratique fortement liée à l'essor des échanges en ligne.

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.

ELU : Espace logistique urbain : espace destiné à la distribution et à la collecte des colis, express de moins de 30 kg en zone urbaine.

EPIC : Établissement public à caractère industriel et commercial – Une personne morale de droit public qui assure la gestion d'une activité de service public. L'EPIC produit et commercialise des biens et services. Il se base sur le droit privé. Son personnel est soumis aux règles du Droit du travail.

ESG : Ce sigle international est utilisé par la communauté financière pour désigner les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance qui constituent généralement les trois piliers de l'analyse extra-financière. Grâce à ces critères on peut évaluer l'exercice de la responsabilité des entreprises vis-à-vis de l'environnement et de leurs parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients, etc.).

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.

Imprimé publicitaire/ISA : Imprimé sans adresse : publicité distribuée en boîtes aux lettres. Type de courrier ne comportant pas de destinataire et d'adresse définis (à la différence du courrier adressé).

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 : *internet of Things* – Désigne 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.

ISR : Investissement socialement responsable.

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.

PDC : Plateforme de distribution du courrier.

PFC : Plateforme Colissimo.

PIC : Plateforme industrielle courrier.

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.

Postiers : Vise l'ensemble des employés du groupe.

PPDC : Plateforme de préparation et distribution du courrier.

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.

RGPD : Règlement général de la protection des données.

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises – Concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes (définition de la Commission européenne).

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.

TCFD : *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* – Groupe de travail sur les informations financières liées au climat, qui a été créé à la demande des dirigeants du G20. Son but est d'inciter les entreprises et organisations à communiquer de manière transparente sur les risques financiers liés au climat afin de permettre aux investisseurs d'en tenir compte dans leurs décisions.

***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.

VAE : Vélo à assistance électrique.

Zone rurale : Commune de moins de 2 000 habitants.

8.4 TABLES DE CONCORDANCE

8.4.1 Table de concordance du rapport de gestion

Le présent Document d'enregistrement universel inclut les éléments du rapport de gestion relatif à l'exercice 2022 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 L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 3 et section 8.2	115 475
Résultats des filiales et des sociétés contrôlées par branche d'activité	L. 233-6 du Code de commerce	Section 3.2.2	125
Activités en matière de recherche et de développement	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	États financiers annuels, note 9.2	422
Description des principaux risques et incertitudes	L. 225-100-1 du Code de commerce	Section 2.1	94
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 « Adaptation aux enjeux environnementaux et sociaux »	105
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	États financiers consolidés, note 34	316
Réintégration des frais généraux et des charges somptuaires	CGI article 39.4 et 223 *quater*, article 39.5 et 223 *quinquies*	Section 8.2.6, § « Dépenses somptuaires et réintégration des frais généraux »	478
Informations sur les délais de paiement fournisseurs et clients	L. 441-14 du Code de commerce	Section 8.2.6, § « Indicateurs de délais de paiement »	477
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	R. 225-102 du Code de commerce	Section 8.2.4	476
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 3.5	143
Événements importants survenus après la date de la clôture de l'exercice	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	Section 3.5 et états financiers consolidés, note 42	143 379
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 3.4	142

Élément requis	Texte de référence	Section du Document d'enregistrement universel	Page
II. Déclaration de performance extra-financière		Cf. table de concordance de la Déclaration de performance extra-financière	484
III. Plan de vigilance	L. 225-102-4 du Code de commerce	Section 8.1	454
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 7.1.2	449
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 7.1.3	449
Prises de participation ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège en France	L. 233-6 du Code de commerce	Section 3.1.3 et états financiers consolidés, notes 16 et 17	119 279
V. Rapport sur le gouvernement d'entreprise		Cf. table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise	483
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 7.3	450

8.4.2 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.

Ce rapport est composé des éléments suivants :

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.

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 5.1.1	200
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 5.2.1	220
Modalités d'exercice de la Direction générale	L. 225-37-4,4 du Code de commerce	Section 5.1.2	215
Éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur général	L. 22-10-10,3° du Code de commerce	Section 5.1.2	215
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	L. 22-10-10,1° du Code de commerce	Section 5.1.1 et section 5.2	200 220
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 5.1.1	200
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 5.3	224
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	L. 22-10-10,5° du Code de commerce	Section 7.4	450
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 7.1.2	449
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 œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé.	R. 22-10-29, al. 2 et 3 du Code de commerce	Section 5.1, § « Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes » et section 4.2.1, § « Renforcer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes »	200 153

8.4.3 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 1.1.5	30
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	Chapitre 4 § « Tableau de synthèse de la DPEF »	146
Informations sur la manière dont la Société ou le groupe prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, et les effets 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 4.1.1 § « Un engagement adossé aux initiatives internationales de référence » § « Une performance extra-financière reconnue »	148 149
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	Sectionss 4.2.2.3, 4.2.3.3, 4.2.4.3, 4.3.1.3, 4.3.2.3, 4.3.3.3, 4.3.4.3, 4.3.5.3	155, 158, 159, 162, 167, 168, 170, 174, 176, 177
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 4.2	152
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 4.3.4	170
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 4.3 et section 1.1.3	164 21
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 1.3.3	89
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 4.2.1 , § « Assurer le respect des droits humains et des libertés fondamentales » et sections 8.1.1.3, 8.1.2, 8.1.3, 8.1.5, 8.1.6	155 455, 458, 462, 472, 473
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	Section 4.4.3	188

8.4.4 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	Cf. table de concordance du rapport de gestion	481
États financiers		
■ États financiers annuels	Section 6.3	404
■ Rapport des commissaires aux comptes sur les états financiers annuels	Section 6.4	441
■ États financiers consolidés	Section 6.1	232
■ Rapport des commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés	Section 6.2	398

8.4.5 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 7.6	452
	1.3 & 1.4 Déclaration d'experts et informations provenant d'un tiers	NA	-
	1.5 Approbation par l'Autorité compétente	NA	-
Chapitre 2	**Contrôleurs légaux des comptes**	**Section 7.5**	451
Chapitre 3	**Facteurs de risques**	**Section 2.1**	94
Chapitre 4	**Informations concernant le groupe La Poste**	**Section 7.3**	450
Chapitre 5	**Aperçu des activités**		
	5.1 Principales activités	Chapitre « Vision intégrée » Sections 1.2 et 1.3	4 32
	5.2 Principaux marchés	Section 1.2	32
	5.3 Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	Section 1.2 Section 3.1	32 116
	5.4 Stratégie et objectifs	Chapitre « Vision intégrée » Section 1.1.4	4 24
	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 1.2	32
	5.7 Investissements	Sections 3.3.1, 4.3.6.1, 4.4.4.1	136, 179, 191
Chapitre 6	**Structure organisationnelle**	**Section 1.1.2**	20
Chapitre 7	**Examen de la situation financière et du résultat**	**Chapitre 3** **Section 4.3.6**	115 178
Chapitre 8	**Trésorerie et capitaux**	**Section 3.3.3**	139
Chapitre 9	**Environnement réglementaire**	**Section 1.3**	77
Chapitre 10	**Informations sur les tendances**	**Section 3.5**	143

Sections du règlement 2019/980		Sections du Document d'enregistrement universel	Pages
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	Chapitre « Vision intégrée » Section 5.1	4 200
	12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	Section 5.1.4	219
Chapitre 13	**Rémunération et avantages**		
	13.1 Rémunérations versées	Section 5.4	226
	13.2 Montant total des sommes provisionnées	Section 5.4	226
Chapitre 14	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**		
	14.1 Expiration des mandats actuels	Section 5.1	201
	14.2 Contrats de service	Section 5.4.2	227
	14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	Section 5.2.3	221
	14.4 Conformité au régime de gouvernance d'entreprise	Section 5.3	224
	14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	Section 5.2	220
Chapitre 15	**Salariés**	**Section 4.2**	152
Chapitre 16	**Principaux actionnaires**	**Section 7.1.2**	449
Chapitre 17	**Transactions avec des parties liées**	Section 6.1, états financiers consolidés, note 36	364
Chapitre 18	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats**		
	18.1 Informations financières historiques	Sections 6.1 et 6.3	232, 404
	18.2 Informations financières intermédiaires et autres	NA	-
	18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	Sections 6.2 et 6.4	398, 441
	18.4 Informations financières *pro forma*	NA	-
	18.5 Politique en matière de dividendes	Section 7.1.3	449
	18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	Section 3.4	142
Chapitre 19	**Informations supplémentaires**	**Section 7.3**	450
Chapitre 20	**Contrats importants (autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires)**	**Section 7.2**	449
Chapitre 21	**Documents disponibles**	**Section 7.3**	450

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 2020 : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et le rapport des commissaires aux comptes y afférent, les états financiers annuels, 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 2021 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 : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 et le rapport des commissaires aux comptes y afférent, les états financiers annuels, 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 21 mars 2022 sous le n° D.22-0128 et accessible par le lien suivant :

  AMF – Base des décisions et informations financières (BDIF) – La Poste – Document d'enregistrement universel 2021

Conception et réalisation : côté corp.
Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74
Crédits photos : Romuald Meigneux, Julien Millet et Patrice Maurein, Getty Images, médiathèque du groupe La Poste.
La Poste
SA au capital de 5 620 325 816 euros - 356 000 000 RCS Paris
Siège social : 9 RUE DUCOLONEL PIERRE AVIA - 75 015 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 SA
Tour EQHO
2 Avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris La Défense Cedex

MAZARS SA
TOUR EXALTIS
61 rue Henri Regnault
92075 Paris La Défense

La Poste

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2022
La Poste
9 rue du colonel Pierre Avia 75015 PARIS

KPMG S.A., société d'expertise comptable et de commissaires aux comptes inscrite au Tableau de l'Ordre des experts comptables de Paris sous le n° 14-30080101 et rattachée à la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles et du Centre.
Société française membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (private company limited by guarantee).

Société anonyme à conseil d'administration
Siège social :
Tour EQHO
2 avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris La Défense Cedex
Capital social : 5 497 100 €
775 726 417 RCS Nanterre

MAZARS SA
Société d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à Directoire et Conseil de Surveillance
Siège social : Tour Exaltis
61 rue Henri Regnault - La Défense
92400 Courbevoie
SIRET 784 824 153 00232 RCS Nanterre
784 824 153

KPMG SA
Tour EQHO
2 Avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris La Défense Cedex

MAZARS SA
TOUR EXALTIS
61 rue Henri Regnault
92075 Paris La Défense

La Poste

9 rue du colonel Pierre Avia 75015 PARIS

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2022

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 consolidés de la société La Poste relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, 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 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

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 2022, les actifs de l'UGT Courrier ont été totalement dépréciés pour un montant de 940 millions d'euros (M€) (dont 250 M€ d'immobilisations corporelles, 228 M€ d'immobilisations incorporelles et 462 M€ de droits d'utilisation).

En effet, comme indiqué en note 1.5 « Dépréciation des actifs de l'UGT courrier » de l'annexe aux comptes consolidés, malgré la compensation obtenue de l'Etat à compter de 2021 au titre du Service Universel Postal, en cours de notification auprès de la Commission européenne, le business plan de l'UGT Courrier s'est fortement dégradé en 2022 en raison de la forte accélération de l'inflation en 2022. Cette inflation, dont il est prévu qu'elle se maintienne à un niveau élevé pendant encore un certain temps, génère une forte augmentation des coûts sur l'horizon du business plan qui ne peut être que très partiellement compensée par une hausse des tarifs. 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 dépréciations 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 1.5 « Dépréciation des actifs de l'UGT courrier » 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 2022, les écarts d'acquisition s'élèvent à 5 092 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 1 199 M€ au 31 décembre 2022.

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 provisions 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…).

Comme indiqué dans la note 34.2 de l'annexe aux comptes consolidés, le montant des encours en statut 2 et les provisions afférentes ont été affectés par les mesures de surveillance spécifiques mises en place par La Banque Postale sur :

- des contreparties ou des secteurs d'activité considérés comme présentant des indices de dégradation pour les personnes morales,
- des clients considérés comme fragiles au regard du contexte inflationniste pour les particuliers.

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.

L'évaluation des provisions requiert l'exercice de jugement pour la classification des expositions (statut 1, 2 ou 3), 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 provisions et de la dégradation attendue du risque de crédit du fait du contexte inflationniste, nous avons considéré que l'estimation des pertes attendues sur les crédits à la clientèle au 31 décembre 2022 constituait un point clé de notre audit.

Au 31 décembre 2022, les encours bruts de prêts et créances sur la clientèle au coût amorti s'élèvent à 131,1 milliards d'euros, et les provisions qui y sont associées totalisent 1,6 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 » 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 2022 ;
- Nous avons apprécié les modalités de prise en considération des principaux effets du contexte macro-économique sur l'économie dans l'actualisation des modèles de dépréciations et des paramètres utilisés, ainsi que des effets complémentaires de provisionnement sectoriel.

Nous avons examiné la documentation sous-tendant l'estimation des 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 celles-ci figure une provision pour risques croissants, qui est constituée pour couvrir les écarts temporels existant entre la période de mise en jeu de la garantie et son financement par les primes d'assurances. Cette provision est constituée de manière prospective, en comparant les engagements futurs de l'assureur et ceux de l'assuré. La réglementation ne précise pas l'ensemble des paramètres à retenir pour le calcul de cette provision.

Nous avons considéré ce sujet comme un point clé de l'audit en raison de la sensibilité du calcul de la provision pour risques croissants dépendance et emprunteur au choix des hypothèses clés suivantes qui requièrent de la part de la direction un important degré de jugement :

- le taux d'actualisation sur le risque de dépendance ;
- les tables d'expérience élaborées en fonction de l'observation et des analyses établies sur la base des données en portefeuille ;
- les comportements de rachat des assurés.

Au 31 décembre 2022, les provisions techniques d'assurance, brutes de réassurance, s'établissent à 383,7 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 examiné les modalités de mise en œuvre de la méthodologie de détermination de la provision pour risques croissants. Nous avons notamment réalisé les travaux suivants avec l'aide de nos experts internes en risques et modèles :

- examiner la conception mathématique du modèle actuariel pour vérifier qu'il ne contient pas d'anomalie significative pouvant fausser le montant de la provision calculée notamment via la réexécution de calculs.
- apprécier la cohérence des hypothèses clés retenues pour la détermination de la provision, cela comprend en particulier :

- la détermination des classes homogènes de risques (maille à laquelle la mutualisation entre les provisions pour risques croissants positives et négatives calculées tête par tête est possible) en lien avec la segmentation retenue pour la tarification ;
- les principes et méthodologies de détermination du taux d'actualisation ;
- les principes et méthodologies de détermination des lois de rachats et des tests de sensibilités associés ;
- les principes et méthodologies de détermination des tables d'expérience ;
- les principes de détermination des coefficients de PRC et leur correcte application pour le calcul tête par tête.

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

Au travers sa filiale La Banque Postale, le Groupe La Poste détient dans son bilan des actifs financiers enregistrés à la juste valeur (par résultat ou par capitaux propres) relevant du niveau 3 dans la hiérarchie de juste valeur. L'essentiel de ces actifs est issu de CNP Assurances.

Les investissements classés en actifs à la juste valeur par capitaux propres sont évalués à la juste valeur à la clôture de l'exercice. La variation de juste valeur est inscrite directement dans les capitaux propres.

Les actifs financiers en juste valeur par résultat sont évalués à la juste valeur à la clôture de l'exercice. La variation de juste valeur est enregistrée directement dans le résultat.

Les variations de juste valeur sont enregistrées en tenant compte de la fiscalité latente et, s'agissant des actifs portés par CNP Assurances, des droits des assurés.

Le niveau 3 dans la hiérarchie de juste valeur au sens d'IFRS 13 regroupe l'ensemble des actifs dont la valorisation est fondée sur des données de marchés non observables. La juste valeur peut provenir de modèles de valorisation internes dérivés de modèles standards ou d'agents externes fournissant une valorisation sans référence à un marché actif.

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.

Leur juste valeur représente un encours de 25,1 milliards d'euros au 31 décembre 2022, comme indiqué dans la note 35.1 « Juste valeur et hiérarchie des instruments financiers » de l'annexe aux comptes consolidés.

Notre réponse

Nous avons :

- Apprécié le dispositif de contrôle associé au processus de valorisation, notamment par la vérification de l'existence et de l'efficacité opérationnelle des contrôles réalisés par la direction ;
- Vérifié que l'estimation de ces valeurs, déterminée par la direction, est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des chiffres utilisés ;
- Obtenu, sur un échantillon, les dernières valorisations disponibles provenant d'experts et de gestionnaires de fonds afin d'apprécier la valorisation retenue par la société ;
- Fait appel à nos experts internes en risques et modèles de manière à réaliser un calcul indépendant et une analyse de sensibilité sur un échantillon de titres structurés ;
- Examiné et justifié les changements de classification entre les 3 niveaux de juste valeur ;
- Examiné l'information financière requise selon la norme IFRS 7 dans les annexes.

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.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, 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 arrêté interministériel du 29 juin 2009 pour le cabinet KPMG SA et du 8 juin 2021 pour le cabinet MAZARS.

Au 31 décembre 2022, le cabinet KPMG SA était dans la 14ème année de sa mission sans interruption et le cabinet MAZARS dans la 2ème année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir

qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

• il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

• il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

• il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

• il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

• il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

• concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 16 mars 2023	Paris La Défense, le 16 mars 2023
KPMG SA	MAZARS

Stéphanie Millet	Xavier de Coninck	Gonzague Senlis	Charles de Boisriou
Associée	Associé	Associé	Associé

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

31 DÉCEMBRE 2022

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 préparation des états financiers consolidés 12
Note 3 Principes et méthodes comptables 15
Note 4 Évolution du périmètre de consolidation 31
Note 5 Information sectorielle 33

NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

Note 6 Chiffre d'affaires 37
Note 7 Produit net bancaire 37
Note 8 Achats et autres charges 38
Note 9 Charges de personnel et effectifs 38
Note 10 Impôts et taxes 39
Note 11 Amortissements, provisions et pertes de valeur 39
Note 12 Autres charges et produits opérationnels 40
Note 13 Résultat financier 40
Note 14 Impôts sur le résultat 41

NOTES SUR LE BILAN

Note 15 Écarts d'acquisition (goodwill) 44
Note 16 Immobilisations incorporelles 46
Note 17 Immobilisations corporelles 47
Note 18 Contrats de location (preneur) 48
Note 19 Sociétés mises en équivalence 50
Note 20 Tests de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations 51
Note 21 Autres actifs financiers 52
Note 22 Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance 53
Note 23 Autres actifs circulants 57
Note 24 Trésorerie et équivalents de trésorerie 58
Note 25 Actifs et passifs destinés à être cédés 58
Note 26 Capitaux propres 59
Note 27 Provisions pour risques et charges 60
Note 28 Emprunts obligataires et autres dettes financières 61
Note 29 Dette nette du Groupe 65
Note 30 Avantages du personnel 66
Note 31 Passifs financiers des activités bancaires 70
Note 32 Dettes fournisseurs et autres dettes 74

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Note 33 Informations sur les risques hors activités bancaires 75
Note 34 Informations sur les risques liés aux activités bancaires 78
Note 35 Informations complémentaires sur les instruments financiers 117
Note 36 Transactions avec les parties liées 123
Note 37 Entités structurées 124
Note 38 Engagements hors-bilan et passifs éventuels 126
Note 39 Précisions complémentaires sur les activités bancaires et d'assurance 128
Note 40 Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés 133
Note 41 Honoraires des commissaires aux comptes 137
Note 42 Événements postérieurs à la clôture 137
Note 43 Périmètre de consolidation 138
Note 44 Autres titres non consolidés hors France 148

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	NOTE	2022	2021
Chiffres d'affaires des activités commerciales	6	27 103	26 617
Produit net bancaire	7	8 289	7 992
Produits opérationnels	5.2	**35 392**	**34 609**
Achats et autres charges	8	(16 556)	(15 490)
Charges de personnel	9	(13 935)	(14 154)
Impôts et taxes	10	(465)	(449)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	11	(3 888)	(1 772)
Autres charges et produits opérationnels	12	566	577
Résultat des cessions d'actifs		52	23
Charges opérationnelles nettes		**(34 226)**	**(31 265)**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	19	31	87
Résultat d'exploitation		**1 197**	**3 431**
Coût de l'endettement financier net	13.1	(214)	(233)
Autres éléments du résultat financier	13.2	7	31
Résultat financier	13	**(207)**	**(202)**
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	19	**(88)**	**(12)**
Résultat avant impôt		**902**	**3 217**
Impôt sur le résultat	14	605	(620)
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE		**1 507**	**2 597**
Part des minoritaires		304	528
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		**1 203**	**2 069**

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

Montants nets d'impôt (en millions d'euros)	2022	2021
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	**1 507**	**2 597**
ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES		
Éléments recyclables	**(4 485)**	**513**
Variation des résultats latents sur instruments financiers	(4 635)	(643)
Reclassement en résultat net de l'exercice	*1 943*	*1 250*
Écart de conversion	549	108
Reclassement en résultat net de l'exercice		*(3)*
Impact de l'approche par superposition	(426)	1 024
Quote part des autres éléments recyclables du résultat global des sociétés mises en équivalence	27	24
Éléments non recyclables	**114**	**70**
Écarts actuariels sur avantages du personnel	42	84
Variation du risque de crédit associé aux passifs financiers désignés à la juste valeur	4	(8)
Réévaluation des instruments de capitaux propres comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres (hors titres cédés durant l'exercice)	11	(6)
Quote part des autres éléments non recyclables du résultat global des sociétés mises en équivalence	57	
Total éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres (nets d'impôts)	**(4 371)**	**583**
RESULTAT GLOBAL	**(2 864)**	**3 180**
Résultat global part des minoritaires	125	668
RÉSULTAT GLOBAL PART DU GROUPE	**(2 989)**	**2 512**

BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

(en millions d'euros)	NOTE	31/12/2022	31/12/2021
Écarts d'acquisition	15	5 092	4 464
Immobilisations incorporelles	16	6 126	6 133
Immobilisations corporelles	17	6 582	6 792
Droits d'utilisation	18	3 426	3 700
Participations dans les sociétés mises en équivalence	19	2 031	1 900
Autres actifs financiers non courants	21	591	500
Impôts différés actifs	14	2 976	205
Actifs non courants		**26 824**	**23 694**
Stocks et encours	23.1	207	190
Créances clients et autres créances	23.2	5 503	5 554
Autres actifs financiers courants	21	702	436
Créance d'impôt sur les bénéfices		961	651
Autres comptes de régularisation - Actif		121	118
Trésorerie et équivalents de trésorerie	24.1	4 537	2 895
Actifs destinés à être cédés	25	62	200
Actifs courants		**12 093**	**10 044**
Caisse, banques centrales	24.2	39 355	50 812
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	22.1	222 722	231 420
Instruments dérivés de couverture	22.2	1 139	1 022
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	22.3	194 534	228 310
Titres au coût amorti	22.4	27 193	23 480
Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti	22.5	67 095	67 823
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	22.6	129 628	123 117
Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	22.7	721	101
Autres actifs financiers et comptes de régularisation	22.9	35 847	33 149
Participation aux bénéfices différée active	22.9	9 692	0
Immeubles de placement	22.8	6 280	3 393
Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance		**734 206**	**762 627**
TOTAL ACTIF		**773 123**	**796 365**

PASSIF

(en millions d'euros)	NOTE	31/12/2022	31/12/2021
Capital social et prime d'émission		6 788	6 668
Réserves		12 534	10 648
Réserves recyclables sur instruments financiers		(3 301)	1 373
Réserve de conversion		(422)	(570)
Titres subordonnés hybrides perpétuels		744	744
Résultat de l'exercice part du Groupe		1 203	2 069
Capitaux propres part du Groupe		**17 546**	**20 932**
Intérêts minoritaires		7 767	11 718
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**25 313**	**32 650**
Emprunts obligataires et dettes financières [1]	**28.1**	11 564	10 149
Passifs de location [1]	**28.1**	3 869	3 760
Provisions pour risques et charges [1]	**27**	885	816
Avantages du personnel [1]	**30**	2 687	3 157
Impôts différés passifs (non courant)	**14.5**	886	1 217
Dettes fournisseurs et autres dettes [1]	**32**	9 903	9 140
État - Impôt sur les bénéfices (courant)		320	199
Autres comptes de régularisation - Passif (courant)		180	233
Passifs destinés à être cédés (courant)	**25**	47	0
Passifs non-courants		**16 269**	**16 411**
Passifs courants		**14 072**	**12 260**
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	**31.1**	13 359	4 253
Instruments dérivés de couverture	**31.2**	2 371	333
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	**31.3**	26 445	30 393
Dettes envers la clientèle	**31.4**	233 276	234 582
Dettes représentées par un titre	**31.5**	29 052	21 693
Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	**31.6**	294	422
Autres passifs financiers et comptes de régularisation	**31.7**	19 810	18 674
Prov. techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet	**31.8**	383 763	414 584
Dettes subordonnées	**31.9**	9 099	10 110
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance		**717 469**	**735 044**
TOTAL PASSIF		**773 123**	**796 365**
(1) Dont part courante :			
Emprunts obligataires et dettes financières		*1 430*	*541*
Passifs de location		*766*	*741*
Provisions pour risques et charges		*700*	*678*
Avantages du personnel		*729*	*754*
Dettes fournisseurs et autres dettes		*9 900*	*9 114*

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS 2022

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 2021	**6 668**	**2 069**	**(570)**	**1 373**	**744**	**10 648**	**20 932**	**11 718**	**32 650**
Emission de titres perpétuels							**0**	29	**29**
Distribution de dividendes [b]	120					(529)	**(409)**	(372)	**(781)**
Rémunération des titres subordonnés hybrides perpétuels [a]						(144)	**(144)**	0	**(144)**
Options de rachat d'intérêts minoritaires						(55)	**(55)**	(31)	**(86)**
Transactions avec intérêts minoritaires [c]			(82)	(137)		457	**238**	(3 903)	**(3 665)**
Affectation du résultat 2021		(2 069)				2 069			
Résultat global de la période		1 203	230	(4 536)		114	**(2 989)**	**125**	**(2 864)**
Dont :									
- Résultat net		*1 203*					***1 203***	*304*	***1 507***
- Réserves recyclables			*230*	*(4 536)*			***(4 306)***	*(179)*	***(4 485)***
- Réserves non recyclables sur instruments financiers						*15*	***15***		***15***
- Ecarts actuariels						*99*	***99***	*0*	***99***
Autres			0	(1)		(26)	**(27)**	201	**174**
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2022	**6 788**	**1 203**	**(422)**	**(3 301)**	**744**	**12 534**	**17 546**	**7 767**	**25 313**

(a) Rémunération des titres subordonnés hybrides de La Poste (23 millions d'euros), La Banque Postale (55 millions d'euros) et de CNP Assurances (66 millions d'euros).

(b) Distribution de dividendes de La Poste en numéraire et en titres (voir note 26.1).

(c) Dont rachat d'intérêts minoritaires dans CNP Assurances (voir note 1.2).

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						**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								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 DECEMBRE 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 Italie.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	NOTE	2022 Groupe	2022 Activités industrielles et commer.	2022 Activités bancaires et assur.	2021 Groupe	2021 Activités industrielles et commer.	2021 Activités bancaires et assur.
Excédent brut d'exploitation	40.10	**4 811**	**2 031**	**2 780**	**5 422**	**2 602**	**2 820**
Variation des provisions sur actifs circulants et créances irrécouvrables		(40)	(40)		(28)	(28)	
Produits et charges financières divers		(7)	(7)		0	0	
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	40.1	**4 764**	**1 984**	**2 780**	**5 394**	**2 574**	**2 820**
Variation du besoin en fonds de roulement	40.3	264	121	143	(445)	(361)	(84)
Var. solde des emplois et ressources bancaires et d'assurance	40.4	(6 313)	0	(6 313)	8 911	32	8 879
Impôts payés		(934)	(100)	(834)	(446)	(62)	(384)
Dividendes versés par La Banque Postale à La Poste			1 542	(1 542)		171	(171)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		114	31	83	67	19	48
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		**(2 105)**	**3 578**	**(5 683)**	**13 481**	**2 373**	**11 108**
Achat d'actifs corporels et incorporels	40.5	(1 704)	(1 217)	(487)	(1 747)	(1 301)	(446)
Achat d'actifs financiers		(157)	(109)	(48)	(1 267)	(829)	(438)
Encaissements générés par les cessions d'actifs corporels et incorporels		125	121	4	120	119	1
Encaissements générés par les cessions d'actifs financiers		283	43	240	123	122	1
Incidences des variations de périmètre		(1 612)	(656)	(956)	(495)	(187)	(308)
Variations des actifs financiers de placement de la trésorerie		(230)	(230)		(51)	(51)	
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		**(3 295)**	**(2 048)**	**(1 247)**	**(3 317)**	**(2 127)**	**(1 190)**
Augmentation de capital		14	14	0	0	0	0
Financements perpétuels		29	29	0	942	198	744
Dividendes versés et rémunération des titres subordonnés hybrides		(928)	(442)	(486)	(769)	(33)	(736)
Rachat d'intérêts minoritaires		(3 753)	(139)	(3 614)	(3 018)	(556)	(2 462)
Intérêts financiers versés		(199)	(199)	0	(240)	(240)	0
Encaissements provenant des nouveaux emprunts	40.6	3 477	2 474	1 003	4 826	2 957	1 869
Remboursements des emprunts	40.7	(2 795)	(1 045)	(1 750)	(3 540)	(1 789)	(1 751)
Remboursements des passifs de location		(873)	(816)	(57)	(802)	(751)	(51)
Autres flux liés aux opérations de financement	40.8	(46)	(46)		6	6	
Flux intragroupe			302	(302)		76	(76)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		**(5 074)**	**132**	**(5 206)**	**(2 595)**	**(132)**	**(2 463)**
Dim. (aug.) de trésorerie des activités bancaires au bilan hors incidence des var. de périmètre	40.9	12 136		12 136	(7 455)		(7 455)
Incidence des filiales destinées à être cédées		(15)	(15)		0	0	
Incidence des variations des cours des devises		(5)	(5)		18	18	
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie		**1 642**	**1 642**		**132**	**132**	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		**2 895**	**2 895**		**2 763**	**2 763**	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		**4 537**	**4 537**		**2 895**	**2 895**	

GÉNÉRALITÉS

NOTE 1 ÉVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

1.1 Emissions obligataires
1.2 Rachat des intérêts minoritaires de CNP Assurances
1.3 Projet de cession de DPD Russie
1.4 Reconnaissance des impôts différés
1.5 Dépréciation des actifs de l'UGT Courrier de La Poste

1.1 Emissions obligataires

Le groupe La Poste a procédé au cours de l'année 2022 à plusieurs émissions obligataires qui répondent aux critères de classification en instruments de dettes prévus par les normes IFRS 9 et IAS 32 qui sont détaillées ci-après.

Emissions obligataires La Poste

Le groupe La Poste a procédé le 14 septembre 2022 à une émission obligataire durable ou « *sustainable* » de 1 200 millions d'euros composée d'une première tranche de 600 millions d'euros à échéance septembre 2028 au taux de 2,625% par an et d'une seconde tranche de 600 millions d'euros à échéance mars 2033 au taux de 3,125% par an. Cette émission s'inscrit dans le cadre de l'Engagement Sociétal du groupe La Poste et permettra de financer ou refinancer des actifs contribuant aux objectifs sociaux et environnementaux inscrits dans les statuts de La Poste et respectant des critères d'éligibilité exigeants.

Par ailleurs, le groupe La Poste a réalisé les abondements suivants :

- le 21 janvier 2022 sur la souche obligataire à échéance septembre 2034, pour un montant de 100 millions d'euros, au taux de 1% ;
- le 30 mai 2022 sur la souche obligataire à échéance octobre 2026, pour un montant de 150 millions d'euros, au taux de 0,625%
- le 28 septembre 2022 sur la souche obligataire à échéance juillet 2029 pour un montant de 100 millions d'euros au taux de 0% avec une prime d'émission de 20 millions d'euros.

Emissions obligataires La Banque Postale

Le 13 septembre 2022, La Banque Postale a émis une émission au format Senior Non-Préféré pour un montant de 425 millions de GBP, avec un spread final de Gilt +260 bps et un coupon à taux fixe de 5,625%. Il s'agit de la première émission de référence de La Banque Postale en devise étrangère.

Le 5 décembre 2022, La Banque Postale a émis une dette obligataire subordonnée *Tier 2* pour un montant de 500 millions d'euros, à échéance mars 2034 au taux de 5,5% jusqu'en mars 2029.

La Banque Postale Home Loan SFH, filiale de La Banque Postale dédiée au refinancement des portefeuilles de prêts immobiliers octroyés par son réseau en France, a émis une obligation sécurisée « verte » le 4 mai 2022. Cette émission obligataire d'un montant de 750 millions d'euros a été réalisée sous la forme d'un *covered bond* à 8 ans, avec un spread final de MS + 4 bps et un coupon fixe de 1,625%.

Par ailleurs, La Banque Postale a activé le 19 novembre 2022 son option de remboursement anticipé sur une dette obligataire de 750 millions d'euros émise en 2015 au taux de 2,75%.

Emissions obligataires CNP Assurances

CNP assurances a émis le 27 janvier 2022 une dette obligataire subordonnée *Restricted Tier 3* d'un montant de 500 millions d'euros, de maturité 7 ans à taux fixe de 1,25%.

Le Fonds immobilier résidentiel Lamartine (SCI Lamartine), détenu depuis mars 2022 à 85% par CNP Assurances (voir note 4.1) et à 15% par CDC Habitat, a émis deux obligations vertes d'un montant global de 850 millions d'euros.

Enfin, en octobre 2022, CNP Assurances a remboursé une dette obligataire d'un milliard d'euros émise en octobre 2016 au taux de 1,875 %.

1.2 Rachat des intérêts minoritaires de CNP Assurances

Tout au long du premier semestre 2022, le groupe La Poste a racheté progressivement les intérêts minoritaires de CNP assurances pour atteindre le pourcentage de détention de 100% au 30 juin 2022 :

- mars : acquisition de 6,3 % du capital ;
- mai : OPA simplifiée réalisée par La Banque Postale au prix de 20,90€ par action (dividende de 1€ détaché au profit des minoritaires) ;
- juin : mise en œuvre d'une procédure de retrait obligatoire permettant à La Banque Postale d'être actionnaire à 100%.

Le résultat réalisé sur l'année par CNP Assurances a été attribué au groupe La Poste selon le rythme d'acquisition du capital de CNP Assurances au cours de cette période. Conformément à IFRS 10, CNP Assurances étant déjà sous le contrôle exclusif du Groupe, ces acquisitions de titres constituent des rachats d'intérêts minoritaires traités dans les capitaux propres en générant une diminution des intérêts minoritaires pour leur valeur comptable, soit 3 462 millions d'euros et en augmentant les capitaux propres part du groupe de 387 millions d'euros correspondant à l'excédent de cette valeur comptable sur le prix payé.

1.3 Projet de cession de DPD Russie

Après avoir indiqué dès le 28 février 2022, la suspension de tous les flux en direction et en provenance de la Russie, le groupe La Poste a annoncé au cours du premier semestre 2022 sa volonté de se retirer complètement du marché russe.

En conséquence, la totalité des actifs et passifs de cette société ont été classés en actifs et passifs destinés à être

cédés au 31 décembre 2022 pour des montants respectifs de 42 millions d'euros et 47 millions d'euros après dépréciation.
Compte tenu du contexte général, des difficultés de la filiale et des risques liés à cette cession, l'écart d'acquisition ainsi que les immobilisations incorporelles et corporelles de DPD Russie ont été intégralement dépréciés en 2022 pour un montant total de 9 741 millions de roubles, converti pour l'essentiel au cours du 5 mai 2022 (65,87 roubles /€) à l'exception des mouvements du second semestre convertis au taux moyen du semestre, soit un montant de 149 millions d'euros (dont 104 millions d'euros au titre de l'écart d'acquisition). La dépréciation au bilan de ces actifs, convertie au taux du change du 31 décembre 2022 (77,59 roubles /€) s'élève à 126 millions d'euros.
La réserve de conversion inclue dans les capitaux propres s'élève à 37 millions d'euros au 31 décembre 2022. Elle matérialise l'incidence de l'évolution favorable du cours du rouble depuis l'entrée de DPD Russie dans le périmètre de consolidation. Lorsque la cession de la société sera effective, le montant de cette réserve de conversion sera recyclé en résultat.

1.4 Reconnaissance des impôts différés

Le rachat des intérêts minoritaires de CNP Assurances (voir note 1.2) permet de prendre en compte l'entrée de cette société dans le groupe d'intégration fiscale de La Poste à compter de l'exercice 2023 et améliore de manière très significative ses prévisions de résultat fiscal. Ainsi, sur la base des meilleures prévisions à date, le déficit reportable du groupe d'intégration fiscale pourra être absorbé dans un délai inférieur à 5 ans. En conséquence le Groupe reconnaît dans les comptes de l'exercice 2022 l'intégralité des impôts différés actifs au titre du déficit reportable ainsi que les impôts différés au titre des autres différences temporaires lorsqu'il est prévu que celles-ci se dénouent dans un délai de 10 ans.
A ce titre, le produit d'impôts différés enregistré dans les comptes 2022 sur la ligne impôts s'élève à 903 millions d'euros (incidence calculée sur la situation au 1er janvier 2022).

1.5 Dépréciation des actifs de l'UGT Courrier de La Poste

Malgré la compensation obtenue de l'Etat en 2021 au titre du Service Universel Postal, en cours de notification auprès de la Commission européenne, le business plan de l'UGT Courrier de La Poste s'est fortement dégradé en 2022 essentiellement en raison de la forte accélération de l'inflation en 2022. Cette inflation, dont il est prévu qu'elle se maintienne à un niveau élevé pendant encore un certain temps, génère une forte augmentation des coûts sur l'horizon du business plan qui ne peut être que très partiellement compensée par une hausse des tarifs.
Le test de perte de valeur de cette UGT, réalisé sur la base du business plan ainsi actualisé au mieux des prévisions sur 5 ans avec un wacc de 6,5%, conduit à déprécier la totalité des actifs immobilisés de cette UGT, soit un montant total de 940 millions d'euros. Ces actifs sont constitués exclusivement d'éléments amortissables, principalement des logiciels, des matériels industriels, des agencements ainsi que des droits d'utilisation sur des immeubles et véhicules enregistrés conformément à la norme IFRS 16.
Le taux de croissance normatif retenu est de - 5% et prend en compte la baisse structurelle des volumes de cette activité. Le résultat du test est très peu sensible à la variation de ce paramètre et à celle du wacc.
La dépréciation enregistrée dans les comptes de l'exercice se décompose ainsi :

- immobilisations incorporelles : 228 millions d'euros ;
- immobilisations corporelles : 250 millions d'euros ;
- droits d'utilisation : 462 millions d'euros.

Aucune dépréciation n'a été comptabilisée sur les immeubles et les véhicules en pleine propriété appartenant à un autre secteur du Groupe et utilisés par l'UGT Courrier, actifs dont la valeur de marché est appréciée comme supérieure à la valeur nette comptable.

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 2022 sont arrêtés par le Conseil d'administration (séance du 23 février 2023), et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale.
Aucun changement de dénomination n'est intervenu en 2022.

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 de La Poste Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 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
Les principes comptables appliqués au 31 décembre 2022 sont identiques à ceux retenus au 31 décembre 2021.
Les comptes consolidés sont présentés en millions d'euros.

2.1.1 Normes et interprétations d'application obligatoire pour la première fois depuis le 1er janvier 2022

Les normes et interprétations d'application obligatoire depuis le 1er janvier 2022 n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes de La Poste Groupe arrêtés au 31 décembre 2022.

2.1.2 Normes et interprétations d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2022 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 2022.

La norme IFRS 17 - Contrats d'assurance a été publiée et amendée par l'IASB respectivement le 18 mai 2017 et le 25 juin 2020. Elle a été adoptée par l'Union européenne le 19 novembre 2021. Ses dispositions entreront en vigueur le 1er janvier 2023 (avec exercice comparatif 2022 obligatoire) en remplacement de celles de la Norme IFRS 4 actuellement appliquée.
L'objectif de cette nouvelle norme est de prescrire les principes du traitement comptable, d'évaluation et de présentation applicables aux contrats d'assurance et de réassurance émis, à l'ensemble des traités de réassurance comportant un risque d'assurance significatif ainsi qu'aux contrats d'investissement émis avec un élément de participation discrétionnaire.
Par ailleurs, la norme IFRS 17 requiert de comptabiliser séparément des contrats d'assurance, un certain nombre de composantes comme certains dérivés incorporés, les composantes d'investissement distinctes ou les obligations de performance autres (comme par exemple fournir un service ou un produit non-assurantiel) afin de leur appliquer la norme IFRS appropriée.
En date de transition, chaque groupe de contrats d'assurance en vigueur à cette date doit être comptabilisé et évalué comme si IFRS 17 avait toujours été appliquée. A cet égard, la norme IFRS 17 prévoit trois méthodes de transition possibles :

- l'approche par la Juste Valeur (JVA), option par laquelle les contrats d'assurances sont évalués à la juste valeur à la date de transition. Cette méthode concerne la majorité du périmètre des contrats d'assurance, notamment d'épargne / retraites aux bornes du groupe La Banque Postale ;
- l'approche rétrospective complète (FRA) qui nécessite de recalculer les agrégats comptables depuis l'origine des contrats ; cette méthode est retenue sur le périmètre La Banque Postale Assurances IARD ainsi que pour certaines cohortes de contrats CNP pour lesquelles les données nécessaires sont disponibles ;
- l'approche rétrospective modifiée (MRA) qui prévoit des modalités simplifiées pour éviter un surcoût de production des données historiques des contrats. Cette méthode est retenue sur le périmètre La Banque Postale Prévoyance.

A la souscription des contrats d'assurance, le passif sera désormais valorisé, selon une approche par défaut *Building Blocks Approach* (BBA), composée de :

- un premier bloc égal à la valeur actuelle des cash-flows futurs ;
- une marge pour risque afin de tenir compte de l'incertitude relative à ces flux futurs ;
- une « marge de service contractuelle » (*Contractual Service Margin* ou CSM).
  La CSM représente, à la souscription, le profit attendu sur les contrats, non encore acquis par la société, pour un groupe de contrats d'assurance. Elle est comptabilisée au passif, puis constatée en

résultat au fil du temps, sur la durée de couverture résiduelle des contrats. Dans le cas où une perte est attendue, celle-ci ne fait pas l'objet d'une CSM négative mais est immédiatement comptabilisée en résultat lors de la souscription du contrat (contrat déficitaire).

Un deuxième modèle « Variable Fee Approach » (VFA) est prescrit obligatoirement pour les contrats participatifs directs, qui répondent aux trois critères suivants :

- les clauses contractuelles précisent que le titulaire du contrat possède une participation dans un portefeuille d'actifs spécifié ;
- l'assureur prévoit de verser à l'assuré un montant égal à une part significative de la juste valeur des rendements du portefeuille d'actifs spécifié ;
- une part significative des prestations que l'entité s'attend à payer à l'assuré devrait varier avec la juste valeur du portefeuille d'actifs spécifié.

Le modèle VFA est similaire au modèle par défaut BBA à la différence que la CSM absorbe les chocs techniques mais également les chocs financiers.

Par ailleurs, l'approche générale (« building blocks ») est complétée par un modèle optionnel plus simple. Celui-ci est basé sur l'allocation des primes (« Premium Allocation Approach » – PAA). Il est applicable :

- à l'ensemble des contrats hormis aux contrats participatifs directs, dans la mesure où cette méthode aboutit à un résultat proche de l'approche générale ;
- aux contrats à déroulement court (i.e. sur une période inférieure à 12 mois).

Le passif initial comptabilisé est égal uniquement aux primes reçues (absence de CSM). Les frais d'acquisition peuvent être activés ou comptabilisés en charges.

La norme IFRS 17 prévoit une nouvelle granularité pour l'évaluation des passifs des contrats d'assurance. Ceux-ci doivent désormais être regroupés de la manière suivante :

- en premier lieu, définition d'un portefeuille de contrats constituant une cohorte annuelle (un groupe de contrats gérés ensemble et garantissant les mêmes risques et mêmes niveaux de profitabilité) qui, selon l'application de la norme IFRS 17 ne peut contenir des contrats émis à plus d'un an d'intervalle. Cette disposition normative amène mécaniquement à reconnaître les versements pluri-annuels des assurés comme des contrats séparés. Pour éviter que la réalité économique des contrats d'assurance avec mutualisation intergénérationnelle ne soit pas correctement reflétée (contrats d'épargne, de retraite, …), l'UE a prévu une exemption facultative de l'application de cette obligation de cohorte annuelle. CNP Assurances a opté pour cette exemption, option également retenue aux bornes du groupe La Banque Postale ;
- en second lieu, le portefeuille est divisé en trois groupes comptables lors de la souscription pour le calcul et le suivi de la marge de service contractuelle (CSM). Ainsi sont distingués les contrats déficitaires, les contrats qui au moment de la comptabilisation initiale n'ont pas de possibilité importante de devenir déficitaires par la suite et les autres contrats du portefeuille.

Pour les contrats relevant de l'approche BBA et PAA, la norme IFRS 17 introduit une option de comptabilisation des modifications des hypothèses financières dans les autres éléments du résultat global afin de limiter la volatilité du résultat net. Cette option a été retenue par le groupe.

La courbe des taux retenue pour l'actualisation des flux futurs économiques repose sur une construction semblable à celle utilisée dans le référentiel prudentiel Solvabilité 2. Il s'agit d'une courbe de taux construite à partir d'un taux sans risque et d'une prime de liquidité variable selon le périmètre considéré.

L'adoption concomitante d'IFRS 9 et IFRS 17 pour les assureurs n'a pas d'incidences aux bornes du groupe à l'exception des deux changements suivants :

- l'arrêt de l'approche par superposition (également appelée « overlay) ;
- l'application de l'option de comptabilisation des instruments de capitaux propres non détenus à des fins de transaction à la juste valeur par capitaux propres non recyclables.

Concernant la présentation des comptes aux bornes du groupe La Banque Postale, dès le 1er janvier 2023, la recommandation n°2022-01 du 8 avril 2022 relative au format des comptes consolidés des établissements du secteur bancaire selon les normes comptables internationales, annule et remplace la recommandation n°2017-02 du 2 juin 2017. Elle vise à adapter la présentation des activités d'assurance dans les états financiers des établissements bancaires en lien avec l'entrée en vigueur d'IFRS 17. Comme le prévoit cette recommandation, le groupe La Banque Postale a opté pour une présentation des placements financiers d'assurance ventilée dans les catégories comptables de l'activité bancaire à l'actif du bilan.

Les impacts relatifs à la mise en œuvre de la norme IFRS 17 ont fait l'objet d'une analyse et d'un projet dédié.

En 2022, le projet de mise en œuvre de la norme IFRS 17 a porté principalement sur :

- la poursuite des réflexions sur la présentation de l'assurance dans les états financiers consolidés du groupe bancaire ;
- la stabilisation des principales options méthodologiques (modèles comptables, courbe des taux, ajustement pour risque, retraitement de l'effet *bow wave*, …) ;
- la poursuite de la conception des processus cibles de production des comptes ;
- les travaux préparatoires à la production et à l'établissement du bilan d'ouverture IFRS 17.

La norme IFRS 17 a des implications significatives pour le groupe :

- elle modifiera la présentation du bilan et des annexes aux états financiers ;
- elle définira une nouvelle présentation du résultat, distinguant :
  - Une marge d'assurance et de réassurance intègrant l'amortissement de la CSM, l'amortissement de l'ajustement pour risques,

les écarts d'expérience (c'est-à-dire la différence entre les sinistres et frais attendus comparativement à ceux versés). (A noter que les frais rattachables aux contrats d'assurance étaient auparavant présentés en autres charges d'exploitation), l'impact des contrats déficitaires ;
- les charges financières d'assurance et de réassurance (le produit des placements d'assurance n'est pas distingué du produit des placements de la banque).

- elle impliquera également une réorganisation majeure des processus de gestion, et notamment les outils de comptabilité, d'inventaire, de gestion, de pilotage et de reporting ;
- de même, les outils de modélisation actuariels vont être impactés ;
- enfin, l'organisation interne concernant le processus d'établissement des comptes va être ajustée. De nouveaux processus de valorisation, de consolidation et de reporting devront être mis en place.

Concernant les impacts financiers attendus, la première application de la norme IFRS 17 au 1er janvier 2022 sur le périmètre CNP pourrait conduire à une augmentation des capitaux propres du groupe La Banque Postale d'environ 1,3 milliard d'euros, dont 0,8 milliard d'euros sur la part groupe et 0,5 milliard d'euros sur les participations ne donnant pas le contrôle.

2.1.3 Format électronique européen

Conformément au Règlement Délégué (UE) 2019/815 modifié par le Règlement Délégué (UE) 2022/352, les obligations du format électronique européen s'appliquent sur l'ensemble des comptes consolidés en IFRS avec toutefois quelques différences notables entre les états primaires et les notes annexes.
Tout comme l'année dernière, le groupe La Poste fournit un balisage fin de chaque montant présenté dans ses états primaires.
A partir de cette année, le groupe La Poste fournit un macro-balisage de ses notes annexes en utilisant les macro-balises fournies par la taxonomie ESEF. Chaque macro-balise pertinente est affectée à une information présente dans l'annexe (cette information pouvant inclure un ou plusieurs paragraphes).

2.1.4 Réforme des taux IBOR

Le processus de remplacement des taux d'intérêt « interbancaires » (« IBOR ») par des taux alternatifs (« RFR ») s'est poursuivi sur l'année 2022.

Un détail sur les travaux effectués et les montants en jeu est fourni dans les notes 22.10 et 31.10 respectivement sur les actifs et passifs spécifiques aux activités bancaires et d'assurance.

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 ;
- plus particulièrement, ces dernières années, le groupe a élaboré un cadre général visant l'identification et la maitrise des risques induits par le changement climatique. Il permet notamment de tenir compte de manière pertinente des incertitudes liées au risque climatique dans l'élaboration des différentes estimations réalisées. Enfin, la stratégie du groupe pour sa neutralité carbone est exposée en détail dans la déclaration de performance extra-financières (DPEF) intégrée au Document d'Enregistrement Universel.

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'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles
3.12 Autres actifs financiers
3.13 Actifs et passifs des activités bancaires et d'assurances
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 encours
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 d'éventuels ajustements 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 nette des actifs identifiables, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise.
Les écarts d'acquisition négatifs (*a gain from a bargain purchase*) sont reconnus immédiatement en résultat au cours de la période d'acquisition.
Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais 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).
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 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 linéairement 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 aux relations clientèle et aux ~~des~~ accords de distribution sont comptabilisés sous la rubrique « Amortissement/ dépréciation 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 relatifs aux 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*.
Une subvention d'investissement reçue en contrepartie de l'acquisition d'une immobilisation est comptabilisée au passif du bilan puis enregistrée au compte de résultat linéairement sur la durée d'utilisation de l'immobilisation.

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 la Poste Groupe :

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 2022, 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 ne sont pas significatifs 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

Comme prévu par la norme IFRS 16, le groupe a opté pour ne pas appliquer les dispositions de la norme IFRS 16 aux immobilisations incorporelles.

Sont qualifiés de contrats de location selon la norme IFRS 16, tous les contrats, quelle que soit leur dénomination juridique, portant sur un actif identifié dont l'utilisation est contrôlée par le preneur en échange d'une rémunération et pour une certaine durée. Lorsque l'actif n'est pas identifié, le contrat est qualifié de contrat de prestation de services.

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, les mesures de simplification prévues par la norme et retenues par le groupe ont été les suivantes :

- 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 dépréciations 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. 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.
- 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 transaction 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 de la première période d'arrêté commençant après la date effective du changement de modèle de gestion (i.e. soit le 1er juillet, soit le 1er janvier).

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 sa juste valeur initiale. 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 à leur juste valeur lors de leur inscription initiale au bilan et entrent dans le champ d'application de la dépréciation selon IFRS 9.

Les revenus courus ou acquis sont enregistrés en résultat sur la base du taux d'intérêt effectif parmi les intérêts et produits assimilés au sein du produit net bancaire.

En date de clôture, cette catégorie d'instruments financiers est évaluée au bilan à la juste valeur et les variations de juste valeur hors revenus sont enregistrées par contrepartie des réserves recyclables, à l'exception

des écarts de change sur les actifs monétaires en devises qui sont enregistrés en résultat.
De plus, ces instruments étant soumis au modèle de dépréciation pour risque de crédit, les variations des pertes de crédit attendues sont comptabilisées en résultat dans le coût du risque en contrepartie 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. Ils suivent alors le même traitement comptable que les titres de participation non consolidés (voir note 3.12.1).
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, au 1er janvier de l'exercice suivant, la part de réserves non recyclables correspondant à l'éventuelle plus ou moins-value de cession, vers les réserves consolidées

3.13.6 Actifs financiers à la juste valeur par contrepartie du compte de résultat

La catégorie « Actifs financiers à la juste valeur par contrepartie du résultat » est la catégorie par défaut selon IFRS 9.
Elle comprend les titres de dette ne correspondant pas aux critères du prêt « basique » (par exemple les OPCVM) ainsi que les instruments de capitaux propres qui ne sont pas classés dans la catégorie Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres non recyclables.
Cette catégorie englobe par ailleurs les actifs financiers, y compris les dérivés actifs, détenus à des fins de transaction, c'est-à-dire acquis ou émis avec l'intention de les revendre à brève échéance. Elle comprend notamment au sein du groupe les crédits aux collectivités locales éligibles à des cessions à Caffil.
De manière plus large, cette catégorie englobe l'ensemble des actifs financiers détenus dans un modèle de gestion n'étant ni un modèle de collecte ni un modèle de collecte et vente.
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 méthodologie de provisionnement définie par IFRS 9 repose sur un modèle de dépréciation pour risque de crédit basé sur des pertes attendues ainsi que sur l'évolution du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale de l'actif.
La norme IFRS 9 définit un modèle 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 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.
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 analysées comme étant des 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 applique ces 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.
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 dépréciations sur les encours en défaut sont déterminées en pondérant l'assiette de l'encours par le paramètre réglementaire de la « meilleure estimation de la perte anticipée sur l'exposition en défaut » ajusté en comptabilité pour certains éléments (notamment suppression des surpondérations prises en compte dans les analyses de suivi des risques sur 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 dépréciations peuvent être reprises intégralement ou partiellement et les créances sorties du « *Bucket* 3 » lorsque la totalité des impayés est régularisée et lorsque les paiements sur base contractuelle ont repris de manière régulière depuis au moins trois mois consécutifs (excepté pour les crédits restructurés pour lesquels la période probatoire pour sortir du bucket 3 est de 12 mois).
*Sur le périmètre du crédit-bail et des prêts aux personnes morales, l*a 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.

Lorsque le prêt est maintenu au bilan , la décote de taux constatée lors de sa restructuration 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, à l'exception des opérations initiées dans le cadre des activités de trading qui sont enregistrées parmi les passifs à la juste valeur par résultat.
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. Cette créance figure en valeur nominale dans les prêts et créances, à l'exception des opérations initiées dans le cadre des activités de trading qui sont enregistrées parmi les Actifs financiers à la juste valeur par résultat.
Lors des arrêtés suivants, les titres continuent d'être évalués chez le cédant suivant les règles de leur catégorie d'origine.

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.

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 à l'exception de 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 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 » ou « couverture d'un investissement net libellé en devises » 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 et aux tombées d'intérêt 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, intégrant le recyclage de la quote-part de réévaluation présente au bilan et liée à l'élément couvert disparu.

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 hautement probables. Elle est notamment utilisée pour couvrir le risque de variabilité des flux de trésorerie futurs 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 et aux tombées d'intérêt 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 principes 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 ou Passifs 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 de manière similaire à une couverture de flux 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

Le groupe a opté pour la comptabilisation des garanties financières données conformément à la norme IFRS 9.
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 éligibles 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 l'application au 1er janvier 2023 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.

Les portefeuilles de contrats des sociétés d'assurance sont généralement amortis de manière actuarielle jusqu'à extinction desdits portefeuilles.

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 actifs ou des passifs financiers 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 actifs ou des passifs financiers 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).

Erreur ! Signet non défini.

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 Principales opérations de cession
4.4 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

CitySprint

Le groupe La Poste (branche GeoPost / UGT DPD Europe) a pris le contrôle en janvier 2022 de la société CitySprint, premier opérateur de course et de livraison urgente de Grande Bretagne. La prise de contrôle avec 100% des titres a généré un écart d'acquisition estimé à 249 millions de Livres Sterling (296 millions d'euros). La contribution de la société au chiffre d'affaires consolidé 2022 s'élève à 196 millions d'euros.

Scalefast

Le groupe La Poste (branche GeoPost/ UGT Asendia) a pris le contrôle le 23 juin 2022 de la société Scalefast, fournisseur de solutions e-commerce globales, en acquérant 100% des titres. L'écart d'acquisition provisoire lié à cette prise de contrôle a été estimé à 291 millions de dollars US (278 millions d'euros). La contribution de la société au chiffre d'affaires consolidé 2022 s'élève à 92 millions d'euros.

SCI Lamartine

Dans le cadre de l'activité de placement d'assurance, CNP Assurances (branche La Banque Postale) a acquis le 9 mars 2022 auprès de CDC Habitat 85% du capital de la SCI Lamartine détentrice d'un portefeuille de plus de 7 600 logements à loyers abordables et à haute qualité environnementale d'une valeur de 2,4 Milliards d'euros.

4.2 Principaux rachats d'intérêts minoritaires

Rachat des intérêts minoritaires dans CNP Assurances

Voir faits marquants en note 1.

Rationalisation de l'actionnariat des filiales d'assurance vie d'Aviva en Italie

Après l'acquisition des activités d'assurance vie d'Aviva en Italie l'année dernière, CNP Assurances a finalisé, le 26 octobre 2022, l'accord avec UniCredit comprenant :

- l'acquisition par CNP Assurances de la participation de 49 % d'UniCredit dans CNP Vita Assicura S.p.A. pour 501 millions d'euros, permettant à CNP Assurances de porter sa participation à 100%;
- la vente de 6,5 % de CNP UniCredit Vita S.p.A. à UniCredit pour 70 millions d'euros, CNP Assurances conservant une participation majoritaire de 51 %.

Cette opération impacte les capitaux propres pour -431 millions d'euros dont -51 millions d'euros en part groupe et -381 millions d'euros dans les intérêts minoritaires.

Rachat des intérêts minoritaires dans CNP consórcios et Odonto Empresa

CNP Assurances a finalisé deux acquisitions à 100 % des parts détenues par Caixa Seguridade dans la société « CNP consórcios » le 17 novembre 2022 pour un montant de 409 millions de BRL soit 79 millions d'euros et dans la société Odonto Empresa le 23 décembre 2022 pour un montant de 18 millions de BRL, soit 3 millions d'euros.

Cette opération impacte les capitaux propres pour -77 millions d'euros dont -38 millions d'euros en part groupe et -39 millions d'euros dans les intérêts minoritaires.

4.3 Principales opérations de cession

Projet de cession de DPD Russie

Voir faits marquants en note 1.

Cessions de AEW Europe SA et Ostrum Asset Management

Le 13 mai dernier, ont été finalisées les cessions au groupe BPCE des participations de La Banque Postale dans AEW Europe SA (40%) et Ostrum Asset Management (45%) générant ainsi un produit de 60 millions d'euros dans le résultat avant impôt / net part du groupe. Au 31 décembre 2021, ces deux participations étaient présentées au bilan en actifs non courants destinés à être cédés.

Finalisation de la cession de CNP Partners

Le 29 décembre 2022, CNP Assurances a finalisé la cession de sa filiale espagnole d'assurance-vie CNP Partners au profit de Mediterráneo Vida pour un montant de 126 millions d'euros générant ainsi une moins-value de 32 millions d'euros.

4.4 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)	**31/12/2022**	**31/12/2021**	**31/12/2022**	**31/12/2021**
Chiffre d'affaires et PNB	**35 392**	**34 609**	**34 699**	**34 817**
Achats et autres charges	(16 556)	(15 491)	(16 092)	(15 603)
Charges de personnel	(13 935)	(14 154)	(13 820)	(14 177)
Impôts et taxes	(465)	(449)	(462)	(448)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	(3 888)	(1 772)	(3 865)	(1 771)
Autres charges et produits opérationnels	566	577	562	556
Résultat des cessions d'actifs	52	23	52	22
Charges opérationnelles nettes	**(34 226)**	**(31 265)**	**(33 625)**	**(31 420)**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	31	87	14	87
Résultat d'exploitation courant (après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	**1 197**	**3 431**	**1 088**	**3 483**

Passage des données réelles aux données à périmètre et change constants :

	31/12/2022		**31/12/2021**	
(en millions d'euros)	**Produits opérationnels**	**Résultat d'exploitation courant**	**Produits opérationnels**	**Résultat d'exploitation courant**
Comptes consolidés retraités des variations de périmètre et du change	**34 699**	**1 088**	**34 817**	**3 483**
Incidence des variations de périmètre et change :				
CitySprint (entrée 11 janvier 2022)	+196	+18		
CNP Aviva Italy (entrée 1er décembre 2021)	+178	+79		
Scalefast (entrée 23 juin 2022)	+92	(12)		
Tipsa (entrée 1er août 2021)	+66	+2		
Speedy AD (entrée 19 mars 2021)	+41	+5		
Cession de Tigers (sortie 30 avril 2021)			+101	
Variation du change [(a)]			(309)	(54)
Autres	+120	+17	+1	+2
Comptes consolidés publiés	**35 392**	**1 197**	**34 609**	**3 431**

(a) Les montants de -309 et-54 millions d'euros retraités en 2021 correspondent à l'impact du recalcul du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation de l'année 2021 avec les taux de change moyens de l'année 2022.

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE

5.1 Définition des secteurs opérationnels
5.2 Information par secteur opérationnel
5.3 Informations par zone géographique

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 Santé et Autonomie 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 ▪ 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 supports du Groupe

5.2 Information par secteur opérationnel

Les principes comptables appliqués pour établir l'information sectorielle sont les mêmes que ceux utilisés pour les comptes consolidés, tels que décrits en 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.

2022 *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Grand Public et Numérique	Immobilier	Supports et structures	Non affecté [a]	Élimina-tions	TOTAL GROUPE
Chiffre d'affaires & PNB Externe	8 094	15 455	8 289	3 343	91	4	116		35 392
Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs	2 107	118	31	3 233	770	1 232		(7 492)	**0**
Produits opérationnels	**10 201**	**15 573**	**8 320**	**6 576**	**861**	**1 236**	**116**	**(7 492)**	**35 392**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	0	2	28	2	(1)	0			31
Résultat d'exploitation courant (après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	**(767)**	**654**	**1 841**	**199**	**68**	**(262)**	**(541)**	**5**	**1 197**
Résultat financier							**(207)**		**(207)**
Impôt sur le résultat							605		605
Quote part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	0	(88)	(1)	0	1	(1)			(88)
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE									**1 507**
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets	(1 278)	(1 019)	(838)	(131)	(469)	(153)			(3 888)
Actifs sectoriels	3 510	12 710	745 261	1 595	4 038	13 780	(7 771)		773 123

2021 *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	GeoPost	La Banque Postale	Grand Public et Numérique	Immobilier	Supports et structures	Non affecté [a]	Élimina-tions	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)	0	(620)
Quote part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	(1)	(21)	10	0	2	(1)		0	(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

(a) Dont essentiellement la contribution à l'aménagement du territoire (y compris les coûts relatifs à la contrainte d'accessibilité), le résultat financier et l'impôt sur le résultat.

5.2.2 Bilan par secteur opérationnel

31/12/2022 *(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	917	5 942	6 442	872	3 092	546	(12)	17 799
Droits d'utilisation	100	2 487	206	59	549	25	0	3 426
Titres mis en équivalence	0	893	1 108	0	29	1	0	2 031
Autres actifs non courants	23	213	2 291	(13)	69	7 600	(6 616)	3 567
Actifs courants	2 470	3 175	877	677	298	5 608	(1 011)	12 093
Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	0	0	734 337	0	0	0	(131)	734 206
TOTAL	**3 510**	**12 710**	**745 261**	**1 595**	**4 038**	**13 780**	**(7 771)**	**773 123**
Investissements [a]	**238**	**1 122**	**1 491**	**143**	**264**	**215**	**0**	**3 473**
PASSIFS								
Fonds propres	0	0	0	0	0	25 313	0	25 313
Emprunts obligataires et dettes financières	688	4 439	0	577	1 083	11 450	(6 673)	11 564
Passifs de location	141	2 606	0	65	1 031	25	0	3 869
Autres passifs non courants	883	293	1 271	534	67	(17)	0	3 031
Autres passifs courants	2 919	3 120	3 755	1 086	326	1 321	(650)	11 878
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	0	0	717 553	2	0	0	(87)	717 468
TOTAL	**4 631**	**10 459**	**722 579**	**2 265**	**2 507**	**38 092**	**(7 410)**	**773 123**

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
Autres 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	1 020	257	1 723	717	65	1	0	3 782
Autres passifs courants	2 712	2 926	3 451	1 017	277	1 158	(563)	10 979
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	0	0	735 466	34	0	(0)	(455)	735 044
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.

5.3 Informations par zone géographique

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.

2022 *(en millions d'euros)*	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	TOTAL
Chiffre d'affaires des activités commerciales	13 155	8 246	5 702	27 103
Produit net bancaire	6 679	686	924	8 289
PRODUITS OPERATIONNELS	**19 833**	**8 932**	**6 626**	**35 392**
Actifs sectoriels	**682 686**	**55 893**	**34 544**	**773 123**
Investissements [(a)]	**2 609**	**238**	**626**	**3 473**

2021 *(en millions d'euros)*	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	TOTAL
Chiffre d'affaires des activités commerciales	13 630	7 784	5 203	26 617
Produit net bancaire	6 803	503	687	7 992
PRODUITS OPERATIONNELS	**20 433**	**8 286**	**5 890**	**34 609**
Actifs sectoriels	**711 017**	**58 191**	**27 157**	**796 365**
Investissements [(a)]	**2 995**	**367**	**148**	**3 509**

(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)	2022	2021
Services-Courrier-Colis	8 094	8 353
GeoPost	15 455	14 598
Grand Public et Numérique	3 343	3 510
Immobilier & Supports	211	157
TOTAL	**27 103**	**26 617**

Le chiffre d'affaires total comprend notamment en 2022 et 2021 :

- la compensation obtenue de l'Etat au titre du Service Universel Postal pour 520 millions d'euros (montant identique en 2022 et 2021), 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, répartition identique en 2022 et 2021) ;
- la compensation obtenue de l'Etat au titre de l'aménagement du territoire est inscrite sur la ligne « Immobilier et Supports » pour 73 millions d'euros en 2022 et 74 millions d'euros en 2021.

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)	2022	2021
Intérêts et produits assimilés	8 410	5 825
Intérêts et charges assimilées	(2 946)	(1 879)
Produits de commissions	2 200	2 203
Charges de commissions	(3 652)	(3 460)
Gains ou pertes nets	(12 033)	12 758
- Instruments financiers à la juste valeur par le résultat	*(9 358)*	*13 966*
- Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres	*(2 694)*	*(1 208)*
- Décomptabilisation d'actifs financiers au coût amorti	*18*	*0*
Produits des autres activités	37 983	33 467
Charges des autres activités	(22 373)	(39 847)
Impact de l'approche par superposition (effet brut)	700	(1 074)
TOTAL	**8 289**	**7 992**

NOTE 8 ACHATS ET AUTRES CHARGES

Les achats et autres charges se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2021
Services extérieurs et sous-traitance générale	4 681	4 126
Achats	1 153	1 146
Sous-traitance transport	8 041	7 702
Prestations du courrier international	494	535
Locations [(a)]	442	435
Entretiens et réparations	673	636
Frais de télécommunications	202	215
Déplacements, missions	162	110
Autres charges	706	587
TOTAL	**16 556**	**15 490**

(a) Cette ligne ne comprend que les loyers relatifs à des contrats de location non retraités dans le cadre d'IFRS 16 (contrats de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur principalement), ainsi que les charges locatives (voir note 18.3).

NOTE 9 CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

Les charges de personnel sont détaillées ci-dessous, par nature de coût :

(en millions d'euros)	2022	2021
Salaires, traitements, primes et indemnités	10 828	10 647
Cotisations retraites	571	634
Autres charges sociales	2 004	1 953
Prestations d'actions sociales	235	217
Variation des provisions postérieures à l'emploi [(a)]	10	27
Variation des provisions sur risques sociaux et litige personnel	18	1
Variation des autres provisions sur le personnel	(435)	(43)
Impôts et taxes assis sur les rémunérations	704	718
TOTAL	**13 935**	**14 154**
Effectif moyen *(en équivalent agent / année)*	**238 033**	**244 980**

(a) A 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)	2022	2021
Impôts locaux	128	119
Autres impôts et taxes [a]	336	329
TOTAL	**465**	**449**

(a) Dont en 2022, 87 millions d'euros au titre de la TVA non déductible sur les contrats de location et dont en 2021, 92 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 2022 et 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 des décrets n°2022-1699 du 28 décembre 2022 et 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)	2022	2021
Amortissements nets	**2 358**	**2 302**
Immobilisations incorporelles [a]	692	712
Immobilisations corporelles [a]	804	794
Droits d'utilisation [a]	861	796
Provisions et Pertes de valeur nettes	**1 314**	**(799)**
Ecarts d'acquisition [b]	184	0
Droits d'utilisation [a]	469	(406)
Immobilisations corporelles et incorporelles [a]	597	(460)
Stocks [c]	3	4
Créances [c]	8	(1)
Pertes sur créances irrécouvrables	29	26
Provisions pour risques et charges [d]	25	39
Coût du risque des activités bancaires	**216**	**268**
Coût du risque bancaire - autres dépréciations et risques	122	170
Coût du risque bancaire - créances irrécouvrables	94	98
TOTAL	**3 888**	**1 772**

(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 1.5).

(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.

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)*	**2022**	**2021**
Production immobilisée [(a)]	490	427
Redevances	(80)	(71)
Résultat réalisé suite à prise de contrôle [(b)]	21	18
Autres produits et charges opérationnels courants	134	202
TOTAL	**566**	**577**

(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.

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)	**2022**	**2021**
Charges d'intérêts sur opérations de financement [(a)]	(143)	(162)
Charges d'intérêts sur passifs de location	(82)	(74)
Variation de la juste valeur des emprunts [(b)] et des swaps liés à la dette	(1)	3
Produits de trésorerie [(c)]	12	(0)
TOTAL	**(214)**	**(233)**

(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)	**2022**	**2021**
Charge d'actualisation des provisions pour avantages du personnel et rendement des actifs de régime	(3)	2
Gains nets de change	(5)	(2)
Autres produits et charges financiers	15	32
TOTAL	**7**	**31**

Au 31 décembre 2021, une plus-value de cession de 27 millions d'euros portait 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)	2022	2021
(Charge) d'impôt courant	(787)	(918)
(Charge) / produit d'impôt différé	1 392	298
(CHARGE) / PRODUIT TOTAL D'IMPÔT	**605**	**(620)**

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)	2022	2021
Variation des résultats latents sur instruments financiers (éléments recyclables et non recyclables)		
Montant avant impôt	(6 763)	140
Effet d'impôt	1 700	227
MONTANT NET D'IMPÔT	**(5 063)**	**367**
Ecart de conversion		
Montant avant impôt	593	108
Effet d'impôt		
MONTANT NET D'IMPÔT	**593**	**108**

14.3 Preuve d'impôt

La rationalisation de la charge d'impôt s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2021
Résultat net part du Groupe	**1 203**	**2 069**
Quote-part des sociétés mises en équivalence	56	(75)
Impôt sur le résultat	(605)	620
Part revenant aux minoritaires	304	528
Résultat consolidé avant impôt et mises en équivalence	**957**	**3 142**
taux d'IS	**25,83%**	**28,41%**
Charge d'impôt théorique [a]	**(247)**	**(893)**
Reconnaissance des impôts différés liée à l'entrée de CNP Assurances dans le groupe d'intégration fiscale de La Poste à compter de 2023	903	
Mouvements sur la dépréciation des actifs de l'UGT Courrier	(4)	256
Différentiel de taux des filiales étrangères	(58)	(7)
Taux réduit sur plus-values	84	33
Pertes de valeur dont dépréciation de DPD Russie *(voir note 1.3)*	(59)	
Autres éléments	(13)	(10)
Retraitements de l'impôt	**852**	**272**
IMPOT SUR LE RESULTAT	**605**	**(620)**

(a) Y compris la contribution sociale de solidarité de 3,3%.

14.4 Impôts différés comptabilisés au bilan

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total
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 et autres	3	7	(4)
31/12/2021	**205**	**1 217**	**(1 012)**
Impact résultat	1 008	(384)	1 392
Actifs/Passifs destinés à être cédés			
Reclassement	1 555	1 555	
Impact capitaux propres	99	(1 601)	1 700
Variation de périmètre	1	4	(3)
Ecart de conversion et autres	109	95	14
31/12/2022	**2 976**	**886**	**2 090**

Les actifs nets d'impôts différés sont reconnus au niveau de chaque entité fiscale ou groupe d'intégration fiscal en fonction de leur probabilité de réalisation future.

14.5 Ventilation des impôts différés par nature

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Impôts différés actifs		
Avantages du personnel	403	363
Autres provisions non déductibles	423	3
Autres différences temporaires	555	181
Instruments financiers	1 327	16
Déficits fiscaux	601	23
Compensation actif/passif [(a)]	(332)	(382)
TOTAL ACTIF	**2 976**	**205**
Impôts différés passifs		
Provisions réglementées	123	106
Réévaluation des apports à Poste Immo	14	19
Instruments financiers	822	1 223
Ecarts d'acquisition déductibles	162	165
Autres décalages d'impôt	98	85
Compensation actif/passif [(a)]	(332)	(382)
TOTAL PASSIF	**886**	**1 217**

(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)*	31/12/2022			
	Sociétés françaises du groupe d'intégration fiscale	Sociétés françaises non intégrées	Sociétés étrangères	**Total**
Provision épargne logement	72			**72**
Avantages du personnel	443		2	**445**
Autres différences temporaires	566	4	113	**683**
Déficits ordinaires		191	357	**548**
TOTAL	**1 081**	**195**	**472**	**1 748**

Les bases d'actifs d'impôts différés non constatés s'élevaient à 4 584 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Erreur ! Signet non défini.

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**	**31/12/2022**	**31/12/2021**
DPD Europe [(a)]	GeoPost	3 282	2 991
Numérique	Grand Public et Numérique	554	539
Asendia [(b)]	GeoPost	479	204
Pôle Santé [(c)]	Services-Courrier-Colis	275	185
Mediapost [(d)]	Services-Courrier-Colis	86	148
La Banque Postale Prévoyance	La Banque Postale	59	94
DPD Russie [(e)]	GeoPost	(0)	80
EDE	Services-Courrier-Colis	67	67
C Chez Vous [(f)]	GeoPost	63	0
Lenton Group	GeoPost	51	48
SCI Lamartine (CNP Assurances) [(g)]	La Banque Postale	36	0
Groupe Tocqueville	La Banque Postale	27	27
JadLog	GeoPost	25	22
Multiburo / Startway	Immobilier et Supports	25	0
La Banque Postale Asset Management	La Banque Postale	20	20
Stuart	GeoPost	13	13
Autres UGT GeoPost	GeoPost	18	17
Autres UGT Services-Courrier-Colis	Services-Courrier-Colis	13	9
TOTAL		**5 092**	**4 464**
Services-Courrier-Colis		**441**	**408**
GeoPost		**3 930**	**3 375**
La Banque Postale		**143**	**142**
Grand Public et Numérique		**554**	**539**
Immobilier et Supports		**25**	**0**

(a) Dont en 2022, acquisition de CitySprint en 2022, générant un goodwill de 296 millions d'euros, voir note 4.1.

(b) Dont en 2022, acquisition de Scalefast en juin 2022 générant un goodwill de 278 millions d'euros, voir note 4.1.

(c) Dont en 2022, acquisition de Happytal, générant un goodwill de 68 millions d'euros.

(d) Dont en 2022, la dépréciation de l'écart d'acquisition de l'UGT Médiapost pour 80 millions d'euros, voir note 20.

(e) En 2022, dépréciation totale de l'écart d'acquisition, voir note 1.3.

(f) Acquisition de la période.

(g) Acquisition de la période, voir note 4.1.

15.2 Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	2022	2021
Solde en début de période	**4 464**	**4 175**
dont : Valeur brute	*4 767*	*4 470*
Dépréciation	*(302)*	*(295)*
Acquisitions [a]	845	311
Ecarts de conversion	3	27
Pertes de valeur [b]	(184)	0
Autres	(35)	0
Sorties [c]	(1)	(49)
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	**5 092**	**4 464**
dont : Valeur brute	*5 396*	*4 767*
Dépréciation	*(303)*	*(302)*

(a) Dont en 2022 :
- dans le secteur GeoPost, les acquisitions de CitySprint (UGT DPD Europe) pour 296 millions d'euros, Scalefast (UGT Asendia) pour 278 millions d'euros et C Chez Vous pour 63 millions d'euros.
- dans le secteur Services-Courrier-Colis, l'acquisition d'Happytal (UGT Pôle Santé) pour 68 millions d'euros.
- dans le secteur de La Banque Postale, l'acquisition de La Sci Lamartine générant un goodwill de 36 millions.

Dont en 2021 :
- dans le secteur GeoPost, la prise de contrôle de Speedy AD générant une augmentation de 93 millions d'euros et l'acquisition de Transporte Intégral de Paqueteria S.A. pour 48 millions d'euros.
- dans le secteur Grand Public Numérique, les acquisitions de Docapost Trust & Sign pour 35 millions d'euros, Boxtal pour 22 millions d'euros et Open Value pour 17 millions d'euros
- dans le secteur Services-Courrier-Colis, les acquisitions du pôle Asten santé pour 27 millions d'euros et de TimeOne Group pour 27 millions d'euros.

(b) Dont en 2022 :
- dans le secteur GeoPost, dépréciation de l'écart d'acquisition de DPD Russie pour 104 millions d'euros après conversion au taux du jour de la décision (voir note 1.3).
- dans le secteur Services-Courrier-Colis, dépréciation de l'écart d'acquisition de l'UGT Mediapost pour 80 millions d'euros.

(c) 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 31/12/2020	**7 822**	**558**	**2 026**	**10 406**
Acquisitions	125	424	41	591
Cessions	(293)	(14)	(6)	(312)
Variations de périmètre [(a)]	539	1	3	543
Transferts	1 815	(493)	(1 337)	(14)
Ecarts de conversion	60	0	1	62
Solde au 31/12/2021	**10 069**	**477**	**729**	**11 276**
Acquisitions	209	444	40	693
Cessions	(157)	(6)	(8)	(171)
Variations de périmètre	77	4	11	92
Transferts	349	(390)	78	37
Ecart de conversion	656	0	0	657
SOLDE AU 31/12/2022	**11 203**	**530**	**851**	**12 584**
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR				
Solde au 31/12/2020	**(3 837)**		**(704)**	**(4 540)**
Amortissements de la période	(997)		(65)	(1 061)
Pertes de valeur	(125)		0	(125)
Reprise de perte de valeur	72		242	315
Reprises sur cessions	290		4	294
Variations de périmètre	(8)		(5)	(13)
Transferts	(33)		31	(1)
Ecarts de conversion	(10)		(1)	(11)
Solde au 31/12/2021	**(4 647)**		**(496)**	**(5 143)**
Amortissements de la période	(976)		(83)	(1 059)
Pertes de valeur [(b)]	(64)		(301)	(366)
Reprises de pertes de valeur	0		36	37
Reprises sur cessions	156		4	160
Variations de périmètre	(37)		(2)	(39)
Transferts	15		12	27
Ecart de conversion	(75)		1	(75)
SOLDE AU 31/12/2022	**(5 628)**		**(829)**	**(6 457)**
VALEURS NETTES				
Au 31/12/2021	**5 422**	**477**	**233**	**6 133**
AU 31/12/2022	**5 575**	**530**	**22**	**6 126**

(a) Dont en 2021, 523 millions d'euros provenant de l'acquisition des activités d'assurance vie d'Aviva.

(b) Dont en 2022, dépréciation des immobilisations incorporelles de l'UGT Courrier de La Poste pour 228 millions d'euros (voir note 1.5).

Les lignes « Transferts » correspondent aux mises en service d'immobilisations et à des reclassements vers d'autres postes d'actifs.

NOTE 17 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Matériel de transport	Autres	Actifs en cours de construction	TOTAL
VALEURS BRUTES						
Solde au 31/12/2020	**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**
Acquisitions	78	181	147	231	478	1 116
Cessions	(100)	(272)	(110)	(581)	(3)	(1 065)
Variations de périmètre	(17)	(10)	0	68	0	41
Transferts	385	151	17	92	(847)	(201)
Ecarts de conversion	(8)	(2)	1	(7)	(2)	(19)
SOLDE AU 31/12/2022	**6 223**	**3 764**	**1 090**	**4 115**	**420**	**15 612**
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR						
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	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)**	**(2 786)**	**(574)**	**(3 364)**		**(8 950)**
Amortissements de la période	(191)	(212)	(116)	(285)		(804)
Pertes de valeur [a]	(22)	(0)	(0)	(295)		(317)
Reprises de pertes de valeur	19	3	0	28		50
Reprises sur cessions	54	263	96	575		989
Variations de périmètre	4	9	(0)	(61)		(48)
Transferts	22	10	(2)	10		41
Ecarts de conversion	1	1	(0)	7		10
SOLDE AU 31/12/2022	**(2 339)**	**(2 711)**	**(596)**	**(3 385)**		**(9 031)**
VALEURS NETTES						
Au 31/12/2021	**3 659**	**931**	**460**	**948**	**793**	**6 792**
AU 31/12/2022	**3 884**	**1 054**	**494**	**730**	**420**	**6 582**

a) *Dont en 2022, dépréciation des immobilisations corporelles de l'UGT Courrier La Poste pour 250 millions d'euros.*

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 31/12/2020	**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	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**
Augmentation	889	89	179	6	1 163
Diminution	(76)	(1)	(3)	(0)	(80)
Amortissement	(653)	(72)	(130)	(6)	(861)
Provision pour dépréciation [(a)]	(447)	(0)	(22)	0	(469)
Variations de périmètre et écarts de conversion	(10)	(3)	(14)	(0)	(27)
Autres	1				1
Actifs destinés à être cédés	0	0	0	0	0
SOLDE AU 31/12/2022	**2 845**	**227**	**344**	**10**	**3 426**

(a) Dont en 2022, dépréciation de 462 millions d'euros au titre de l'UGT Courrier La Poste.

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 214 millions d'euros (153 millions d'euros en 2021) 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 ligne « Emprunts sur location »).

18.3 Effet des contrats de location sur le compte de résultat

(en millions d'euros)	2022	2021
Charges opérationnelles nettes	**1 857**	**910**
Loyers des locations de courte durée	122	107
Loyers des locations d'actifs de faible valeur	56	53
Charges locatives	222	224
TVA non déductible sur loyers	87	92
Amortissement des droits d'utilisation	861	796
Dépréciation (reprise de dépréciation) des droits d'utilisation [(a)]	469	(406)
Autres [(b)]	40	44
Coût de l'endettement financier net	**82**	**74**
Charges d'intérêts sur passifs de location	82	74
TOTAL	**1 939**	**984**

(a) Dont en 2022, dépréciation des droits d'utilisation de l'UGT Courrier de La Poste pour 462 millions d'euros.

(b) Dont provenant de CNP Assurances en 2022, 37 millions et en 2021, 36 millions d'euros.

18.4 Effets des contrats de location sur le tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2022	2021
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	**527**	**526**
Loyers des locations de courte durée	122	107
Loyers des locations d'actifs de faible valeur	56	53
Charges locatives	222	224
TVA non déductible sur loyers	87	92
Autres	40	51
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	**954**	**876**
Intérêts financiers versés sur passifs de location	82	74
Remboursements des passifs de location (yc provenant de la branche La Banque Postale)	872	802
TOTAL DECAISSEMENT	**1 481**	**1 403**

NOTE 19 SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE

(en millions d'euros)	Holding d'Infra structures Gazières [a]	Arial CNP Assurances	XS5 Admi-nistradora de consórcio [b]	Autres filiales Assurances	CNP Aviva Italy	Ostrum AM [c]	AEW Europe [c]	Aramex PJSC [d]	Ninja Logistics	Yurtici Kargo Servisi A.S.	Pôle immobilier	Autres	TOTAL Titres mis en équivalence (actif)	La Poste Mobile [e]
Secteur d'activité	La Banque Postale	La Banque Postale	La Banque Postale	La Banque Postale	La Banque Postale	La Banque Postale	La Banque Postale	GeoPost	GeoPost	GeoPost	Immobilier			Grand Public et Numérique
Nature du contrôle	contrôles conjoints	contrôles conjoints	contrôles conjoints	contrôles conjoints	contrôles conjoints	contrôles conjoints	Entreprise associée	Entreprise associée	Entreprise associée	Entreprise associée	Entr. associées ou contr. conj.			Contrôle conjoint
Solde au 31/12/2020	**427**	**47**	**0**	**52**	**0**	**114**	**56**		**101**	**19**	**30**	**88**	**935**	**(46)**
Résultats de l'exercice	46	1	(1)	6	36	0	10	0	(27)	17	3	(10)	81	(5)
Distributions de dividendes	(43)	0	0	(3)	0	0	(2)	0	0	(12)	(3)	(2)	(65)	0
Var. JV sur instr. financiers	(0)	(1)	(0)	(1)	0	0	0	0	0	0	0	0	(2)	0
Var. de périm. et % de contrôle	(12)	0	0	0	(36)	0	0	422	102	0	15	(32)	458	0
Augmentation de capital	383	0	44	0	0		0	0	213	0	0	3	644	0
Autres variations	2	(0)	0	(1)	0	(114)	(64)	0	0	(0)	(1)	0	(178)	0
Ecarts de conversion	0	0	0	1	0	0	(0)	10	20	(7)	0	2	26	0
Solde au 31/12/2021	**803**	**47**	**43**	**54**	**0**	**(0)**	**(0)**	**432**	**410**	**17**	**44**	**48**	**1 900**	**(51)**
Résultats de l'exercice	86	1	(1)	28	0	0	(0)	12	(111)	14	1	(2)	28	2
Distributions de dividendes	(77)	0	0	(6)	0	0	0	(11)	0	(16)	(3)	(1)	(114)	0
Var. JV sur instr. financiers	(7)	(7)	0	(3)	0	0	0	0	0	0	0	0	(17)	0
Var. de périm. et % de contrôle	(0)	0	0	(27)	0	0	0	48	(1)	0	(14)	3	8	0
Augmentation de capital	0	120	3	0	0	0	0	0	1	0	0	2	126	0
Autres variations	55	(0)	0	(1)	0	0	0	0	0	(0)	1	0	55	0
Ecarts de conversion	0	0	5	(9)	0	0	0	22	23	3	0	(1)	44	0
SOLDE AU 31/12/2022	**860**	**161**	**50**	**37**	**0**	**(0)**	**(0)**	**503**	**322**	**19**	**29**	**49**	**2 031**	**(50)**

(a) Cette participation constitue un placement des activités d'assurance. A partir de 2022, le résultat de cette participation est présenté en PNB, dans la ligne produits des autres activités. Il était classé en 2021 sur la ligne « Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint »

(b) Société commune créée en 2021 par CNP Assurances avec la société brésilienne CNP Assurances Participações Ltda dans le cadre d'un nouvel accord de distribution exclusif.

(c) Voir note 4.3.

(d) Augmentation de la participation qui est passée de 25% en 2021 à 28% en 2022.

(e) 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 :

2022	Taux d'actualisation		Taux de croissance normatif	Nombre d'années prévision-nelles
	Zone euro	Autres		
Services-Courrier-Colis	5,0% à 10,2%	-	2%	5
GeoPost	6,3% à 7,6%	7,3% à 14,9%	2% à 5%	5
La Banque Postale	6,8% à 9%	-	2%	5
Grand Public et Numérique	7,0%	-	2%	5
2021				
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

En 2022, une dépréciation de 80 millions d'euros de l'écart d'acquisition de l'UGT Médiapost a été comptabilisée à la suite d'une révision à la baisse du volume d'activité sur la période 2023-2027.

En 2021, aucune dépréciation significative n'avait été enregistrée sur les écarts d'acquisitions.

Analyse de sensibilité au 31 décembre 2022

- Une augmentation de 1 point des taux d'actualisation, ou une réduction de 0,5 point des taux de croissance à l'infini auraient pour conséquence la mise en évidence de pertes de valeurs complémentaires pour un montant compris entre 9 et 19 millions d'euros.
- 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 complémentaires pour un montant de 26 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 complémentaires pour un montant se situant aux alentours de 93 millions d'euros.

20.2 Tests sur autres actifs non courants et non financiers

Les UGT sans écarts d'acquisition ont fait l'objet d'une recherche d'indices de perte de valeur.

Cette recherche a conduit à réaliser un test sur les actifs de l'UGT Courrier de La Poste et à déprécier l'intégralité des actifs de cette UGT pour un montant total de 940 millions d'euros (voir note 1.5). Ce test a été réalisé sur la base d'un business plan actualisé au mieux des prévisions sur 5 ans, avec un taux de décroissance à l'infini de 5% et un wacc de 6,5%.

La dépréciation se répartit de la manière suivante :

- immobilisations incorporelles : 228 millions d'euros (voir note 16) ;
- immobilisations corporelles : 250 millions d'euros (voir note 17) ;
- droits d'utilisation : 462 millions d'euros (voir note 18).

NOTE 21 AUTRES ACTIFS FINANCIERS

(en millions d'euros)	31/12/2022 Courant	31/12/2022 Non courant	31/12/2021 Courant	31/12/2021 Non courant
Titres de participations non consolidés		401		333
Dépôts et cautionnements versés	27	64	12	58
Instruments financiers dérivés	37	8	13	43
Prêts sociaux	5	46	4	50
Provisions sur prêts sociaux	*0*	*(15)*	*0*	*(18)*
Actifs financiers de placement de la trésorerie	581	0	351	0
Autres actifs financiers	53	115	56	61
Dépréciations sur autres actifs financiers	*0*	*(27)*	*0*	*(27)*
TOTAL	**702**	**591**	**436**	**500**

Titres de participation non consolidés

(en millions d'euros)	Secteur	31/12/2022 Pourcentage de détention	31/12/2022 Valeur au bilan	31/12/2021 Valeur au bilan
Crédit Logement	La Banque Postale	6%	96	99
Domiserve	La Banque Postale	100%	42	33
XAnge Digital 3	Supports et structures	22%	30	21
Django (ex Credere)	La Banque Postale	100%	24	8
Transactis	La Banque Postale	50%	23	12
Xange Capital 2	Supports et structures	36%	23	30
Ezyness	La Banque Postale	100%	19	
KissKissBankBank	La Banque Postale	100%	17	16
XAnge 4	Supports et structures	7%	15	15
Toit et joie	Supports et structures	100%	12	12
Mandarine Gestion	La Banque Postale	12%	12	14
STET	La Banque Postale	5%	7	7
Bigblue	Supports et structures	4%	6	1
EPI Company SE	La Banque Postale	11%	6	2
LP12	Supports et structures	100%	5	
AD Breihz	Services-Courrier-Colis	15%		5
CyberCité [a]	Services-Courrier-Colis			17
Autres - entités françaises			37	21
Autres - entités étrangères (cf. détail en note 44)			26	21
TOTAL			**401**	**333**

(a) Société consolidée en 2022.

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)	31/12/2022	31/12/2021
Comptes à terme déblocables à plus de 3 mois	250	70
OPCVM	231	230
Titres de créances négociables (échéances de 3 à 12 mois)	100	50
TOTAL	**581**	**351**

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 Immeubles de placement
22.9 Autres actifs financiers, comptes de régularisation et participation aux bénéfices différée active
22.10 Réforme des taux IBOR

22.1 Actifs financiers à la juste valeur par résultat

Décomposition par nature d'instruments

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Effets publics et valeurs assimilées	23 934	20 041
Obligations et autres titres à revenu fixe	34 637	31 003
OPCVM	107 881	126 247
Instruments de dettes	**166 452**	**177 291**
Actions et autres titres à revenu variable	37 019	44 101
Instruments de capitaux propres	**37 019**	**44 101**
Clientèle	6 889	7 807
Prêts et avances	**6 889**	**7 807**
De taux	5 995	1 237
De change	131	164
De crédit	1	2
Sur actions et indices	646	818
Instruments dérivés	**6 773**	**2 221**
Etablissements de crédit	2	0
Clientèle	5 586	0
Titres et valeurs reçus en pension livrée	**5 589**	**0**
TOTAL	**222 722**	**231 420**

Décomposition par catégories IFRS 9

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	13 953	5 864
Actifs financiers non SPPI et instruments de capitaux propres	122 875	141 360
Actifs financiers représentatifs des contrats en unité de compte	80 659	78 479
Actifs financiers à la juste valeur sur option	5 235	5 717
TOTAL	**222 722**	**231 420**

22.2 Instruments dérivés de couverture

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Instruments de taux d'intérêts	**1 020**	**967**
Instruments de devises	**118**	**55**
TOTAL	**1 139**	**1 022**

22.3 Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Actions et autres titres à revenu variable	**217**	**189**
Autres titres détenus à long terme	**1**	**0**
Effets publics et valeurs assimilés - valeur de remboursement	97 930	122 946
Effets publics et valeurs assimilés - dépréciations	(121)	(71)
Effets publics et valeurs assimilés	**97 809**	**122 875**
Obligations et autres titres de dettes	96 695	105 640
Obligations - dépréciations	(188)	(394)
Obligations et autres titres de dettes	**96 507**	**105 246**
TOTAL	**194 534**	**228 310**

22.4 Titres au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Effets publics et valeurs assimilés	25 179	22 153
Obligations et autres titres à revenu fixe	2 009	1 321
Titres subordonnés	5	6
TOTAL	**27 193**	**23 480**

22.5 Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Comptes ordinaires débiteurs	1 891	2 257
Valeurs non imputées	7	4
Comptes et prêts sur établissements de crédit à vue	**1 898**	**2 261**
Comptes et prêts	16	105
Centralisation CDC	64 850	65 047
Titres et valeurs reçus en pension livrée	252	332
Comptes et prêts sur établissements de crédit à terme	**65 119**	**65 484**
Prêts subordonnés	**78**	**78**
TOTAL	**67 095**	**67 823**

22.6 Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Comptes ordinaires débiteurs clientèle	1 036	1 023
Affacturage	3 796	4 312
Prêts à la clientèle à vue, valeurs non imputées et autres comptes	112	148
Dépréciations	(128)	(119)
Prêts et créances sur la clientèle à vue	**4 816**	**5 364**
Crédits de trésorerie	14 315	13 030
Crédits à l'habitat et crédits immobiliers	91 835	85 159
Crédits à l'équipement	7 699	7 534
Crédits à la clientèle financière	1 122	534
Autres crédits	2 278	2 279
Titres reçus en pension livrée	5 155	6 932
Dépréciations	(1 267)	(1 177)
Prêts et créances sur la clientèle à terme	**121 136**	**114 291**
Prêts subordonnés à la clientèle	**10**	**5**
Opérations de location financement	**3 666**	**3 458**
TOTAL	**129 628**	**123 117**

22.7 Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Ecart de réévaluation sur portefeuilles couverts (couverture de juste valeur)	**721**	**101**

22.8 Immeubles de placement

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Valeur brute	3 802	1 597
Amortissements	(281)	(247)
Dépréciations	(14)	(6)
Immeubles de placement au coût amorti	**3 508**	**1 344**
Immeubles de placement à la juste valeur	**2 772**	**2 050**
TOTAL	**6 280**	**3 393**

Pratiquement tous les immeubles de placement présentés dans les comptes à fin décembre 2022 proviennent du groupe CNP Assurances.

L'évolution des immeubles de placement au coût amorti s'explique principalement par l'acquisition de l'entité SCI Lamartine (voir note 4).

22.9 Autres actifs financiers, comptes de régularisation et participation aux bénéfices différée active

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Débiteurs divers	7 075	4 797
Comptes de règlement relatifs aux opérations sur titres	1	3
Dépréciations	(68)	(61)
Actifs divers	**7 007**	**4 739**
Parts de réassureurs dans les provisions techniques relatives à des contrats assurance vie	20 793	21 392
Créances nées d'opérations d'assurance et de réassurance	3 087	2 804
Prêts et avances	214	232
Actifs divers d'assurance	2 428	2 069
Autres actifs d'assurance	**26 522**	**26 496**
Charges constatées d'avance et produits à recevoir	1 420	1 049
Comptes d'encaissement	71	15
Autres comptes de régularisation	827	850
Comptes de régularisation actif	**2 317**	**1 914**
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS ET COMPTES DE REGULARISATION	**35 847**	**33 149**
Participation aux bénéfices différée active	**9 692**	**0**
TOTAL PARTICIPATION AUX BENEFICES DIFFEREE ACTIVE	**9 692**	**0**

22.10 Réforme des taux IBOR

Le processus de remplacement des taux d'intérêt « interbancaires » (« IBOR ») par des taux alternatifs (« RFR ») s'est poursuivi au 1er janvier 2022 pour les nouvelles opérations à taux variables, sauf pour les exceptions définies par les autorités pour le LIBOR USD. La publication des taux LIBOR USD (échéances : au jour le jour, un, trois, six et douze mois), sous leur format contribué par les banques, doit être arrêtée à fin juin 2023. Le groupe La Poste a pour objectif de migrer les contrats concernés au plus tard à cette date.
De plus, les taux LIBOR GBP et JPY (échéances : un, trois et six mois) dorénavant publiés sous une forme synthétique (et non plus objet d'une contribution par les banques) sont en gestion extinctive.

L'indice européen EONIA a été publié pour la dernière fois le 3 janvier 2022.
Enfin, en l'absence d'annonce relative à un remplacement prochain de l'indice EURIBOR, celui-ci a été exclu des données quantitatives fournies ci-après.
Au 31 décembre 2022, le groupe La Banque Postale est exposé au LIBOR USD avec :

- un nominal des dérivés de 992 millions d'euros ;
- une valeur comptable des actifs financiers de 198 millions d'euros.

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)	31/12/2022			31/12/2021
	Valeurs brutes	Dépréciations	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	179	(6)	173	142
Stocks de produits finis et intermédiaires et encours	37	(3)	34	48
TOTAL	**216**	**(9)**	**207**	**190**

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)	31/12/2022	31/12/2021
Avances et acomptes versés	241	234
Créances clients et comptes rattachés	3 564	3 427
Dépréciations sur créances clients et comptes rattachés	*(133)*	*(140)*
Créances sur opérations du courrier international	684	789
Créances sur l'Etat sur les compensations obtenues au titre des missions de service public	520	594
Autres créances	656	639
Dépréciations sur autres créances	*(29)*	*11*
TOTAL	**5 503**	**5 554**

Les créances sur opérations du courrier international (684 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 780 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 sur les compensations obtenues au titre des missions de service public correspondent aux compensations en attente de règlement. A fin 2022, la ligne correspond à la compensation au titre du Service Universel Postal de l'année 2022. A fin 2021, elle intégrait les compensations au titre du Service Universel Postal et de l'aménagement du territoire de l'année 2021 (montants réglés en 2022).

.

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)	31/12/2022	31/12/2021
Equivalents de trésorerie	3 125	1 487
Disponibilités	1 407	1 401
Caisse	5	8
TOTAL	**4 537**	**2 895**

Équivalents de trésorerie

Les équivalents de trésorerie comprennent principalement des comptes à terme déblocables à tout moment ou à moins de trois mois pour 2 113 millions d'euros (763 millions d'euros au 31 décembre 2021) ainsi que des parts d'OPCVM monétaires pour 910 millions d'euros (635 millions d'euros au 31 décembre 2021).

24.2 Caisse, banques centrales des activités bancaires

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Caisse (y compris encaisse des bureaux de poste)	1 004	1 116
Banques centrales	38 351	49 696
TOTAL	**39 355**	**50 812**

NOTE 25 ACTIFS ET PASSIFS DESTINES A ETRE CEDES

Au 31 décembre 2022, ces actifs et passifs proviennent de filiales dont la cession est prévue dans les prochains mois ainsi que, comme en 2021, d'immeubles sous compromis de vente.

A fin décembre 2022, les actifs et passifs destinés à être cédés intègrent les actifs et passifs de DPD Russie pour respectivement 42 millions d'euros et 47 millions d'euros (voir note 1.3).

En 2021, les actifs et passifs destinés à être cédés correspondaient pour l'essentiel au projet de cessions des participations minoritaires détenues par La Banque Postale dans les entités Ostrum Asset Management (45%) et AEW Europe (40%).

NOTE 26 CAPITAUX PROPRES

26.1 Capital social
26.2 Dette hybride
26.3 Intérêts minoritaires

26.1 Capital social

Au 31 décembre 2022, le capital social s'élève à 5 620 millions d'euros, divisé en 2 810 162 908 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 €.

Distribution de dividendes en actions en 2022

La Poste a procédé en 2022 à une distribution de dividendes pour 724 millions d'euros sous forme de titres pour 315 millions d'euros (soit une augmentation du capital social de 255 millions d'euros et des primes d'émission pour 60 millions d'euros) et en numéraire pour 409 millions d'euros. Cette distribution a été imputée sur les autres réserves pour 529 millions d'euros et sur les primes d'émission pour 195 millions d'euros.

26.2 Dette hybride

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 7 767 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 11 718 millions d'euros au 31 décembre 2021. A fin 2022, ils correspondent pour l'essentiel :

- aux intérêts minoritaires sur le groupe CNP Assurances pour 6 168 millions d'euros (contre 10 103 millions d'euros fin 2021);
- 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%).
- aux titres perpétuels émis par Asendia pour 198 millions d'euros en mars 2021, complétés de 29 millions d'euros en 2022.

NOTE 27 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Au 31 décembre 2022, 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	**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**
Dotations de la période	51	24	303	378
Reprises pour utilisation	(25)	(14)	(214)	(252)
Reprises de provisions devenues sans objet	(8)	(59)	(12)	(79)
Autres mouvements	3	16	3	22
Provisions non courantes	**16**	**6**	**163**	**186**
Provisions courantes	**63**	**266**	**370**	**700**
SOLDE au 31/12/2022	**80**	**273**	**533**	**885**

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 2022 :

- une provision correspondant à la situation nette négative des sociétés mises en équivalence pour 50 millions d'euros contre un montant de 51 millions d'euros au 31 décembre 2021 (voir note 19) ;
- 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)	31/12/2022		31/12/2021	
	Court terme	Moyen et long terme	Court terme	Moyen et long terme
Dettes financières au coût amorti	**731**	**9 664**	**451**	**8 522**
Emprunts obligataires	420	9 464	0	8 369
Bons La Poste	51	0	52	0
Billets de trésorerie	150	0	300	0
Concours bancaires courants	38		26	0
Dépôts et cautionnements reçus	36	48	34	44
Autres dettes au coût amorti	36	151	39	108
Emprunts obligataires en juste valeur sur option	**584**	**0**	**(0)**	**622**
Emprunts couverts	**0**	**468**		**440**
Dette subordonnée		468		440
Instruments dérivés passifs liés à la dette obligataire	**25**	**3**	**12**	**24**
Intérêts courus non échus sur emprunts	**89**		**77**	
Totaux	**1 429**	**10 134**	**541**	**9 608**
EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIERES	**11 564**		**10 149**	
Passifs de location (a)	**766**	**3 102**	**741**	**3 019**
PASSIFS DE LOCATION	**3 869**		**3 760**	

(a) La répartition des passifs de location par devises au 31 décembre 2022 est la suivante : Euros 2 833 millions d'euros, Livre Sterling 736 millions d'euros, autres devises 300 millions d'euros.

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.

28.2 Echéancier des dettes financières

(en millions d'euros)	Échéance < 1an		Échéance de 1 à 5 ans		Échéance > 5 ans		Total	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Dettes financières au coût amorti	**731**	**451**	**3 757**	**3 024**	**5 907**	**5 498**	**10 395**	**8 973**
Emprunts obligataires	420	0	3 613	2 889	5 851	5 480	9 884	8 369
Bons La Poste	51	52					51	52
Billets de trésorerie	150	300					150	300
Concours bancaires courants	38	26					38	26
Dépôts et cautionnements reçus	36	34	42	38	7	6	85	78
Autres dettes au coût amorti	36	39	102	97	49	12	187	147
Emprunts obligataires en juste valeur sur option	**584**	**0**		**622**			**584**	**622**
Emprunts couverts								
Dette subordonnée	0	0			468	440	468	440
Instruments dérivés passifs liés à la dette obligataire	**25**	**12**		**22**	**3**	**2**	**27**	**36**
Intérêts courus non échus sur emprunts	**89**	**77**					**89**	**77**
Passifs de location	**766**	**741**	**1 970**	**1 916**	**1 132**	**1 104**	**3 869**	**3 760**
TOTAL	**2 196**	**1 281**	**5 727**	**5 584**	**7 509**	**7 043**	**15 432**	**13 909**

28.3 Variation des dettes financières

Le tableau ci-dessous détaille la variation des dettes financières au cours des exercices 2022 et 2021, 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 31/12/2020	**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			(751)	(751)		(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**	
Flux ayant une incidence sur la trésorerie							
Encaissements provenant de nouveaux emprunts (b)	2 475			2 475	1 003		3 477
Remboursements des emprunts (c)	(1 045)			(1 045)	(1 750)		(2 795)
Remboursements des passifs de location			(814)	(814)		(58)	(872)
Autres flux de financement	(32)	(13)		(45)			(45)
Flux sans incidence sur la trésorerie				0			
Variation des icne sur instruments financiers	14						0
Augmentation des passifs de location			1 044			118	
Variations de périmètre et de change	19	9	(30)		0	0	
Variations de juste valeur (hors banque) (d)	(42)	23					
Autres flux non cash et reclassements	28	(15)	(78)		(264)	1	
Dette de filiales destinées à être cédées	(0)	0	(14)			0	
Engagement de versement de dividendes aux minoritaires	(3)						
SOLDE au 31/12/2022	**11 564**	**(57)**	**3 869**		**9 099**	**214**	

(a) ***Voir note 29.1***

(b) ***Encaissements provenant de nouveaux emprunts***

Le 14 septembre 2022, La Poste a émis une obligation durable ou « sustainable » de 1 200 millions d'euros comptabilisée au coût amorti :
- *Une première tranche de 600 millions d'euros au taux fixe de 2,625 % sur une durée de 6 ans (échéance septembre 2028) ;*
- *Une seconde tranche de 600 millions d'euros au taux fixe de 3,125 % sur une durée de 10,5 ans (échéance mars 2033).*

La Poste a réalisé trois abondements d'emprunts obligataires comptabilisés au coût amorti :
- *Un abondement en janvier 2022 de 100 millions d'euros au taux fixe de 1 % sur une souche à échéance septembre 2034 ;*
- *Un abondement en mai 2022 de 150 millions d'euros au taux fixe de 0,625 % sur une souche à échéance octobre 2026 ;*
- *Un abondement en septembre 2022 de 100 millions d'euros au taux fixe de 0% sur une souche à échéance juillet 2029.*

Des billets de trésorerie ont été émis en 2022 pour 871 millions d'euros.

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 comptabilisés 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.

(c) ***Remboursements des emprunts***

En 2022, CNP Assurances a remboursé une dette obligataire de 1 000 millions d'euros (voir note 1).

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 2022 pour 1 021 millions d'euros (725 millions d'euros en 2021).

(d) ***Variation de juste valeur (hors banque)***

En application de la norme IFRS 9, certains emprunts obligataires adossés à des swaps de « variabilisation » sont évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat. La composante risque de crédit de la variation de juste valeur de ces emprunts est comptabilisée en « Autres éléments du résultat global » (+1 million d'euros en 2022, et -6 millions d'euros en 2021).

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 2022, 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
2019-2021-2022	2034	Euro	1,000%	1 000	Coût amorti
2020-2021-2022	2026	Euro	0,625%	875	Coût amorti
2020	2032	Euro	1,375%	1 150	Coût amorti
2021-2022	2029	Euro	0,000%	1 050	Coût amorti
2021	2036	Euro	0,625%	1 000	Coût amorti
2022	2028	Euro	2,625%	600	Coût amorti
2022	2033	Euro	3,125%	600	Coût amorti
		Autres emprunts obligataires au coût amorti		*420*	
TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES AU COÛT AMORTI				**9 945**	

La ventilation de la dette obligataire au 31 décembre 2022, 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	10 468	100%	(584)	9 884	94%
Emprunts taux variable			584	584	6%
Dont emprunts faisant l'objet de swaps de refixisation partielle ou totale (cf. note ci-dessous)			*(584)*		
TOTAL DES EMPRUNTS	**10 468**	**100%**	**0**	**10 468**	**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 2022, les emprunts à taux variable concernés par ces swaps « de refixisation » représentent 584 millions d'euros, soit 5,6% 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 2022 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 31/12/2022		Juste valeur au 31/12/2021	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Dérivés de transaction à la juste valeur par résultat				
Dérivés de taux receveur fixe / payeur variable	17	0	54	0
Dérivés de taux receveur variable / payeur fixe	2	0	0	3
Total	**19**	**0**	**54**	**3**
Dérivés de couverture				
Couverture de flux de trésorerie	8	0	2	22
TOTAL DÉRIVÉS LIÉS À LA DETTE	**27**	**0**	**56**	**25**
Autres				
Instruments dérivés de change	17	27	2	10
TOTAL DÉRIVÉS HORS ACTIVITES BANCAIRES	**44**	**27**	**58**	**36**
Réserves restant à amortir sur dérivés de couverture interrompus				
Dérivés de couverture de flux de trésorerie	4	0	5	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 2022, tous les bons sont arrivés à échéance.

Billets de trésorerie
Les billets de trésorerie émis par La Poste et non échus au 31 décembre 2022 ont une échéance de trois mois au plus, et représentent un montant de 150 millions d'euros (300 millions au 31 décembre 2021).

Dépôts et cautionnements reçus
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	31/12/2022	31/12/2021
Trésorerie et équivalents de trésorerie (poste du bilan)	**24**	4 537	2 895
Dérivés actifs associés à la dette	**21**	44	58
Dépôts de garantie versés liés aux instruments dérivés, inscrits à l'actif		13	3
Titres de placement à échéance supérieure à 3 mois à l'origine et OPCVM	**21**	581	351
Créance (dette) financière nette envers La Banque Postale		66	369
Trésorerie et autres éléments d'actifs (1)		**5 242**	**3 676**
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme	**28.1**	10 134	9 608
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme	**28.1**	1 429	541
Passifs de location	**28.1**	3 869	3 760
Dette brute (2)		**15 432**	**13 909**
DETTE NETTE (2)-(1)		**10 191**	**10 233**
Augmentation (Diminution) de la dette nette au 31 décembre 2022		**(42)**	

29.2 Évolution de la dette nette du Groupe

(en millions d'euros)	Renvois	2022	2021
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	**TFT** [a]	**3 578**	**2 375**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	**TFT**	(2 048)	(2 126)
Neutralisation var. actifs financiers de gestion de trésorerie	**TFT**	230	51
Flux de trésorerie des activités d'investissement hors acquisitions et cessions d'actifs financiers de gestion de la trésorerie [b]		**(1 818)**	**(2 075)**
Financements perpétuels classés en capitaux propres [c]	**TFT**	29	198
Dividendes versés aux actionnaires et rémunération des titres subordonnés hybrides	**TFT**	(442)	(33)
Rachat d'intérêts minoritaires	**TFT**	(139)	(556)
Charge nette d'intérêts financiers		(214)	(242)
Variation de juste valeur des dettes et dérivés		18	(13)
Incidence des variations de périmètre et change sur dette brute (yc passifs de location)		(10)	(174)
Variation non cash des dettes de location (IFRS 16)		(966)	(886)
Dette nette de filiales destinées à être cédées		(1)	(9)
Engagement de versement de dividendes aux minoritaires		3	(34)
Autres éléments [d]		6	18
Flux de trésorerie et variation de dette provenant des activités de financement		**(1 717)**	**(1 730)**
Diminution (augmentation) de la dette nette depuis le 1er janvier		**42**	**(1 431)**
Dette nette à l'ouverture		(10 233)	(8 802)
Dette nette à la clôture		(10 191)	(10 233)

(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) Emission en 2021 et 2022 de titres perpétuels par Asendia.

(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
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 2022 :

	31/12/2021								31/12/2022	
(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Variation de périmètre	Augmen-tation	Diminution pour utilisation	Provision devenue sans objet	Coût financier net	Autres variations	Courant	Non courant
Indemnités de départ à la retraite	23	711	2	127	(111)	(0)	4	(146)	29	580
Autres avantages postérieurs à l'emploi	7	234	0	6	(16)	0	2	105	8	331
Avantages postérieurs à l'emploi	**31**	**945**	**2**	**133**	**(127)**	**(0)**	**6**	**(40)**	**37**	**910**
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	**450**	**1 152**	**0**	**45**	**(445)**	**0**	**(3)**	**(0)**	**432**	**767**
Indemnités de rupture	84	61	0	4	(40)	0	0	(0)	75	34
Congés longue maladie / longue durée	39	26	0	1	(8)	0	0	0	36	22
Compte Epargne temps	142	134	0	19	(1)	0	0	(0)	147	147
Autres avantages à long terme	9	85	(0)	2	(20)	(0)	0	1	1	77
Autres avantages du personnel	**274**	**306**	**(0)**	**27**	**(68)**	**(0)**	**0**	**1**	**259**	**280**
TOTAL	**754**	**2 403**	**2**	**204**	**(640)**	**(0)**	**3**	**(39)**	**729**	**1 958**
	3 157								**2 687**	

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 annuelle de 80 millions d'euros a été enregistrée dans les comptes 2021, puis dans les comptes 2022.

La régularisation complémentaire attendue est estimée à un montant d'environ 80 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 à fin décembre 2022.

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 2022 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 2022 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 2021) ;
- une prévision d'évolution du taux du livret A servant au calcul de la rémunération de la prime de fidélité (voir supra) ;
- 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 2022 d'environ 11 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
2022				
Zone Euro	3,7%	3,7%	3,8%	3,7%
Zone UK	5,1%	4,7%	4,8%	4,9%
2021				
Zone Euro	0,3%	0,6%	1,0%	1,0%
Zone UK	1,5%	1,7%	1,7%	1,9%

Les hypothèses d'inflation retenues pour la zone UK ont été respectivement de 3,15% et 2,4% pour le *Retail Price Index* (RPI) et le *Consumer Price Index* (CPI) ; et respectivement de 3,35% et 2,55% en 2021.

30.4 Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	2022	2021
Engagements en début de période	**1 248**	**1 410**
Modification du calcul de certains avantages postérieurs à l'emploi à la suite de la position de l'IFRS IC de mai 2021		(143)
Engagements en début de période retraités	**1 248**	**1 267**
Coût des services rendus	63	63
Coût de désactualisation	17	15
Prestations payées	(62)	(57)
Contribution des salariés	1	3
Pertes (gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses [(a)]	(162)	(73)
Pertes (gains) actuariels liés à des effets d'expérience	26	0
Écarts de conversion	(9)	17
Variation de périmètre	0	0
Autres	18	11
ENGAGEMENT EN FIN DE PÉRIODE	**1 140**	**1 248**
Actifs de couverture en début de période	**273**	**235**
Rendement attendu des actifs	5	4
Contribution de l'employeur	26	28
Contribution des salariés	3	4
Prestations payées	(21)	(25)
Écarts actuariels	(82)	9
Écarts de conversion	(9)	18
ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN DE PÉRIODE	**193**	**273**
Engagement	1 140	1 248
Actifs de couverture [(b)]	(193)	(273)
PROVISION	**947**	**975**
dont provision non courante	910	945
dont provision courante	37	31

(a) Les écarts actuariels enregistrés en 2022 et 2021 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)	2022	2021
Pertes (gains) actuariels en début de période	**93**	**175**
Écarts actuariels liés à des changements d'hypothèses	(162)	(73)
Écarts actuariels liés à des effets d'expérience	26	0
Écarts actuariels sur les actifs de couverture	82	(9)
PERTES (GAINS) ACTUARIELS EN FIN DE PÉRIODE	**39**	**93**

Composition des actifs de couverture

Types d'actifs	2022	2021
Actions	11%	11%
Titres de dette	43%	43%
Fonds LDI (Liability-Driven Investment)	20%	20%
Contrats d'assurances	9%	9%
Autres	16%	17%

Sensibilité au taux d'actualisation

Une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation aurait pour effet une hausse d'environ 60 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)	2022	2021
Coût des services rendus	63	63
Coût de désactualisation	17	15
Rendement attendu des actifs	(5)	(4)
CHARGE (PRODUIT) DE LA PÉRIODE	**76**	**75**

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
2022	60
2023	50
2024	45
2025	41
2026	42

Au 31 décembre 2022, 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
31.10 Réforme des taux IBOR

31.1 Passifs financiers à la juste valeur par résultat

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Dettes représentées par un titre	**2 443**	**2 047**
De taux	3 241	733
De change	941	828
De crédit	1	13
D'instruments sur actions et indices	256	627
Autres	4	4
Instruments dérivés	**4 443**	**2 205**
Etablissements de crédit	5 699	0
Clientèle	774	0
Titres et valeurs donnés en pension livrée	**6 473**	**0**
TOTAL	**13 359**	**4 253**

31.2 Instruments dérivés de couverture

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Instruments de taux d'intérêts	**2 371**	**282**
Instruments de devises	**0**	**50**
TOTAL	**2 371**	**333**

31.3 Dettes envers les établissements de crédit et assimilés

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Comptes ordinaires créditeurs	1 324	1 057
Comptes et emprunts au jour le jour	0	0
Autres sommes dues	3	8
Dettes envers les établissements de crédit à vue	**1 326**	**1 065**
Comptes et emprunts	7 960	8 752
Titres et valeurs donnés en pension livrée	17 159	20 576
Dettes envers les établissements de crédit à terme	**25 119**	**29 328**
TOTAL	**26 445**	**30 393**

31.4 Dettes envers la clientèle

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Livret A	67 459	65 254
PEL et CEL	29 068	30 624
Autres comptes à régime spécial	27 515	25 087
Comptes d'épargne à régime spécial	**124 042**	**120 965**
Comptes ordinaires créditeurs à vue	82 921	84 981
Comptes et emprunts au jour le jour	2 280	3 314
Autres sommes dûes à la clientèle	1 332	1 040
Dettes envers la clientèle à vue	**86 533**	**89 335**
Comptes et emprunts à terme	1 305	753
Comptes créditeurs à terme	533	35
Titres et valeurs donnés en pension livrée à terme	20 864	23 495
Dettes envers la clientèle à terme	**22 702**	**24 283**
TOTAL	**233 276**	**234 582**

31.5 Dettes représentées par un titre

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Certificats de dépôt et billets de trésorerie	13 397	7 863
Emprunts obligataires	15 655	13 830
Autres dettes représentées par un titre	0	(0)
TOTAL	**29 052**	**21 693**

31.6 Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Ecart de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	**294**	**422**
TOTAL	**294**	**422**

31.7 Autres passifs financiers et comptes de régularisation

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Produits constatés d'avance	468	466
Autres comptes de régularisation	681	1 557
Comptes de régularisation	**1 149**	**2 023**
Dettes de titres	**77**	**95**
Dépôts de garantie reçus	**2 313**	**1 007**
Dette de location	214	153
Autres dettes et créditeurs divers	2 789	2 168
Créditeurs divers	**3 004**	**2 321**
Comptes de règlements relatifs aux opérations sur titres	**8**	**6**
Dettes nées d'opérations d'assurance et de réassurance	13 027	13 001
Passifs divers d'assurance	233	220
Autres passifs d'assurance	**13 260**	**13 221**
TOTAL	**19 810**	**18 674**

31.8 Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Contrats d'assurance non vie	9 816	9 627
Contrats d'assurance vie	267 765	261 941
dont provisions mathématiques d'assurance vie	*254 735*	*248 849*
Contrats financiers avec clause de PB discrétionnaire	101 296	107 284
dont provisions mathématiques d'assurance vie	*91 938*	*97 942*
Contrats financiers sans clause de PB discrétionnaire	3 110	3 713
Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance	**381 987**	**382 564**
Participation différée nette aux bénéfices [(a)]	**1 669**	**31 834**
Provisions Epargne Logement	**106**	**186**
TOTAL	**383 763**	**414 584**

(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 a fait l'objet d'une reprise de 80 millions d'euros au 31 décembre 2022 qui s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Encours collecté	Crédits octroyés au titre des PEL/CEL	Provision 2022	Provision 2021	Mouvements nets 2021/2022
Ancienneté					
Plus de 10 ans	11 930		21	125	(104)
De 4 à 10 ans	11 834		1	4	(3)
Moins de 4 ans	973		0	2	(2)
Total PEL	**24 737**	**5**	**22**	**131**	**(109)**
Total CEL	**4 331**	**27**	**84**	**55**	**29**
TOTAL	**29 068**	**31**	**106**	**186**	**(80)**

31.9 Dettes subordonnées

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Dettes subordonnées	**9 099**	**10 110**

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	31/12/2022 (a)	31/12/2021 (a)
Dettes subordonnées remboursables						**8 254**	**9 306**
La Banque Postale	19/11/2015	19/11/2027	2,75%	750	EUR		750
La Banque Postale	09/06/2016	09/06/2028	3,00%	500	EUR	445	525
La Banque Postale	05/10/2016	05/10/2028	2,25%	100	EUR	85	102
La Banque Postale	19/01/2017	09/06/2028	3,00%	150	EUR	134	158
La Banque Postale	26/10/2020	26/01/2031	0,875%	500	EUR	453	494
La Banque Postale	02/02/2021	02/08/2032	0,75%	500	EUR	426	486
La Banque Postale	27/04/2021	02/08/2032	0,75%	250	EUR	213	243
La Banque Postale	05/12/2022	05/03/2034	5,50%	500	EUR	486	
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	202	204
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	547	561
CNP Assurances	10/12/2015	10/06/2047	4,5% jusqu'en juin 2027 puis Euribor 3M + 460 bp	750	EUR	867	889
CNP Assurances	22/01/2016	22/01/2049	6% sur toute la durée du titre	500	USD	528	504
CNP Assurances	20/10/2016	20/10/2022	1,875% sur toute la durée du titre		EUR		1 019
CNP Assurances	05/02/2019	05/02/2029	2,75% sur toute la durée du titre	500	EUR	567	576
CNP Assurances	27/11/2019	27/07/2050	2,00% jusqu'en juin 2030 puis Euribor 3M + 300 bp	750	EUR	776	779
CNP Assurances	10/12/2019	15/01/2027	0,80% sur toute la durée du titre	250	EUR	254	254
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	502
CNP Assurances	12/10/2021	12/10/2053	1,875% jusqu'en octobre 2033 puis Euribor 3M + 270 bps	500	EUR	502	502
CNP Assurances	27/01/2022	27/01/2029	1,25% jusqu'en janvier 2029	500	EUR	509	
Dettes subordonnées perpétuelles						**845**	**804**
CNP Assurances	15/11/2004		4,93% jusqu'en 2016 et Euribor 3M + 1,60% à partir du 15/11/2016	90	EUR	89	88
CNP Assurances	15/11/2004		Euribor 3M + 0,70% jusqu'en 2016 puis Euribor 3M + 1,60%	93	EUR	92	90
CNP Assurances	07/04/2021		4,875% jusqu'en avril 2031 puis taux CMT 5Y + 318,3 bp	700	USD	664	625
TOTAL DETTES SUBORDONNEES						**9 099**	**10 110**

(a) Valeur au bilan y compris effet de couverture et coupons courus.

31.10 Réforme des taux IBOR

Le détail des travaux effectués sur l'année 2022 ainsi que les expositions sur les actifs et les dérivés sont fournis dans la note 22.10. Au 31 décembre 2022, le groupe La Banque Postale est exposé au LIBOR USD avec une valeur comptable des passifs financiers de 523 millions d'euros.

NOTE 32 DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5 435	5 018
Dettes fiscales et sociales	2 433	2 279
Dettes fournisseurs d'immobilisations	728	489
Dettes sur opérations du courrier international	780	818
Avances et acomptes clients	208	160
Autres dettes d'exploitation	320	376
TOTAL	**9 903**	**9 140**

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 liés à son financement en euros et en devises étrangères.

Le Groupe détient également des actifs financiers tels que de la trésorerie et des placements à court terme qui sont générés directement par ses activités et dont les risques attachés (contrepartie et liquidité) sont gérés quotidiennement.

Le Groupe La Poste adopte une approche prudente de la gestion des risques reposant sur un système de limites notionnelles et d'alertes encadrant chacun des risques financiers auxquels il est exposé dans le cadre de ses activités financières. Ces limites et alertes sont consignées dans un document, le « Cahier des Limites », régulièrement mis à jour en fonction des évolutions des activités de la direction des opérations financières et de la trésorerie.

Une synthèse des risques financiers est présentée annuellement au Comité d'audit de La Poste. En 2022 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 et des instruments dérivés.

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 dépréciations 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 1,3 milliard d'euros est défini et actualisé 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.

31/12/2022		Flux 2023		Flux 2024		Flux 2025 - 2027		Flux 2028 et au-delà	
(en millions d'euros)	Montant au bilan	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal
Emprunts obligataires	**10 468**	**153**	**1 000**	**119**	**1 000**	**252**	**2 625**	**341**	**5 900**
Emprunts au coût amorti	9 884	128	420	119	1 000	252	2 625	341	5 900
Emprunts en juste valeur	584	25	580						
Dette subordonnée	**468**	**25**		**25**		**75**		**398**	**469**
Autres dettes financières	**4 379**	**83**	**1 067**	**69**	**661**	**142**	**1 431**	**168**	**1 221**
Passifs de location	3 869	83	755	69	625	142	1 323	168	1 165
Bons La Poste	51		51						
Billets de trésorerie	150		150						
Concours bancaires courants	38		38						
Dépôts et cautionnements reçus	85		36		11		32		7
Autres dettes au coût amorti	187		37		26		77		49
Instruments dérivés	**(17)**	**(33)**	**2**	**3**	**0**	**8**	**0**	**11**	**(11)**
Dérivés au passif	27	1		1		1		1	2
Dérivés à l'actif	(44)	(34)	2	2		7		11	(12)
TOTAL	**15 298**	**227**	**2 068**	**216**	**1 661**	**477**	**4 056**	**917**	**7 579**

33.3 Risque de taux

Le risque de taux pour le Groupe est lié à l'évolution des taux de marchés (principalement l'€STR 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 lorsque les taux évoluent défavorablement.

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 2021).

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 1,4 millions d'euros (contre 4,6 millions d'euros au 31 décembre 2021), 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 de ses 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) ;
- à ses titres de participation en devise AED, couverts en partie par une vente à terme d'AED contre euro (1 548 millions de devise AED).

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 2022, l'effet comptable de change sur le chiffre d'affaires s'est élevé à +309 millions d'euros provenant pour l'essentiel du real brésilien (+144 millions d'euros), du rouble (+46 millions d'euros), du dollar US (+38 millions d'euros), du dollar de Honk-Kong (+36 millions d'euros) et de la livre sterling (+24 millions d'euros) et du zloty (- 18 millions d'euros). L'incidence comptable des variations de change sur le résultat d'exploitation 2022 s'est élevée à près de +54 millions d'euros.

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 des secteurs bancaire et assurance (Arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne, FICOD, publications du SSM, etc.). Elle permet par ailleurs d'informer les différents exercices transverses de gestion des risques (ICAAP, Appétence pour le risque, Examen de nouveaux produits, *Stress tests*, *etc.*).

Cette cartographie des risques reprend et qualifie l'ensemble des risques auxquels le conglomérat est exposée. Elle est revue annuellement et avait fait l'objet d'une mise à jour à la suite du rapprochement avec CNP Assurances, afin de permettre notamment au groupe La Banque Postale d'assurer la correcte couverture des risques assurances.

Dans la continuité de l'exercice réalisé fin 2021, ce processus a continué de se renforcer. La mise à jour de la cartographie renforce la dimension conglomérat et des points d'attention soulignés par la BCE en 2021 pour les risques opérationnels (sur la gestion des projets informatiques et les accords de distribution).

Les facteurs de risques sont décomposés en 8 familles.

La cartographie des risques 2023 a été validée par le Directoire de La Banque Postale le 19 septembre 2022. Les principales évolutions consistent en:

- l'enrichissement de certaines définitions des risques stratégiques et business;
- la suppression du risque d'externalisation, couvert par la catégorie Risques opérationnels;
- l'intégration du suivi du risque d'écartement des bases dans la catégorie du risque de base;
- des évolutions apportées aux risques opérationnels qui concernent principalement les risques d'exécution et de gestion des processus, la gestion des projets informatiques et le suivi des accords de distribution , les risques d'externalisation;
- la revue du risque de gouvernance pour couvrir l'ensemble des activités du groupe.

34.2 Risque de credit

En 2022, les conditions macroéconomiques dans lesquelles opère le groupe La Banque Postale ont fortement évolué par rapport à l'environnement connu au 31 décembre 2021. Ainsi, alors qu'il était envisagé une période de reprise économique soutenue pendant plusieurs années, en sortie de pandémie COVID-19 et accompagnée par des politiques publiques accommodantes et favorisant la transition écologique, l'ouverture d'un conflit armé en Europe entre l'Ukraine et la Russie au cours du premier trimestre 2022 a plongé à nouveau l'économie mondiale dans l'incertitude. Les mesures prises en matière de couverture du risque de crédit visent à refléter ce contexte.

Les informations présentées dans cette note reflètent cette évolution.

34.2.1 Évolutions du contexte géopolitique et macro-économique

Évolutions du contexte géopolitique et macro-économique

L'invasion du territoire ukrainien par les troupes russes le 24 février 2022 a révélé des tensions sur les matières premières agricoles et énergétiques, ainsi qu'une brusque remontée de l'aversion au risque côté investisseurs et des interrogations sur la solidité de la croissance mondiale. Cette situation a exacerbé les tensions inflationnistes qui préexistaient en situation de sortie de crise pandémique avec un redémarrage général de l'économie, une transformation digitale de celle-ci, un surcroit d'épargne à investir et des chaînes d'approvisionnement en difficulté importante.

En réaction à ce contexte inflationniste, les principales banques centrales ont décidé de mesures de remontées de leurs taux directeurs plus ou moins fortes, en fonction des situations macro-économiques et budgétaires locales.

Pour La Banque Postale, les impacts de la situation sont :

- relativement limités s'agissant du risque naissant directement du conflit entre l'Ukraine et la Russie : le portefeuille de crédits de La Banque Postale n'a pas d'exposition sur l'Ukraine et la Russie. Sa filiale CNP Assurances a, quant à elle, une exposition marginale. La principale zone de vigilance sur le portefeuille de crédits réside plutôt dans les conséquences indirectes de la situation sur la clientèle Personnes Morales françaises financées par La Banque Postale, pour celles qui réaliseraient une part significative de leur activité avec la Russie notamment.
  Nota bene : Des mesures ont été prises par la Direction de la Conformité Groupe dès le début du conflit pour identifier et surveiller les comptes, avoirs et opérations de personnes physiques ou morales faisant l'objet de sanctions, et ces dispositions sont encore en vigueur aujourd'hui.
- une dégradation potentiellement conséquente (même si non avérée à ce jour) de la qualité de

crédit des portefeuilles du fait des externalités négatives du conflit : à savoir l'augmentation forte de l'inflation et ses incidences sur le contexte général de taux et le reste de la macro-économie.

De manière synthétique, les impacts anticipés de cette détérioration du contexte macro-économique pourraient être les suivants :

- **Clientèle Entreprises** : une augmentation des défaillances des entreprises les plus fragiles est envisagée. La taille et le secteur d'activité sont deux éléments importants pour l'évaluation de ce risque. Face à ces enjeux, au 31 décembre, La Banque Postale a maintenu une approche de provisionnement prudente, conservant l'ensemble des mesures de provisionnement sectoriel en vigueur – dont certaines portent sur des activités potentiellement plus à risque encore dans le contexte actuel – à savoir sur les secteurs sensibles du Transport privé de passagers, et en particulier le secteur Aérien, l'Automobile, le Tourisme-Hôtellerie-Restauration, la Distribution, l'Immobilier commercial et surtout celui de l'Agriculture pour anticiper d'éventuelles difficultés liées aux matières premières à la suite de l'ouverture du conflit russo-ukrainien (mesure en vigueur depuis le 30 juin 2022). Par ailleurs, une nouvelle mesure de provisionnement collectif a été décidée en fin d'année 2022 par la Direction des Risques Groupe sur les expositions dites « à effet de levier » présentant le niveau de qualité de crédit le plus faible.
- **Clientèle des Particuliers** : la stabilité de l'emploi, de l'épargne et des revenus disponibles nets d'inflation pour les clients ayant des crédits sont des éléments structurants dans l'appréciation du risque de crédit. Les aides mises en place par le gouvernement français, les blocages de prix ou encore le système de chômage français permettent de retarder voire compenser ce risque, mais il est néanmoins attendu des difficultés pour les clients de La Banque Postale disposant de revenus modestes, particulièrement vulnérables à des augmentations fortes des prix sur des produits de base et de consommation courante. Aussi, La Banque Postale a provisionné une catégorie de clientèle que la banque anticipe comme vulnérable dans le contexte inflationniste actuel et aux impacts sur la macroéconomie des réactions de politique monétaire en cours. Cette population est composée de clients disposant de peu d'épargne dans les livres de la banque ou d'un reste à vivre faible.

Impacts de la crise COVID-19

Comme l'ensemble des établissements de crédit, La Banque Postale fait face depuis le début de l'année 2020, aux conséquences économiques et opérationnelles liées à la survenance de la pandémie COVID-19.

Pour rappel, depuis mars 2020 et la requalification par l'Organisation Mondiale de la Santé de l'épidémie de COVID-19 en pandémie, la France a connu à la date de rédaction du présent document sept vagues épidémiques, s'accompagnant de mesures sanitaires renforcées décidées par le gouvernement français, avec notamment le confinement de la population, la fermeture des lieux recevant du public « non indispensables à la vie du pays » et l'annulation de toutes les activités culturelles et sportives. Ces mesures entraînant mécaniquement des conséquences significatives sur l'économie, La Banque Postale s'est mobilisée aux côtés des pouvoirs publics pour soutenir les difficultés conjoncturelles de ses clients qui en avaient le plus besoin tout au long de ces périodes.

De façon concrète, plusieurs mesures, articulées avec les dispositifs publics exceptionnels de soutien aux entreprises et aux particuliers, ont été mises en place, et sont encore en place au 31 décembre 2022 :

- octroi de prêts garantis par l'Etat (« PGE ») : au 31 décembre 2022, les PGE représentent un encours résiduel de 844 millions d'euros (dont 718 millions d'euros à plus de 2 ans) ;
- octroi de prêts participatifs de relance (« PPR ») : les PPR ont été distribués par les établissements bancaires français, dont La Banque Postale, à partir d'avril 2021 et jusqu'en juin 2022. Au cours de 2022, 21 contrats ont été contractualisés pour un montant total de 5,9 millions d'euros. L'encours total de PPR s'élève à 11,5 millions d'euros à fin décembre 2022.

A la date de rédaction du présent document, l'épidémie semble désormais sous contrôle. De nouvelles vagues de contamination au virus COVID-19 et à ses variants sont observées mais avec un niveau de dangerosité significativement plus faible, en corrélation avec le niveau de couverture vaccinale, et ces vagues ne limitent plus dans les pays développés que partiellement le fonctionnement de l'économie.

L'Organisation Mondiale de la Santé reste toutefois très prudente quant à l'horizon de fin possible de la pandémie et un nouveau redémarrage de l'épidémie avec des variants dangereux viendrait accroître les incertitudes et potentielles difficultés de la clientèle de la banque évoquées au paragraphe consacré aux évolutions du contexte géopolitique et macro-économique.

Impact du contexte macro-économique sur l'évaluation du risque de crédit

Au 31 décembre 2022, après une année 2021 de normalisation progressive du niveau de risque de crédit avec un coût du risque s'établissant à 268 millions d'euros, le coût du risque s'établit à 216 millions d'euros, sans sinistralité particulière constatée. Ce niveau reflète :

- la qualité des actifs du Groupe tant dans la banque de détail que dans la banque de financement et d'investissement ;
- sa faible exposition aux secteurs corporate les plus impactés par la crise actuelle ;
- la politique prudente de La Banque Postale en matière de provisionnement sur l'ensemble de sa clientèle.

L'encours des prêts non performants est en légère hausse par rapport à 2021 du fait d'un dossier de Place déclassé en bucket 3 (taux de NPL de 0,76% des expostions clientèle et des titres) et le taux de couverture de ces encours en légère baisse également du fait du poids de ce même dossier (taux de couverture des dossiers en défaut à 35%) au 31 décembre 2022.

La classification et le provisionnement des expositions de La Banque Postale continuent au 31 décembre 2022 de 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.).

Au 31 décembre 2022, La Banque Postale a procédé à la mise à jour des scénarios macroéconomiques et des paramètres de risques associés utilisés dans le provisionnement statistique Par ailleurs, l'incertitude liée à la crise (et ses conséquences macro-économiques) sur l'évaluation du risque de crédit est appréhendée dans les comptes de La Banque Postale au travers de mesures de gestion adaptées à chaque grand segment de clientèle. Ces mesures ont été prises par la Direction des Risques Groupe, après réalisation d'une revue de l'ensemble de son portefeuille.

Personnes morales

Au 31 décembre 2022, le coût du risque de crédit au titre de l'activité de Financement et d'Investissement Personnes Morales est la résultante des éléments suivants :

- du processus de surveillance des expositions de La Banque Postale mis en œuvre via des prises de décisions spécifiques de provisionnement dans les comités dédiés aux dossiers en souffrance et sous surveillance (dossiers Watchlist et/ou dégradés classés en Bucket 2 et dossiers en défaut en Bucket 3 IFRS 9) ;
- de l'application de dispositions de provisionnement collectif (sectoriel ou autre) ;
- du provisionnement statistique sur le reste du portefeuille sain, ne faisant pas l'objet de mesure individuelles ou collective.

Sur ce dernier volet, La Banque Postale a fait le choix, après observation des effets de la crise, de conserver ou amplifier les mesures de provisionnement collectif mises en œuvre en fin d'année 2020 et d'élargir cette approche en 2021, puis en 2022. En synthèse, au 31 décembre 2022, les secteurs soumis à une mesure sectorielle sont donc :

- le secteur du Tourisme, de l'Hôtellerie et des Loisirs ;
- le Transport privé de passagers aérien et terrestre ;
- le secteur de l'Énergie photovoltaïque en France pour cause de révision des conditions tarifaires ;
- certains segments de la Distribution ;
- l'Automobile ;
- le secteur de l'Immobilier commercial, à l'exception des actifs à usage commercial de centre-ville ;
- le secteur de l'Agriculture (ajouté au 30 juin 2022) afin d'anticiper les difficultés probables à venir sur certains clients éprouvés par les tensions sur les matières premières et leurs chaînes d'approvisionnement depuis l'ouverture du conflit armé entre la Russie et l'Ukraine.
- Les opérations à effets de leviers (répondant aux lignes directrices de l'Autorité Bancaire Européenne relatives aux « leveraged transactions ») disposant une notation dégradée, ainsi que les LBO, afin d'anticiper les possibles difficultés de trésoreries liées à l'inflation (ajouté au 31 décembre 2022).

Les expositions concernées font l'objet d'un déclassement en « Bucket 2 » IFRS 9 puisque La Banque Postale estime qu'elles ont subi une dégradation significative du risque depuis leur entrée en portefeuille.

Ainsi, au 31 décembre 2022, le coût du risque de crédit au titre de l'activité de Financement et d'Investissement Personnes Morales s'établit à 108 millions d'euros. Ce niveau de coût du risque est la résultante :

- de dotations additionnelles aux provisions liées principalement à la dégradation « naturelle » du portefeuille et à la dégradation du statut de quelques dossiers significatifs (dont décision de provisionnement prises en instances WatchList/Affaires Spéciales),
- des mesures de surveillance mises en œuvre par anticipation de certaines dégradations macroéconomiques potentielles : provisionnement sectoriel (au titre de l'harmonisation de la méthodologie de provisionnement sur l'ensemble des secteurs concernés, (entrée de l'agriculture, sortie du transport maritime et repli sur certains autres secteurs du fait d'un effet assiette et d'une amélioration de la notation), et provisionnement d'opérations Corporate « à effet de levier » ;
- de la mise à jour des modèles de paramètres de provisionnement, ainsi que des scénarios macroéconomiques et de leur pondération sur l'ensemble des segments de clientèle sur lesquels la banque dispose d'expositions.
- de la revue des seuils de dégradation significative du risque de crédit.

Particuliers

Au 31 décembre 2022, il a été décidé d'apporter les ajustements suivants afin de refléter les impacts de la crise portant sur la clientèle des personnes physiques du portefeuille :

- le reclassement en sain des expositions de crédit à la clientèle de détail sur la zone des Antilles, du fait de l'amélioration du contexte sanitaire, économique et social ;
- la reprise de la provision mise en place en 2021 pour couvrir le risque de migration de rating au sein du portefeuille de crédit sain dans le cadre d'une démarche prospective visant à anticiper un éventuel retour vers une distribution plus représentative de la composition structurelle du portefeuille de crédits ;
- la conservation de l'overlay (facteur multiplicatif) appliqué au calcul du paramètre de LGD (perte en cas de défaut) des crédits immobiliers garantis par des suretés réelles ;
- le déclassement en bucket 2 d'une catégorie de clientèle dite « fragile », que la banque anticipe comme particulièrement vulnérable dans le

contexte inflationniste actuel et aux impacts sur la macroéconomie des réactions de politique monétaire en cours. Cette population est composée de clients disposant d'un niveau d'épargne dans les livres de la banque ou d'un reste à vivre faibles ;
- et de la mise à jour des modèles de paramètres de provisionnement, ainsi que des scénarios macroéconomiques et de leur pondération, sur l'ensemble des catégories de clients sur lesquels LBP est exposée ;
- de la revue des seuils de dégradation significative du risque de crédit.

Dans ce cadre, le coût du risque au 31 décembre 2022 pour la clientèle de particuliers s'élève à 96 millions d'euros (hors monétique), dont 48 millions liés notamment à l'activité de crédit à la consommation, et 35 millions liés à l'activité de crédits immobiliers.

34.2.2 Cadre général

La Direction des risques Groupe (DRG) gère le risque de crédit pris par La Banque Postale 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).

La Banque Postale n'intègre pas, à ce jour, de composante liée au risque climatique dans le calcul de ses Expected Credit Losses (ECL). En effet, au 31 décembre 2022, il apparaît que La Banque Postale n'est que très faiblement exposée aux secteurs carbo-intensifs avec notamment une exposition quasiment nulle sur les énergies fossiles (2,3 millions d'euros) en raison d'une politique de gestion prudente qui favorise le financement des énergies renouvelables. (2 228 millions d'euros).

Des travaux seront engagés dans les prochaines années, après constitution des bases de données pertinentes et d'observations nécessaires, pour intégrer cette composante dans le calcul des ECL, directement dans les paramètres de risque. A date la Direction des Risques Groupe privilégie une quantification et une prise en compte de ce risque dans ses états financiers par d'autres moyens (capital économique en particulier) et correspondant mieux à l'horizon de matérialisation de ce type de risque.

34.2.3 Dégradation significative du risque de crédit

Les principes

La Banque Postale définit six 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 :

L'évaluation de la qualité de crédit se fait depuis l'origine, en d'autres termes il s'agit d'une approche relative appliquée au niveau de l'engagement. Ce principe général d'évaluation de la détérioration de la qualité de crédit depuis la comptabilisation d'origine doit être réalisée à chaque arrêté afin de déterminer le bucket d'affectation de l'actif concerné

Ainsi, La Banque Postale considère un instrument financier en sensible (bucket 2) dès lors que sa qualité de crédit s'est dégradée 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).

A compter de 2022, sur la base de préconisation de la part du superviseur européen, la dégradation du risque est considérée comme significative dès lors que la Probabilité de Défaut TTC (où TTC signifie « Through The Cycle » : valeur d'un paramètre en moyenne sur l'ensemble d'un cycle macro-économique) associée à la notation du client retenue dans les traitements de provisionnement a été multipliée par 3 depuis son entrée en portefeuille.

Principe 2 – Suivi de la qualité de crédit avec l'ajout de backstop :

En complément du principe 1(suivi relatif de la qualité de crédit), La Banque Postale ajoute un critère de seuil absolu. L'approche définie par le Groupe est ainsi une approche combinée d'un seuil relatif puis d'un seuil absolu.

Le seuil absolu du groupe La Banque Postale s'appuie sur deux indicateurs :

- Indicateur de notation : La frontière absolue selon le niveau de qualité de crédit considéré comme très dégradé fixé par type d'actif.
- Indicateur d'impayé : La frontière de l'arriéré de paiement de plus de 30 jours (Voir § 5.5.11 de la norme IFRS 9).

Principe 3 – 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 sur la durée de vie restante de l'actif.

Au lieu d'évaluer l'évolution du risque de défaut à durée de vie, il est permis d'utiliser un indicateur de l'occurrence d'un défaut à horizon 12 mois, notamment, si cette appréciation est une estimation raisonnable d'un risque de défaut à maturité et étayée par une documentation appropriée.

Principe 4 – La notion de risque de crédit faible (low credit risk) :

Pour déterminer si un instrument financier présente un risque de crédit faible, LBP peut utiliser sa notation interne du risque de crédit ou d'autres méthodes qui répondent à une définition universellement reconnue de « risque de crédit faible », et qui tiennent compte des risques et du type d'instrument financier faisant l'objet de l'appréciation. Par exemple, un instrument financier noté « investment grade » (notation BBB ou meilleure) par une agence de notation reconnue pourrait être considéré comme présentant un risque de crédit faible

LBP n'a recours à cette disposition que sur le périmètre de CNP Assurances.

Principe 5 – Prise en compte des informations qualitatives :

- Sur le portefeuille hors clientèle de détail : en complément de l'analyse quantitative et

automatisée mise en place, sur base de l'évolution de la probabilité de défaut, il peut être réalisé une analyse qualitative spécifique en comité Watch List ou à dire d'expert. Cette analyse complémentaire viendra alors confirmer ou infirmer la dégradation significative selon l'indicateur de notation et le passage en bucket 2.

- Sur le portefeuille clientèle de détail : la présomption du passage en bucket 2 peut être enrichie d'une analyse complémentaire à dire d'expert, notamment sur des secteurs vulnérables.
- Sur les crédits restructurés : une exposition restructurée est considérée comme un actif « sensible / Bucket 2 » après 12 mois de période probatoire dans le statut défaut. La Banque Postale considère qu'un actif restructuré est considéré comme sensible pendant une période minimum de 24 mois. Le règlement 680/2014 permet à l'issue de cette période un droit à l'oubli de son statut de « restructuré » dès lors que l'ensemble des critères réglementaires sont respectés.

Bien que l'unité de compte de la norme IFRS 9 est le contrat, et que sa comptabilisation se fait individuellement et distinctement, une analyse complémentaire sur base collective est permise par la norme lorsqu'une détérioration significative du risque de crédit a été identifiée.

Cette approche permet par exemple d'intégrer des informations de détérioration de la situation de risque de crédit s'appliquant à un ensemble de crédit partageant une caractéristique commune (une zone géographique, un secteur d'activité…).

Cette approche permet également de s'assurer que l'ensemble des informations est intégré dans la démarche même si l'information n'est pas encore disponible sur une base individuelle (i.e. on ne sait pas encore quel contrat dans le portefeuille sera affecté). Pour la mise en œuvre d'une approche « collective », les instruments doivent être regroupés sur la base de caractéristiques de risque de crédit communes (ex : type de collatéral, génération, industrie, zone géographique…).

Principe 6 – Passage en bucket 2 avant le défaut :
La Banque Postale se doit d'identifier les actifs ayant subi une dégradation significative du risque de crédit avant qu'ils ne soient en défaut. Un encours ne devrait pas passer directement d'un statut sain / bucket 1 à un statut défaut / bucket 3.

A titre exceptionnel, certains engagements peuvent être exemptés de passage en sensible / bucket 2 avant leur entrée en défaut.

La mise en œuvre de certains de ces principes nécessitent de s'appuyer sur des modèles de notation. A date, il est précisé que La Banque Postale suit le risque de crédit à la maille contrat en s'appuyant sur des modèles de notation de la qualité de crédit généralement de niveau 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. En d'autres termes, à un instant donné identique, tous les contrats d'un même tiers ont la même notation.

Afin d'évaluer toute dégradation du risque de crédit, La Banque Postale se doit de disposer d'un système de notation qui est :

- Soit issu des modèles de notations internes, ou
- D'une base de données collectant les notations externes d'un emprunteur dans l'objectif de la conserver, et de l'exploiter.

Par conséquent, les systèmes de suivi de gestion des risques de la Banque collectent l'information de la note à l'origine de l'engagement et la conservent afin d'identifier la dégradation significative du risque de crédit ainsi que la dernière note connue afin de respecter le principe 1.

Lorsque LBP ne dispose pas de modèles de notation ou de système de collecte de notation (donc n'utilise pas de notation comme donnée d'entrée dans le portefeuille) elle peut utiliser d'autres éléments d'évaluation. Pour les portefeuilles disposant d'une notation interne et/ou externe, l'évaluation de la dégradation significative du risque de crédit sera en priorité basée sur la probabilité associée à la note et sera éventuellement complétée d'analyse quantitative et/ou qualitative par le métier concerné si nécessaire, notamment lorsque la dégradation significative du risque par une variation de note est non justifiée.

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'une analyse effectuée par la cellule risque concernée.

Ces événements sont à l'appréciation des métiers de la Direction des Risques du groupe ayant une bonne connaissance 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. A titre d'illustration, dans le cadre de la gestion de la crise COVID-19, 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 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'exposition 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})

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.

Cette formule s'applique à l'ensemble des engagements classés en *bucket* 1.

Perte de crédit attendue à maturité ($ECL_{lifetime}$)

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

Le groupe 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, le groupe 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 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 l'écoulement du temps.

Le Groupe utilise les LGD modélisées ajustées au sens de la norme IFRS 9 pour les portefeuilles disposant d'un modèle interne 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.

L'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-flows 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 (après application d'un facteur de conversion en équivalent crédit).

Pour prendre en compte les remboursements anticipés et l'écoulement du temps, le groupe 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 taux.

Forward Looking

Conformément à la norme IFRS 9, les pertes de crédit attendues prennent en compte les effets de la conjoncture économique future.

La notion de *Forward Looking* est utilisée pour intégrer l'impact des évolutions macroéconomiques dans le calculdes ECL.

Le Groupe retient 3 scénarii pour intégrer la composante « Forward Looking » : un scénario central, un scénario alternatif favorable et un scénario alternatif dégradé.

Ces scénarios sont définis par le département des Etudes Economiques de la Direction Stratégiques du Groupe, à partir de scénarios déterminés par la Caisse des Dépôts et Consignations.

L'horizon des prévisions de la conjoncture économique futures retenu est de 3 ans :

- les scénarios retenus sont des scénarios économiques globaux et cohérents s'appliquant 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 à maturité de la clientèle de détail de celles de la clientèle souveraine ;
- les scénarios proposés ne sont pas nécessairement des scénarios adverses sur le plan 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 mais plutôt d'appliquer 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 ne sont pas nécessairement construits pour avoir un impact fort sur la composante spécifiquement crédit : des scénarios dégradés dont la probabilité d'occurrence est élevée peuvent être retenus alors même que leur impact principal est sur la composante « taux »
- les scénarios retenus sont les 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 le département des Etudes Economiques 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 2022 (les scénarios sont pris en compte depuis novembre 2022 dans les calculs des provisions de La Banque Postale pour l'ensemble de son portefeuille bancaire, et qui ont vocation à n'être modifiés qu'en fin d'année 2023, hormis en cas de constat d'une inadéquation forte avec la situation macro-économique sur le premier semestre 2023), les scénarios intégrés par La Banque Postale dans ses traitements de calcul des provisions en norme IFRS 9 sont les suivants :

Scénario central :

Le scénario de croissance et d'inflation retenu pour la France intègre une dégradation du contexte macro-économique et géopolitique (choc de pouvoir d'achat, moindre confiance des agents). La croissance y est proche du potentiel estimé pour la France. Le scénario retient une inflation supérieure au scénario dégradé de la Banque de France sur 2022. A l'international, notamment aux États-Unis et en Europe (zone euro, Royaume-Uni), le profil pluriannuel du PIB serait globalement similaire à celui retenu pour la France même si, à court terme, l'impact négatif du conflit en Ukraine serait plus prononcé en Europe qu'outre-Atlantique. S'agissant du marché immobilier résidentiel ancien : le marché de l'ancien devrait rester dans le sillage des évolutions récentes, malgré la hausse probable des taux sur les crédits à l'habitat ; les conditions financières resteraient à des niveaux encore très favorables et le marché devrait continuer de bénéficier d'une demande soutenue avec des prix toujours allants. Le repli assez net des transactions à partir de 2023 (qui resteraient toutefois au-dessus du million) en raison du recul de la capacité d'emprunt permettra d'atténuer la tension sur les prix, qui convergeraient à moyen terme vers un rythme de croissance plus modéré – entre autres – par les facteurs démographiques et des conditions financières, en moyenne, toujours meilleures qu'au cours de la décennie 2000. Le taux de chômage est plus faible dans ce scénario que dans la précédente trajectoire. Concernant les variables financières, il est attendu dans ce scénario une remontée progressive des taux directeurs de la BCE et de la Fed. Les Taux longs, attendus en augmentation sur l'horizon de prévision et sont également revus à la hausse par rapport au précédent cadrage. Sur le CAC 40, un rendement prospectif toujours inférieur aux standards historiques.

Ce scénario est un scénario proposé par la Caisse des Dépôts et Consignations et ses projections sont détaillées ci-dessous :

	Scénario en vigueur au 31 décembre 2022					
Variables	**T0**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**	**N+5**
PIB France (taux de croissance annuel)	**2,5**	0,3	1,0	1,2	1,2	1,2
Taux de chômage (taux moyen annuel)	**6,7**	7,1	7,1	7,2	7,1	7,0
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	**1,6**	2,5	2,5	2,3	2,1	1,9

	Scénario précédent					
Variables	**T0**	**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	0,2	0,4	0,6	0,8

Scénario adverse :

Ce scénario correspond à un scénario stressé inflationniste qui illustre une configuration type « crise des dettes souveraines en zone euro » avec, l'année du choc, forte hausse de la prime de risque et pentification de la courbe des taux, récession économique et chute des marchés actions. Les taux longs se tendraient sensiblement et se maintiendraient à un niveau très élevé à long terme. Dans ce scénario, les tensions inflationnistes liées à l'énergie se prolongeraient davantage que dans le scénario central. Ce scénario intègre également une plus forte tension sur les prix et les taux débouchant sur un choc plus marqué à la fois sur la sphère réelle et financière. L'origine de ce stress supplémentaire pourrait illustrer, à titre d'exemple, une tension plus forte sur la crise énergétique actuelle notamment en cas de plus forte difficulté d'approvisionnement en gaz.

Ce scénario est un scénario proposé initialement par la Caisse des Dépôts et Consignations, et ajusté par la Direction des Etudes Economiques de LBP. Ses projections sont détaillées ci-dessous :

	Scénario en vigueur au 31 décembre 2022					
Variables	**T0**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**	**N+5**
PIB France (taux de croissance annuel)	**2,5**	-1,5	-1,0	-0,5	0,6	0,6
Taux de chômage (taux moyen annuel)	**6,7**	7,5	8,5	9,5	9,0	8,5
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	**1,6**	4,0	5,0	4,4	4,0	4,0
Inflation France (variation)	**5,3**	7,0	5,0	3,0	2,0	3,0

	Scénario précédent					
Variables	**T0**	**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**	-0,7	-0,7	-0,2	0,0	0,0

Scénario favorable :

Dans ce scénario, il est fait l'hypothèse d'un reflux du prix du pétrole et plus généralement des prix des matières premières dès 2023, plus précoce que dans le scénario central, tempérant les pressions inflationnistes liées à l'énergie. La moindre perte de pouvoir d'achat des ménages se traduirait par une croissance plus soutenue, surtout à court terme. Le bouclage macroéconomique international, plus positif que dans le scénario central, se reflèterait par ailleurs dans un plus grand dynamisme des échanges mondiaux. La confiance des ménages et des entreprises se redresserait rapidement et serait ainsi bénéfique à l'investissement. On suppose par ailleurs que les tensions sur les chaînes de valeur se réduiraient plus vite qu'en scénario central. Cette situation pourrait permettre un rebond dans certains secteurs. Enfin, la situation sanitaire est supposée apaisée, comme dans le scénario central, mais les goulets d'étranglement apparus avec la reprise de l'économie mondiale se desserreraient plus rapidement, soutenant le rebond dans certains secteurs comme le tourisme. Dans un contexte de pressions inflationnistes plus limitées que dans le scénario central, le resserrement monétaire ne serait pas plus marqué malgré une croissance économique un peu plus soutenue.

Ce scénario est un scénario proposé par la Direction des Etudes Economiques de La Banque Postale et ses projections sont détaillées ci-dessous :

Variables	Scénario en vigueur au 31 décembre 2022					
	T0	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
PIB France (taux de croissance annuel)	**2,5**	1,0	1,8	1,4	1,3	1,3
Taux de chômage (taux moyen annuel)	**6,7**	7,0	6,8	6,6	6,6	6,5
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	**1,6**	2,5	2,4	2,3	2,1	1,9
Inflation France (variation)	**5,3**	3,8	2,8	2,1	1,8	3,8

Variables	Scénario précédent					
	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**	0,2	0,5	0,9	1,1	1,2

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%	60%
Adverse	20%	30%
Favorable	15%	10%

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 Caisse des Dépôts des Consignations-La Banque Postale.

Analyse de sensibilité des scénarios macro-économiques sur les pertes attendues :

Les analyses de sensibilités 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 à dire d'expert 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 scénarios varient entre -5% et +5%.

En revanche, sur le périmètre des personnes morales, c'est un peu plus marqué avec un scénario adverse pondéré à 100% entrainerait une dotation d'ECL de l'ordre de +18% et un scénario favorable pondéré à 100% aurait un impact de reprise d'ECL de l'ordre de -19% essentiellement porté par 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

31/12/2022 *(en millions d'euros)*	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
Titres au coût amorti	27 248	(54)	27 193
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés au coût amorti	67 096	(0)	67 095
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	131 104	(1 460)	129 645
TOTAL	**225 448**	**(1 514)**	**223 933**

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**

	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 31 décembre 2021	**205 649**	**(189)**	**8 586**	**(532)**	**1 627**	**(669)**	**215 861**	**(1 390)**	**214 472**
Transferts d'actifs en cours de vie d'un bucket à l'autre	**(16 010)**	**29**	**15 462**	**(78)**	**548**	**(107)**	**(1)**	**(155)**	**(156)**
Transferts vers ECL Maturité (Bucket 2)	(17 556)	29	17 659	(169)	(103)	35	0	(106)	(106)
Transferts vers ECL 12 mois (Bucket 1)	2 072	(5)	(1 953)	64	(119)	17	(0)	76	76
Transferts vers actifs dépréciés (Bucket 3)	(526)	5	(244)	27	770	(158)	(0)	(126)	(126)
Total après transferts	**189 639**	**(159)**	**24 048**	**(610)**	**2 174**	**(775)**	**215 861**	**(1 545)**	**214 316**
Variations des Valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**8 327**	**37**	**1 379**	**5**	**(59)**	**(11)**	**9 647**	**31**	**9 678**
Nouvelle production : achat, octroi, origination,...	83 734	(80)	4 894	(210)	770	(178)	89 399	(468)	88 930
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance...	(75 353)	118	(3 516)	215	(734)	99	(79 603)	432	(79 170)
Passage à perte	0	0	0	0	(86)	67	(86)	67	(19)
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation	0	0	0	0	(9)	0	(9)	0	(9)
Variations de périmètre	(75)	0	0	0	0	0	(75)	0	(75)
Autres	20	(1)	(0)	0	0	1	20	0	20
Total	**197 966**	**(123)**	**25 428**	**(605)**	**2 116**	**(786)**	**225 508**	**(1 514)**	**223 994**
Impacts des réévaluations de juste valeur des instruments micro-couverts	**(61)**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**(61)**	**0**	**(61)**
Au 31 décembre 2022	**197 905**	**(123)**	**25 428**	**(605)**	**2 116**	**(786)**	**225 447**	**(1 514)**	**223 933**

(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		
	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 31 décembre 2020	**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 vers ECL Maturité (Bucket 2)	(3 594)	12	3 698	(108)	(104)	35	1	(62)	(62)
Transferts vers ECL 12 mois (Bucket 1)	5 280	(19)	(5 097)	67	(184)	26	0	73	73
Transferts vers actifs dépréciés (Bucket 3)	(264)	2	(363)	20	627	(116)	0	(94)	(94)
Total après transferts	**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)
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 financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables

(en millions d'euros)	31/12/2022	
	Juste Valeur	*Dont correction de valeur pour pertes*
Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres	194 315	(310)
TOTAL	**194 315**	**(310)**

(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)**

	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 31 décembre 2021	**227 742**	**(456)**	**379**	**(9)**	**0**	**0**	**228 121**	**(465)**
Transferts d'actifs en cours de vie d'un bucket à l'autre	**10**	**0**	**(10)**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Transferts vers ECL Maturité (Bucket 2)	(303)	2	303	(2)	0	0	0	0
Transferts vers ECL 12 mois (Bucket 1)	313	(2)	(313)	3	0	0	0	0
Transferts vers Actifs dépréciés (Bucket 3)	0	0	0	0	0	0	0	0
Total après transferts	**227 751**	**(455)**	**370**	**(9)**	**0**	**0**	**228 121**	**(464)**
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**(33 715)**	**158**	**(90)**	**(3)**	**0**	**0**	**(33 806)**	**154**
Nouvelle production : achat, octroi, origination,...	56 982	0	103	0	0	0	57 085	0
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance...	(53 068)	0	(187)	0	0	0	(53 256)	0
Variations de périmètre	(978)	0	0	0	0	0	(978)	0
Autres	(36 652)	158	(6)	(3)	0	0	(36 658)	154
Au 31 décembre 2022	**194 036**	**(298)**	**279**	**(12)**	**0**	**0**	**194 315**	**(310)**

	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 31 décembre 2020	**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 vers ECL Maturité (Bucket 2)	(140)	1	141	0	0	0	1	1
Transferts vers ECL 12 mois (Bucket 1)	0	0	0	0	0	0	0	0
Transferts vers Actifs dépréciés (Bucket 3)	0	0	0	0	0	0	0	0
Total après transferts	**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
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)**

Hors Bilan (Engagements de financement et de garantie)

(en millions d'euros)	31/12/2022		
	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
Engagements de financement et de garantie	30 363		
Provisions pour engagement de financement et de garantie		(122)	
Total des engagements de financement et de garantie	**30 363**	**(122)**	**30 242**

(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)	Engagements soumis à une ECL 12 mois (Bucket 1)		Engagements soumis à une ECL à maturité (Bucket 2)		Engagements dépréciés (Bucket 3)		TOTAL		
	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 31 décembre 2021	**30 448**	**(52)**	**907**	**(40)**	**33**	**(5)**	**31 389**	**(97)**	**31 292**
Transferts d'engagements en cours de vie d'un bucket à l'autre	**(3 103)**	**6**	**3 086**	**(2)**	**17**	**(6)**	**0**	**(2)**	**(2)**
Transferts vers ECL Maturité (Bucket 2)	(3 223)	7	3 226	(12)	(3)	0	0	(5)	(5)
Transferts vers ECL 12 mois (Bucket 1)	130	(1)	(126)	4	(4)	0	0	4	4
Transferts vers ECL Maturité (Bucket 3)	(10)	0	(14)	5	24	(7)	0	(2)	(2)
Total après transfert	**27 345**	**(45)**	**3 993**	**(42)**	**50**	**(11)**	**31 389**	**(99)**	**31 290**
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**(636)**	**11**	**(388)**	**(34)**	**(1)**	**1**	**(1 026)**	**(22)**	**(1 048)**
Nouvelle production : achat, octroi, origination,...	16 504	(29)	1 693	(80)	21	(3)	18 217	(111)	18 105
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance...	(17 140)	40	(2 081)	46	(21)	3	(19 242)	89	(19 153)
Autres	0	0	0	0	0	0	0	(0)	(0)
Au 31 décembre 2022	**26 709**	**(34)**	**3 605**	**(76)**	**49**	**(11)**	**30 363**	**(122)**	**30 242**

	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 31 Décembre 2020	**27 358**	**(46)**	**1 128**	**(50)**	**35**	**(3)**	**28 521**	**(99)**	**28 422**
Transferts d'engagements en cours de vie d'un bucket à l'autre	**(56)**	**1**	**49**	**(2)**	**7**	**(1)**	**(0)**	**(2)**	**(2)**
Transferts vers ECL Maturité (Bucket 2)	(284)	2	285	(7)	(2)	0	0	(5)	(5)
Transferts vers ECL 12 mois (Bucket 1)	242	(1)	(232)	5	(9)	0	(0)	4	4
Transferts vers ECL Maturité (Bucket 3)	(14)	0	(4)	0	18	(1)	0	(1)	(1)
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 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) **Au 31 décembre 2022**	**Valeur comptable avant transfert en restructuration**	**Montant de la décote comptabilisée en compte de résultat**	**Valeur comptable brute**
Prêts et créances à la clientèle au coût amorti	83	(9)	75
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS MODIFIES	**83**	**(9)**	**75**

(en millions d'euros) **Au 31 décembre 2021**	**Valeur comptable avant transfert en restructuration**	**Montant de la décote comptabilisée en compte de résultat**	**Valeur comptable brute**
Prêts et créances à la clientèle au coût amorti	107	(10)	97
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS MODIFIES	**107**	**(10)**	**97**

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 :

	31/12/2022
(en millions d'euros)	**Transfert en Bucket 1**
Prêts et créances à la clientèle au coût amorti	7
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS MODIFIES	**7**

	31/12/2021
(en millions d'euros)	**Transfert en Bucket 1**
Prêts et créances à la clientèle au coût amorti	10
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS MODIFIES	**10**

Exposition maximale au risque de crédit

(en millions d'euros) Au 31 décembre 2022	31/12/2022 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	**108 011**	**13 706**	**94 306**
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	13 987	13 706	281
Actifs financiers désignés à la juste valeur sur option	5 235		5 235
Actifs financiers non SPPI mesurés à la juste valeur	88 789		88 789
Dérivés de couverture	**1 139**	**1 139**	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	**194 315**	**20**	**194 295**
Titres de dette	194 315	20	194 295
Actifs financiers au coût amorti	**223 933**	**83 319**	**140 614**
Prêts et avances aux établissements de crédits	67 095	153	66 943
Prêts et avances à la clientèle	129 645	83 167	46 478
Titres de dette	27 193	(0)	27 193
Hors Bilan (engagement de financement et de garantie)	**30 242**	**1 241**	**29 001**
Engagements de financement donnés	28 031	1 240	26 791
Engagements de garantie donnés	2 211	1	2 210
TOTAL DES EXPOSITIONS MAXIMALES AU RISQUE DE CREDIT	**557 640**	**99 425**	**458 215**

(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 mesurés 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**

Concentration du risque de crédit

Concentration du risque de crédit par agent économique

Actifs financiers au cout amorti	31/12/2022			
	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]	59 871	20 278	1 088	81 237
Administration	98 862	121	107	99 089
Banques centrales				0
Etablissements de crédit	2 867	(0)	0	2 867
Sociétés financières	7 301	450	15	7 765
Sociétés non financières	29 005	4 578	907	34 489
Dépréciations	(123)	(605)	(786)	(1 514)
TOTAL	**197 783**	**24 821**	**1 330**	**223 933**

(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	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 à la juste valeur par capitaux propres recyclables	31/12/2022			
	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)	
Clientèle de détail				0
Administration	101 830	20		101 850
Banques centrales	3 439			3 439
Etablissements de crédit	44 159	3		44 162
Sociétés financières	6 277	70		6 347
Sociétés non financières	38 331	186		38 517
TOTAL	**194 036**	**280**		**194 315**
Dont dépréciations	*(298)*	*(12)*		*(310)*

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	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)	
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)*

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	31/12/2022			
	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 [a]	9 295	2 040	27	11 363
Administration [b]	5 176	16		5 192
Banques centrales	1			1
Etablissements de crédit [c]	2 199	115		2 314
Sociétés financières [d]	1 835	134	1	1 970
Sociétés non financières [d]	8 203	1 299	21	9 524
Provisions [e]	*(34)*	*(76)*	*(11)*	*(122)*
TOTAL	**26 675**	**3 528**	**39**	**30 242**

(a) Dont 9 614 millions d'euros ayant une probabilité de défaut inférieure à 1%.
(b) Dont 4 037 millions d'euros ayant une notation inférieure à A.
(c) Dont 578 millions d'euros ayant une notation inférieure à A.
(d) Dont 8 126 millions d'euros ayant une notation inférieure à A.
(e) 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)	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 [a]	11 425	352	22	11 799
Administration [b]	5 965	3		5 968
Banques centrales	0			0
Etablissements de crédit [c]	3 047	26		3 073
Sociétés financières [d]	1 244			1 244
Sociétés non financières [d]	8 767	527	11	9 305
Provisions [e]	*(52)*	*(40)*	*(5)*	*(97)*
TOTAL	**30 397**	**867**	**28**	**31 292**

(a) Dont 9 256 millions d'euros ayant une probabilité de défaut inférieure à 1%.
(b) Dont 4 971 millions d'euros ayant une notation inférieure à A.
(c) Dont 1 826 millions d'euros ayant une notation inférieure à A.
(d) Dont 6 849 millions d'euros ayant une notation inférieure à A.
(e) Les pertes attendues ou avérées relatives aux engagements de hors-bilan sont prises en compte par voie de provisions figurant au passif du bilan.

Exposition au risque de crédit

Actifs financiers au cout amorti	31/12/2022			
	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%	53 341	11 915	0	65 256
1% < PD < 3%	5 538	4 477	0	10 015
3% < PD < 10%	967	2 825	0	3 792
PD > 10%	25	1 061	0	1 087
Contrat douteux - contentieux	0	0	1 088	1 088
TOTAL - Clientèle de détail	**59 871**	**20 278**	**1 088**	**81 237**
AAA	2 493	76	0	2 569
AA	1 145	0	0	1 145
A	5 179	364	0	5 542
Autres	27 489	4 589	921	32 999
TOTAL - Sociétés financières et non financières	**36 306**	**5 028**	**921**	**42 255**
AAA	2 887	0	0	2 887
AA	83 265	0	0	83 265
A	3 677	4	0	3 681
Autres	9 033	117	107	9 256
TOTAL - Administrations et banques centrales	**98 862**	**121**	**107**	**99 089**
AAA	352	0	0	352
AA	95	0	0	95
A	1 344	0	0	1 344
Autres	1 077	0	0	1 077
TOTAL - Etablissements de crédit	**2 867**	**0**	**0**	**2 867**

Actifs financiers au cout amorti	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 - Clientèle de détail	**70 081**	**4 725**	**1 049**	**75 855**
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 Sociétés financières et non financières	**35 521**	**3 709**	**574**	**39 804**
AAA	2 416			2 416
AA	81 196			81 196
A	549	60		609
Autres	13 129	41	4	13 175
TOTAL - Administrations et banques centrales	**97 291**	**101**	**4**	**97 396**
AAA	116			116
AA	472			472
A	992			992
Autres	1 176	50		1 226
TOTAL - Etablissements de crédit	**2 756**	**50**	**0**	**2 806**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	31/12/2022			
	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	2 228	18	0	2 246
AA	6 665	16	0	6 681
A	17 575	41	0	17 616
Autres	18 140	180	0	18 321
TOTAL - Sociétés financières et non financières	**44 608**	**256**	**0**	**44 864**
AAA	6 721	0	0	6 721
AA	71 255	0	0	71 255
A	4 297	0	0	4 297
Autres	22 995	20	0	23 015
TOTAL - Administrations et banques centrales	**105 269**	**20**	**0**	**105 289**
AAA	5 075	0	0	5 075
AA	6 130	0	0	6 130
A	26 231	0	0	26 231
Autres	6 722	3	0	6 726
TOTAL - Etablissements de crédit	**44 159**	**3**	**0**	**44 162**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	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 Sociétés financières et non financières	**50 770**	**352**	**0**	**51 122**
AAA	4 078			4 078
AA	94 551			94 551
A	5 496			5 496
Autres	25 546	21		25 567
TOTAL - Administrations et banques centrales	**129 672**	**21**	**0**	**129 693**
AAA	7 491			7 491
AA	7 732			7 732
A	21 967	5		21 972
Autres	10 110	1		10 111
TOTAL - Etablissements de crédit	**47 299**	**7**	**0**	**47 306**

Concentration du risque de crédit par zone géographique

Actifs financiers au cout amorti	31/12/2022			
	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)	182 691	24 788	2 039	209 518
Autres pays de l'UE	14 239	208	50	14 498
Autres pays d'Europe	299	84	3	387
Autres	675	346	24	1 046
Dépréciations	(123)	(605)	(786)	(1 514)
TOTAL	**197 783**	**24 821**	**1 330**	**223 933**

Actifs financiers au cout amorti	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 à la juste valeur par capitaux propres recyclables	31/12/2022			
	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)	88 927	36		88 963
Autres pays de l'UE	62 012	147		62 159
Autres pays d'Europe	8 054	20		8 075
Autres	35 043	76		35 118
TOTAL	**194 036**	**280**	**0**	**194 315**
Dont dépréciations	(298)	(12)		(310)

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	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)

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	31/12/2022			
	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)	25 803	3 444	49	29 296
Autres pays de l'UE	773	157	0	930
Autres pays d'Europe	121	2	0	123
Autres	12	2		14
Provisions [a]	(34)	(76)	(11)	(122)
TOTAL	**26 675**	**3 528**	**39**	**30 242**

Hors Bilan (Engagement de financement et de garantie)	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**

(a) Les pertes attendues ou avérées relatives aux engagements de 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.

31/12/2022 *(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	5 763	434	**6 197**			**6 197**	2,6%
Autriche	780	50	**829**			**829**	0,3%
Belgique	6 572	246	**6 818**	1 628		**8 446**	3,5%
Espagne	12 683	93	**12 776**			**12 776**	5,3%
France	148 035	3 870	**151 905**	9 660	1 609	**163 174**	68,0%
Grande-Bretagne		1	**1**	582		**584**	0,2%
Irlande	69	7	**76**	183		**259**	0,1%
Italie	13 074	402	**13 475**			**13 475**	5,6%
Pays Bas	300	79	**380**			**380**	0,2%
Pologne	215	23	**238**			**238**	0,1%
Portugal	2 158	77	**2 235**	594		**2 829**	1,2%
Roumanie	124	1	**125**			**125**	0,1%
Autres pays d'Europe	259	56	**315**			**315**	0,1%
Supranational	5 780	928	**6 708**	91		**6 798**	2,8%
TOTAL EUROPE	**195 812**	**6 266**	**202 078**	**12 738**	**1 609**	**216 424**	**90,3%**
Brésil	2 809	19 315	**22 124**			**22 124**	9,2%
Canada	665	1	**665**			**665**	0,3%
Mexique	101	1	**102**			**102**	0,0%
Autres pays	446	34	**480**			**480**	0,2%
TOTAL RESTE DU MONDE	**4 021**	**19 351**	**23 372**	**0**	**0**	**23 372**	**9,7%**
TOTAL	**199 833**	**25 617**	**225 450**	**12 738**	**1 609**	**239 796**	**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.

31/12/2021 *(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%
Grande Bretagne		3	**3**		1	**3**	0,0%
Irlande	88	15	**103**			**103**	69,5%
Italie	14 800	501	**15 300**	11		**15 311**	6,0%
Luxembourg	37	0	**38**			**38**	0,0%
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	180	59	**239**			**239**	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	**752**			**752**	0,3%
Mexique	108	0	**108**			**108**	0,0%
Autres pays	544	56	**600**			**600**	0,2%
TOTAL RESTE DU MONDE	**3 578**	**15 174**	**18 752**	**0**	**0**	**18 752**	**7,4%**
TOTAL	**222 666**	**20 829**	**243 496**	**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.

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

	31/12/2022							
	< 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	**110**	**746**	**155**	**1 011**	**37**	**686**	**1 626**	**2 350**
Swaps de taux d'intérêts	110	746	155	1 011	37	686	1 626	2 350
Instruments de devises	**0**	**0**	**127**	**127**	**0**	**0**	**22**	**22**
Opérations fermes de change			127	127			22	22
Instruments de crédit				**0**				**0**
Autres instruments				**0**				**0**
Total juste valeur des instruments dérivés de couverture	**110**	**746**	**283**	**1 139**	**37**	**686**	**1 648**	**2 371**

	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
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**

Instruments dérivés de transaction

(en millions d'euros)	31/12/2022							
	< 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	**133**	**3 462**	**2 425**	**6 020**	**609**	**916**	**1 740**	**3 265**
Swaps de taux d'intérêts	99	659	1 808	2 566	101	560	1 574	2 234
Options Caps-floors-collars	34	2 803	617	3 454	41	336	166	544
Autres instruments de taux d'intérêts				0	467	20		487
Instruments de devises	**18**	**18**	**105**	**140**	**343**	**295**	**314**	**951**
Opérations fermes de change	18	18	105	140	343	295	314	951
Instruments de crédit			**1**	**1**			**1**	**1**
Instruments sur actions et indices	**154**	**477**	**15**	**646**	**10**	**246**		**256**
Autres instruments				**0**	**1**	**3**		**4**
Total juste valeur des instruments dérivés de transaction	**304**	**3 957**	**2 545**	**6 807**	**963**	**1 459**	**2 055**	**4 477**

(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**

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 transitoires d'IFRS 9 à ses relations de couverture comme suit : les dispositions d'IFRS 9 s'appliquent à toutes les relations de couverture, à l'exception de la macro-couverture pour laquelle les dispositions de la norme IAS 39 continuent d'être maintenues.

Nature de la couverture – gestion des risques associés

Dans le cadre de la gestion des risques de marché liés aux équilibres actif / passif et de la politique de gestion des risques, La Banque Postale met en place des couvertures au moyen d'instruments dérivés.

Ces couvertures économiques se traduisent par différentes natures comptables.

Lorsque les dérivés sont détenus à des fins de transaction, c'est par symétrie avec le sous-jacent couvert, et ils n'entrent pas dans la catégorie des dérivés entrant dans une relation de couverture au sens comptable. Il n'y a pas de comptabilité de couverture.

Lorsque les dérivés de couverture satisfont aux critères requis par la norme IFRS 9 et les dispositions d'IAS 39 en matière de macro-couverture 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 aura une incidence nette en résultat.

Couverture de flux de trésorerie: Cash Flow Hedge et all-in-one Cash Flow Hedge

La couverture de flux de trésorerie sert à couvrir l'exposition aux variations des flux de trésorerie d'actifs ou de passifs financiers, d'engagements fermes ou de transactions futures. Elle est notamment utilisée pour couvrir le risque de taux des actifs et passifs à taux révisable. Les dérivés utilisés pour une couverture de flux de trésorerie doivent permettre effectivement de fixer les flux de trésorerie. Dans le cas particulier des contrats à terme (forward), il s'agit de couverture des flux de trésorerie tout en un (all-in-one) qui est par construction efficace étant donné que ces contrats couvrent le sous-jacent dont ils prévoient la livraison (les contrats incorporant à la fois le dérivé et le sous-jacent d'où le terme « all-in-one »).

Macro-couverture

Le groupe 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 par le groupe La Banque Postale montre qu'elle n'est pas respectée et le dérivé de couverture est systématiquement résilié à due concurrence de l'inefficacité.

Instruments de couverture

Le groupe La Banque Postale utilise plusieurs types de dérivés de couverture pour gérer les risques de taux et change des éléments du bilan.
S'agissant des 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) Le groupe La Banque Postale privilégie les swaps contre OIS.
S'agissant des Options (Contrat de gré à gré entre deux contreparties permettant à l'acheteur de l'option de se couvrir au-delà d'un certain niveau), le groupe La Banque Postale a traité par le passé des Caps couvrant contre une hausse des taux d'intérêt au-delà d'un niveau prédéterminé (taux plafond ou d'exercice, aussi appelé strike), moyennant le paiement – généralement immédiat - d'une prime.
S'agissant des swaps de change, le groupe La Banque Postale utilise les cross currency swap (swap de devise, payeur du taux en devise et receveur du taux variable en euro). Le cross currency swap assure ainsi à la fois le financement en devise ainsi que la couverture économique en change (financement et intérêts). Les flux en devise du titre et du swap sont complètement adossés en termes de montants, de dates et de décaissement.

34.3.3 Périmètres et liens économiques avec le risque couvert (sous-jacent)

Sous-jacents

Le groupe La Banque Postale procède à des couvertures d'opérations au bilan du Groupe sur le périmètre bancaire (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 2022 (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)
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 €STR. L'introduction de deux courbes d'actualisation différentes crée une légère inefficacité de couverture qui sera d'autant plus importante que le spread €STR-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'€STR) mais un taux préfixé (tel l'Euribor)).
Les couvertures contre €STR : Les couvertures contre €STR sont valorisées en utilisant une courbe d'actualisation €STR pour les titres et pour les dérivés. Ainsi, la couverture mathématique est parfaite entre le titre et le swap (titre actualisé contre €STR avec retraitement de la composante crédit et swap actualisé contre €STR), 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 €STR sont 100% efficace en micro couverture, la méthode consiste à créer un swap €STR 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 de l'élément 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

(en millions d'euros)	31/12/2022 Actif	Passif	Notionnel
Instruments de taux d'intérêt	**1 011**	**2 350**	**55 471**
Swaps de taux d'intérêts	1 011	2 350	55 471
Options Caps-floors-collars-taux			
Instruments de devises	**9**	**22**	**589**
Opérations fermes de change	9	22	589
Autres instruments			
TOTAL DERIVES DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	**1 020**	**2 371**	**56 060**
Instruments de taux d'intérêt			
Instruments de devises	**118**	**0**	**1 125**
Opérations fermes de change	118		1 125
Autres instruments			
TOTAL DERIVES DE COUVERTURE DE FLUX DE TRESORERIE	**118**	**0**	**1 125**
TOTAL DES INSTRUMENTS DERIVES DE COUVERTURE	**1 139**	**2 371**	**57 185**

Les montants notionnels de dérivés de couverture qui entrent dans le champ d'application de l'amendement à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 « Réforme des taux d'intérêt de référence » sont les suivants :

Notionnel des dérivés de couverture de FVH par échéance	2 ans	> 2 ans
LIBOR USD	**668**	**324**

Ces montants notionnels de dérivés de couverture sont ventilés avant ou après l'échéance de 2 ans qui est la durée entre la date du 1er janvier 2023 et la date du 31 décembre 2024.

.

(en millions d'euros)	31/12/2021 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**

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.

	31/12/2022			
(en millions d'euros)	< 1 an	entre 1 et 5 ans	> 5 ans	TOTAL
Instruments de taux d'intérêt	**16 029**	**24 948**	**14 495**	**55 471**
Swaps de taux d'intérêts	16 029	24 948	14 495	55 471
Option de taux caps-floors-collars				0
Instruments de devises	**0**	**0**	**589**	**589**
Opérations fermes de change			589	589
Autres instruments				0
TOTAL NOTIONNEL DERIVES DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	**16 029**	**24 948**	**15 084**	**56 060**
Instruments de taux d'intérêt				**0**
Instruments de devises	**0**	**0**	**1 125**	**1 125**
Opérations fermes de change			1 125	1 125
Autres instruments				**0**
TOTAL NOTIONNEL DERIVES DE COUVERTURE DE FLUX DE TRESORERIE	**0**	**0**	**1 125**	**1 125**
TOTAL NOTIONNEL DES INSTRUMENTS DERIVES DE COUVERTURE	**16 029**	**24 948**	**16 209**	**57 185**

	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 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**

Couverture de juste valeur

Éléments couverts

Micro-couverture de juste valeur	31/12/2022			
	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	9 237	(581)		(574)
Change	395	(1)		(1)
Autres				0
Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres	**9 632**	**(583)**	**0**	**(575)**
Taux d'intérêt	1 229	(98)		(101)
Change				
Autres				
Instruments financiers au coût amorti	**1 229**	**(98)**	**0**	**(101)**
PASSIF				
Taux d'intérêt	15 738	(1 631)		(1 888)
Change				
Autres				
Instruments financiers au coût amorti	**15 738**	**(1 631)**	**0**	**(1 888)**

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)**

Macro-couverture de juste valeur	31/12/2022		31/12/2021	
(en millions d'euros)	Valeur comptable	Variation cumulée de juste valeur [a]	Valeur comptable	Variation cumulée de juste valeur [a]
Instruments de dettes comptabilisées au coût amorti	9 849	721	11 585	101
Total - ACTIF	**9 849**	**721**	**11 585**	**101**
Instruments de dettes comptabilisées au coût amorti	16 689	294	14 079	422
Total- PASSIF	**16 689**	**294**	**14 079**	**422**
TOTAL COUVERTURE DE LA JUSTE VALEUR DE L'EXPOSITION AU RISQUE DE TAUX D'INTERET D'UN PORTEFEUILLE D'INSTRUMENTS FINANCIERS	**26 538**	**1 015**	**25 664**	**522**

(b) Variation de juste valeur attribuable au risque couvert uniquement et servant à la détermination de la part efficace de la juste valeur de l'instrument de couverture. Cette variation s'entend hors intérêts courus.

Résultat de la comptabilité de couverture de juste valeur

	31/12/2022		
	Résultat net (résultat de la comptabilité de couverture)		
(en millions d'euros)	Variation de juste valeur sur les instruments de couverture (y.c. cessations de couverture)	Variation de juste valeur sur les éléments couverts (y.c. cessations de couverture)	Part de l'inefficacité de la couverture
Taux d'intérêt	(1 976)	1 950	(26)
Change	(12)	13	1
TOTAL	**(1 988)**	**1 963**	**(25)**

	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)	
TOTAL	**(129)**	**124**	**(5)**

Couverture de flux de trésorerie

Éléments couverts

	31/12/2022		
	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)	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		75	75
Change	67		47
TOTAL	**67**	**75**	**122**

	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)	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		27	
Change		20	42
TOTAL		**47**	**42**

Résultat de la comptabilité de couverture de flux de trésorerie

Eléments couverts

	31/12/2022		
	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			
Change	188	(66)	
TOTAL	**188**	**(66)**	**0**

	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)	
TOTAL	**106**	**(67)**	

34.3.4 Mesure du risque

La VaR

La VaR (Value at Risk) est un indicateur du risque de pertes 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.

La Banque Postale a vocation à traiter sur tous les marchés (fonds OPCVM, change, taux, crédit, dérivés). Cependant, La Banque Postale traite aujourd'hui en directionnel essentiellement des produits de taux, de crédit et des OPCVM. Ainsi, les scénarios de crises envisagés affectent principalement les courbes de taux et les *spread*s de crédit, les autres paramètres étant

également pris en compte mais leurs impacts sont limités.

On distingue deux grandes familles de stress : les stress historiques et les stress hypothétiques :

- la première catégorie est basée sur des faits historiques (qui se sont réellement passés). Pour construire les scénarios, les variations qui ont déjà eu lieu lors de grandes crises financières sont appliquées aux conditions actuelles du marché. Ce sont les scénarios historiques ;
- la seconde catégorie emploie des variations jugées plausibles, qui ne se sont jamais déroulées mais qui, si elles survenaient, risqueraient de menacer l'établissement. Ces chocs sont calibrés à partir d'hypothèses fondées sur les statistiques des historiques de données de marché.

Un scénario de stress historique est initié par un événement brutal affectant un ensemble de facteurs. Le but étant de prévoir le pire, les horizons retenus sont ceux correspondant à la première phase de propagation de la crise jusqu'à une première stabilisation des cours, dans la mesure où plusieurs jours de *trading* sont nécessaires pour solder les positions les plus risquées.

Un stress hypothétique s'applique sur une catégorie donnée de risques de marché. La Banque Postale réalise des stress hypothétiques sur les principaux risques auxquels elle est exposée.

Au niveau Groupe, un stress-test est par ailleurs réalisé à une fréquence trimestrielle sur le périmètre en Juste Valeur (incluant les filiales d'assurance). Cet indicateur est calculé à partir du scénario historique d'horizon 3 mois, déterminé comme le plus défavorable pour le groupe La Banque Postale sur une profondeur de 10 ans et un seuil de confiance de 99,5 %.

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.

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 ;
- 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.

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 d'indicateurs de risques associés à des limites pouvant être réglementaires ou internes publiés sur un pas mensuel ;
- le suivi journalier des évolutions du coussin de titres liquides non grevés de haute qualité et d'un LCR proxy ;
- un plan de financement qui assure ex ante l'équilibre de la position de refinancement de la banque dans l'univers de planification budgétaire de La Banque Postale ;
- des tests d'accès au marché biannuels permettant de vérifier l'accès au marché en différentes devises et des tests de liquidité réelle des titres ;
- 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'elles soient idiosyncratiques (spécifiques à La Banque Postale) ou systémiques ;
  - 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

Ci-dessous un inventaire des indicateurs principaux du risque de liquidité.

Liquidity Coverage Ratio (LCR)

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.

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.

Horizon de survie

Cet indicateur permet de mesurer le nombre de jours, en situation de crise, durant lesquels La Banque Postale resterait capable de faire face à ses échéances de paiements en utilisant uniquement ses coussins de liquidité, et dans l'hypothèse d'une continuité de son activité (i.e. sans action managériale extraordinaire comme l'arrêt des activités de crédit).

Il est déterminé à partir des gaps stressés dynamiques calculés pour chaque scénario de crise (systémique, idiosyncratique, combiné) et correspond à l'horizon constaté dans le scénario le plus défavorable pour La Banque Postale.

L'horizon de survie est exprimé en nombre de mois (sans excéder 6 mois qui correspond à l'horizon du scenario de crise), complété du montant constaté d'excédent ou de déficit de liquidité correspondant aux horizons fixés dans le cadre de l'encadrement en risque.

Gap de liquidité

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.

Ratio de financement stable net (NSFR)

Le NSFR correspond au montant du financement stable disponible rapporté à celui du financement stable exigé. Ce ratio devrait, en permanence, être au moins égal à 100 %. Le « financement stable disponible » *(« Available Stable Funding » - ASF)* 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 » - RSF)* d'un établissement est fonction des caractéristiques de liquidité et de la durée résiduelle des actifs (et positions de hors-bilan) détenus.

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 éligibles BCE ayant une notation satisfaisante ;
- d'émissions sécurisées (covered bonds) retained ou pouvant être émises par La Banque Postale via sa filiale La Banque Postale Home Loan SFH.

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.

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.

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.

34.5 Risque de taux

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 :

- cartographier les risques, évaluer le dispositif de maîtrise des risques et proposer des limites en accord avec l'appétit aux risques de La Banque Postale ;
- 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 par le Comité de Bâle, les risques de taux significatifs présents dans le *banking book* (portefeuille bancaire) sont identifiés et mesurés. Certains d'entre eux peuvent donner lieu à un dispositif de suivi spécifique.

Le risque de taux est mesuré par maturité, par type d'index pour les produits dépendant de taux variable ou

révisable (Euribor, Inflation, €STR, 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 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 du portefeuille de négociation de la Salle des marchés 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 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. Celle-ci est calculée de manière statique à partir des échéanciers contractuels des éléments de bilan en stock.

Les scénarios de choc sont les suivants :

- Choc parallèle vers le haut (+200 pbs) ;
- Choc parallèle vers le bas (-200 pbs) ;
- Pentification (taux courts en baisse, taux longs en hausse) ;
- Aplatissement (taux courts en hausse, taux longs en baisse) ;
- Hausse des taux courts ;
- Baisse des taux courts.

A noter qu'un *floor* réglementaire sur le taux sans risque est prescrit par l'EBA. Ce *floor* commence à -1 % et est augmenté de 0,05 % jusqu'à atteindre 0 % à 20 ans.

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 de collecte des activités commerciales, et les hypothèses relatives aux opérations financières équivalentes au scénario de référence.

Seuls les modèles comportementaux réagissent au scénario de choc. Leurs impacts en encours modifient le niveau de financement à court terme.

Liste des différents scénarios de taux avec choc instantané par rapport à la courbe de référence :

- Choc parallèle vers le haut (+100 pbs) ;
- Choc parallèle vers le bas (-100 pbs) ;
- Pentification (taux courts en baisse, taux longs en hausse) ;
- Aplatissement (taux courts en hausse, taux longs en baisse) ;
- Hausse des taux courts ;
- Baisse des taux courts.

A noter qu'un *floor* réglementaire sur le taux sans risque est prescrit par l'EBA. Ce *floor* commence à -1 % est augmenté de 0,05 % jusqu'à atteindre 0 % à 20 ans.

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

31/12/2022			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	129 628	121 000		107 168	13 832
Prêts et créances sur les établissements de crédit	67 095	67 131		66 816	315
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	222 722	222 722	158 121	44 206	20 395
Instruments dérivés de couverture	1 139	1 139		1 139	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	194 534	194 534	186 121	3 934	4 479
Immeubles de placement au coût amorti	3 508	4 200		4 200	
Immeubles de placement à la juste valeur	2 772	2 772		2 772	
Titres au coût amorti	27 193	23 491	22 197	948	346
Actifs non bancaires					
Autres actifs financiers non courants	591	591		190	401
Créances clients et autres créances	5 503	5 503			
Autres actifs financiers courants	702	702	231	471	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 537	4 537	910	3 627	
PASSIFS					
Passifs bancaires					
Dettes envers les établissements de crédit	26 445	26 459		26 421	38
Dettes envers la clientèle	233 276	233 174		231 446	1 728
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	13 359	13 359	345	13 014	
Instruments dérivés de couverture	2 371	2 371		2 371	
Dettes représentées par un titre	29 052	30 407	11 996	18 411	
Dettes subordonnées	9 099	8 009	2 155	5 853	
Passifs non bancaires					
Emprunts obligataires, dettes financières	11 564	10 083		10 083	
Dettes fournisseurs et autres dettes	9 903	9 903			

(a) Y compris juste valeur des éléments comptabilisés au coût amorti.
(b) Pour les éléments comptabilisés en juste valeur.

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		112 097	13 804
Prêts et créances sur les établissements de crédit	67 823	67 837		67 547	290
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 au coût amorti	1 344	1 827		1 827	
Immeubles de placement à la juste valeur	2 050	2 050		2 050	
Titres au coût amorti	23 480	24 256	22 671	1 087	498
Actifs non bancaires					
Autres actifs financiers non courants	500	500		166	334
Créances clients et autres créances	5 554	5 554			
Autres actifs financiers courants	436	436	230	206	
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		30 683	40
Dettes envers la clientèle	234 582	234 582		232 967	1 615
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	11 725	10 770	
Dettes subordonnées	10 110	10 376	2 731	7 645	
Passifs non bancaires					
Emprunts obligataires et dettes financières	10 149	14 176		14 176	
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.

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	**18 477**	**3 093**	**21 570**
Gains et pertes enregistrés en résultat	572		**572**
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres		(1 198)	**(1 198)**
Achats	4 917	2 965	**7 882**
Ventes	(1 178)	(56)	**(1 234)**
Emissions			**0**
Remboursements	(1 615)	(167)	**(1 782)**
Transferts vers ou hors niveau 3	(821)	136	**(685)**
Variation de périmètre	0	2	**2**
Autres mouvements	43	(30)	**13**
CLÔTURE	**20 395**	**4 745**	**25 140**

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…).
  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.
- **niveau 2** : Instruments valorisés à l'aide de données autres que les prix visés au niveau 1 et qui sont observables pour l'actif ou 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. Un paramètre non observable est défini comme un paramètre dont la valeur résulte d'hypothèses qui ne reposent ni sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument à la date de valorisation, ni sur les données de marché observables disponibles à la même date.
  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.

Juste valeur des crédits

Le périmètre retenu est l'ensemble des crédits tirés et inscrits au bilan. 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 et comptabilisés au coût amorti est déterminée sur la base de modèles internes et représente une estimation de la valeur de marché de ces instruments.

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.

2022		Variations de juste valeur			
(en millions d'euros)	Produits/ (charges) d'intérêts	Juste valeur en résultat	Juste valeur en capitaux propres	Décompta-bilisation et dividendes	**Gain/ (perte) net**
Actifs et passifs évalués au coût amorti	1 623			18	**1 641**
Actifs évalués à la juste valeur par OCI	3 622		(6 293)	(2 694)	**(5 365)**
Instruments financiers à la juste valeur par résultat		(10 911)		1 578	**(9 333)**
Opérations de couverture	219	(25)	118		**312**
TOTAL	**5 464**	**(10 936)**	**(6 175)**	**(1 098)**	**(12 745)**
2021					
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	**3 945**	**12 570**	**(914)**	**191**	**15 793**

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 2022.

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

2022	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	44		44	15	29	1
Instruments financiers dérivés passifs	27		27	15	13	(0)
2021	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

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

2022	Valeur comptable brute	Valeur brute des instruments compensés	Instruments financiers présentés en net	Montants non compensés au bilan		Instruments reçus/donnés en garantie	Valeur nette
(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	**223 895**		**223 895**	**4 828**	**2 927**		**216 140**
Dont opérations de pension	5 589		5 589				5 589
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	*7 946*		*7 946*	*4 828*	*2 927*		*191*
Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle	**198 113**	**1 373**	**196 740**	**101**	**246**	**1 426**	**194 966**
Dont prises en pension	*6 780*	*1 373*	*5 407*	*101*	*246*	*1 426*	*3 634*
Comptes de régularisation et autres actifs	**36 008**		**36 008**	**8**			**36 000**
Dont dépôts de garantie donnés	*8*	*0*	*8*	*8*			*0*
Autres actifs non compensés	**289 002**		**289 002**				**289 002**
TOTAL ACTIF	**747 018**	**1 373**	**745 644**	**4 937**	**3 174**	**1 426**	**736 107**
PASSIFS			0				**0**
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	**15 764**		**15 764**	**4 828**	**806**		**10 130**
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	*6 848*		*6 848*	*4 828*	*806*		*1 214*
Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle	**261 181**	**1 373**	**259 807**	**101**	**950**	**18 941**	**239 816**
Dont mises en pension	*39 396*	*1 373*	*38 023*	*101*	*950*	*18 941*	*18 030*
Autres dettes non compensés	**446 765**		**446 765**				**446 765**
TOTAL PASSIF	**723 710**	**1 373**	**722 336**	**4 929**	**1 756**	**18 941**	**696 711**

2021	Valeur comptable brute	Valeur brute des instruments compensés	Instruments financiers présentés en net	Montants non compensés au bilan		Instruments reçus/donnés en garantie	Valeur nette
(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 compensés	**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 compensées	**470 433**		**470 433**				**470 433**
TOTAL PASSIF	**742 496**	**1 965**	**740 531**	**2 324**	**973**	**27 416**	**709 818**

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 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'Etat ont été redéfinis par le « Contrat d'entreprise 2013-2017» approuvé par le Conseil d'Administration du Groupe du 22 Avril 2013 et signé par l'ensemble des parties prenantes le 01 juillet 2013.

Ce contrat pose les principes suivants :

- le maintien d'un large périmètre de missions de service public dévolues à La Poste : service universel postal, transport et distribution de la presse, accessibilité bancaire et aménagement du territoire avec pour ces trois dernières le maintien du principe d'une compensation des coûts ;
- une trajectoire de qualité de service encore renforcée ;
- des missions adaptées aux attentes des usagers et à l'évolution des technologies ;
- la mise en place d'engagements citoyens en faveur du développement des territoires et des entreprises, des plus démunis, du développement de la société numérique et dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Un nouveau contrat d'entreprise entre La Poste et l'État, pour la période 2018-2022, a été approuvé par le Conseil d'administration du Groupe le 19 décembre 2017 et signé le 16 janvier 2018. Ce contrat s'inscrit dans la continuité du contrat précédent, et vise à pérenniser et moderniser l'exercice des quatre missions de service public de La Poste. Ces missions bénéficient du soutien de l'État, en contrepartie du respect par La Poste d'indicateurs de qualité ambitieux.

Par ailleurs, ce contrat développe la démarche des engagements citoyens en faveur du développement de la société numérique, des services de proximité, et du développement durable et responsable.

Un avenant à ce contrat d'entreprise entre La Poste et l'Etat a été signé le 18 mai 2022. Il intègre les évolutions annoncées par le gouvernement relatives à son soutien aux missions de service universel postal et d'aménagement du territoire ainsi qu'à la réforme du service public de transport et de distribution de la presse.

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)	31/12/2022	31/12/2021
Produits	1 611	1 082
Charges	(14)	(7)
Créances	69 280	66 115
Dettes	506	452

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 5,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 (5,6 millions d'euros en 2021). 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 2022 s'élèvent à 0,3 million d'euros (0,3 million d'euros en 2021).

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	6 810	99 920	423
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	1 386		87
Actifs financiers au coût amorti		203	3 211
Total des actifs reconnus vis-à-vis des entités structurées non consolidées	**8 197**	**100 123**	**3 720**
Passifs financiers à la juste valeur par résultat			351
Total des passifs reconnus vis-à-vis des entités structurées non consolidées	**0**	**0**	**351**
Engagements de financement donnés			866
Exposition maximale au risque de perte	**8 197**	**100 123**	**4 586**
Garanties reçues et autres rehaussements de crédit			
Exposition nette au risque de perte	**8 197**	**100 123**	**4 586**

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 104 millions d'euros au 31 décembre 2022 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)	31/12/2022	31/12/2021
Engagements de financement, de garantie et sur titres donnés		
Engagements de financement		
en faveur d'établissements de crédit	1 296	1 949
en faveur de la clientèle	26 849	26 992
Engagements de garantie		
en faveur d'établissements de crédit	1 019	1 123
en faveur de la clientèle [(a)]	1 199	1 324
Engagements sur titres à livrer	15 432	17 438
Engagements de financement, de garantie et sur titres reçus		
Engagements de financement		
reçus d'établissements de crédit [(b)]	14 783	17 185
reçus de la clientèle	1 728	400
Engagements de garantie		
reçus d'établissements de crédit	40 713	36 937
reçus de la clientèle	7 746	6 980
Engagements sur titres à recevoir	179	216
Autres engagements donnés [(b)(c)]	54 333	51 044
Autres engagements reçus[(d)]	23 666	27 297

(a) Y compris les garanties de capital et de performance accordées aux détenteurs de parts d'OPCVM générées par les entités du Groupe.
(b) Dont engagements donnés (8 825 millions d'euros) et reçus (1 795 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 2022, 25 277 millions d'euros (23 798 millions d'euros en 2021) 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).
(d) Comprend essentiellement les nantissements de titres réalisés au bénéfice de groupe CNP Assurances dans le cadre des contrats de réassurance acceptée.

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 cautionnés par ce dernier. Le montant de cet engagement correspondant à la quote-part des encours distribués par La Banque Postale, s'élevait au 31 décembre 2022 à 168 millions d'euros (contre 184 millions d'euros au 31 décembre 2021).

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 29 millions d'euros au 31 décembre 2022.

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 13 millions d'euros au 31 décembre 2022.

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 2022 à 71 millions d'euros, dont 59 millions d'euros pour La Poste.

38.3.2 Lignes de crédit

La Poste dispose d'une ligne de crédit renouvelable pour un montant de 1 milliard d'euros à 5 ans valable jusqu'en mars 2023 pour laquelle elle a reçu un engagement des onze banques constituant le pool bancaire. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2022.

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 2023 et au-delà. Le montant total des engagements reçus à ce titre s'élève au 31 décembre 2022 à 41 millions d'euros.

38.3.4 Engagements reçus lors d'opérations d'acquisition d'entreprises

Dans le cadre des différentes acquisitions de participations, le Groupe reçoit des vendeurs différents engagements légaux ou négociés au titre desquels le Groupe peut prétendre dans certaines conditions à des indemnisations de préjudices éventuels.

Parmi ces engagements reçus figurent notamment des clauses de non-concurrence reçus des vendeurs dans le cadre de rachat de franchise Seur en Espagne et au Portugal et diverses garanties de passifs.

Il existe par ailleurs d'autre engagements reçus dont les montants ne peuvent être évalués avec précision dans la mesure où ils dépendent de seuils de déclenchement ou de maximum.

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)	31/12/2022	31/12/2021
Caisse, Banques centrales	39 355	50 812
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	222 722	231 420
Instruments dérivés de couverture	1 139	1 022
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	194 796	228 509
Titres au coût amorti	27 193	23 480
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés, au cout amorti	67 095	67 823
Prêts et créances sur la clientèle, au coût amorti	129 628	123 117
Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	721	101
Actifs d'impôts courants	2 592	831
Compte de régularisation et actif divers	35 947	33 268
Actifs destinés à être cédés	0	178
Participation aux bénéfices différés	9 692	0
Participations dans les entreprises mises en équivalence	1 108	948
Immobilisations corporelles, incorporelles, immeubles de placement	12 785	9 796
Montant net des écarts d'acquisition - Actif	143	142
Elimination titres La Banque Postale détenus par La Poste	(8 879)	(8 879)
TOTAL	**736 038**	**762 568**

PASSIF

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	13 359	4 253
Instruments dérivés de couverture	2 371	333
Opérations interbancaires et assimilées : dettes envers les établissements de crédit	26 445	30 393
Dettes envers la clientèle	233 277	234 584
Dettes représentées par un titre	29 052	21 693
Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	294	422
Passifs d'impôts courants	1 017	1 355
Comptes de régularisation et passifs divers	22 582	21 226
Provisions techniques des entreprises d'assurance	383 656	414 398
Provisions	970	1 075
Dettes subordonnées	9 099	10 110
Intérêts minoritaires	**7 731**	**11 690**
CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE	**6 314**	**10 845**
Réserves consolidées et autres	5 273	10 289
Résultat part du Groupe	1 041	556
Solde des opérations avec le reste du Groupe - Impact sur le résultat		
Solde des opérations avec le reste du Groupe - Impact sur le bilan	(128)	193
TOTAL	**736 038**	**762 568**

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	39 355	0	39 355
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	22 256	200 466	222 722
Instruments dérivé de couverture	110	1 029	1 139
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	26 982	167 814	194 796
Titres au coût amorti	2 621	24 572	27 193
Créances sur les établissements de crédit	66 654	441	67 095
Prêts et créances sur la clientèle	19 705	109 923	129 628
Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux - Actif	0	721	721
Éléments de passif par durée restant à courir			
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	7 413	5 946	13 359
Instruments dérivés de couverture	37	2 334	2 371
Dettes envers les établissements de crédit	24 961	1 484	26 445
Dettes envers la clientèle	215 713	17 564	233 277
Dettes représentées par un titre	14 143	14 909	29 052
Dettes subordonnées	316	8 783	9 099
Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux - Passif	0	294	294

39.3 Placements des activités d'assurance

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Actifs financiers à la juste valeur par résultat (a)	212 096	226 403
Instruments dérivés de couverture	118	55
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables (b)	182 437	216 584
Titres au coût amorti	96	84
Immeubles de placement	6 280	3 393
Participations dans les entreprises mises en équivalence	1 108	948
PLACEMENTS DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	**402 135**	**447 467**

(a) Actifs financiers à la juste valeur par résultat

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Instruments de dettes	**171 448**	**180 952**
Effets publics et valeurs assimilées	3 992	4 316
Obligations et autres titres à revenu fixe	23 592	20 439
OPCVM	60 782	76 848
Actifs représentatifs de contrats en UC	77 726	73 742
Prêts et avances	5 356	5 607
Instruments de capitaux propres	**36 946**	**44 038**
Actions et autres titres à revenu variable	34 012	39 301
Actifs représentatifs de contrats en UC	2 933	4 737
Instruments dérivés	3 702	1 413
ACTIFS FINANCIERS A LA JUSTE VALEUR PAR RESULTAT	**212 096**	**226 403**

(b) Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables

(en millions d'euros)	31/12/2022		
	Juste valeur	Dépréciation	Gains / pertes latents
Effets publics et valeurs assimilées	97 190	(121)	(24 808)
Obligations et autres titres à revenu fixe	85 247	(175)	(13 264)
Total des instruments de dettes	**182 437**	**(296)**	**(38 072)**
ACTIFS FINANCIERS A LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES	**182 437**	**(296)**	**(38 072)**
Impôts			10 277
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			**(27 795)**

(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)**

39.4 Produits nets des sociétés d'assurance

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Primes émises	37 140	32 849
Variation des primes non acquises	(54)	(176)
Primes acquises	**37 086**	**32 673**
Chiffres d'affaires ou produits des autres activités	**82**	**90**
Autres produits d'exploitation	**2**	**14**
Produits des placements nets de charges	5 697	5 289
Plus ou moins values de cession des placements	(2 973)	(1 209)
Variation de juste valeur des placements comptabilisés à la juste valeur par résultat	(11 253)	10 457
Variation des dépréciations sur placements	128	(68)
Impacts de l'approche par superposition	700	(1 074)
Total des produits financiers nets de charges	**(7 701)**	**13 396**
Total des produits des activités ordinaires	**29 470**	**46 173**
Charges des prestations des contrats	(21 572)	(39 215)
Charges ou produits nets des cessions en réassurance	93	205
Charges et produits des autres activités	(15)	5
Frais d'acquisition des contrats	(4 313)	(4 013)
Amortissement des valeurs de portefeuille et assimilés et valeur des accords de distribution	(580)	(552)
Frais d'administration	(362)	(285)
Autres produits et charges opérationnels courants	(614)	(489)
Total des autres produits et charges courants	**(27 364)**	**(44 345)**
Résultat opérationnel courant	**2 106**	**1 828**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(48)	(4)
Résultat opérationnel	**2 058**	**1 823**
Charges de financement	(121)	(99)
Variation de valeur des actifs incorporels	(47)	(122)
Quote-part de résultat dans les sociétés mises en équivalence	28	88
Variation de valeur des écarts d'acquisition	23	
Impôts sur les résultats	(432)	(469)
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	**1 509**	**1 222**
Intérêts minoritaires	**279**	**474**
Résultat net part du Groupe	**1 230**	**748**

39.5 Impact de l'application de l'approche par superposition

L'impact net de l'approche par superposition par type d'actif financier est détaillé comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2022 Valeur comptable	31/12/2022 Impact Overlay brut	31/12/2022 Impôt différé	31/12/2022 Impact Overlay net	31/12/2021 Valeur comptable	31/12/2021 Impact Overlay brut	31/12/2021 Impôt différé	31/12/2021 Impact Overlay net
OPCVM	44 140	(438)	112	(326)	46 964	131	(32)	99
Actions et autres titres à revenu variable	28 961	(180)	87	(92)	33 598	943	(56)	887
Obligations	7 922	(83)	37	(47)	6 160	(9)	2	(7)
Autres actifs financiers	13 310	1	38	39	18 559	9	36	45
TOTAL	**94 333**	**(700)**	**274**	**(426)**	**105 281**	**1 074**	**(50)**	**1 024**

Les impacts de l'approche par superposition sur le compte de résultat sont détaillés comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2022 IAS 39	31/12/2022 IFRS 9	31/12/2022 Impact Overlay	31/12/2021 IAS 39	31/12/2021 IFRS 9	31/12/2021 Impact Overlay
Produit net bancaire hors Overlay	(91)	(791)		51	1 125	
Impact Overlay			700			(1 074)
Produit net bancaire	**(91)**	**(791)**	**700**	**51**	**1 125**	**(1 074)**
Impôts différés	23	297	(274)	(25)	(75)	50
RESULTAT NET	**(68)**	**(494)**	**426**	**26**	**1 050**	**(1 024)**

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	2022	2021
Résultat net de l'ensemble pour les activités industrielles et commerciales		**176**	**1 556**
Quote part du résultat des sociétés mises en équivalence		84	23
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur (hors activités bancaires)		(3)	(7)
Plus ou moins values de cession (yc dilution)		(18)	(47)
Variations nettes des provisions		(385)	6
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	40.2	2 966	800
Autres produits et charges sans incidence de trésorerie		(3)	(24)
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt pour les activités Industrielles et commerciales		**2 818**	**2 307**
Coût de l'endettement financier net [(a)]		214	240
Charge d'impôt (yc impôts différés)		(1 048)	27
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt pour les activités industrielles et commerciales		**1 985**	**2 574**
Contribution des activités bancaires et d'assurance (voir EBE, note 40.10)		2 780	2 820
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT		**4 764**	**5 394**

(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)	2022	2021
Dotations et reprises aux amortissements du résultat d'exploitation	2 790	800
Dotations et reprises aux amortissements du résultat financier	(7)	(3)
Dépréciations d'écart d'acquisition	184	3
TOTAL	**2 966**	**800**

40.3 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2022	2021
Variations des stocks et encours	(15)	31
Variations des créances d'exploitation	35	(486)
Variations des dettes d'exploitation et autres actifs/passifs d'exploitation	243	11
TOTAL	**264**	**(444)**

40.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires

	2022	2021
Variations des actifs financiers à la juste valeur par résultat	11 577	(22 361)
Variations des instruments dérivés de couverture	(167)	471
Variation des actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	(4 016)	16 367
Variations des titres au coût amorti	(3 705)	539
Variations des prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti	314	5 711
Variations des prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	(6 527)	2 079
Variation des écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	(621)	119
Variations des autres actifs financiers et comptes de régularisation	(3 174)	(314)
Variation des immeubles de placement	(982)	(438)
Variation des passifs financiers à la juste valeur par résultat	11 203	(12 639)
Variations des instruments dérivés de couverture	2 089	(494)
Variations des dettes envers les établissements de crédit et assimilés	(5 016)	(2 912)
Variations des dettes envers la clientèle	(1 307)	4 633
Variations des dettes représentées par un titre	7 359	54
Variations des écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	(128)	(304)
Variations des autres passifs financiers et comptes de régularisation	(1 536)	11 420
Variations des prov. techniques des activités bancaires et d'assurance et comptabilité reflet	(11 676)	6 980
TOTAL	**(6 313)**	**8 911**

40.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

(en millions d'euros)	2022	2021
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(691)	(587)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(1 115)	(1 144)
Acquisitions d'immeubles de placements	0	0
Variations des fournisseurs d'immobilisations	103	(17)
TOTAL	**(1 704)**	**(1 747)**

40.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts

(en millions d'euros)	2022	2021
Emprunts obligataires	1 550	2 226
Billets de trésorerie	871	725
Autres emprunts et dettes assimilées	1 056	1 875
TOTAL	**3 477**	**4 826**

40.7 Remboursements des emprunts

(en millions d'euros)	2022	2021
Emprunts obligataires	0	(1 000)
Emprunts auprès des établissements de crédit	(11)	(25)
Bons La Poste	(1)	(1)
Billets de trésorerie	(1 021)	(725)
Emprunts sur location-financement	0	0
Autres emprunts et dettes assimilées	(1 762)	(1 789)
TOTAL	**(2 795)**	**(3 540)**

40.8 Autres flux liés aux opérations de financement

(en millions d'euros)	2022	2021
Encaissement de dépôts et cautionnements reçus	6	17
Remboursement de dépôts et cautionnements reçus	(6)	(5)
Autres	(46)	(6)
TOTAL	**(46)**	**6**

40.9 Variation de trésorerie des activités bancaires

(en millions d'euros)	NOTE	2022	2021
Caisse, Banque centrale à l'ouverture (actif)		50 812	1 783
Prêts et créances à vue sur les établissements de crédit (actif)		2 261	43 652
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)		(1 065)	(1 181)
Ouverture		**52 008**	**44 254**
Caisse, Banque centrale à la clôture (actif)	**24.2**	39 355	50 812
Prêts et créances à vue sur les établissements de crédit (actif)	**22.5**	1 898	2 261
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)	**31.3**	(1 326)	(1 065)
Clôture		**39 927**	**52 008**
Augmentation/(Diminution) de trésorerie des activités bancaires au bilan		**(12 080)**	**7 753**
dont incidence des variations de périmètre (CNP Assurances)		55	298
Augmentation/(Diminution) de trésorerie des activités bancaires au bilan hors incidence des variations de périmètre		**(12 136)**	**7 455**

40.10 Passage du résultat d'exploitation courant à l'Excédent brut d'Exploitation

		2022			2021		
		Groupe	Activités industr. et comm.	Activités bancaires et assurance	Groupe	Activités industr. et comm.	Activités bancaires et assurance
Résultat d'exploitation	(a)	**1 197**	**(580)**	**1 776**	**3 431**	**1 808**	**1 624**
dont mouvements non cash à neutraliser :							
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	(a)	31	3	28	87	(2)	89
Amortissements d'immobilisations et mouvements de provisions du Produit Net Bancaire	(b)	(240)	0	(240)	(379)		(379)
Reprises et dotations de provisions relatives aux avantages du personnel	note 9	407	413	(6)	15	23	(8)
Amortissements et provisions	(a)	(3 888)	(3 050)	(837)	(1 772)	(859)	(912)
Résultat avant impôt des cessions d'actifs	(a)	52	15	36	23	22	1
Produits de réévaluation des participations	note 12	21	6	16	18	18	0
Divers		1	2	(0)	17	4	13
Excédent Brut d'Exploitation	**TFT**	**4 811**	**2 031**	**2 780**	**5 422**	**2 602**	**2 820**
Réintégration des variations des provisions sur actifs circulants et créances irrécouvrables (hors Banque)	(c)	(40)	(40)		(29)	(29)	
Produits et charges financiers divers		(7)	(7)	(0)	(0)	(0)	0
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net d'impôt	**TFT**	**4 764**	**1 984**	**2 780**	**5 394**	**2 574**	**2 820**

(a) Voir le Compte de résultat consolidé. La quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint n'inclut pas le résultat de la société Holding d'Infrastructures Gazières positionné dans le PNB (voir note 19).

(b) *Dont notamment en 2022, 366 millions d'euros d'amortissement d'actifs incorporels, et 349 millions d'euros en 2021.*

(c) *La variation des dépréciations des 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 pas 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.

2022

(en millions d'euros HT)	KPMG	%	MAZARS	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
société-mère	0,6	6%	0,6	6%
filiales intégrées globalement	7,2	71%	5,4	53%
	7,8	**77%**	**6,0**	**59%**
Services autres que la certification des comptes				
société-mère	0,3	3%	0,1	1%
filiales intégrées globalement	2,0	20%	4,1	40%
	2,3	**23%**	**4,2**	**41%**
TOTAL	**10,1**	**100%**	**10,2**	**100%**

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%**

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, revues de procédures de contrôle interne, consultations comptables, revues relatives à des données ou des indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux.

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, formations, revues de procédures de contrôle interne et de systèmes d'information, consultations comptables et fiscales, revues relatives à des données ou des indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux.

NOTE 42 ÉVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Dans le cadre de la poursuite de sa stratégie de développement à l'international, CNP Assurances a finalisé, en janvier 2023, l'acquisition des parts détenues par Caixa Seguridade et Icatu dans les entités CNP Seguros Participações em Saúde Ltda « Holding Saúde », Seguros Previdência do Sul « Previsul » et CNP Capitalização S.A. « CNP Cap », lui permettant ainsi de porter sa participation à 100% dans ces trois entités.

NOTE 43 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
SOCIETES	**PAYS**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**
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
Age d'or Expansion	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Asten Santé	France	52,60	52,60	52,60	52,60	IG	IG
Asten Santé à domicile	France	52,60	52,60	100,00	100,00	IG	IG
Axeo Developpement	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
AXEO Partenariats Pro Services (P.P.S)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Axeo Pro Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Axeo Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Bien être à la carte (BEAC)	France	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
BlueSom	France	52,06	0,00	99,00	0,00	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
Conciergerie	France		51,00		51,00		IG
Coordination Axeo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Creat Direct	Roumanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CyberCité	France		75,00		75,00		IG
DIADOM SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Economie d'énergie	France	97,65	98,82	100,00	100,00	IG	IG
EDENEXT	France	97,65	98,82	97,65	98,82	IG	IG
E-SY COM	France	91,10	91,10	91,10	91,10	IG	IG
Financière Axeo	France	100,00	100,00	100,00	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
Go Logistic	Portugal		90,00		90,00		IG
H2AD	France	50,82	50,82	96,64	96,64	IG	IG
Happytal	France		86,00		86,00		IG
Help Confort	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Help Confort ST Nazaire	France	100,00	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	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Interactions Marketing	Roumanie	95,00	100,00	95,00	100,00	IG	IG
Isoskèle	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	
		2021	2022	2021	2022	2021	2022
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 Santé et Autonomie (ex La Poste Silver)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Maela	France		48,14		100,00		IG
Matching	France	83,76	83,76	83,76	83,76	IG	IG
Media Presse	France	25,00	0	25,00	0,00	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
MSCM2	France	50,82	50,82	100,00	100,00	IG	IG
Neolog	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Newco Santé Holding	France		48,14		48,14		IG
Nouveal	France	66,00	48,14	66,00	100,00	IG	IG
Nouvelle Attitude	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Nutrimédical	France	52,60	0,00	100,00	0,00	IG	
Ofertia Colombia	Colombie		100,00		100,00		IG
Ofertia Mexico	Mexique		100,00		100,00		IG
OnlySo	France		75,00		100,00		IG
Organisme Formation Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
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
Sadimmo	France	47,33	0,00	90,00	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 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	100,00	100,00	IG	IG
TimeOne – LMT	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
TimeOne - Media buying	France	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
TimeOne - Performance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
TimeOne – Publishing	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	
		2021	2022	2021	2022	2021	2022
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
Air 360	France		60,00		100,00		IG
Alas Courier, S.L.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Alolomer, S.L.U.	Espagne	24,04	24,04	25,00	25,00	MEE	MEE
Alturing	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Andalupaq Express, S.L.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Aramex PJSC	Emirats Arabes Unis	24,93	28,00	24,93	28,00	MEE	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 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 France SAS	France		100,00		100,00		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 Limited	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
BK Logistics Group B.V.	Pays Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
BK Pharma Logistics B.V.	Pays Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
BK Sneltransport B.V.	Pays Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Bloomsburys Gmbh	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
BTB Mailflight	Grande Bretagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
BTB Mailflight Holding	Grande Bretagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Broad Reach Commerce Inc.	Grande Bretagne		54,00		90,00		IG
C Chez Vous SAS	France		95,00		95,00		IG
Caledonie express	France	60,00	60,00	60,00	60,00	MEE	MEE
Cargonet Software SARL	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Central de Mensajeros Logística 2008, S.L.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Chrono Diali	Maroc	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
Chronofresh SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Chronopost (Mauritius) Ltd	Ile Maurice	75,00	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
CitySprint (UK) Bidco Limited	Grande-Bretagne		100,00		100,00		IG
CitySprint (UK) Group Limited	Grande-Bretagne		100,00		100,00		IG
CitySprint (UK) Limited	Grande-Bretagne		100,00		100,00		IG
CitySprint Courier Services Limited	Grande-Bretagne		100,00		100,00		IG
Customs Clearance Ltd.	Grande-Bretagne	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
CXB Partner S.A.U.	Espagne		100,00		100,00		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

SOCIETES	PAYS	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2021	2022	2021	2022	2021	2022
SECTEUR GEOPOST							
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 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.	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	100,00	100,00	IG	IG
DPD Immobilienverwaltung GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Ireland	Irlande	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Kazakhstan LLP	Kazakhstan	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
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	69,81	100,00	100,00	IG	IG
DPD RUS	Russie	86,80	100,00	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 Sichuan Ltd	Allemagne		64,63		100,00		IG
DPD Slovenia	Slovénie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPDCN Linehaul Express Ltd (ex Linehaul Express (Shenzhen) Ltd.)	Chine	64,63	64,63	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	100,00	86,80	100,00	IG	IG
DS Russia GP GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DS Russia Management GmbH	Allemagne	88,80	100,00	88,80	100,00	IG	IG
DTDC	Inde	42,52	42,52	42,52	42,52	MEE	MEE
Dynamic Parcel Distribution Ltd	Grande-Bretagne	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Dynapresse Marketing SA	Suisse	60,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Epicery SAS	France	87,47	87,47	87,47	87,47	IG	IG
ESW Parent, Inc, (ESPI)	Etats-Unis		60,00		60,00		IG
ESW U.S. Direct E-Commerce Canada Corp	Canada		60,00		100,00		IG
EVOL ANNECY	France		60,00		100,00		IG
EVOL BORDEAUX	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL CENTRE	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	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	60,00	100,00	100,00	IG	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	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL ROUEN	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL STRASBOURG	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	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	69,81	100,00	100,00	IG	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 IMDH GmbH (ex GP IMDH GmbH)	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

SOCIETES	PAYS	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2021	2022	2021	2022	2021	2022
SECTEUR GEOPOST							
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 South East Asia (SEA) Pte. Ltd.	Singapour		100,00		100,00		IG
GeoPost Trans EOOD	Bulgarie	69,81	69,81	100,00	100,00	IG	IG
GLPU	France	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	64,63	100,00	100,00	IG	IG
iloxx GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Infraestructuras, Tecnologia Y Soporte Al Reparto, SL	Espagne		100,00		100,00		IG
Interlink Express Parcels Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Interlink Express Plc	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Jadlog Logística Ltda.	Brésil	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
Keyopstech	France	95,00	95,00	95,00	95,00	IG	IG
Keyopstech Ivoire SARL	Cote d'Ivoire	95,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Keyopstech Sénégal SARL	Sénégal	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
Last Mile Link Technologies Limited	Grande-Bretagne		100,00		100,00		IG
Latin America E-Commerce Direct, S.A. de C.V	Mexique	60,00	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 (Hainan) Ltd	Chine		64,63		100,00		IG
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 (Sichuan) Ltd	Chine		48,79		100,00		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	64,63	100,00	100,00	IG	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 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.	Singapour	64,63	64,63	100,00	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 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
Madripaq Servicios, S.L.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mail Plus Ltd	Grande-Bretagne	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
Menexpres, S.A.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Nanny Bag	France		49,95		49,95		MEE
Ninja Logistics Pte. Ltd.	Singapour	43,27	42,41	43,27	42,41	MEE	MEE
North America Direct, Inc.	Etats Unis	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
On The Dot Technologies Limited	Grande-Bretagne		100,00		100,00		IG
Packcity GeoPost	France	34,00	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	48,95	48,95	48,95	48,95	MEE	MEE
Pickpoint Delivery System Ltd. (Cyprus)	Chypre	48,95	48,95	48,95	48,95	MEE	MEE
Pickup At Home	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pickup Logistics	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pickup Personal Services	France	95,00	100,00	95,00	100,00	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 SAS	France	44,89	100,00	44,89	100,00	MEE	IG
Project Bolt Newco 1 Limited	Grande-Bretagne		100,00		100,00		IG
Project Bolt Newco 2 Limited	Grande-Bretagne		100,00		100,00		IG
PT Linehaul Express Indonesia	Indonésie	25,85	25,85	40,00	40,00	MEE	MEE
Pudo Portugal S.A.	Portugal	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE
Rapido Express and Logistics EOOD	Bulgarie	69,81	69,81	100,00	100,00	IG	IG
Resto In	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
RPX MAC Express (Private) Limited	Sri Lanka	32,31	32,31	100,00	100,00	IG	IG
Scalefast Australia PTY LTD	Australie		60,00		100,00		IG
Scalefast Canada Enterprises	Canada		60,00		100,00		IG
Scalefast Inc.	Etats Unis		60,00		100,00		IG
Scalefast Japan Kabushiki Kaisha	Japon		60,00		100,00		IG
Scalefast S. de R.L. de C.V.	Mexique		60,00		100,00		IG

SOCIETES	PAYS	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2021	2022	2021	2022	2021	2022
SECTEUR GEOPOST							
Scalefast SAS	France		60,00		100,00		IG
Scalefast Singapore PTE Ltd	Singapour		60,00		100,00		IG
Scalefast, S.L.	Espagne		60,00		100,00		IG
SCI Exa Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Examurs Paris	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sci Intel immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Seur España Operaciones, S.A.	Espagne	96,14	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	96,14	96,14	100,00	100,00	IG	IG
Seur Logística S.A.	Espagne	96,14	96,14	100,00	100,00	IG	IG
Seur, S.A.	Espagne	96,14	96,14	96,14	96,14	IG	IG
Shanghai E & T Wako Express Co. Ltd.	Chine	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
SHIFT7	France		60,00		100,00		IG
Siodemka Systemy Sp z o.o.	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sodexi	France	35,00	35,00	35,00	35,00	MEE	MEE
Someva, S.L.U.	Espagne	96,14	96,14	100,00	100,00	IG	IG
Speedy AD	Bulgarie	69,81	69,81	69,81	69,81	IG	IG
Speedy EOOD	Bulgarie	69,81	69,81	100,00	100,00	IG	IG
Speedy Tech Lab.(ex OMG Mobile EOOD)	Bulgarie	69,81	69,81	100,00	100,00	IG	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
SRT Italy S.r.l.	Italie		100,00		100,00		IG
STOCKNORD	France		60,00		100,00		IG
STRT Delivery Portugal, Unipessoal LDA	Portugal	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 Polska sp.zo.o.	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Stuart Urban, S.L. (ex Stuart Logistica)	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
TD Express services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
The Courier and Passenger Transport Group Limited	Grande-Bretagne		100,00		100,00		IG
The Courier and Passenger Transport Holdings Limited	Grande-Bretagne		100,00		100,00		IG
The Reach Advisory Limited.	Irlande		60,00		100,00		IG
Transporte Integral de Paquetería, S.A.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Transworld Global Courier Ltd	Grande-Bretagne		100,00		100,00		IG
Urgent Deliveries Limited (EcoSpeed)	Grande-Bretagne		100,00		100,00		IG
U.S. Direct (singapore) PTE Ltd	Singapour	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
U.S. Direct e-commerce AUS PTY Limited	Australie	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
U.S. Direct E-Commerce Netherlands B.V.	Pays Bas	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
U.S. Direct e-commerce UK	Grande Bretagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
US Direct E-Commerce (USA) Inc.	Etats Unis		60,00		60,00		IG
Universal Express LLC	Emirats Arabes Unis	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Universal Express Ltd.	Kenya	64,63	0,00	100,00	0,00	IG	
US Direct eCommerce Holding Ltd	Irlande	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
US Direct eCommerce Ltd	Irlande	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
US Direct eCommerce Nominee DAC	Irlande	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
US Direct E-Commerce Rus LLC	Russie	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Wako Express Co. Ltd.	Taïwan	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	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	48,47	75,00	75,00	IG	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	
		2021	2022	2021	2022	2021	2022
SECTEUR LA BANQUE POSTALE - CNP							
La Banque Postale	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
115 K	France		100,00		100,00		IG
AEP3 SCI	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
AEP4 SCI	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
AEW Europe SA	France	40,00	0,00	40,00	0,00	MEE	
Arial CNP Assurances	France	31,58	40,00	40,00	40,00	MEE	MEE
Assurbail Patrimoine	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Assurimmeuble	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Assuristance	France	52,11	100,00	66,00	100,00	MEE	IG
Caixa Seguradora Especializada Em Saúde SA	Brésil	40,86	51,75	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Seguradora SA	Brésil	40,86	51,75	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Vida e Previdência	Brésil	31,58	40,00	100,00	100,00	IG	IG
CIMO	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Asfalistiki	Chypre	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assur Trésorerie Plus	France	77,46	99,09	98,12	99,09	IG	IG
CNP Assurances	France	78,95	100,00	82,12	100,00	IG	IG
CNP Assurances Compañia de Seguros	Argentine	60,37	76,47	76,47	76,47	IG	IG
CNP Assurances Latam Holding Ltda	Brésil	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assurances Participações Ltda	Brésil	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Capitalização SA	Brésil	20,84	26,39	51,00	51,00	IG	IG
CNP Caution	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Consórcio SA Administradora de Consórcios (ex Caixa Consórcio SA Administradora de Consórcios)	Brésil	40,86	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Cyprialife	Chypre	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Cyprus Insurance Holdings	Chypre	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Cyprus Properties	Chypre	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Cyprus Tower Ltd	Chypre	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Europe Life	Irlande	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Immobilier	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Luxembourg	Luxembourg	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP OSTRUM ISR OBLI 12 MOIS	France	77,84	98,98	98,59	98,98	IG	IG
CNP Participações Securitarias Brasil Ltda	Brésil	40,86	51,75	100,00	100,00	IG	IG
CNP Partners	Espagne	78,95	0,00	100,00	0,00	IG	
CNP Praktoriaki	Grèce	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Retraite	France		100,00		100,00		IG
CNP SA de Capitalización y Ahorro p/ fines determinados	Argentine	39,47	50,00	65,38	65,38	IG	IG
CNP Santander Insurance Europe Ltd	Irlande	40,26	51,00	51,00	51,00	IG	IG
CNP Santander Insurance Life Ltd	Irlande	40,26	51,00	51,00	51,00	IG	IG
CNP Santander Insurance Services Ireland Ltd	Irlande	40,26	51,00	51,00	51,00	IG	IG
CNP Seguros Holding Brasil SA	Brésil	40,86	51,75	51,75	51,75	IG	IG
CNP Seguros Participações em Saúde Ltda (ex Caixa Seguros Participações em Saúde Ltda)	Brésil	40,86	51,75	100,00	51,75	IG	IG
CNP UniCredit Vita	Italie	45,40	51,00	57,50	51,00	IG	IG
CNP Vita Assicura	Italie	40,26	100,00	51,00	100,00	IG	IG
CNP Vita Assicurazione	Italie	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Zois	Grèce	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Companhia de Seguros Previdencia Do Sul-Previsul	Brésil	40,86	51,75	100,00	100,00	IG	IG
Credicoop Compañia de Seguros de Retiro SA	Argentine		29,82		29,82		MEE
EasyBourse	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

SOCIETES	PAYS	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2021	2022	2021	2022	2021	2022
SECTEUR LA BANQUE POSTALE - CNP							
Ecureuil Profil 90	France	44,89	56,22	56,86	56,22	IG	IG
Ecureuil Vie Développement	France	38,69	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
FCT Elise 2012	France	95,00	95,00	95,00	95,00	IG	IG
Filassistance International	France	52,11	100,00	66,00	100,00	MEE	IG
Fundo De Investimento Imobiliario Renda Corporativa Angico - FII	Brésil	38,54	48,81	100,00	100,00	IG	IG
Holding d'Infrastructures Gazières	France	41,84	52,97	53,00	52,97	MEE	MEE
Holding XS 1 SA	Brésil	31,58	40,00	51,00	51,00	IG	IG
Infra-Invest	Luxembourg	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Infra-Invest France	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Infra-Invest Holding	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Asset Management	France	70,00	75,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Asset Management Holding	France	70,00	75,00	70,00	75,00	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	78,95	100,00	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
Louvre Banque Privée (ex BPE)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Ma French Bank	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
MFPrévoyance SA	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Montparvie V	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Odonto Empresas Convênios Dentários Ltda	Brésil	40,86	100,00	100,00	100,00	IG	IG
OPCI AEP247	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
OPCI AEW Imcom 1	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
OPCI MTP Invest	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
OPCI Raspail	France	78,95	99,94	100,00	99,94	IG	IG
OPCVM Caixa Seguradora SA	Brésil	40,86	51,75	100,00	100,00	IG	IG
OPCVM Caixa Vida e Previdência	Brésil	31,58	40,00	100,00	100,00	IG	IG
OPCVM CNP Capitalizacao SA (ex OPCVM Caixa Capitalizacao SA)	Brésil	20,84	26,39	100,00	100,00	IG	IG
OPCVM CNP Consórcio SA (ex OPCVM Caixa Consorcios)	Brésil	40,86	100,00	100,00	100,00	IG	IG
OPCVM Holding Caixa Seguros Holding SA	Brésil	40,86	51,75	100,00	100,00	IG	IG
Ostrum Asset Management	France	31,50	0,00	45,00	0,00	MEE	
Outlet Invest	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Provincia Seguros de Vida SA	Argentine		40,00		40,00		MEE
SAS Alleray	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI CRSF DOM	France	99,94	0,00	99,94	0,00	IG	
SCI CRSF Métropole	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI ICV	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Lamartine	France		85,00		85,00		IG
SCI Tertiaire Saint Romain	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCP Lamartine Euros	France		100,00		100,00		IG
SCP Lamartine monitoring Holding	France		100,00		100,00		IG
SICAC	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SOFIAP	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG
Sogestop K	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tocqueville Finance SA	France	69,93	74,99	99,90	99,99	IG	IG
Univers CNP 1 FCP	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Vivaccio ISR actions	France	78,95	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Wiz Soluçoes e Corretagem de Seguros SA	Brésil	10,22	12,94	25,00	25,00	MEE	MEE
XS2 Vida e Previdência SA	Brésil	31,58	40,00	100,00	100,00	IG	IG
XS5 Administradora de consorcios SA	Brésil	19,74	25,00	50,01	50,01	MEE	MEE
Youse Tecnologia e Assistencia em Seguros Ltda (ex Caixa Seguros Assessoria e Consultoria Ltda)	Brésil	40,86	51,75	100,00	100,00	IG	IG

SOCIETES	PAYS	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2021	2022	2021	2022	2021	2022
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	100,00	IG	IG
AR 24	France	55,00	80,24	55,00	80,24	IG	IG
ARKHINEO	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Boxtal	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Bretagne Routage SA	France	100,00	0,00	100,00	0,00	IG	
CER - Docapost BPO	France	50,98	0,00	50,98	0,00	IG	
Certinomis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNTP - Docapost BPO	France	66,00	100,00	66,00	100,00	IG	IG
Docapost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Agility	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Applicam	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost BPO (ex T2IS – Docapost BPO)	Maroc	50,98	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 CSP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost DPS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Externalisation	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Fast	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost IOT	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docapost Localéo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte E -Santé	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DOCAPOSTE Trust & Sign	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DOCAPOSTE Trust & Sign POLOGNE	Pologne		100,00		100,00		IG
DOCAPOSTE Trust & Sign ROUMANIE	Roumanie		100,00		100,00		IG
ESCENT Belgique	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
ESCENT Luxembourg	Luxembourg	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
Heva	France		100,00		100,00		IG
Icanopée	France	80,00	100,00	80,00	100,00	IG	IG
Inadvans	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Index Education Développement	France	76,60	80,00	100,00	100,00	IG	IG
Index Education France	France	76,60	80,00	100,00	100,00	IG	IG
Index Italie	Italie	76,60	80,00	100,00	100,00	IG	IG
Kidscare	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Services à la Personne	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Telecom	France	51,00	51,00	51,00	51,00	MEE	MEE
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	89,86	100,00	89,86	100,00	IG	IG
Media Prisme SAS	France	82,05	82,05	82,05	82,05	IG	IG
Openvalue	France	80,00	80,00	100,00	100,00	IG	IG
OPTELO	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Oxeva	France	70,03	0,00	70,03	0,00	IG	
Probayes	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Prosofteam	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sefas Espana	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sefas Inc	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
Sefas SA	France	100,00	100,00	99,99	99,99	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
Sérès SA	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG
Sofadev - Docapost BPO	Maroc	50,98	100,00	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
Voxaly	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

SOCIETES	PAYS	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2021	2022	2021	2022	2021	2022
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	0,00	50,00	0,00	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
Multiburo	France		100,00		100,00		IG
Multigestion	France		100,00		100,00		IG
Multiburo Gares	France		100,00		100,00		IG
Multiburo Suisse SA	Suisse		100,00		100,00		IG
N.C.I	Belgique		100,00		100,00		IG
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	100,00	100,00	IG	IG
Poste Immo tertiaire	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS Arkadea	France	50,00	0,00	50,00	0,00	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 IG	France	28,00	45,10	28,00	45,10	MEE	IG
SAS Startway Partners	France	79,97	96,00	79,97	100,00	IG	IG
SAS STARTWAY SYSTEM	France		100,00		100,00		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 Aix-Pichaury	France		100,00		100,00		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 Nantes Aubiniere	France		100,00		100,00		IG
SCI PI 17	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 Route du Moulin Bateau Bonneuil	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI RSS Strasbourg MEE	France	59,00	59,00	59,00	59,00	MEE	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	48,56	48,56	48,56	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	22,50	22,50	MEE	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	100,00	100,00	IG	IG
Vehiposte SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Movivolt	France	30,00	30,00	30,00	30,00	MEE	MEE

IG: intégration globale MEE: mise en équivalence IP : Intégration proportionnelle

NOTE 44 AUTRES TITRES NON CONSOLIDES HORS FRANCE

(en milliers d'euros)	Pays	31/12/2022		31/12/2021
		Pourcentage de détention	Valeur au bilan	Valeur au bilan
DalcoSud, S.L.U.	Espagne	100%	**9 723**	0
Anchanto	Singapour	19%	**6 191**	6 191
Cool Runnings Transport B.V.	Pays Bas	100%	**2 544**	0
Bosta Inc.	États-Unis	11%	**1 285**	1 285
Livelihoods	Lxembourg	3%	**1 000**	1 000
Localz Pty Ltd.	Australie	5%	**926**	926
Sérès Argentine	Argentine	90%	**850**	790
Advanced Ideas SRL	Roumanie	60%	**821**	
Sérès Colombie	Colombie	100%	**807**	707
Sérès Mexique	Mexique	100%	**586**	553
Koiki	Espagne	9%	**370**	370
Mediapost Vietnam	Vietnam	36%	**311**	311
Sérès Equateur	Équateur	100%	**216**	216
Citibox Smart Services, S.L.	Espagne	2%	**153**	750
Vouchers Depot SRL	Roumanie	75%	**152**	0
Séres Pérou	Pérou	100%	**95**	65
Mediapost Martech	Roumanie	51%	**52**	52
Vietnam Postal SRL	Vietnam	6%	**43**	43
CargoNetwork Gm	Allemagne	11%	**40**	40
Divers	Portugal	ns	**32**	78
CID Externalizacion de Servici	Espagne	10%	**25**	25
Divers	Phillipines	ns	**20**	0
Divers	Espagne	ns	**17**	17
Kombiverkehr Deu	Allemagne	ns	**16**	16
Biocair India Private Limited	Inde	100%	**11**	0
IG Zollwerk	Suisse	7%	**10**	10
Applicam Tunisie	Tunisie	95%	**10**	10
Insercion Personal Discapacita	Espagne	10%	**6**	6
Divers	Allemagne	ns	**1**	1
Wundr Commerce Ltd	Grande-Bretagne	12%		874
Divers	Italie	ns		13
Tactio Inc. (a)	Canada			3 990
Aljutrans Cádiz, S.L. (b)	Espagne			2 584
Ofertia Mexico (b)	Mexique			89
Ofertia Colombia (b)	Colombie			18
TOTAL			**26 313**	**21 030**

(a) Société cédée en 2022.

(b) Société consolidée en 2022.