

Document d’enregistrement universel

Rapport financier annuel

2025

LA POSTE
GROUPE

Sommaire

RAPPORT INTÉGRÉ

Message de la Présidente-Directrice générale 4
Profil 6
Stratégie 12
Création et partage de la valeur 38
Gouvernance et gestion des risques 46

1 ACTIVITÉS DU GROUPE 53

1.1 Services-Courrier-Colis 56
1.2 Geopost 68
1.3 Grand Public et Numérique 80
1.4 La Banque Postale 88
1.5 La Poste Immobilier 100
1.6 Missions de service public 106

2 ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE 115

2.1 Faits marquants 116
2.2 Synthèse des résultats consolidés 123
2.3 Endettement et solidité financière 137
2.4 Perspectives et événements post-clôture 143
2.5 Annexes 143

3 PERFORMANCE RESPONSABLE 149

3.1 État de durabilité 152
3.2 Rapport de certification des informations en matière de durabilité 272
3.3 Informations additionnelles sur les engagements responsables 276

4 RISQUES ET CONTRÔLES 289

4.1 Principaux facteurs de risques 290
4.2 Dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques 297
4.3 Assurances et couverture des risques 300
4.4 Procédures judiciaires et d'arbitrage 301
4.5 Plan de vigilance 302

5 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 339

5.1 Structure et fonctionnement de la gouvernance 340
5.2 Rémunération et avantages des mandataires sociaux 374
5.3 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise 382

6 ÉTATS FINANCIERS 385

6.1 États financiers consolidés 386
6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 538
6.3 États financiers annuels 544
6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 576

7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 581

7.1 Informations générales relatives à La Poste SA et à son capital 582
7.2 Contrôleurs légaux 586
7.3 Personne responsable du Document d'enregistrement universel 586

Glossaire 587
Tables de concordance et incorporations par référence 590



Document d'enregistrement universel 2025

incluant le rapport financier annuel

LA POSTE GROUPE

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 3 avril 2026 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 d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé 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**.



À propos de ce rapport intégré

Ce rapport intégré s'inspire de l'*Integrated Reporting Framework* et des meilleures pratiques en la matière. Il vise à fournir une vision globale du modèle d'entreprise et de la stratégie du groupe La Poste, de ses engagements environnementaux, sociaux et sociétaux, ainsi que de ses performances financière et extra-financière. Ce rapport, dont l'élaboration a été pilotée par la direction de la communication financière du groupe, a été réalisé en étroite collaboration avec les directions de la stratégie, de l'engagement sociétal et de la communication du groupe, et la participation active de nombreuses directions fonctionnelles transverses et des branches du groupe La Poste.

RAPPORT INTÉGRÉ 2025

Message de la Présidente-Directrice générale 4

PROFIL

Un grand groupe multimétier 6
Une entreprise de proximité humaine, au service de tous 8
Les principales étapes du développement du groupe 10
Éthique et conformité : un engagement fort du groupe 11

STRATÉGIE

Un groupe en transformation 12
La Poste 2030, engagée pour vous 16
Quatre branches, moteurs de la transformation du groupe 18
Les enjeux ESG clés du groupe 26
Agir pour la planète 28
Les impacts du groupe au regard de la taxonomie européenne 33
Agir avec et pour les collaborateurs 34
Agir pour la société et pour l'avenir des territoires 36

CRÉATION ET PARTAGE DE LA VALEUR

Un modèle d'affaires créateur de valeur 38
Les activités du groupe au sein de sa chaîne de valeur 40
Une création de valeur durable et partagée 42
Performance financière et extra-financière 44

GOUVERNANCE ET GESTION DES RISQUES

Une gouvernance au service d'une vision à long terme 46
Maîtriser les risques, assurer la confiance 50



En 2025, le groupe La Poste affiche une bonne résistance dans un contexte concurrentiel exacerbé et un environnement économique perturbé.

MARIE-ANGE DEBON
PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

MESSAGE DE **MARIE-ANGE DEBON**

En 2025, le groupe La Poste affiche une bonne résistance dans un contexte concurrentiel exacerbé et un environnement économique perturbé. Le chiffre d'affaires atteint 34,4 milliards d'euros. Près de la moitié de l'activité du groupe (45,3% du chiffre d'affaires) est désormais réalisée à l'international. Quant au résultat net part du groupe, il s'élève à 1,2 milliard d'euros. Cette performance repose avant tout sur l'engagement des collaborateurs qui ont su assurer, chacun dans leur activité, dynamique commerciale, capacité d'adaptation et de transformation, innovation. Dans tous les métiers, des efforts majeurs ont également été réalisés pour maîtriser les charges.

La Banque Postale connaît un fort redressement grâce à la bonne conduite de son plan de transformation et à la performance des activités assurantielles. Les activités de bancassurance représentent 22% du chiffre d'affaires du groupe. Ce redressement confirme la solidité du modèle, fondé sur les synergies entre La Banque Postale, CNP Assurances et le réseau postal. Les collaboratrices et les collaborateurs du réseau impulsent une vraie dynamique pour commercialiser les offres financières, assurantielles, et de services telles que la nouvelle box La Poste Mobile avec Bouygues Telecom.

En 2025, CNP Assurances a poursuivi sa diversification, avec des partenariats stratégiques de qualité. Ainsi la signature d'un accord avec Embracon au Brésil a permis de créer un acteur majeur sur le segment en forte croissance du Consórcio, une alternative locale au crédit traditionnel. En France, le lancement de l'offre de CNP Protection Sociale ou encore la création d'une offre d'épargne salariale pour les TPE et PME illustrent cette stratégie.

Dans le domaine de la logistique, l'année a été marquée par l'augmentation des volumes de colis livrés par le groupe La Poste. Au total, 2,7 milliards de colis ont été traités dans le monde, avec une évolution significative pour Geopost de +5%. Les flux transfrontaliers affichent également une progression solide de +6,5% de croissance en valeur. En 2025, l'activité colis portée par Colissimo en France et les marques commerciales de Geopost (Chronopost, DPD, Seur, BRT, Speedy…) contribue à hauteur de 54% au chiffre d'affaires du groupe La Poste. C'est la première activité du groupe. Mais le secteur souffre d'une forte pression sur les marges, sous l'effet de la concurrence imposée par de nouveaux acteurs et du développement de la livraison hors domicile.

2025 est aussi une année de consolidation pour les services numériques et les services de proximité humaine qui atteignent ensemble 1,6 milliard d'euros de chiffre d'affaires.

L'année a également été marquée par de nouvelles avancées sur le plan de l'ESG. Le groupe a encore réduit ses émissions de gaz à effet de serre de 3,8%, en conformité avec sa trajectoire SBTi. En 2025, le groupe émet 30 grammes de CO_2 en moins par colis, soit le meilleur standard du marché. Le CDP, référence mondiale pour le reporting environnemental, classe le groupe parmi les leaders mondiaux en matière d'environnement en faisant figurer le groupe, ainsi que La Banque Postale, sur sa Liste A.

En tant qu'entreprise à mission, le maintien de ses engagements environnementaux et sociétaux est primordial pour La Poste. Avec 419 000 emplois soutenus par les activités du groupe en France, sa contribution sociétale est majeure. Depuis 10 ans, La Banque Postale est le premier prêteur bancaire des collectivités locales et des hôpitaux publics. En 2025, 13,8 milliards d'euros de crédits ont été alloués au secteur public et à l'économie sociale, en hausse de 17,4%.

Le groupe a aussi poursuivi ses actions d'employeur responsable, au travers de nouveaux accords pour la qualité de vie au travail, la mobilité et l'évolution professionnelle ou encore l'égalité professionnelle.

Les défis ne manquent pas pour 2026. Le courrier poursuit sa baisse structurelle : avec une nouvelle diminution des volumes de 8% en 2025, il représente désormais 15% du chiffre d'affaires du groupe. Confronté à une intensification de la concurrence sur les marchés des services bancaires et du colis, le groupe La Poste s'attache à adapter sa stratégie industrielle et commerciale pour atteindre son objectif d'une croissance rentable et responsable. Pour y parvenir, le groupe s'appuie sur l'innovation, indispensable pour répondre à l'évolution des usages et des modes de consommation.

Attaché à la réalisation de ses quatre missions de service public et fort de son utilité sociale, le groupe La Poste avance, se transforme et consolide ses atouts. La qualité de service et la performance constituent des priorités stratégiques. En 2026, le groupe va poursuivre son développement en s'appuyant sur une dynamique d'entreprise solide et avec pour ambition d'être durablement rentable et responsable.

Attaché à la réalisation de ses quatre missions de service public et fort de son utilité sociale, le groupe La Poste avance, se transforme et consolide ses atouts. La qualité de service et la performance constituent des priorités stratégiques.

UN GRAND GROUPE **MULTIMÉTIER**

La raison d'être explicite le sens fondamental de l'action de La Poste, au service de la société :

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.

CHIFFRES CLÉS

	2025	2024
Chiffre d'affaires en Mds€	34,4	34,6
	dont 45,3% à l'international	dont 44,6% à l'international
Collaborateurs [1]	227 700	226 800
Objets livrés en Mds	13	14
Émission de GES [2] en kteqCO_2	3 993	4 152
	soit une baisse de 3,8%	
Index de l'égalité professionnelle [3]	99/100	94/100
Points de services, relais commerçants et consignes dans le monde	163 000	152 000

UN ACTIONNARIAT PUBLIC

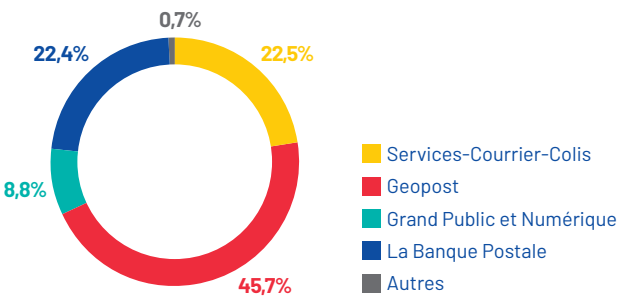
66% Caisse des Dépôts

LA POSTE GROUPE

34% État français

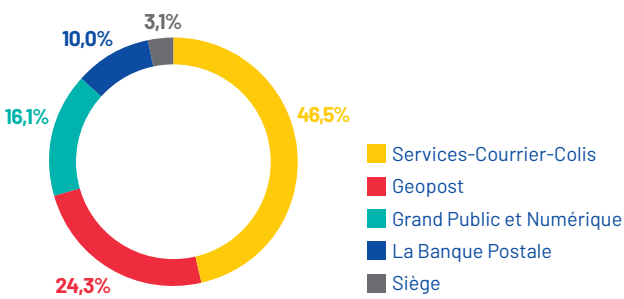
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR BRANCHE [4]

en 2025



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR BRANCHE [5]

en 2025



[1] Effectifs moyens en équivalent temps plein au périmètre du groupe (données arrondies).
[2] Au périmètre groupe sur l'ensemble des catégories SBTi : émissions directes *scopes* 1 et 2 et émissions indirectes *scope* 3, catégories 3,1 (achats), 3,3 (activités liées aux consommations d'énergie non incluses dans les *scopes* 1 et 2), 3,4 (sous-traitance transport) et 3,7 (trajet domicile-travail).
[3] Au périmètre La Poste SA.
[4] Sur la base du chiffre d'affaires externe consolidé. Cf. section 6.1 « États financiers consolidés », note 6.
[5] Effectifs moyens en équivalent temps plein.

DES ACTIVITÉS DIVERSIFIÉES PORTÉES PAR QUATRE BRANCHES EN SYNERGIE

SERVICES-COURRIER-COLIS

- Courrier relationnel et publicitaire, presse
- Colissimo et petits paquets internationaux pour les clients Entreprise
- Solutions logistiques aux Entreprises (Log'issimo)
- Services de proximité humaine (Proxeo, santé et autonomie)

9,6 Mds€
de chiffre d'affaires dont 13,7% à l'international

5,2 Mds
volume de courrier adressé

477 M
volume de Colissimo livrés dans le monde

Ambitions 2030

Devenir le 1er opérateur de services de proximité humaine et d'e-commerce, centré sur la satisfaction et l'expérience client :

- Développer un courrier plus fiable, durable et rentable et de nouveaux services de logistique de proximité
- Consolider la position de leader de Colissimo en France et les perspectives dans les services de proximité humaine autour du domicile
- Changer de dimension dans les services liés à la transition écologique et au développement des territoires

GEOPOST

- Livraison de colis en France et à l'international, en BtoB et BtoC, à domicile et hors domicile
- Réseau global avec une présence dans plus de 50 pays dans le monde
- Services de livraison spécialisée (*same day*, température contrôlée, etc.) et services à l'e-commerce

15,8 Mds€
de chiffre d'affaires dont 83,9% à l'international

2,2 Mds
de colis traités dans le monde

63,8%
part des volumes en BtoC

Ambitions 2030

Devenir la référence internationale de la livraison durable et un catalyseur pour le commerce :

- Renforcer le leadership au niveau européen : la livraison BtoB et BtoC à domicile et les flux transfrontaliers
- Poursuivre le développement des solutions de livraison et du réseau hors domicile
- Enrichir la valeur des services proposés : livraison alimentaire et santé, autres services

GRAND PUBLIC ET NUMÉRIQUE

- Distribution omnicanale des offres du groupe vers les particuliers et les professionnels
- Développement des services numériques de confiance *via* Docaposte, et poursuite de la transformation numérique du groupe

6,1 Mds€
de chiffre d'affaires

43 400
points de services La Poste [1]

241 M
de visites clients sur l'année dans les bureaux de poste

Ambitions 2030

Faire de La Poste la 1re plateforme de services humaine et digitale en France, en relevant 3 défis :

- Capitaliser sur le réseau de points de contact et développer un modèle partenarial physique et numérique accessible partout, pour tous
- Optimiser l'expérience client en améliorant la qualité de vie des postiers
- S'appuyer sur le numérique et les services de proximité comme leviers de croissance

LA BANQUE POSTALE

Acteur majeur de la bancassurance organisé autour de 3 pôles métiers :

- Banque et assurance des particuliers - Réseau LBP
- Assurance et épargne en modèle ouvert
- Banque des Entreprises et du Développement Local

7,7 Mds€
de produit net bancaire dont 16,5% à l'international

12ème
bancassureur de la zone euro [2]

389 Mds€
encours d'investissements ESG [3]

Ambitions 2030

Offrir le meilleur de la bancassurance pour tous et devenir le leader de la finance à impact :

- Renforcer les fondamentaux
- Développer les leviers de croissance et de diversification
- Transformer le modèle de La Banque Postale au service de sa raison d'être

Les indicateurs relatifs aux branches concernent l'année 2025.

[1] Donnée arrondie.
[2] Source BCE.
[3] Au périmètre La Banque Postale, CNP Assurances, Louvre Banque Privée et LBP AM.

UNE ENTREPRISE DE **PROXIMITÉ HUMAINE, AU SERVICE DE TOUS**

Les engagements volontaires d'entreprise à mission

En prise avec des transitions sociétales majeures et mobilisée pour avoir un impact positif pour la société tout entière, La Poste a inscrit en 2021 dans ses statuts 4 engagements qui s'articulent avec les 17 objectifs de développement durable définis par l'ONU.

TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ÉNERGÉTIQUE

ŒUVRER À L'ACCÉLÉRATION DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE POUR TOUS

La Poste s'engage dans la lutte contre le réchauffement climatique, pour la qualité de l'air et la gestion raisonnée des ressources, grâce à la transformation de ses outils et processus de production et au développement de l'économie circulaire. Elle accompagne ses clients en proposant des services et des solutions pour les aider à gérer leurs propres enjeux de transition.



TRANSITION NUMÉRIQUE

PROMOUVOIR UN NUMÉRIQUE ÉTHIQUE, INCLUSIF ET FRUGAL

La Poste promeut un numérique inclusif en facilitant l'accès pour tous aux équipements et aux usages numériques, en apportant des solutions simples et universelles. Elle œuvre pour un numérique de confiance, garantissant une gestion responsable et souveraine des données, et une pratique éthique du développement de l'IA. Elle s'engage pour réduire l'empreinte environnementale de ses outils et applications numériques.



TRANSITION DÉMOGRAPHIQUE ET SOCIALE

FAVORISER L'INCLUSION SOCIALE

La Poste accompagne l'intégration dans la société des plus fragiles (jeunes, personnes en situation de handicap, les plus âgés avec le bien-vieillir à domicile) et est aux côtés des personnes éloignées de l'emploi et en précarité financière.



TRANSITION TERRITORIALE

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ET À LA COHÉSION DES TERRITOIRES

La Poste assure et simplifie l'accès de tous à ses services et soutient le développement des territoires à travers le financement des entreprises et du secteur public local, ainsi que le développement de partenariats avec les acteurs locaux de l'économie sociale et solidaire.



QUATRE MISSIONS DE SERVICE PUBLIC CONFIÉES PAR L'ÉTAT

Service universel postal

La Poste assure la levée et la distribution du courrier 6j/7, sur tout le territoire, à des prix abordables et encadrés par un régulateur indépendant. Respectant les principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité, ce service concourt à la cohésion sociale et au développement équilibré des territoires.

Aménagement du territoire

La Poste assure la présence d'au moins 17 000 points de contact sur l'ensemble du territoire. Premier réseau de proximité humaine en France, le Réseau La Poste permet ainsi à 97% de la population de disposer d'un point de contact postal à moins de 5 km ou 20 minutes en voiture.

Transport et distribution de la presse

Partout en France, et 6j/7, La Poste distribue près de 4 000 publications à des tarifs particulièrement abordables. Une mission essentielle au pluralisme démocratique, qui garantit à tous un accès égal à l'information.

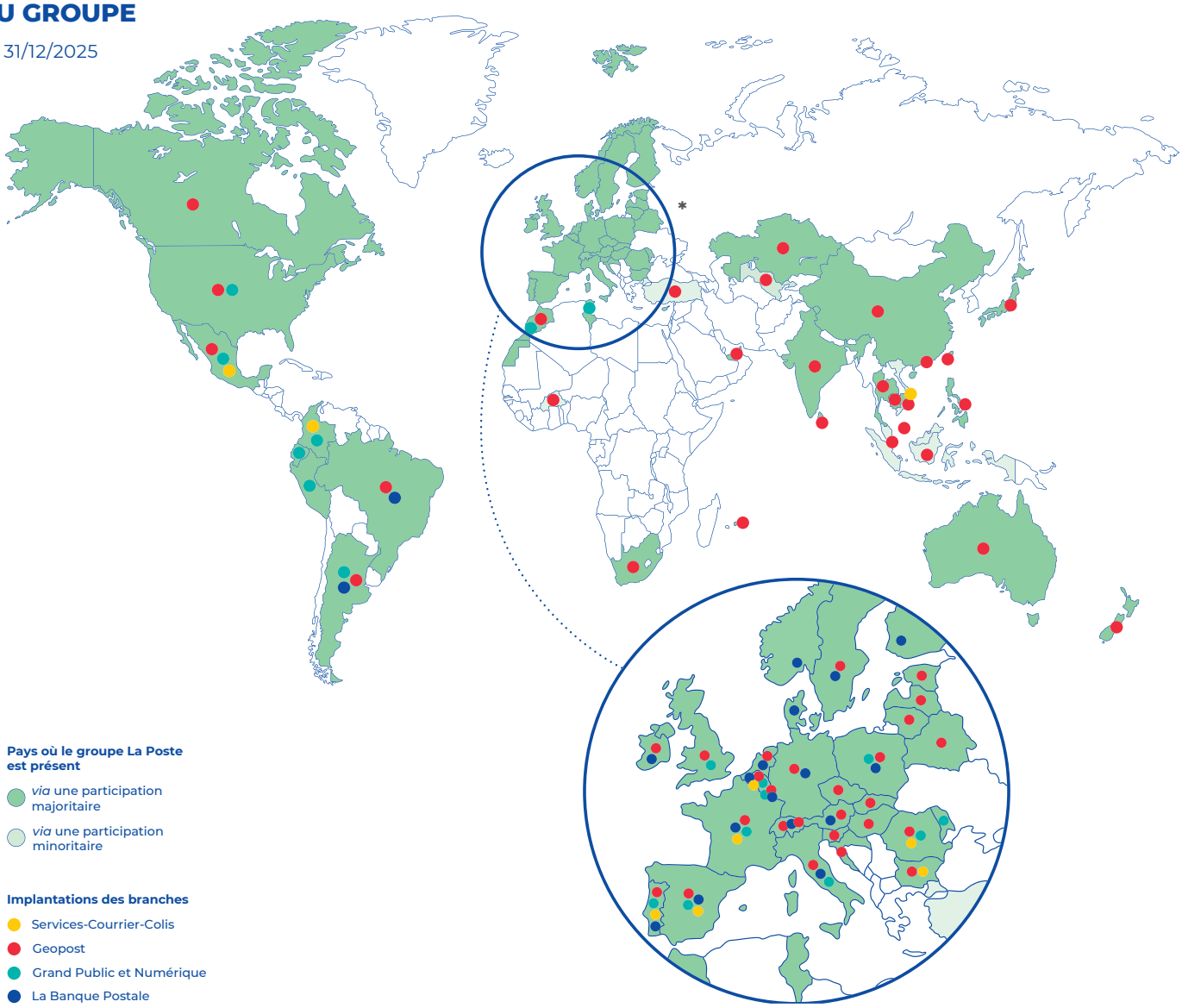
Accessibilité bancaire

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

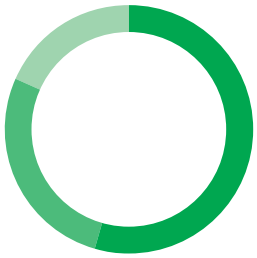
Une présence à l'international

EMPREINTE GÉOGRAPHIQUE DU GROUPE

au 31/12/2025



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE (1)

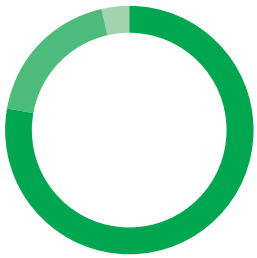


54,7 %
France

27,2 %
Europe hors France

18,1 %
Reste du monde

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES EFFECTIFS DU GROUPE (2)



77,9 %
France

18,5 %
Europe hors France

3,6 %
Reste du monde

* Le processus de cession de la filiale russe n'a pas pu aboutir dans le contexte actuel. Dans le respect des sanctions internationales, Geopost a pris toutes les mesures pour assurer les conditions de continuité d'exercice de cette filiale, qui représente moins de 1% de son chiffre d'affaires.
(1) Sur la base du chiffre d'affaires par zone géographique. Cf. section 6.1 « États financiers des comptes consolidés », note 6.3.
(2) Effectifs moyens en équivalent temps plein.

LES PRINCIPALES ÉTAPES DU **DÉVELOPPEMENT DU GROUPE**

Les premiers bureaux de poste sont créés à la fin du XVIe siècle, le premier facteur de ville apparaît vers 1760, et le premier timbre-poste en 1849. Depuis la création du ministère des Postes et des Télégraphes en 1879, La Poste n'a eu de cesse de se transformer et de diversifier ses activités. Cette dynamique a été marquée par des étapes clés dans l'histoire récente du groupe.

TRANSFORMATION D'EPIC EN SA

1990
La Poste devient un EPIC et se voit confier 4 missions de service public par l'État.

1999
Création de Geopost (filiale à 100% de La Poste), dont Chronopost devient filiale ; Geopost met en œuvre une stratégie de croissance externe sur des opérateurs reconnus principalement en Europe.

2001
Prise de contrôle par Geopost de DPD Allemagne.

2004
Acquisition par Geopost de 40% de SEUR (Espagne).

2006
Création de La Banque Postale (LBP, filiale à 100%) par transfert de l'ensemble des activités bancaires de La Poste.

2010
La Poste se transforme en SA en assurant une continuité juridique, financière et patrimoniale.

LA CAISSE DES DÉPÔTS, ACTIONNAIRE DE LA POSTE AUX CÔTÉS DE L'ÉTAT

2011
La Caisse des Dépôts devient actionnaire de La Poste aux côtés de l'État. LBP élargit son offre vers les produits et services de financement aux personnes morales et à l'assurance santé.

2012
Démarrage par LBP de l'activité de financement du secteur public local.

2013
Acquisition par LBP de BPE, devenue Louvre Banque Privée.

2015
Mise en place par LBP de partenariats en gestion d'actifs.

2017
Prise de participation minoritaire par Geopost dans BRT (Italie).

2019
Certification par la SBTi [1] de la trajectoire carbone du groupe à horizon 2025 sur le périmètre de ses activités historiques en France.

2020
La Caisse des Dépôts devient actionnaire majoritaire aux côtés de l'État. LBP devient un bancassureur de 1er plan avec une participation majoritaire au capital de CNP Assurances. Geopost acquiert 85% du capital de BRT.

MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE « LA POSTE 2030, ENGAGÉE POUR VOUS »

2021
Lancement du plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », plaçant la satisfaction client au cœur de la stratégie du groupe. La raison d'être de La Poste est inscrite dans ses statuts et elle devient entreprise à mission au sens de la loi PACTE.

2022
CNP Assurances devient filiale à 100% de LBP.

2023
Renouvellement de la gamme Courrier visant à réduire l'empreinte carbone et à pérenniser le service universel postal. Création de La Poste Santé & Autonomie. Acquisition de La Financière de l'Échiquier par LBP AM. Création d'un pôle rassemblant les activités assurantielles du groupe sous l'entité CNP Assurances.

2024
Le groupe La Poste obtient validation par la SBTi de sa trajectoire d'émissions de GES à horizon 2030 (-43,6% sur les *scopes* 1 et 2, et -25% sur le *scope* 3). La Poste finalise la cession de La Poste Telecom tout en continuant de distribuer son offre au travers de son réseau.

[1] Terme défini dans le glossaire du document d'enregistrement universel.

ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ : UN ENGAGEMENT FORT DU GROUPE

L'éthique et la déontologie font partie de l'histoire du groupe La Poste depuis 1790 avec la prestation de serment des postiers [1]. Le code de conduite du groupe La Poste annexé au règlement intérieur de La Poste SA constitue un référentiel commun pour intégrer la conformité dans les réflexes du quotidien.

Évolutions majeures

En 2025, le groupe La Poste a poursuivi le développement de son dispositif de conformité autour des réalisations suivantes :

- un programme de mise en conformité avec le Règlement sur l'Intelligence Artificielle (RIA) a été lancé à l'échelle du groupe, sous la responsabilité du *Data Protection Officer* ;
- le contrôle des exportations a été renforcé, au travers de la diffusion d'une politique dédiée ;
- dans le domaine de la lutte contre la corruption, l'évaluation des tiers a été améliorée grâce à la généralisation d'une solution automatisée d'évaluation des fournisseurs et à la systématisation des avis de conformité dans les comités d'investissement.

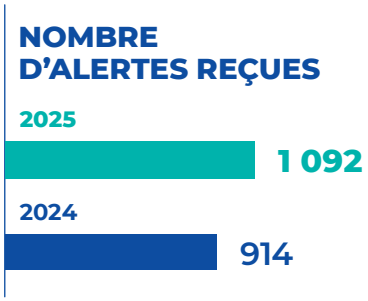
La direction de la conformité groupe a poursuivi par ailleurs le renforcement de ses programmes sur d'autres thématiques, telles que les sanctions internationales et embargos, la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, le devoir de vigilance, la protection des données personnelles et la conformité en matière de concurrence.

Dispositif d'alerte

Un système d'alerte, mis en place en 2011, permet aux collaborateurs de poser des questions sur la déontologie et de faire des signalements sur des infractions aux différentes législations et réglementations, françaises et internationales, ainsi que sur des manquements au code de conduite.

Ce dispositif s'appuie sur une adresse internet www.alerte-ethique.laposte.fr/ accessible 24h/24, 7j/7, qui préserve la confidentialité des lanceurs d'alerte et garantit la sécurité et l'accessibilité. En complément, Geopost et CNP Assurances disposent de plateformes dédiées. Le traitement des alertes est réalisé par la filière des déontologues préalablement formés et selon un processus formalisé dans un guide de traitement des alertes.

Les collaborateurs ayant actionné le dispositif d'alerte et dont les signalements sont jugés recevables au sens de la loi bénéficient de la protection des lanceurs d'alerte.



Baromètre annuel du climat éthique

Le groupe La Poste mesure le niveau de sensibilisation des collaborateurs à l'éthique et à la déontologie au travers de son baromètre du climat éthique. En 2025, 4 688 collaborateurs ont répondu au baromètre adressé à plus de 20 000 collaborateurs de La Poste SA, La Banque Postale SA et quelques filiales avec les principaux enseignements suivants :

Une perception positive de l'éthique pratiquée au sein du groupe

81%

des collaborateurs estiment que le groupe se comporte de manière éthique dans ses activités.

Des collaborateurs sensibilisés à l'éthique et à la conformité

88%

des collaborateurs déclarent avoir été sensibilisés à l'éthique ou à la conformité au cours des 12 derniers mois (+11 points *vs* 2024 [2]).

Une confiance solide des collaborateurs dans le dispositif d'alerte

78%

des collaborateurs du groupe se disent prêts à lancer une alerte s'ils avaient connaissance d'une situation contraire à l'éthique.

[1] Cette prestation de serment est réalisée par l'ensemble des employés de La Poste SA.
[2] Le comparatif 2024 est disponible uniquement pour cet item.

UN GROUPE EN TRANSFORMATION

LA POSTE 2030 ENGAGÉE POUR VOUS

Dans un monde en profonde mutation, La Poste confirme cette année encore la pertinence de la transformation opérée ces dernières années, au regard des nouveaux besoins de la société. Elle articule son développement autour d'un modèle multimétier solide combinant courrier, colis, réseau de distribution, bancassurance, numérique et services de proximité. Engagé auprès des territoires, le groupe allie performance économique et responsabilité sociétale.

Une profonde transformation du modèle

Durant ces dix dernières années, les besoins et les comportements des clients ont évolué suivant 4 tendances de transformation profonde de la société :

1. La transition démographique et sociale, avec le vieillissement de la population et le renforcement de l'isolement des personnes, a fait émerger des enjeux d'accompagnement des personnes vulnérables, *via* des services de proximité humaine.

2. La transition écologique et énergétique rend essentiels la diminution des émissions de gaz à effet de serre sur la chaîne de valeur des activités du groupe, la limitation des pressions exercées sur les ressources naturelles, et l'accompagnement financier des territoires engagés dans cette transition.

3. La transition territoriale se traduit par la dévitalisation de certains territoires : fermeture progressive de commerces, fragilisation des centralités locales, développement d'un sentiment d'isolement, etc. Elle renforce le besoin de proximité, d'accès aux services essentiels et de financement du tissu local.

4. La transition numérique a transformé les pratiques de communication (digitalisation des échanges, déclin du courrier), et d'achat de biens et services (développement de l'e-commerce, baisse de la fréquentation des points de ventes physiques). Avec ces évolutions, ont émergé de nouveaux besoins autour d'un numérique de confiance, souverain et éthique.

Le groupe La Poste s'attache à relever les défis posés par ces évolutions au travers de son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous ». Le modèle multimétier et le développement d'activités sur des marchés en croissance lui permettent de poursuivre son développement malgré le déclin des usages du courrier.

Cette stratégie robuste et résiliente a prouvé son efficacité dans un contexte macroéconomique marqué en 2025 par une croissance limitée en Europe [1].

La Poste est un groupe rentable et diversifié, avec un chiffre d'affaires de 34,4 Mds€ et un résultat net part du groupe de 1,2 Md€. Entreprise à mission, elle met l'impact au cœur de son action.

Exigence en termes de rentabilité

La conjoncture économique incertaine pèse sur la confiance des ménages comme des entreprises en France et en Europe. Elle impacte la demande sur les principaux marchés du groupe La Poste exposés à la consommation (logistique, numérique, demande de crédits bancaires…), tandis que la poursuite des revalorisations salariales en Europe pèse sur les charges, en particulier de Geopost. Dans ce contexte, le groupe La Poste se montre vigilant sur la performance économique de l'ensemble de ses métiers.
L'enjeu : piloter un portefeuille équilibré d'activités compétitives et assurer un développement rentable et responsable.
Le groupe supporte par ailleurs, à hauteur de plus d'1 Md€ au titre de 2024, une partie des charges relatives aux missions de service public non compensées par l'État.
L'exigence en termes de rentabilité s'appuie sur des projets de performance opérationnelle, des programmes d'excellence commerciale, une stratégie affirmée de maîtrise des charges, ainsi qu'un recentrage sur les activités à plus forte valeur économique.
Cette démarche a contribué à préserver la performance économique du groupe en 2025.

[1] Estimation Insee à 1,0 % de croissance du PIB en Europe en 2025.

Des activités historiques adaptées aux nouveaux usages

DÉFIS

- **Diminution drastique des envois de correspondance** (-61% entre 2012 et 2024 [1]).
- **Baisse de la fréquentation des enseignes physiques en France** se traduisant notamment par une vacance commerciale estimée à 10,6% en 2025 [2] (tous types de commerces confondus).

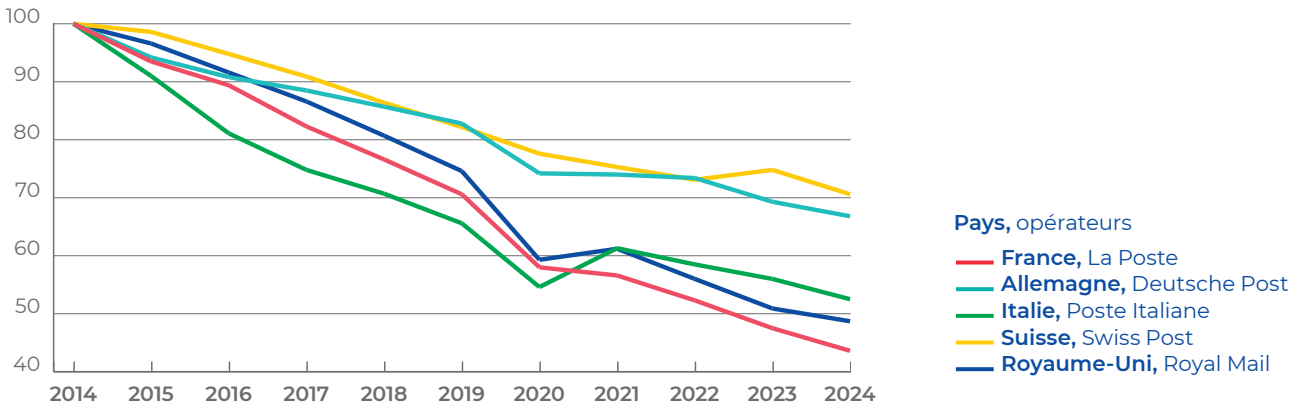
STRATÉGIE DU GROUPE

En cohérence avec ses 4 missions de service public, La Poste fait évoluer ses activités historiques et les adapte aux usages des Français, tout en maintenant son lien de proximité et de confiance :

- Elle déploie depuis 2023 une nouvelle gamme Courrier en recentrant son offre autour du J+3 avec des tarifs abordables, identiques quelle que soit la distance parcourue. Grâce à l'arrêt de la plupart des liaisons aériennes et à l'optimisation du remplissage des camions, elle a baissé ses coûts et amélioré son empreinte carbone.
- En juillet 2025, La Poste a été reconduite en tant que prestataire du service universel postal (SUP) pour une durée de 10 ans à compter de janvier 2026 et concourt ainsi à la cohésion sociale et au développement équilibré des territoires.
- Pour répondre au développement des usages numériques, La Poste s'appuie sur www.laposte.fr qui, en 2025, comptabilise 22,4 M de visiteurs uniques par mois. 40% de la population française de plus de 15 ans [3] détient un compte client sur www.laposte.fr.
- Pour répondre aux enjeux de transition territoriale, La Poste ne cesse d'adapter ses formes de présence. Elle a mis en œuvre ces dernières années des partenariats avec des commerçants (La Poste Relais) et des mairies (La Poste Agences Communales). Elle a déployé des bureaux de poste itinérants *via* des véhicules qui circulent dans 5 départements, et plus de 150 000 points de contact hors domicile, dont 50 000 consignes. Elle contribue au maillage du réseau France Services avec 420 bureaux de poste labellisés en 2025.

Évolution sur 10 ans des volumes du courrier dans quelques grands pays européens [4]

(base 100 en 2014)



[1] Y compris la correspondance remise contre signature. Source : Observatoire du courrier et du colis pour l'année 2024.
[2] Source : Codata Digest France (janvier 2026).
[3] Données Insee 2025.
[4] Les données proviennent des opérateurs postaux.

Deux moteurs de croissance

LOGISTIQUE

DÉFIS

- **Augmentation des achats en ligne :** en 2025, 42,2 M de Français ont effectué au moins un achat en ligne, soit 2,8 M de plus qu'en 2023 [1].
- **Tensions concurrentielles sur le marché du colis entraînant une contraction des tarifs et des marges des opérateurs :** concentration des entreprises clientes (en Europe en 2025, 4 plateformes représentent 66% des achats en ligne [2]), concentration des concurrents logisticiens, bascule des clients finaux vers la livraison hors domicile, moins coûteuse que la livraison à domicile.
- **Réduction nécessaire des émissions de gaz à effet de serre (GES)** notamment dans le transport, 1er secteur émetteur de GES en France représentant 34% des émissions en 2024 [3].

STRATÉGIE DU GROUPE

Depuis une dizaine d'années, le groupe a fortement développé ses activités logistiques, favorisées par une accélération de l'e-commerce. Elles représentent près de 54% du chiffre d'affaires du groupe en 2025, soit 18,4 Mds€. Au travers de marques fortes en France (Colissimo, Chronopost, DPD) et *via* sa filiale Geopost à l'international, le groupe La Poste est leader sur la livraison de colis en France [4] et coleader en Europe [5], distribuant 2,7 Mds de colis en 2025. Le groupe poursuit la modernisation de ses infrastructures pour répondre à l'accroissement du nombre de colis et améliorer le service rendu. Ainsi, Chronopost a investi 50 M€ dans son *hub* Nord Île-de-France et Colissimo 80 M€ dans une plateforme nouvelle génération dans la région Grand Est.

Le groupe La Poste offre une gamme complète de livraison de colis en France et à l'international, à domicile et hors domicile. Il a développé l'un des réseaux hors domicile les plus étendus d'Europe avec plus de 150 000 points relais et consignes. Il simplifie la gestion des expéditions des petits commerçants avec sa nouvelle offre La Poste Pro Expéditions et poursuit le développement de ses services de logistique *via* Log'issimo (préparation de commandes, entreposage, collecte quotidienne pour tout type de flux, etc.).

Le groupe se distingue également sur la livraison décarbonée avec l'une des 1ères flottes européennes de véhicules électriques.

BANQUE ET ASSURANCE

DÉFIS

- **Haut niveau historique** (hors Covid) **du taux d'épargne des ménages en France** : 18,9% du revenu disponible brut au 1er semestre 2025 [6] favorisé par un contexte d'instabilité (politique, géopolitique, inflation).
- **Forte progression des néobanques sur le marché de la banque de détail** dans un contexte d'évolution des usages (multibancarisation, digitalisation, etc.) et de nouveaux standards de service (instantanéité, gratuité des opérations de base, etc.). En 2025, 39% des ouvreurs de compte ont ouvert au moins un compte dans une banque en ligne ou une néobanque [7].
- **Accroissement des fragilités en France :** 4,3 M de personnes en situation de fragilité financière, +26% en 5 ans [8].
- **Besoin de financement important des collectivités :** 10 Mds€ en 2025 [9].

STRATÉGIE DU GROUPE

Le groupe La Poste a changé de dimension sur ses activités bancaires, qui représentent plus de 22% de son chiffre d'affaires, soit 7,7 Mds€. La Banque Postale (LBP) est aujourd'hui un bancassureur de 1er plan, 12e de la zone euro par la taille du bilan [10] et 1er financeur bancaire des collectivités locales et des hôpitaux publics en France [11], classé 2ème en assurance-vie en France [12] et 3ème au Brésil *via* sa filiale CNP Assurances [13].

LBP opère la mission d'accessibilité bancaire et accompagne en 2025 1,8 M de clients en situation de vulnérabilité. Entreprise à mission, son empreinte citoyenne est reconnue par les agences de notation extra-financière.

En 2025, elle a refondu son dispositif relationnel pour optimiser sa relation client, développé son offre à destination des clients patrimoniaux *via* sa filiale Louvre Banque Privée et développé une offre de *transaction banking* multi-encaissements pour les entreprises.

Début 2025, LBP et CNP Assurances ont lancé CNP Assurances Protection Sociale, pour devenir un acteur de référence sur le marché de la santé et de la prévoyance. Par ailleurs, elles ont développé de nouvelles offres d'assurance pour les particuliers (ex : scolaire, accident de la vie) et pour les entreprises et professionnels (épargne retraite, épargne salariale).

Deux métiers d'avenir

LA POSTE 2030 ENGAGÉE POUR VOUS

CONFIANCE NUMÉRIQUE

DÉFIS

- **Croissance du marché français de la confiance numérique** (sécurité numérique, IA de confiance, etc.) : environ 7% par an sur la période 2018-2024 [14].
- **Renforcement des besoins de solutions souveraines pour la gestion et le stockage des données sensibles** dans un contexte de croissance des attaques (+15% d'événements de sécurité traités par l'ANSSI en 2024, *vs* 2023) [15].
- **Réglementation exigeante sur la conformité** des solutions d'IA avec l'entrée en vigueur progressive (2024-2027) de l'*AI Act* européen.

STRATÉGIE DU GROUPE

Filiale du groupe, Docaposte prolonge dans le numérique la promesse de confiance portée historiquement par La Poste dans le monde physique. Elle propose une alternative robuste et souveraine dans les domaines où les données sont sensibles (santé, finance et secteur public).

Docaposte se positionne sur l'ensemble de la chaîne de valeur avec des expertises métiers clés d'éditeur, intégrateur, conseil et data. Acteur des solutions critiques (identité numérique, archivage, etc.), elle investit dans les solutions de demain (IA, data, cloud, etc.) pour accompagner la digitalisation de ses clients. Avec la Banque des Territoires, Dassault Systèmes et Bouygues Telecom, elle a créé fin 2022, le cloud souverain NumSpot apportant sécurité, indépendance technologique européenne et éthique.

Docaposte et ses filiales accompagnent les professionnels des secteurs de la santé, de l'éducation et des ressources humaines dans leurs stratégies data. En 2025, elles hébergent notamment les données de 18 M d'utilisateurs de Pronote et équipent 40% des salariés français de coffres-forts Digiposte.

NOUVEAUX SERVICES DE PROXIMITÉ HUMAINE

DÉFIS

- **Vieillissement de la population française :** environ 19 M de personnes de plus de 65 ans en 2040, *vs* 15 M en 2025, et **augmentation forte du nombre de personnes dépendantes,** passant de 800 000 en 2025 à une estimation de 1,5 M en 2040 [16].
- **Croissance du nombre de seniors vivant à leur domicile,** de 6,75 M en 2025 à une estimation de 9,65 M en 2040 [17].
- **Attachement des Français aux services publics de proximité :** 79% [18] en 2024, à comparer à 65% en 2017 [19].

STRATÉGIE DU GROUPE

La Poste renforce son engagement en faveur du bien-vieillir à domicile. Elle a ainsi livré 12 M de repas à domicile en 2025, soit +20% par rapport à 2024.

Elle mobilise son réseau de facteurs pour des opérations de détection des fragilités et de lien social avec La Poste Santé & Autonomie. Elle intervient dans le cadre du programme *Integrated Care for Older People* (ICOPE) initié par le ministère de la Santé et soutenu par l'Organisation mondiale de la santé, visant à prévenir la perte d'autonomie des seniors en repérant précocement les fragilités.

Via Proxeo, La Poste développe également des services pour soutenir les territoires (recensement de la population, audits de voirie, développement des mobilités douces, accompagnement des projets de rénovation énergétique, etc.).

Sources :

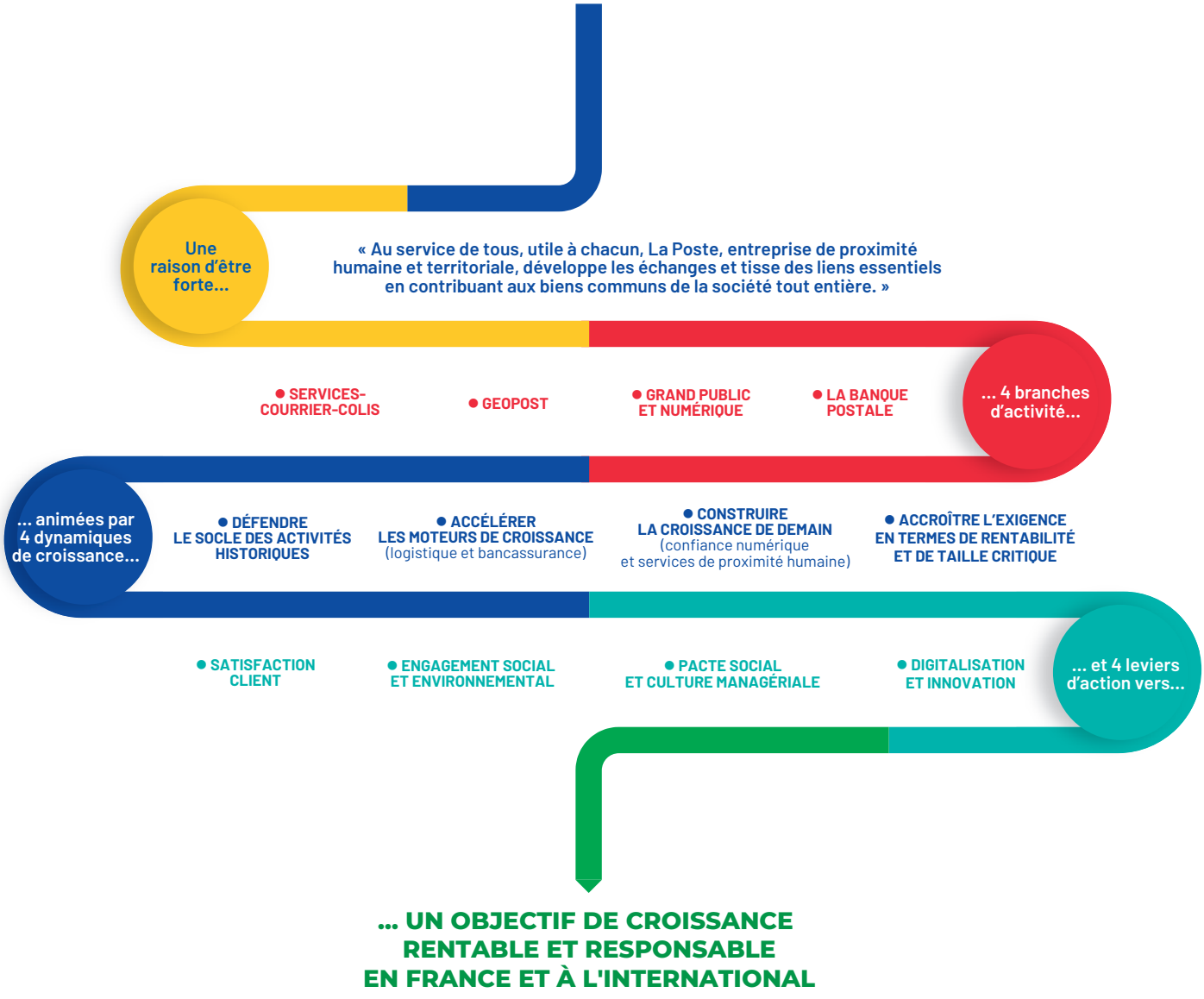
(1) FEVAD, Bilan e-commerce 2025 (février 2026).
(2) IPC Cross-Border E-commerce Shopper Survey.
(3) Ministère Aménagement du territoire et transition écologique www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr.
(4) Interne.
(5) 2025 European CEP Market Analysis - CEP-Research.
(6) Insee - Note de conjoncture juin 2025 « L'épargne des ménages au sommet ».
(7) Étude Discurv sur l'ouverture de compte de l'année 2024.
(8) Livre blanc 2025 - L'inclusion bancaire, au cœur de la cohésion sociale – L'OBSCO et La Banque Postale.
(9) Note de conjoncture des finances locales, septembre 2025, La Banque Postale.
(10) BCE.
(11) Finance Active – Observatoire de la dette 2025.
(12) Classement de l'assurance vie 2025 - L'ARGUS de l'assurance.
(13) Données SUSEP (Superintendência de Seguros Privados).
(14) Observatoire de la Filière de la Confiance Numérique - Alliance pour la confiance numérique (ACN), mai 2025.
(15) ANSSI - Panorama de la cybermenace 2024, mars 2025.
(16) Insee – Projections de population 2013-2070 MM et INED.
(17) Nombre de seniors dépendants de 2015 à 2050 - modèle EP24 (DREES-Insee).
(18) Attentes des collectivités et perception des Sociétés Publiques Locales - FedEpl, Kantar Public.
(19) IFOP - Les Français et leur service public de proximité, 2017.

LA POSTE 2030, ENGAGÉE POUR VOUS

Porté par la raison d'être du groupe, le plan stratégique **« La Poste 2030, engagée pour vous »** fixe le cap d'une croissance rentable et responsable en France et à l'international.

Il s'appuie sur son modèle de développement multiactivité porté par 4 branches. Chacune déploie une ambition stratégique déclinée en 4 dynamiques de développement soutenues par 4 leviers d'action transverses pour renforcer les impacts positifs du groupe.

LA POSTE 2030 ENGAGÉE POUR VOUS



Une raison d'être forte

Le plan stratégique du groupe s'appuie sur une raison d'être forte qui témoigne de la détermination de La Poste à être responsable et utile pour la société tout entière, au service de l'intérêt général. Co-construite avec l'ensemble des parties prenantes (postiers, clients, élus, associations, fournisseurs et partenaires), elle exprime le sens fondamental des activités du groupe au service de la société. Intemporelle, elle s'inscrit dans le prolongement des missions de service public et de son histoire, tout en établissant un pont avec le monde de demain.

Quatre branches d'activité : un modèle multiactivité robuste

Chaque branche a défini son ambition stratégique à 2030 au service du développement du groupe.

- **Services-Courrier-Colis :** devenir le 1er opérateur de services de proximité humaine et d'e-commerce centré sur la satisfaction et l'expérience client.
- **Geopost :** devenir la référence internationale de la livraison durable et un catalyseur pour le commerce.
- **Grand Public et Numérique :** faire de La Poste la 1ère plateforme de services humaine et digitale en France.
- **La Banque Postale :** offrir le meilleur de la bancassurance pour tous et devenir le leader de la finance à impact.

Quatre dynamiques de développement portées par les branches

- **Défendre le socle des activités historiques**
  Conforter et adapter les activités cœur et historiques du groupe, le maillage des bureaux de poste, des postiers et des missions de service public.
- **Accélérer les moteurs de croissance**
  Logistique : profiter pleinement de l'essor de l'e-commerce en France et à l'international, et maintenir la position de leadership des opérateurs logistiques du groupe.
  Bancassurance : être un acteur de référence, engagé dans la finance durable, au service des particuliers et des acteurs du territoire.
- **Construire la croissance de demain**
  Développer les activités du groupe autour de la **confiance numérique** et des **services de proximité humaine.**
- **Accroître l'exigence en termes de rentabilité et de taille critique**
  Renforcer le suivi des indicateurs de performance et la maîtrise des risques dans un contexte économique instable et un contexte géopolitique incertain.

Quatre leviers d'action pour renforcer l'impact du groupe

- **Satisfaction client**
  Servir les clients au plus haut niveau de qualité, rester l'intermédiaire privilégié du client et conquérir de nouvelles clientèles.
- **Engagement social et environnemental**
  S'engager en tant qu'entreprise leader de la transformation écologique pour le groupe et pour ses clients. En tant qu'entreprise à mission, placer l'impact au cœur de ses actions, affirmer ses engagements en faveur d'une transition juste au plus près des territoires et maintenir son leadership dans la finance durable.
- **Pacte social et culture managériale**
  Mener la transformation du groupe avec les postières et postiers accompagnés et formés dans leurs parcours professionnels et mettre en œuvre une organisation plus agile.
- **Digitalisation et innovation**
  La digitalisation et l'innovation sont au cœur de la transformation du groupe et deviennent des leviers d'efficience et de création de valeur. Inclusives, elles préservent l'accessibilité de ses offres au plus grand nombre et capitalisent sur son rôle de tiers de confiance dans le monde numérique.

Un objectif de croissance rentable et responsable en France et à l'international

Résolument engagée au service de l'intérêt général, La Poste associe sa performance extra-financière à sa performance financière. Sa transformation vise à atteindre un modèle économique autoporteur pour le groupe et pour chacune de ses activités tout en agissant pour la planète, les collaborateurs et la société tout entière.

QUATRE BRANCHES, MOTEURS DE LA TRANSFORMATION DU GROUPE

SERVICES-COURRIER-COLIS

L'avenir de la proximité et des services à l'e-commerce

La branche Services-Courrier-Colis (BSCC) assure l'activité historique du groupe La Poste : distribution 6j/7 du courrier, de la presse et de colis, services aux particuliers, aux entreprises et aux collectivités, au travers du 1er réseau de proximité humaine de France. Elle se transforme face à la baisse structurelle des volumes de plis due à la numérisation des échanges, de 18 Mds de lettres en 2008 à 5 Mds en 2025 (y compris activité grand public) en adaptant ses charges. La mise en œuvre de la nouvelle gamme Courrier contribue pleinement à la performance 2025. Elle ambitionne de devenir, en 2030, le 1er opérateur des services humains de proximité et des services à l'e-commerce selon les 4 dynamiques de développement de son modèle stratégique.

Défendre le socle des activités historiques

Le courrier se transforme rapidement et en profondeur : plus fiable, plus digital et plus durable pour satisfaire les attentes des clients ; plus simple et offrant plus de services aux expéditeurs grâce à la *smart data*, il s'intègre dans des solutions hybrides *print* et digital pour s'adapter aux stratégies médias des annonceurs. La Poste promeut également les usages du courrier publicitaire adressé et de l'imprimé publicitaire en s'appuyant sur les nouvelles propositions de valeur *data marketing* d'Isoskèle. Elle développe de nouveaux usages intégrant l'IA, par exemple avec Studio IA pour la création automatisée de visuels marketing.

Accélérer les moteurs de croissance

Pour rester le 1er opérateur de services à l'e-commerce, La Poste améliore les plateformes logistiques Colissimo, accélère ses flux de tri et de livraison vers le standard J+1. En 2025, 41% des Colissimo ont été livrés en J+1, répondant ainsi aux attentes des clients e-commerçants. Elle développe de nouvelles



INDICATEURS DE TRANSFORMATION 2025

12 M
de repas portés (+20% *vs* 2024)

258 g
de CO_2 émis par colis (-8% *vs* 2024)

23 M
de km bas carbone (+64% *vs* 2024)

3 377
facteurs embauchés en CDI (-25% *vs* 2024)

Progression de la satisfaction client

La satisfaction des clients a continué de progresser en 2025, les résultats de l'indicateur *Net Promoter Score* (NPS) s'élevant ainsi à 51 pour la livraison courrier (+3 pts *vs* 2024) et à 70 pour la livraison colis (+2 pts *vs* 2024). Cette progression s'explique par l'augmentation du nombre de Colissimo livrés en J+1 (41% en 2025 *vs* 37% en 2024), la 2ème présentation systématique ou sur rendez-vous, l'appel du livreur, etc. Les résultats de la Lettre verte sont conformes aux objectifs fixés par l'État (95%), comme ceux de la Lettre recommandée (95%).



LA POSTE 2030 ENGAGÉE POUR VOUS

Digitalisation et innovation

La BSCC accélère sa transformation grâce à un portefeuille d'innovations à fort impact opérationnel et commercial. Dans le domaine de la performance industrielle, la branche déploie une lecture automatisée des informations relatives aux objets et fluidifie ainsi le tri et la distribution en réduisant les erreurs. À travers l'utilisation de jumeaux numériques, la modélisation digitale des flux industriels permet la simulation des process, et anticipe les points de blocage et les gains potentiels. Reposant sur la *computer vision*, un projet de sécurisation de la facturation des flux et de lutte contre la fraude est en cours de déploiement.

offres de livraison à domicile et hors domicile, plus responsables et plus interactives pour le destinataire (le chiffre d'affaires du hors-domicile progresse de 5,7% en 2025). Elle mutualise et optimise son réseau pour répondre aux besoins en transport et logistique de proximité du *retail*, des entreprises en réseau et des collectivités. Ces nouveaux services logistiques aux entreprises (entreposage de proximité, préparation de commandes, messagerie multicolis, etc.) sont réalisés sur tout le territoire sous la marque Log'issimo, qui opère aussi la logistique alimentaire, en particulier le portage de repas.

Construire la croissance de demain

La Poste se positionne en acteur structurant de la connaissance des territoires, de l'efficacité énergétique et de l'économie circulaire. Depuis le 1er janvier 2025, elle dispose d'un socle serviciel regroupant ces domaines d'activité sous la marque Proxeo. Elle aspire à devenir le partenaire de référence des professionnels, établissements et industries de santé autour des services de proximité humaine pour la santé à domicile et des services numériques de confiance pour les données de santé. Pour concrétiser sa stratégie de conquête d'un marché du parcours patient en développement et sans acteur global affirmé, La Poste Santé & Autonomie prévoit d'intégrer par étapes les briques essentielles à ce projet. La Poste Santé & Autonomie a franchi une étape clé en 2025, en étant officiellement reconnue acteur du Service public départemental de l'autonomie (SPDA), consolidant ainsi son rôle aux côtés des collectivités dans l'accompagnement du grand âge et du handicap.

Accroître l'exigence en termes de rentabilité et de taille critique

Pour faire face à la baisse structurelle des volumes de courrier et au recul de la productivité qu'elle génère, la BSCC agit sur 2 leviers.

En 2025, l'Arcep [1] a approuvé une augmentation tarifaire pour les produits du service universel postal sur la période 2024-2026. L'augmentation annuelle moyenne autorisée s'inscrit dans la continuité de l'encadrement tarifaire 2024-2025. En parallèle, la BSCC poursuit la transformation de son modèle industriel en accélérant la mutualisation des livraisons de courrier et de colis en zones urbaines et périurbaines.

Par ailleurs, la BSCC a engagé une démarche de rotation de ses actifs les moins synergiques, avec, par exemple la cession des activités de marketing promotionnel de Sogec en 2025 et la cession des entités européennes de Mediaposte [2]. Enfin, la réintégration au sein de la BSCC des activités de distribution d'imprimés publicitaires et des personnels qui y étaient affectés début 2025 crée des synergies de moyens.

[1] Terme défini dans le glossaire situé en fin de document.
[2] Le processus est actuellement en cours pour les actifs situés en Espagne.

GEOPOST

Leader européen de la livraison de colis et de solutions pour le commerce

Geopost est présent sur tous les continents, dans plus de 50 pays, grâce à son réseau d'experts en livraison, parmi lesquels DPD, Chronopost, SEUR, BRT, Speedy, Jadlog et Asendia. Geopost se mobilise pour un commerce plus performant, plus rentable et plus durable pour ses différentes parties prenantes. Elle porte également l'ambition de devenir une référence en matière de livraison durable.

Renforcer le cœur de métier

Geopost poursuit ses efforts et investissements pour préserver et renforcer son leadership européen sur les marchés domestiques et transfrontaliers par route pour la livraison BtoB et BtoC. Geopost est leader en volumes[1] sur le marché BtoB dans 11 pays européens (Allemagne, France, Pologne, Espagne, Portugal, République tchèque, Irlande, Bulgarie, Lituanie, Slovaquie, Estonie).

En 2025, plusieurs filiales de Geopost ont inauguré de nouveaux *hubs* notamment au Royaume-Uni, en Pologne et en Espagne. Chronopost, numéro 1 de la livraison aux entreprises en France [1], a par ailleurs triplé la capacité de son *hub* Nord Île-de-France pour accompagner sa croissance jusqu'en 2030. Geopost continue également de renforcer son offre européenne transfrontalière et a ainsi accru ses flux transfrontaliers en valeur de 6,5% en 2025.

INDICATEURS DE TRANSFORMATION 2025

150 000
relais commerçants et consignes dans le monde (*vs* 132 000 en 2024)

+31%
croissance des volumes hors domicile (*vs* +24% en 2024)

12 249
véhicules à faibles émissions (*vs* 10 459 en 2024)

-1,6%
réduction d'émissions de GES (*vs* -5,4% en 2024)

Des moyens innovants au service de la satisfaction client

Chronopost, filiale de Geopost, s'appuie sur 5 000 collaborateurs au service de la satisfaction des clients expéditeurs et destinataires. Dès 2017, Chronopost a développé son agent conversationnel Léonard qui aujourd'hui, grâce à l'IA, désengorge massivement son service client. Capable de gérer plus de 60 scénarios de livraison, Léonard apporte aux clients une réponse adaptée dans 80% des cas. Les 20% restants concernent des demandes plus complexes qui requièrent une intervention humaine. En 2025, le *chatbot* a traité près de 30 000 demandes clients par jour et a été déployé dans les 22 filiales de Geopost en Europe.



[1] Source : étude interne Marketshare 2025, sur la base des données 2024. L'étude considère tous les pays européens dans lesquels Geopost a des filiales.

LA POSTE 2030 ENGAGÉE POUR VOUS



Innovation

S'offrir un jus de fruits pressés en même temps que l'on collecte son colis : c'est possible grâce à la consigne multiservice Fresh, dévoilée en 2025 par Pickup, réseau de relais et consignes numéro 1 en France, filiale de Geopost. Cette nouvelle génération de consigne, développée en partenariat avec Le Casier Français, associe casiers secs et casiers frais pour offrir une palette élargie de services de proximité 7j/7, 24h/24 : une innovation et une réponse concrète aux nouvelles attentes des consommateurs, des commerçants et des collectivités. Cette consigne, pensée comme un véritable *hub* de services de proximité, permet :

- de récupérer en *click & collect* des produits secs ou frais, préparés par les commerçants ou associations de quartier ;
- d'acheter des produits frais locaux, disponibles en libre-service, à la façon d'un distributeur automatique ;
- de retirer, envoyer ou retourner des colis.

Accélérer les moteurs de croissance

Geopost continue de se développer sur les segments de marché les plus porteurs. Sur le hors-domicile, elle a poursuivi en 2025 l'expansion de son réseau, atteignant désormais plus de 150 000 points hors domicile en Europe, combinant relais commerçants et consignes. En 2025, plusieurs filiales de Geopost ont noué des partenariats stratégiques pour renforcer leur réseau hors domicile. DPD UK proposera 8 000 consignes supplémentaires au Royaume-Uni au cours des 5 prochaines années grâce à un partenariat avec YEEP!. En Allemagne, DPD s'est associée à GLS pour mettre en commun leurs réseaux mutuels de consignes. Geopost renforce également son positionnement sur la livraison alimentaire et a enregistré en 2025 une croissance de 11% des volumes livrés sous température contrôlée.

Construire la croissance de demain

Geopost poursuit sa transformation digitale et le développement des interfaces numériques conçues pour ses clients destinataires : à fin 2025, 38,5 M d'utilisateurs sont inscrits sur myDPD. Grâce à la *data science* et l'IA, Geopost optimise par ailleurs son réseau routier pour améliorer l'efficacité opérationnelle et environnementale de ses opérations de transport. Enfin, Geopost continue d'accompagner ses clients dans le développement de leurs activités d'e-commerce : après le lancement de la plateforme Singular dans 6 pays en Europe, Geopost propose ainsi aux 122 e-marchands référencés de bénéficier d'une visibilité à l'échelle européenne grâce à l'interconnexion des différentes plateformes locales. À fin 2025, plus de 30 000 produits sont disponibles sur Singular.

Accroître l'exigence en termes de rentabilité

Geopost accélère sa transformation face à un environnement économique exigeant et à des marchés sous tension. L'entreprise renforce sa performance et sa compétitivité en mobilisant la puissance des données, de l'IA et des nouvelles technologies, notamment la robotisation. Ces leviers permettent à Geopost d'élever ses outils aux meilleurs standards du marché, tout en répondant aux exigences réglementaires et aux objectifs ambitieux de décarbonation portés par le groupe La Poste.

Enfin, Geopost déploie un programme d'excellence commerciale et de maîtrise des coûts, et renforce une politique d'achats responsable, tournée vers la performance durable.

GRAND PUBLIC ET NUMÉRIQUE

Premier réseau de proximité humain et numérique en France

La branche Grand Public et Numérique (BGPN) s'attache à répondre aux attentes des clients particuliers et professionnels. Elle déploie une stratégie omnicanale, s'appuyant sur son réseau national de 17 325 points de contact et ses plateformes de services en ligne. La BGPN s'engage au service de l'inclusion sociale et d'un numérique responsable.

Défendre le socle des activités historiques

La BGPN a renforcé sa présence dans les territoires, avec plus de 400 nouveaux points de contact en 2025 *vs* 2024. En parallèle, la qualité de service se maintient (stabilisation en 2025 de la note Google de satisfaction des clients dans les bureaux de poste). La branche continue de développer de nouvelles formes de présence et d'innover en matière d'offres et de services, pour tendre vers la stabilisation de la fréquentation des bureaux de poste. Par ailleurs, le contrat de présence postale territoriale, qui devait s'achever fin 2025, a été prolongé jusqu'à fin 2026.

En outre, la branche a construit une expérience omnicanale plus fluide pour les clients : les services en ligne permettent aux particuliers et aux professionnels de localiser un bureau de poste, connaître ses horaires d'ouverture et de prendre rendez-vous avec un conseiller clientèle. L'expérience client est ainsi renforcée comme le montre le niveau du NPS [1] particulier en 2025 (50). En parallèle, l'amélioration de la qualité de vie au travail des postiers est priorisée.

INDICATEURS DE TRANSFORMATION 2025

1 920
bureaux de poste modernisés depuis 2020 (+202 *vs* 2024)

22,8 M
de comptes clients actifs particuliers et pro sur www. laposte.fr (*vs* 21,6 M en 2024)

4,3/5
note Google des clients sur les bureaux de poste (stable *vs* 2024)

7,4/10
note de qualité de vie au travail (stable *vs* 2024)

L'IA, accélératrice de développement

La branche a intégré l'IA dans ses offres, avec l'appui de Docaposte, Openvalue et Probayes. Dans le domaine de la santé, Dalvia, solution d'IA générative souveraine, accompagne les soignants dans la rédaction de lettres de liaison et le résumé de dossiers médicaux de façon sécurisée. Dans le secteur public, avec Fast Solutions, l'IA permet de construire les cartes scolaires, ou avec Index Éducation, de prévenir le décrochage scolaire. De plus, l'IA accompagne La Banque Postale dans la lutte contre la fraude à la carte bancaire ou les paiements indus. Cette transformation a aussi été opérée en interne avec l'appui d'un centre d'excellence IA qui accompagne toutes les équipes, en particulier les développeurs informatiques et le *back-office* numérique, entièrement automatisé grâce à l'IA.



LA POSTE 2030 ENGAGÉE POUR VOUS

Accélérer les moteurs de croissance

Les espaces commerciaux en bureau de poste sont devenus des lieux de conquête commerciale grâce à un enrichissement des offres (assurances santé animaux, scolaire et accidents de la vie, etc.), une démarche réussie de diversification (vente de produits d'impulsion, Mon Contact Logement, etc.) et des partenariats ambitieux (La Poste Mobile, Vinted, Fnac Darty). Ces initiatives contribuent à l'acquisition d'une nouvelle clientèle en bureau de poste, plus jeune et plus active, favorisant des ventes additionnelles.

Les stratégies de vente et l'organisation commerciale ont été repensées pour s'adapter aux besoins de chaque clientèle et s'appuie sur une présence accrue dans les territoires.

Construire la croissance de demain

Docaposte, filiale numérique de la BGPN, 6ème acteur de la confiance numérique en France [2], a obtenu le label Numérique Responsable niveau 2, reflétant son ambition de développer un numérique souverain, utile et éthique. En 2025, Docaposte a recentré sa stratégie sur 3 marchés (secteur public, finance, santé), 3 métiers (édition, intégration, conseil et expertise en data et IA) et 3 savoir-faire (cloud, IA et cybersécurité). Parallèlement, Digiposte a consolidé son modèle économique (retour à l'équilibre, recentrage de l'offre sur les ressources humaines) et l'Identité Numérique La Poste a obtenu des financements publics pérennes.



Une satisfaction client en progression

Dans un contexte concurrentiel exigeant, la satisfaction client a progressé grâce à l'engagement des équipes et aux nouveaux outils de connaissance client. Les 4 NPS suivis dans le réseau sont dans l'ensemble en progression : NPS Part Espace Co [3], +3 points, NPS Pro Espace Co [4], +3 points, NPS Pro RDV [5], -1 point, et NPS LCB [6], +6 points. Ces résultats traduisent une amélioration continue des parcours clients, avec des services simplifiés, efficaces et personnalisés. L'utilisation des bons outils au bon moment, comme le *hub* expérience client lancé en 2024, la relation personnalisée et le déploiement de la culture centrée clients répondent aux besoins dès la 1ère demande : ouverture de compte, retrait de colis ou rachat d'assurance-vie, etc. Côté bancaire, la branche a œuvré en synergie avec La Banque Postale pour offrir une expérience client de qualité.

Accroître l'exigence en termes de rentabilité et de taille critique

La réaffirmation par la branche de son exigence en termes de rentabilité s'est traduite par un pilotage plus fin des achats, de la productivité des opérations et de la convergence des réseaux de bureaux de poste et de partenaires. La fusion de secteurs postaux a permis de diminuer les coûts structurels, renforçant l'efficience de l'organisation, et de mieux l'adapter aux enjeux de demain. Ces leviers contribuent à la solidité financière de la branche et soutiennent sa capacité d'innovation.

[1] *Net Promoter Score :* indicateur de mesure de la satisfaction client.
[2] Classement 2025 de l'Observatoire de la Confiance Numérique de l'Alliance pour la Confiance Numérique (ACN).
[3] Mesure de la recommandation des clients particuliers après leur visite en bureau de poste.
[4] Mesure de la recommandation du bureau de poste par les clients pros ayant scanné leur carte pro lors de leur visite.
[5] Mesure de la satisfaction des clients pros post rendez-vous avec la ligne commerciale du réseau.
[6] Mesure de la satisfaction des clients particuliers post rendez-vous bancaire.

LA BANQUE POSTALE

Offrir le meilleur de la bancassurance pour tous et devenir le leader de la finance à impact

La Banque Postale (LBP) est le 12e bancassureur de la zone euro et accompagne, dans un contexte macroéconomique et concurrentiel exigeant, 10 M de clients bancaires actifs, 33 M d'assurés en protection des biens et des personnes et 10 M en épargne/retraite, dans 18 pays, avec une gamme complète accessible à tous. Entreprise à mission, LBP poursuit l'exécution de sa feuille de route et reste concentrée sur l'objectif de bâtir un leader européen de la bancassurance performant et citoyen.

Défendre le socle des activités historiques

LBP poursuit sa dynamique commerciale de conquête et d'équipement client sur la banque des particuliers, avec 538 000 clients nouveaux et existants nouvellement équipés[1] en 2025. Elle refond son dispositif relationnel désormais segmenté en 3 modèles de services (Essentiel, Proximité et Accompagné) avec des stratégies commerciales différenciées. En parallèle, l'espace commercial de la banque s'enrichit avec l'assurance scolaire et l'assurance santé des chiens et chats.

Dans la finance durable, LBP a renforcé son leadership en segmentant son offre d'épargne financière notamment au travers de son offre PEA Europe Souveraineté et en actant la suppression par CNP Assurances des surprimes et des réductions de garantie en assurance emprunteur pour les personnes atteintes de cancers masculins. Enfin, LBP confirme sa volonté de maintenir le service universel de la mission d'accessibilité bancaire avec le dépôt de son dossier auprès de la Commission européenne.

INDICATEURS DE TRANSFORMATION 2025

+16%
progression des ventes sur les canaux digitaux [2]

0,003%
exposition nette aux énergies fossiles [3] (stable *vs* 2024)

34%
part des financements MLT citoyens dans la production [4] (*vs* 33% en 2024)

2/3
part des femmes au Comex de La Banque Postale



Satisfaction client

En 2025, « Cohérence Conseil » renforce son impact en proposant un accompagnement sur mesure à plus de 6 millions de clients. Ce service personnalisé s'appuie sur le programme « Excellence Relationnelle », qui traite en priorité les mécontentements en temps réel et prévoit le rappel systématique des clients insatisfaits. Par ailleurs, l'amélioration des parcours digitaux *via* la « New App » simplifie les moments clés de la vie des clients, consolidant leur confiance et favorisant la recommandation. Pour réaffirmer son ambition d'offrir le meilleur de la bancassurance pour tous, LBP a lancé une campagne de communication centrée sur l'expérience client et a déployé plusieurs actions visant à améliorer la satisfaction client : l'empreinte relationnelle à l'écrit, la résolution au premier contact, la démocratisation du *selfcare* [5], etc.

[1] Hors Louvre Banque Privée.
[2] Déploiement de la « New App » finalisé en février 2025.
[3] Part des financements et investissements dans le portefeuille « Entreprises » sur les secteurs du charbon, du pétrole et du gaz, hors entreprises disposant d'un plan de transition et/ou de projets en lien avec les énergies renouvelables.
[4] La qualification des prêts citoyens crédit consommation a fait l'objet d'un changement méthodologique en 2025 en intégrant les prêts personnels des étudiants et apprentis.
[5] Fonctionnalité digitale mise à disposition du client, actionnable à toute heure et en autonomie.

LA POSTE 2030 ENGAGÉE POUR VOUS

Accélérer les moteurs de croissance

Une offre de *transaction banking* multi-encaissements a été lancée par la Banque des Entreprises et du Développement Local (BEDL) et un partenariat a été noué avec la Banque Européenne d'Investissement pour accélérer le financement de la rénovation énergétique des logements sociaux et des bâtiments publics en France. LBP AM a poursuivi le développement de sa plateforme d'actifs réels et privés (dette privée, dette immobilier) avec l'ouverture d'une succursale en Allemagne et la mise en marché de nouveaux fonds, dont le 1er fonds ELTIF 2.0 [1].

LBP poursuit également sa diversification en banque privée grâce au développement de Louvre Banque Privée, en synergie avec La Banque Postale dans le cadre de son modèle à haute valeur ajoutée délivrée aux clients patrimoniaux. De plus, LBP a poursuivi la mise en œuvre de synergies, moteurs de croissance, avec le changement de gestionnaire de mutuelle des collaborateurs de LBP et La Poste, désormais gérée par CNP Assurances Protection Sociale. La distribution des offres d'épargne retraite entreprise et de protection sociale a été étendue auprès des acteurs du Grand Pôle Financier Public [2] et une offre d'épargne salariale et retraite pour les TPE/PME a été lancée, distribuée par le réseau de LBP et par CNP Retraite.

Construire la croissance de demain

CNP Assurances poursuit le développement de son modèle multi-partenarial à l'international, avec la signature d'un accord avec Embracon pour créer un acteur majeur du *consórcio* [3] au Brésil.

LBP a renforcé son leadership dans la finance durable en étendant le déploiement de l'outil d'Indice d'impact global (IIG) [4] aux collectivités locales et aux grandes entreprises, après l'avoir déployé en 2024 sur sa production de financement immobilier et de financement d'actifs et de projets.

Accroître l'exigence en termes de rentabilité et de taille critique

Une revue stratégique du portefeuille de l'ensemble des activités de LBP lui a permis de se concentrer sur les plus stratégiques et d'assurer une allocation du capital performante. Ce travail de rationalisation a conduit à la cessation de l'activité de Youmatter et à la cession de Goodeed, deux filiales de KissKissBankBank & Co. En outre, LBP a procédé à la cessation des activités de Ma French Bank le 1er juillet 2025. Près d'un tiers des clients de Ma French Bank sont restés dans le réseau LBP. En parallèle, la revue du portefeuille d'activités de CNP Assurances a conduit à la cession de sa filiale chypriote, CNP Cyprus Insurance Holdings. Par ailleurs, la participation dans la co-entreprise CNP UniCredit Vita en Italie (51%) a été cédée en juin 2025.

Digitalisation

LBP poursuit sa transformation digitale pour offrir une expérience client aux meilleurs standards de marché, en déployant sa nouvelle application bancaire mobile et en y intégrant notamment la solution de paiement mobile instantané entre particuliers WERO P2P [5]. Une attention particulière a été apportée aux étapes clés des parcours clients (entrée en relation, crédit immobilier, réclamation, succession) en y intégrant plus d'automatisation et de digitalisation. En parallèle, LBP poursuit l'optimisation de son modèle omnicanal de banque des particuliers et BEDL avec d'importants travaux en cours pour renforcer sa proposition digitale. Enfin, LBP continue d'améliorer l'expérience collaborateurs, en déployant de nouvelles offres d'épargne retraite entreprise et de protection sociale avec souscription digitale.

[1] Le règlement européen (UE) 2015/760 du 29/04/2015 relatif aux fonds européens d'investissement à long terme (FEILT ou ELTIF) a été modifié à compter du 10 janvier 2024. L'entrée en vigueur d'ELTIF 2.0 assouplit les règles applicables à ces fonds, avec un plus large spectre d'actifs éligibles et un accès aux épargnants facilité.
[2] Le Grand Pôle Financier Public comprenant la Caisse des Dépôts, La Poste et La Banque Postale a été défini par le protocole d'accord conclu le 31 juillet 2019 entre ces trois entités.
[3] Alternative au financement qui permet aux consommateurs ayant un accès limité à l'emprunt d'acheter des biens de valeur (logement, voiture). Solution d'épargne à vocation sociale, basée sur le versement de cotisations mensuelles de groupes d'individus à un fonds commun (le Consórcio) en vue de l'acquisition du bien. Au cours du cycle de vie du Consórcio, tous les membres pourront acquérir le bien pour lequel il a été initialement créé.
[4] Outil développé par LBP pour mesurer l'impact de chaque transaction selon 3 axes (environnement, territoire, inclusion) et ainsi les conséquences globales de ses activités d'investissement et de financement.
[5] Le service de personne-à-personne (P2P) permet aux utilisateurs disposant d'un compte bancaire français d'envoyer et de recevoir de l'argent simplement et instantanément, en utilisant un numéro de téléphone ou une adresse mail.

LES ENJEUX ESG CLÉS DU GROUPE

Le groupe poursuit l'ambition d'être une entreprise durablement rentable et responsable, au service d'une transition juste. Il appuie son action sur l'analyse de double matérialité de ses activités qui a mis en évidence 10 enjeux clés, porteurs d'enjeux d'impact et de performance extra-financière et économique.

Leviers d'impact et de performance…







IMPACT

Agir pour la planète

Les enjeux environnementaux sont significatifs pour le groupe dont les activités génèrent des émissions de GES et de polluants atmosphériques locaux.

Les engagements et actions pour réduire ces émissions renforcent la performance économique (électrification rentable du premier et dernier kilomètre) et son positionnement auprès des clients pour les accompagner dans la décarbonation de leurs activités. Préparer l'adaptation des activités et de la chaîne de valeur aux dérèglements climatiques devient un enjeu de résilience de plus en plus tangible pour la protection des actifs et la continuité des services du groupe.

De plus, le groupe a la conviction que l'économie circulaire est porteuse d'opportunités pour développer de nouveaux modèles.

Cf. pages 28 à 32 du Rapport intégré.

Agir avec et pour les collaborateurs

Les enjeux sociaux sont au cœur des préoccupations du groupe. Employeur de 1er plan en France, il est présent dans les territoires au travers d'activités dont certaines sont intensives en main-d'œuvre.

Améliorer la qualité de vie et les conditions de travail, développer l'employabilité et favoriser la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances sont des enjeux clés pour l'impact du groupe. Face à ceux-ci, il se positionne en entreprise attentive, qualifiante et engagée.

Au-delà des enjeux d'impact, les politiques sociales portent des enjeux de performance pour l'entreprise et soutiennent l'efficacité et l'engagement des postiers dans leur travail.

Cf. pages 34 et 35 du Rapport intégré.

Agir pour la société et pour l'avenir des territoires

Les enjeux sociétaux sont au cœur du modèle de l'entreprise. Soutenir le développement des territoires et créer du lien social est un enjeu clé pour l'impact du groupe. En effet, La Banque Postale est le 1er prêteur bancaire des collectivités locales et des hôpitaux publics. De plus, La Poste et La Banque Postale portent 4 missions de service public qui contribuent à la cohésion sociale et territoriale.

Enjeux d'impact et de performance sont fortement liés : le développement de services d'intérêt général doit s'inscrire dans un cadre économique durable. Promouvoir un numérique éthique, souverain et inclusif, et développer des relations durables sont des leviers d'impact et d'opportunités qui concourent à développer la préférence client et à conforter la résilience de la chaîne de valeur.

Cf. pages 36 et 37 du Rapport intégré.

Performance environnementale

Performance sociale

Performance sociétale

PERFORMANCE

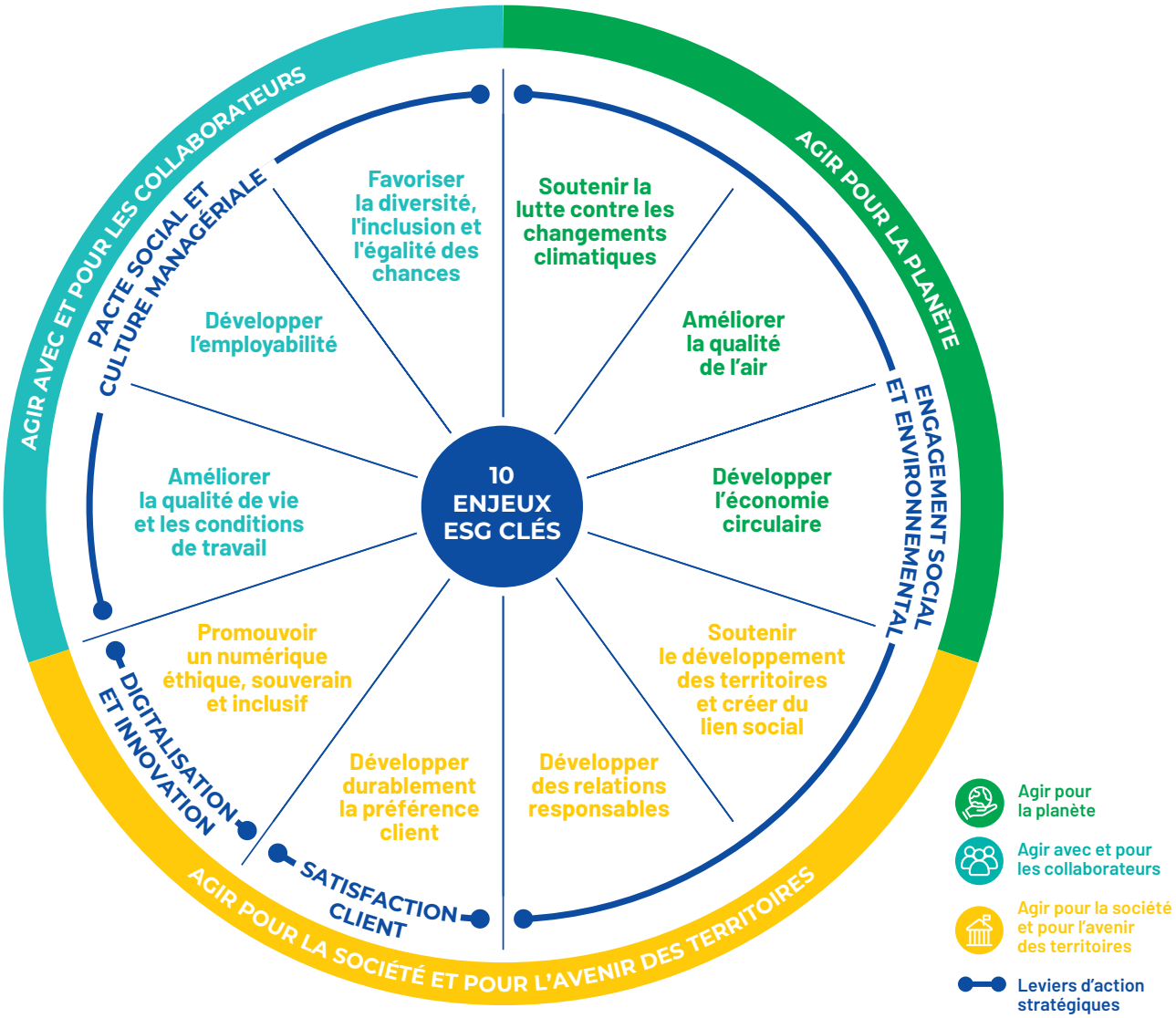
… au cœur du plan stratégique et des engagements du groupe

Identifier les enjeux ESG clés a constitué une opportunité de questionner les priorités du groupe dans son ambition d'être une entreprise durablement rentable et responsable.

En 2025, un travail de revue et de mise à jour de l'analyse de double matérialité menée en 2024 a été réalisé dans le cadre de la mise en œuvre de la directive CSRD. Il a permis d'ajuster et de conforter le socle de 42 impacts, risques et opportunités matériels et d'identifier les enjeux clés de performance extra-financière du groupe.

L'analyse de double matérialité des activités du groupe est caractérisée par une dimension impact significative (27 impacts matériels) qui confirme la pertinence des engagements de La Poste en tant que société à mission (cf. page 8 du présent Rapport intégré). Elle est aussi marquée par une forte convergence, rarement constatée, entre matérialité d'impact et matérialité financière (la majorité des enjeux sont doublement matériels).

Au cœur des dynamiques d'impact et de création de valeur du groupe, les enjeux ESG clés sont ancrés dans les 4 leviers d'action du plan stratégique du groupe (cf. pages 16 et 17).



AGIR POUR **LA PLANÈTE**

Le groupe La Poste a pris des engagements ambitieux pour lutter contre les dérèglements climatiques et réduire la pollution atmosphérique. Il a défini son 1er plan d'adaptation aux changements climatiques. Au-delà des enjeux d'impact, l'action climatique du groupe intègre un double enjeu de performance carbone et de performance économique.

Par ailleurs, le groupe est engagé dans le développement de l'économie circulaire. En 2025, il a développé une méthode innovante pour mesurer l'empreinte ressources et matières, dont le déploiement est envisagé en 2026.

ENJEUX ESG CLÉS	PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE
1 • Soutenir la lutte contre les changements climatiques	**Réduction des émissions de GES du groupe** dans la trajectoire SBTi [1] qui limite le réchauffement climatique à 1,5 °C.
2 • Améliorer la qualité de l'air	**Réduction des émissions de polluants atmosphériques locaux des flottes internes et sous-traitants de la BSCC et de Geopost** pour NOx, CO et PM [3]
3 • Développer l'économie circulaire	**Consommation de matières économisée *via* l'allongement de la durée de vie des équipements IT** [4] (téléphones, ordinateurs, écrans)
	Nombre d'équipements IT réemployés [4]

Réduction des émissions de GES du groupe

2025 *vs* 2021	Objectif 2030 *vs* année de référence 2021
Scopes 1 et 2	
-31%	**-43,6%**
Scope 3 [2]	
-8%	**-25%**

Réduction des émissions de polluants atmosphériques locaux des flottes internes et sous-traitants de la BSCC et de Geopost

2025 *vs* 2020	Objectif 2030 *vs* année de référence 2020
NOx : -45,3%	NOx : **-83%**
CO : -44,3%	CO : **-37%**
PM10 : 227 t/an	PM10 : **<350 t/an**

Consommation de matières économisée *via* l'allongement de la durée de vie des équipements IT

2025	Objectif 2030
10 107 t	**ND**

Nombre d'équipements IT réemployés

2025	Objectif 2030
22 300	Réemploi de **100%** des équipements IT réemployables

[1] Terme défini dans le glossaire du document d'enregistrement universel.
[2] Pour les catégories 1, 3, 4 et 7 définies par le *GHG Protocol*.
[3] Les PM10 incluent les PM2,5.
[4] Au périmètre La Poste SA, LBP et certaines de ses filiales, Chronopost et Docaposte.

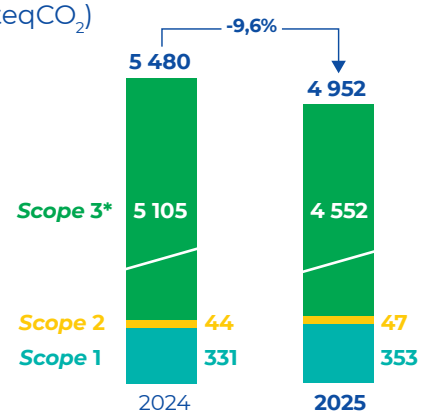
ENJEU ESG CLÉ

Soutenir la lutte contre les changements climatiques

ATTÉNUATION

Mesurer

Émissions totales du groupe par *scope* (en kteqCO$_2$)



Scope 1 : émissions directes de l'entreprise. ***Scope 2 :*** émissions indirectes liées à la consommation d'énergie. ***Scope 3 :*** émissions associées aux activités en amont et en aval de la chaîne de valeur, incluant les émissions des fournisseurs et sous-traitants.
* Hors catégorie 15 : portefeuilles d'investissements LBP SA, LBP AM, CNP Assurances, Louvre Banque Privée.

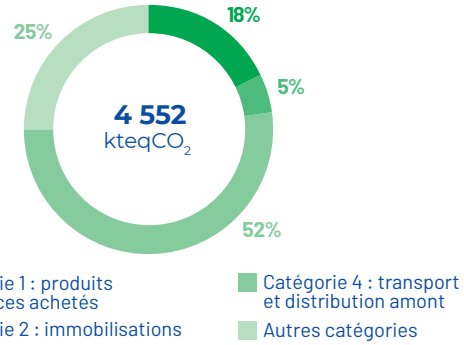
En 2025, les émissions totales de GES du groupe sont en baisse de 528 343 teqCO$_2$, soit une réduction de 9,6%[1] *vs* 2024. Cette dynamique de réduction se poursuit dans l'ensemble des branches du groupe et s'appuie sur :

- le développement des kilomètres bas carbone et la poursuite de l'optimisation des schémas de transports ;
- l'électrification croissante de la flotte sur les premier et dernier kilomètres pour la flotte détenue en propre et pour celle des sous-traitants ;
- l'accélération du déploiement progressif de nouvelles modalités d'acheminement décarbonées (biogaz, biocarburants, et à moyen terme l'hydrogène, etc.) ;
- l'accentuation de son action en faveur de la décarbonation de son parc immobilier avec le déploiement des actions de Terseren, la joint-venture créée en 2024 par La Poste Immobilier avec EDF.

Soucieux de transparence et de la bonne information des clients, le groupe promeut les initiatives visant à établir un référentiel de calcul des émissions par colis.

De plus, le groupe mesure ses émissions financées[2] par ses activités de banque et d'assurance. En 2025, celles-ci s'élèvent à 179,5 MteqCO$_2$ (*vs* 146,0 MteqCO$_2$ en 2024) et font l'objet d'un plan de transition dédié.

Répartition des émissions du *scope* 3 par catégorie (en kteqCO$_2$)



S'engager

Une trajectoire carbone ambitieuse

La SBTi a validé en mars 2024 la trajectoire carbone du groupe, qui prévoit à horizon 2030 une réduction par rapport à 2021 de 43,6% des émissions liées à son activité (*scope* 1) et à sa consommation d'énergie (*scope* 2), et de 25% pour ses émissions indirectes, en particulier celles des fournisseurs et sous-traitants (*scope* 3).

La réduction des émissions de GES du groupe réalisée en 2025 est en ligne avec la trajectoire certifiée par la SBTi. Le leadership climat du groupe a été de nouveau reconnu en décembre 2025 par le CDP, celui-ci figurant sur la Liste A (top 4% sur près de 20 000 entreprises).

Le déploiement du budget carbone

Outil innovant de performance intégrée créé en 2024, le budget carbone a été déployé par l'ensemble des activités en 2025. Il vise à mieux piloter la trajectoire de décarbonation en s'appuyant sur un dialogue permanent entre direction financière et direction RSE. En rationalisant les investissements dans un contexte budgétaire contraint, ce dispositif réduit les coûts opérationnels liés aux émissions de GES tout en optimisant la performance et la durabilité du modèle économique de l'entreprise.

Le budget carbone est complété par le plan moyen terme climat (de 1 à 5 ans) qui structure les actions concrètes et les investissements en assurant la cohérence avec les objectifs 2030.

Les plans de transition du groupe et de La Banque Postale ont été audités. Le groupe a sollicité la revue critique du WWF sur son plan de transition. Son retour, très positif, le positionne parmi les pratiques les plus avancées de la place.

[1] Soit une réduction de 3,8% au périmètre groupe sur l'ensemble des catégories SBTi : émissions directes *scopes* 1 et 2 et émissions indirectes *scope* 3, catégories 3,1 (achats), 3,3 (activités liées aux consommations d'énergie non incluses dans les *scopes* 1 et 2), 3,4 (sous-traitance transport) et 3,7 (trajet domicile-travail).
[2] Les émissions financées (catégorie 15 du *scope* 3 du *GHG Protocol*) correspondent aux émissions générées par les portefeuilles de financement et d'investissement portés par La Banque Postale.

Déployer le plan de transition

Pour atteindre ses objectifs de réduction des émissions de GES, le groupe mobilise ses branches et filiales pour activer tous les leviers de décarbonation à sa disposition.

ÉMISSIONS OPÉRATIONNELLES

	2025	OBJECTIF
• **Services-Courrier-Colis** • **Geopost** **Décarboner la livraison (premier et dernier kilomètres)** • Décarboner les modes de transport (électrification, vélos-cargos, etc.) • Optimiser les schémas logistiques	• **24 084** véhicules électriques • **45,7%** de la flotte électrique (hors véhicules hybrides, VAE et vélos-cargos) • **1 000** vélos-cargos (flotte interne) • **12 250** véhicules à faibles émissions[1] • Soit **17,3%** de la flotte totale[1] • **6 200** consignes Pickup	À 2030 • **-109 000 teqCO_2** sur la livraison des premier et dernier km (année de référence 2021) • **85%** de flotte bas carbone
Décarboner l'acheminement • Décarboner les modes de transport longue distance (électrification de la flotte, biogaz, biocarburants, dont HVO, hydrogène, etc.) • Optimiser les schémas logistiques (optimisation des distances, vrac rangé, caisses mobiles[2], etc.)	• **19,2%** de km parcourus en mode bas carbone (*vs* 10,9% en 2024) • **1 307** caisses mobiles en circulation • **18,4%** des km parcourus en mode bas carbone (*vs* 16,3% en 2024) • **-6,7%** d'émissions par colis (toutes sources d'émissions confondues)	À 2030 • **50%** des km d'acheminement bas carbone • **50%** des km d'acheminement bas carbone
Accélérer la transition énergétique du parc immobilier • Optimiser les surfaces • Améliorer la performance énergétique du parc et développer la production d'énergie renouvelable sur site • Développer la part de renouvelable dans les achats d'électricité	• **-130 000 m²** de surfaces *vs* 2024 • **Plus de 23 M€** d'investissement dans l'efficacité énergétique et la production d'énergie renouvelable • **90%** de l'électricité utilisée est d'origine renouvelable	À 2030 • **-51 664 teqCO_2** d'émissions liées à l'exploitation des bâtiments, à périmètre constant (année de référence 2024)

ÉMISSIONS FINANCÉES

• **LBP** • **CNP Assurances** **Décarboner les investissements et accompagner la transition bas carbone des clients** • Renforcer les critères ESG dans les décisions d'octroi de crédit et d'investissement • Financer la transition des clients[3]	• **0,003%** d'exposition nette aux énergies fossiles • **79%** des activités couvertes par l'IIG[4] • **37 kgeqCO_2/k€** d'émissions du portefeuille actions, obligations d'entreprise et infrastructures[5], *scopes* 1 et 2 • **17 kgeqCO_2/m²** d'émissions du portefeuille immobilier[6], *scopes* 1 et 2	À 2030 • **0%** d'exposition nette aux énergies fossiles À 2029, *scopes* 1 et 2 • **50 kgeqCO_2/k€** d'émissions du portefeuille actions, obligations d'entreprise et infrastructures[5] • **13 kgeqCO_2/m²** d'émissions du portefeuille immobilier[6] (année de référence 2019)

[1] Données relatives à la flotte des 20 filiales de Geopost faisant partie de l'engagement SBTi.
[2] Conteneurs transportés par camion, offrant plus de souplesse : augmentation de l'emport (4 000 colis *vs* 3 000 pour une semi-remorque traditionnelle), flexibilité accrue et réduction du temps de déchargement.
[3] Particuliers, entreprises et collectivités territoriales *via* des offres adaptées.
[4] L'Indice d'impact global (IIG) est l'indicateur global de mesure d'impact intégrant les dimensions environnementales, sociales et territoriales de La Banque Postale.
[5] Portefeuilles détenus en direct de CNP Assurances SA et ses filiales françaises.
[6] Portefeuilles détenus en direct de CNP Assurances SA et ses filiales françaises, *via* les clubs deals et le fonds Lamartine.

Le numérique responsable, un levier important du plan de transition

Les émissions de gaz à effet de serre et la consommation de ressources du numérique deviennent un sujet majeur, notamment avec le déploiement accéléré de l'IA. Le groupe est engagé dans la mise en œuvre d'un numérique responsable. Les outils et applications numériques irriguent l'ensemble des activités du groupe.

Docaposte et les DSI des branches et filiales s'engagent à promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal à travers :

- l'optimisation des *data centers* ;
- le développement de produits et services nativement bas carbone ;
- le pilotage optimisé du parc IT (mesure d'impact multicritère, allongement de la durée de vie, réparation, réemploi…) ;
- l'optimisation des compétences des métiers SI ;
- des achats IT responsables intégrant systématiquement les exigences du label Numérique Responsable.

Cette politique a permis au groupe d'obtenir le niveau le plus élevé du label Numérique Responsable en 2025 [1].

ADAPTATION

La multiplication des événements climatiques extrêmes et le renforcement de leur intensité confrontent le groupe à des destructions et dommages sur ses bâtiments, ayant des incidences concrètes sur les conditions de travail de ses collaborateurs. Selon l'Agence européenne de l'environnement [2], ce type d'événements a coûté en moyenne 44,5 Mds€ par an entre 2020 et 2023 aux entreprises européennes.

En 2025, le groupe La Poste a défini un premier plan d'adaptation, en complément de son plan de transition, afin d'améliorer la résilience de son modèle d'affaires.

Premier plan d'adaptation 2026-2030

Pour bâtir son plan d'adaptation, le groupe a analysé les risques pour ses activités, à l'aune du scénario critique à +4 °C de réchauffement à l'horizon 2100 défini par le GIEC.

À partir de ce scénario, l'éventail des aléas climatiques a été précisé : tempêtes, inondations, glissements de terrain, vagues de chaleur, etc. Le groupe a évalué les incidences de ces aléas climatiques sur les bâtiments et leurs conditions d'assurance, la continuité des activités et des services rendus aux clients, la santé et la sécurité des collaborateurs.

Un travail avec les branches et La Poste Immobilier a permis d'identifier 455 sites du parc sous gestion considérés comme stratégiques pour le groupe à sécuriser en priorité. Les sites stratégiques ont fait l'objet d'une analyse de vulnérabilité pour faire ressortir les niveaux de risques réels qui s'y appliquent. À partir de 2026, des audits de résilience complémentaires puis une programmation de travaux seront réalisés sur ces actifs stratégiques.

Pour faire face à ces risques climatiques, de premiers investissements (convergeants aux efforts d'atténuation) ont été réalisés : rénovation thermique des bâtiments, toits végétalisés. Des tests visant à identifier des solutions viables et déployables à grande échelle, adaptées à chaque territoire ont été lancés dès 2024 : système de rafraîchissement par adiabatique [3] pour les plateformes et les caisses mobiles, textiles adaptés pour le personnel, filets d'ombrage, etc.

Les 4 objectifs du plan d'adaptation

1. Préserver la sécurité des postiers et leurs conditions de travail

2. Protéger les actifs immobiliers

3. Préparer la résilience climatique de sa chaîne de valeur

4. Accompagner les territoires et garantir la continuité des services

[1] 5 directions des systèmes d'information et 2 directions techniques labélisées niveau 2 en 2025.
[2] Rapport quinquennal sur l'état de l'environnement en Europe « Environnement Europe 2025 » dans 38 pays, dont les 27 membres de l'Union européenne (septembre 2025).
[3] Système conçu pour éviter les fuites thermiques.

ENJEU ESG CLÉ Améliorer la qualité de l'air

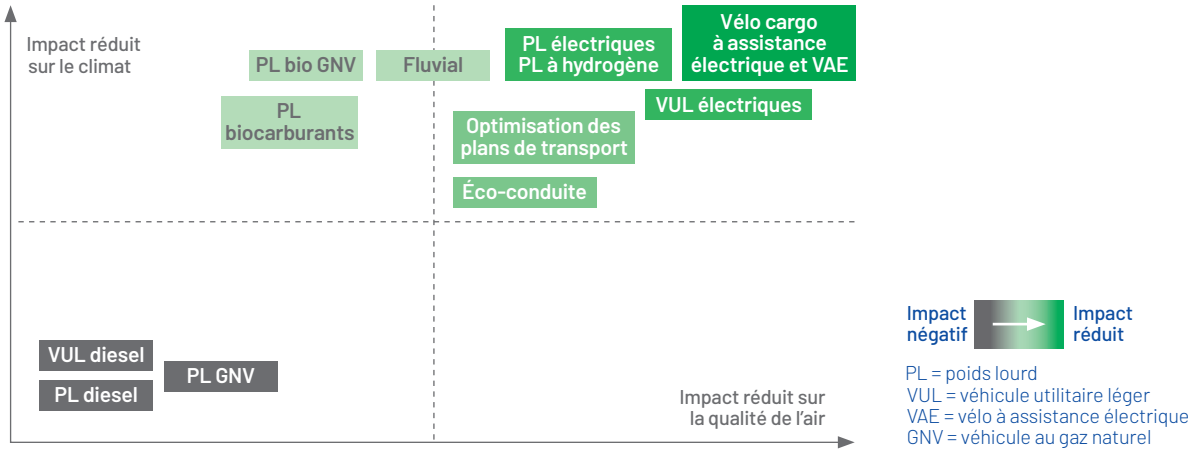
La qualité de l'air est un enjeu majeur pour la santé et l'environnement, qui engendre des coûts pour la société. L'ambition est de piloter la réduction des émissions de polluants atmosphériques locaux en lien avec les objectifs du groupe.

Afin de préserver la qualité de l'air, le groupe La Poste s'est engagé à mesurer et réduire les émissions de polluants atmosphériques locaux générées par ses activités. Un protocole commun de mesure a été formalisé incluant les activités de transport et logistique de la branche Services-Courrier-Colis et de Geopost (avec leurs partenaires sous-traitants), ainsi que les véhicules de service et de fonction.

Le groupe a été l'une des premières entreprises de transport à définir une trajectoire et des objectifs de réduction de ses émissions de polluants.

Cette démarche capitalise sur les moyens déployés dans le plan de transition relatif aux enjeux climatiques en mobilisant les mêmes leviers.

Moyens communs mobilisés pour améliorer la qualité de l'air et réduire les émissions de GES



ENJEU ESG CLÉ Développer l'économie circulaire

Le groupe se mobilise dès à présent pour évaluer ses impacts et saisir les opportunités de développement associés à l'économie circulaire, anticipant sa matérialité future.

Mesurer l'empreinte des ressources et matières consommées pour définir des trajectoires cibles

Le groupe a initié dès 2024 des travaux visant à développer une méthode de référence pour mesurer l'empreinte ressources et définir une trajectoire. Ce projet de recherche s'appuie sur des spécialistes (*I Care by BearingPoint* et *Eco2 Initiative*), sous l'égide d'un comité scientifique composé d'experts reconnus (ADEME [1], INEC [2], WWF, Université de Lausanne et la *Circle Economy Foundation*). Afin de tester cette méthodologie innovante, le groupe travaille avec d'autres entreprises soucieuses d'optimiser leur utilisation des ressources naturelles. Le groupe a ainsi l'ambition d'être la 1ère entreprise à disposer d'une trajectoire ressources-matières maîtrisée et optimisée basée sur la science.

Le groupe La Poste participe à des travaux internationaux, pilotés par le *World Business Council for Sustainable Development* et le Programme des Nations Unies pour l'environnement. Il compte parmi les toutes premières entreprises au niveau mondial bêta-testeuse du *Global Circular Protocol* présenté à la COP30.

Favoriser un usage raisonné des ressources

- Positionnement du groupe en acteur de la logistique du recyclage et du développement des offres responsables.
- Reconditionnement et recyclage : depuis le 1er janvier 2025, le tri et la valorisation des vêtements professionnels sont obligatoires. Avec sa filiale Recygo, La Poste a créé une filière pionnière et 100% française pour leur recyclage. En 2025, Recygo a collecté et recyclé plus de 96 tonnes de vêtements professionnels de La Poste et d'autres entreprises et administrations.
- Reconditionnement des vélos de facteurs : Nouvelle Attitude, filiale du groupe, reconditionne et propose à la vente des vélos de facteurs reconditionnés par du personnel en insertion professionnelle. 965 vélos reconditionnés ont été vendus en 2025.
- Mise en relation : la bourse aux matériels permet l'échange d'équipements entre les entités du groupe. En 2025, 945 transactions ont conclu l'échange de 59 745 objets. Depuis le début du projet en 2021, l'équivalent de 3,1 M€ a été économisé.
- Allongement de la durée de vie des équipements IT du groupe par la réparation et le réemploi.

[1] Agence de l'environnement et de la maîtrise énergétique.
[2] Institut national de l'économie circulaire.

LES IMPACTS DU GROUPE AU REGARD DE LA TAXONOMIE EUROPÉENNE

6 OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX

2 objectifs climatiques

- Atténuation du changement climatique
- Adaptation au changement climatique

4 autres objectifs environnementaux

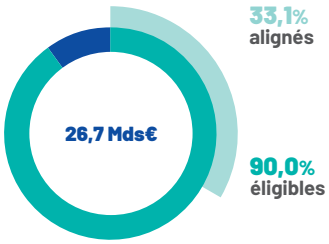
- Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines
- Transition vers une économie circulaire
- Contrôle de la pollution
- Protection et restauration de la biodiversité des écosystèmes

Le groupe détermine les parts éligibles et alignées de ses activités au regard de ces objectifs sur la base de méthodologies présentées en section 3.1.2.3 « Taxonomie » du présent document.

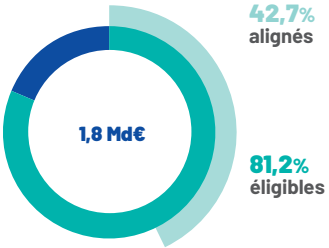
Périmètre industriel et commercial

Au regard des critères ambitieux de la Taxonomie, notamment dans le domaine des transports, visant à atteindre les objectifs fixés par l'Accord de Paris, le groupe se situe parmi les entreprises les plus avancées dans ses secteurs d'activité au niveau européen. Le taux d'alignement en chiffre d'affaires progresse légèrement par rapport à 2024, grâce à la poursuite de la logistique bas carbone et de la distribution en mobilité douce.

Chiffre d'affaires



CapEx

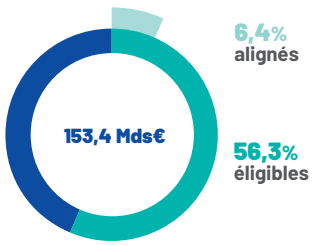


Périmètre des activités financières

Le *Green Asset Ratio* de La Banque Postale est essentiellement constitué de financements immobiliers envers les ménages alignés aux critères de la Taxonomie. À méthodologie constante, il est stable entre 2024 et 2025. L'augmentation observée entre ces deux arrêtés résulte de l'application du nouveau format de publication introduit par la Directive Omnibus[1].

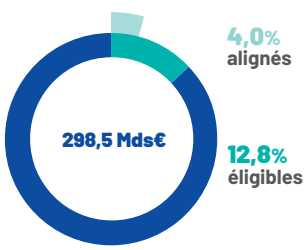
Activités bancaires

Actifs couverts
(vision chiffre d'affaires)

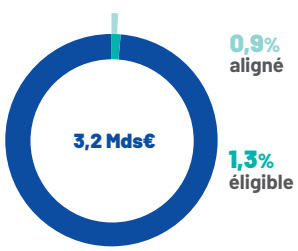


Activités d'assurance

Investissements couverts



Primes d'assurance non-vie



[1] Un acte délégué visant à simplifier la Taxonomie a été publié au Journal officiel de l'Union européenne le 8 janvier 2026 et est entré en vigueur le 28 janvier 2026.

AGIR AVEC ET POUR **LES COLLABORATEURS**

Plus de 227 700 collaborateurs font vivre les valeurs du groupe au quotidien dans le monde. En France, le groupe La Poste est l'un des tout premiers employeurs et est présent sur l'ensemble du territoire. Agir avec et pour les collaborateurs est au cœur du modèle social de l'entreprise, avec l'ambition d'être une entreprise attentive, qualifiante et engagée dans l'innovation sociale et la performance.

Cette performance sociale trouve ses racines dans les politiques RH et dans le socle des valeurs du groupe (ouverture, considération, équité, accessibilité, proximité et sens du service) afin de conjuguer atteinte d'objectifs sociaux avec efficacité économique et d'avoir un impact positif sur l'ensemble des parties prenantes : collaborateurs, clients particuliers et entreprises, fournisseurs, communauté, environnement.

Indissociable de la performance économique, la performance sociale est facteur d'unité, de cohésion sociale et d'engagement, à la fois pour l'entreprise et pour la société tout entière. Elle se matérialise par des résultats tangibles autour d'enjeux clés.

ENJEUX ESG CLÉS	PERFORMANCE SOCIALE		
4 • Améliorer la qualité de vie et les conditions de travail	Note de QVT du baromètre d'engagement	2025 : 6,8/10	Objectif 2030 : 7/10
5 • Développer l'employabilité	Taux d'accès à la formation	2025 : 84,3%	Objectif 2030 : > 85%
	Taux de postiers ayant bénéficié d'une mobilité interne [1]	2025 : 13,2%	Objectif 2030 : 12%
6 • Favoriser la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances	Jeunes de moins de 30 ans accueillis au sein du groupe (stages, alternances, CDD, CDI)	2025 : 25 630	Objectif 2030 : ≥ n-1
	Parité F/H cadres dirigeants	2025 : 40%	Objectif 2030 : 50%

Pour répondre à ces enjeux clés, le groupe La Poste met en place des politiques et des actions visant à prendre soin de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail, à développer les compétences et les parcours professionnels et à favoriser l'équité dans un environnement de travail inclusif. Ces politiques et actions sont adoptées dans le cadre d'un dialogue social constructif.

Les objectifs de performance sociale consistent à soutenir l'efficacité opérationnelle et l'engagement, accélérer la transformation de l'entreprise, innover ainsi que veiller à l'attractivité et à la cohésion du groupe.

[1] Au périmètre La Poste SA.

Un groupe attentif…

Une réduction des accidents du travail

Le développement du management de la sécurité dans les activités de la branche Services-Courrier-Colis, les plus exposées au risque physique, a conduit à une réduction de 12% des accidents du travail au cours des 5 dernières années (entre 2021 et 2025) grâce à la mise en œuvre de différents standards : observations structurées et régulières des postes de travail, protocoles de dialogue dédiés à la sécurité, briefs quotidiens, tours de terrain des managers en extérieur, etc.

Une qualité de vie au travail renforcée

L'indice de qualité de vie au travail (QVT) a atteint 6,8/10 en 2025, stable *vs* 2024. Parmi les actions mises en œuvre, La Poste déploie la démarche « Bienveilleurs » avec une cible de 1 000 Bienveilleurs atteinte en 2025 et déploie des espaces de discussion sur le lieu de travail (sur 100% des sites en 2025).

Ces démarches visent à créer du lien et à favoriser des relations de travail sereines et apaisées grâce à l'écoute, au dialogue et à la détection de besoins de soutien et d'accompagnement.

Des solutions logement proposées aux postiers

En 2025, plus de 11 500 postiers ont pu bénéficier d'une solution logement (*vs* 10 000 en 2024) proposée par La Poste : logement temporaire, accès au parc locatif, accession à la propriété ou logement accompagné. La Poste réserve chaque année des logements pour les postiers auprès des bailleurs et expérimente de nouvelles formes d'accompagnement au logement. En 2025, près de 4 000 postiers ont ainsi été logés.

Qualifiant…

Des parcours de reconversion interne certifiants

Parmi les dispositifs de formation, La Poste a créé des parcours de reconversion interne certifiants vers les métiers qui recrutent. En 2025, le cap du 4 500ème postier certifié dans le cadre de ces parcours a été dépassé (*vs* 3 000 fin 2024). La Poste accompagne ainsi l'évolution de carrière des postiers en leur donnant l'opportunité de changer de métier et de bénéficier d'une formation certifiante reconnue. Cette année, l'École de la data/IA a accueilli sa 3ème promotion de *data analysts*.

Des postiers formés au numérique

En 2025, près de 132 000 postiers ont été formés au numérique[1] (*vs* 100 000 en 2024), dont 86 000 [2] ont suivi la formation Objectif IA (*vs* 70 000 en 2024). En partenariat avec l'Institut Montaigne, OpenClassrooms et la Fondation Abeona, l'Institut Groupe La Poste propose une formation en *e-learning* d'initiation à l'intelligence artificielle pour tous les postiers.

Et engagé…

Égalité professionnelle

En 2025, le groupe La Poste compte 46% de femmes dans l'entreprise et 40% de femmes parmi les cadres dirigeants et stratégiques. La Poste SA a atteint l'égalité salariale entre les hommes et les femmes depuis 2024[3]. Les index d'égalité professionnelle de La Poste et de ses principales filiales figurent parmi les meilleurs en France : 99/100 pour La Poste SA, 93/100 pour Geopost SA, 92/100 pour La Banque Postale, 99/100 pour CNP Assurances SA.

Emploi des jeunes et égalité des chances

La Poste se mobilise en faveur de l'emploi des jeunes en accueillant chaque année plus de 20 000 jeunes de moins de 30 ans en CDI, CDD, alternance ou stage. Elle veille à l'égalité des chances en travaillant avec les missions locales et le tissu associatif pour favoriser l'insertion des personnes éloignées de l'emploi ou issues des quartiers défavorisés.

Travailleurs de la chaîne de valeur

La Poste noue des relations de confiance au sein des territoires, en particulier en France auprès des petites et moyennes entreprises. En tant que donneur d'ordre, le groupe La Poste veille aux conditions de travail et au respect des droits fondamentaux des hommes et des femmes qui œuvrent tout au long de sa chaîne de valeur. La structure multiactivité du groupe requiert une gestion spécifique des impacts et des risques relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur propre à chaque activité. Par exemple, Geopost anime le programme *Partner of Choice* auprès de ses fournisseurs et sous-traitants ayant donné lieu en 2025 à la 4ème édition du *Delivery Excellence Challenge*. Cette compétition met à l'honneur ses partenaires livreurs et récompense les meilleurs chauffeurs du réseau mondial de Geopost en matière de performance, sécurité, durabilité et service à la clientèle.

[1] Les données concernant les formations au numérique sont en cumulé depuis le déploiement de celles-ci en avril 2021.
[2] En cumulé depuis le déploiement de la formation en février 2021.
[3] Hors fonctionnaires.

AGIR POUR **LA SOCIÉTÉ** ET POUR **L'AVENIR DES TERRITOIRES**

Dans sa raison d'être, La Poste affirme sa volonté d'agir en entreprise au service de tous et utile à chacun. L'un de ses engagements en tant qu'entreprise à mission est de contribuer au développement et à la cohésion des territoires.

Premier réseau de proximité humaine et numérique en France et opérateur de confiance, La Poste est à l'écoute des clients et des parties prenantes des territoires au service d'une transition juste. Au-delà de ses missions de service public, elle adapte ses offres et ses formats de présence pour rester au plus près des réalités locales.

ENJEUX ESG CLÉS	PERFORMANCE SOCIÉTALE		
7 • Développer durablement la préférence client	Production annuelle de crédits auprès des collectivités locales (dont prêts verts et sociaux)	2025 : 6,5 Mds€	2024 : 5,8 Mds€
8 • Promouvoir un numérique éthique, souverain et inclusif	Nombre de clients actifs Digiposte	2025 : 13,8 M	2024 : 12,0 M
	Nombre d'Identités Numériques La Poste	2025 : 8,2 M	2024 : 6,6 M
9 • Soutenir le développement des territoires et créer du lien social	Nombre de points de contact du réseau postal et nombre de points d'accès supplémentaires au service	2025 : 43 443	2024 : 40 545
10 • Développer des relations responsables	Consultations achats formalisées disposant des critères RSE discriminants (>10%) ou éliminatoires	2025 : 85%	2024 : 81%

ENJEU ESG CLÉ Développer durablement la préférence client

La politique client responsable repose sur trois piliers :

- proposer des offres nativement conçues pour être responsables ;
- orienter les clients vers des pratiques plus responsables. Par exemple, le groupe accompagne et travaille spécifiquement avec des acteurs comme Vinted, Vestiaire Collective ou Leboncoin ;
- accompagner l'émergence de nouveaux usages pour tous. Par exemple, la filiale Nouvelle Attitude reconditionne des vélos de facteurs et les commercialise dans les bureaux de poste.

ENJEU ESG CLÉ

Promouvoir un numérique éthique, souverain et inclusif

Proposer des solutions pour un numérique de confiance

En 2025, Docaposte [1] a proposé 18Connect, qui contribue à la protection des mineurs dans le monde numérique : la plateforme fournit une preuve de majorité tout en préservant l'anonymat. Elle s'appuie sur des technologies de biométrie et sur l'Identité Numérique La Poste, en lien avec le nouveau référentiel technique de l'Arcom et la loi SREN [2].

Développer des usages numériques de confiance

Cloud de confiance : Docaposte, Dassault Systèmes, Bouygues Telecom et la Banque des Territoires ont associé leurs expertises au sein d'un consortium 100% français, NumSpot, qui propose une offre d'hébergement souveraine et de confiance, pour protéger les données sensibles comme celles du secteur public, de la santé et de l'éducation.

IA générative éthique, souveraine et responsable : Docaposte a lancé Dalvia Santé, une solution innovante d'IA générative qui permet aux professionnels de santé de gagner du temps sur les tâches administratives pour se concentrer sur les tâches médicales à forte valeur ajoutée.

Cybersécurité : le groupe met en œuvre une approche globale qui protège ses actifs numériques et assure la continuité de ses activités. Il fait face chaque année à des milliers d'événements, dont une dizaine d'incidents majeurs traités par la direction cybersécurité du groupe. Tous ont fait l'objet d'une réponse adaptée, d'un retour d'expérience et de plans d'actions. Fin 2025, le groupe a été la cible d'une cyberattaque d'ampleur (plusieurs milliards de tentatives de connexion par seconde dirigées vers les systèmes d'information). Plus de 300 spécialistes cyber et des systèmes d'information de La Poste ont été mobilisés pour rétablir le service. Il n'y a pas eu d'impact sur les données personnelles des clients.

Agir en faveur de l'inclusion numérique

La Poste œuvre pour l'accès aux droits et à l'autonomie numérique pour un nombre croissant de personnes. En 2025, plus de 809 000 personnes ont été détectées, accompagnées, formées et équipées dans l'usage du numérique.

ENJEU ESG CLÉ

Soutenir le développement des territoires et créer du lien social

Adapter la présence aux territoires

Le groupe La Poste met à disposition de ses clients le 1er réseau de proximité en France avec 17 325 points de contact. Grâce à ce réseau unique, La Poste fournit des services à tous, en adaptant sa présence aux réalités de chaque territoire. La Poste et Chambre d'agriculture France ont noué un partenariat : 10 000 agriculteurs du réseau Bienvenue à la Ferme bénéficient de solutions comme Chronofresh ou Pourdebon.com, ou accueillent des points relais La Poste dans leur ferme.

Financer les projets dans les territoires

LBP est le 1er prêteur bancaire des collectivités locales et des hôpitaux publics. En 2025, 6,5 Mds€ de crédits ont été accordés aux collectivités locales pour développer leurs projets au service de la population. En 2025, LBP et la Banque européenne d'investissement ont créé une enveloppe de financement de 300 M€ dédiée à la rénovation énergétique des logements sociaux, des bâtiments du secteur public et de l'économie sociale. LBP est aussi le partenaire financier privilégié d'acteurs locaux comme les bailleurs sociaux, les entreprises publiques locales et les associations.

ENJEU ESG CLÉ

Développer des relations responsables

Renforcer les relations responsables avec les fournisseurs

La politique Achats responsables [3] a pour objectifs de :

- faire respecter les droits fondamentaux et les promouvoir tout au long des chaînes d'approvisionnement ;
- diminuer l'impact négatif des achats et des fournisseurs sur l'environnement et encourager les impacts positifs ;
- favoriser l'inclusion sociale et contribuer au développement du tissu économique et social des territoires ;
- consolider les relations responsables et éthiques avec les fournisseurs.

En 2025, La Poste SA, La Poste Immobilier, La Banque Postale et CNP Assurances ont renouvelé leur label Relations Fournisseurs et Achats Responsables (RFAR).

[1] Les activités de la filiale Docaposte sont présentées en section 1.3 « Grand Public et Numérique » du présent document d'enregistrement universel.
[2] Loi du 21 mai 2024 visant à sécuriser et à réguler l'espace numérique.
[3] La politique achats responsables est décrite en section 3.1.3.2« Travailleurs de la chaîne de valeur - S2 », paragraphe « Politique achats responsables » du présent document d'enregistrement universel.

UN MODÈLE D'AFFAIRES CRÉATEUR DE VALEUR

MUTATIONS DE NOTRE SOCIÉTÉ

- Transition écologique et énergétique
- Transition numérique
- Transition démographique et sociale
- Transition territoriale

RESSOURCES

Capital humain

- **227 700** collaborateurs :
  - dont **22,1%** à l'international
  - dont près de **10 000** dans les métiers de l'IT (data/IA)
- Fort niveau d'engagement des postiers mesuré dans le baromètre annuel : **64%**

Capital industriel et commercial

- Plus de **101 000** véhicules, dont **42%** de véhicules électriques [1]
- Plus de **12 000** bâtiments en exploitation, alimentés à **90%** en électricité d'origine renouvelable
- Infrastructures numériques (hébergement, *data lakes*)
- La Banque Postale : **12e** bancassureur de la zone euro [2]

Capital sociétal et relationnel

- **1er** réseau de services de proximité, humain et numérique, en France
- **163 000** points de services, relais commerçants et consignes dans le monde
- Une politique Relations fournisseurs et achats responsables labellisée RFAR [3]
- **13,8 M** de clients actifs Digiposte
- **8,2 M** d'Identités Numériques La Poste

Capital financier

- Actionnariat stable et de long terme (100% capitaux publics)
- **24,8 Mds€** de capitaux propres part du groupe

Capital intellectuel

- Image de confiance, proximité
- Portefeuille de marques
- Innovation : dispositifs d'*open innovation* (incubateur Platform 58, fonds d'investissement La Poste Venture, 115K, Open CNP), programme d'intrapreneuriat Impulser 2030, etc.

Les indicateurs du modèle d'affaires sont des données 2025.

[1] Véhicules électriques : véhicules utilitaires légers, Staby, VAE, chariots, poids lourds.
[2] Source : BCE.
[3] Label Relations Fournisseurs et Achats Responsables obtenu par La Poste SA et trois filiales.

La Poste 2030, engagée pour vous

Une raison d'être forte

Un modèle multimétier porté par 4 branches

- Services-Courrier-Colis
- Grand Public et Numérique
- Geopost
- La Banque Postale

4 dynamiques portées par les branches

- Défendre le socle des activités historiques
- Accélérer les moteurs de croissance
- Construire la croissance de demain
- Accroître l'exigence en termes de rentabilité et de taille critique

4 leviers d'action transverses

- Satisfaction client
- Engagement social et environnemental
- Pacte social et culture managériale
- Digitalisation et innovation

1 objectif de croissance rentable et responsable

en France et à l'international

Quatre missions de service public portées par le groupe

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

MUTATIONS STRUCTURELLES DES MÉTIERS

- Baisse des volumes du Courrier
- Forte pression concurrentielle sur le Colis
- Transformation du modèle relationnel de la Bancassurance
- Contraintes environnementales croissantes

La Poste, une entreprise à mission

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.

En lien avec sa raison d'être, La Poste a défini 4 engagements inscrits dans ses statuts :

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

Se transformer pour être une entreprise durablement rentable et responsable

Ambition du groupe

Développer des activités commerciales à forte utilité environnementale, sociale et sociétale tout en œuvrant pour une transition juste.

Agir pour la planète

Respecter les limites des ressources planétaires en restant à l'avant-garde de la lutte contre les changements climatiques.

Agir avec et pour les collaborateurs

Agir en entreprise attentive, qualifiante et engagée dans l'innovation sociale et la performance.

Agir pour la société et pour l'avenir des territoires

Développer des produits et services pour contribuer aux transformations de la société en générant de l'impact pour tous et partout.

CRÉATION DE VALEUR

Pour la planète

- Trajectoire carbone du groupe La Poste compatible avec l'Accord de Paris (année de référence : 2021) : **-43,6%** sur les *scopes* 1 et 2 et **-25%** sur le *scope* 3 à 2030
- Réduction des émissions de polluants atmosphériques (flotte interne et sous-traitants, depuis 2020) :
  - NOx, **-45,3%**
  - CO, **-44,3%**

Pour les territoires

- En France, **97%** de la population à moins de 5 km ou 20 minutes en voiture d'un point de contact
- **6,5 Mds€** de production annuelle de crédits auprès des collectivités locales
- **419 000** emplois directs, indirects et induits dans les territoires

Pour nos clients

- Plus de **13 Mds** d'objets livrés
- De nombreux utilisateurs des sites web et applications numériques du groupe :
  - 22,4 M par mois sur www.laposte.fr
  - 7,2 M par mois sur www.labanquepostale.fr
- **10 M** de clients bancaires actifs
- **33 M** d'assurés protection des biens et des personnes
- **10 M** d'assurés épargne/retraite

Pour nos collaborateurs

- Index d'égalité professionnelle de La Poste : **99/100**
- Formation au numérique, IA, data

Pour nos fournisseurs

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

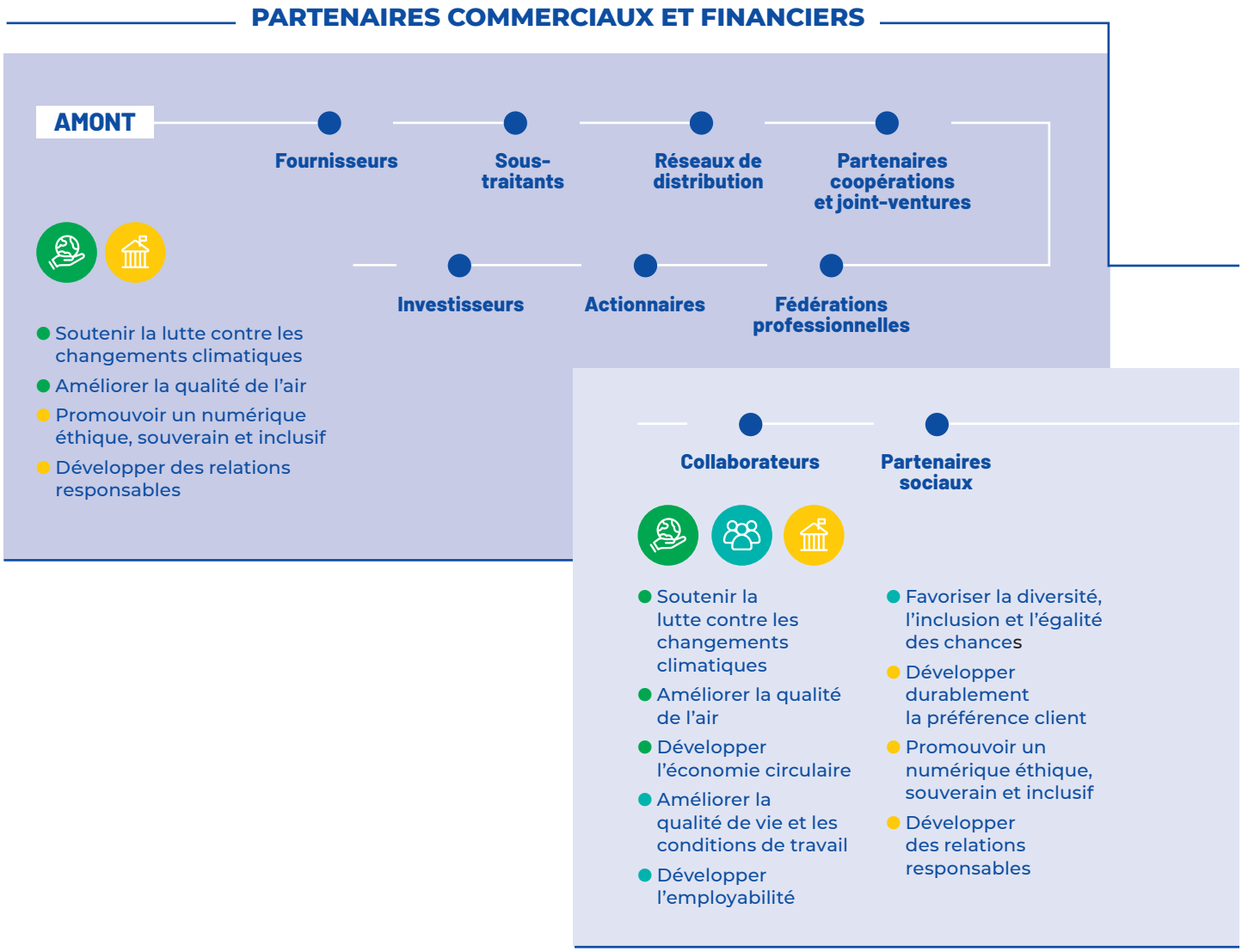
Pour nos actionnaires et investisseurs

Des notations extra-financières parmi les meilleures :

- CDP : **Leadership Climate Change, Top 4%** tous secteurs ;
- EcoVadis : **Top 3%** du secteur activités postales, courrier et transport multimodal de marchandises ;
- Moody's ESG Solutions : **n°1 dans le monde**, tous secteurs.

Des notations financières de qualité :
S&P Global **A** ; Fitch Ratings **A+**

LES ACTIVITÉS DU GROUPE AU SEIN DE SA **CHAÎNE DE VALEUR**



Entreprise à mission, La Poste a vocation à développer des relations responsables et de confiance avec les parties prenantes de sa chaîne de valeur.

La chaîne de valeur du groupe La Poste concerne l'ensemble de ses activités en France et à l'international : transport, logistique et livraison du Courrier et du Colis, banque et assurance, services numériques et services de proximité. Elle implique des parties prenantes nombreuses et diversifiées.

En amont, la chaîne de valeur inclut tous les fournisseurs et sous-traitants du groupe (dans les domaines du transport et de la livraison, de l'informatique, etc.). Elle comprend aussi des partenaires (dont des collectivités et acteurs de la grande distribution) pour optimiser le réseau des points de contact, afin de répondre aux besoins des clients, des territoires et accomplir les missions de service public.

Au cœur de la chaîne de valeur : les collaborateurs. Essentiels, ils sont acteurs de la proximité humaine et territoriale de l'entreprise et de ses services, avec des enjeux d'articulation entre les métiers, notamment entre les réseaux de distribution de La Poste et les services des branches du groupe, dont La Banque Postale et sa filiale CNP Assurances.

En aval, la chaîne de valeur inclut les clients particuliers et entreprises (grands acteurs de l'e-commerce, ETI, PME, TPE) ainsi que les bénéficiaires des services (par exemple, les destinataires de courrier ou de colis et les bénéficiaires des services de proximité).

Pour le groupe et ses parties prenantes, ces activités portent des enjeux d'impact et de performance : sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, le groupe agit pour la planète, avec et pour ses collaborateurs, pour la société et pour l'avenir des territoires.

LES IMPACTS DU GROUPE

Agir pour la planète

Agir avec et pour les collaborateurs

Agir pour la société et pour l'avenir des territoires

MÉTIERS

- COURRIER COLIS
- BANQUE ET ASSURANCE
- SERVICES DE PROXIMITÉ
- SERVICES NUMÉRIQUES

AUTRES PARTIES PRENANTES

- Associations de consommateurs
- Société civile
- Sphère publique

- Soutenir le développement des territoires et créer du lien social

CLIENTS ET BÉNÉFICIAIRES

AVAL

- Clients particuliers
- Clients professionnels et entreprises
- Collectivités territoriales

- Soutenir la lutte contre les changements climatiques
- Développer l'économie circulaire
- Développer durablement la préférence client
- Promouvoir un numérique éthique, souverain et inclusif
- Développer des relations responsables

UNE CRÉATION DE VALEUR DURABLE ET PARTAGÉE

Au travers de ses activités, le groupe La Poste crée de la valeur qu'il partage ensuite avec ses parties prenantes.

Au-delà des flux financiers qu'il redistribue sous la forme de salaires, achats, impôts, dividendes, etc., le groupe œuvre au bénéfice de la société tout entière et contribue activement au dynamisme du tissu économique local et à une transition juste et écologique.

LA POSTE
GROUPE

COLLABORATEURS

13,9 Mds€
de rémunérations et cotisations sociales

Avec 227 700 collaborateurs et plus de 9 600 recrutements en France en 2025, le groupe La Poste est l'un des premiers acteurs du marché de l'emploi du pays.

La Poste fonde sa politique de rémunération sur l'équité, la reconnaissance de la performance et de la contribution de chacun, l'égalité professionnelle, la non-discrimination et la transparence.

Par ailleurs, dans le cadre de sa politique sociale, La Poste déploie des dispositifs ciblés en fonction des besoins de chacun pour accompagner le pouvoir d'achat de ses collaborateurs, notamment l'offre logement social (près de 4 000 postiers logés par an et plus de 11 500 solutions logements pour l'aide à l'installation des collaborateurs).

Certification
TOP Employer

obtenue en 2025 pour La Poste et La Banque Postale.

FOURNISSEURS ET PARTENAIRES

15,9 Mds€

d'achats et charges opérationnelles

Le groupe La Poste noue des relations de confiance au sein des territoires avec ses fournisseurs et sous-traitants, dont 80% sont des TPE/PME/ETI.

ÉTAT ET COLLECTIVITÉS

0,3 Md€

d'impôts et taxes[1]

Le groupe La Poste verse des impôts et taxes à l'État, dont 125 M€ contribuent au budget des collectivités en 2025.
La Banque Postale participe activement à la transition écologique des territoires.
Elle est le 1er financeur bancaire des collectivités locales et des hôpitaux publics. En 2025, 6,5 Mds€ de prêts ont été accordés aux collectivités locales.

ACTIONNAIRES

494 M€

de dividendes distribués sous forme d'actions en 2025 au titre de l'exercice 2024

La Poste distribue des dividendes à ses actionnaires, la Caisse des Dépôts et l'État.
En soutenant ses orientations stratégiques, ces derniers participent à son développement.

[1] Hors impôts sur les sociétés.

SOCIÉTÉ CIVILE

Première entreprise publique à avoir adopté la qualité d'entreprise à mission, **La Poste contribue aux biens communs de la société tout entière.** Ainsi, les 4 missions de service public qu'elle réalise sont essentielles à la population et à l'économie et ont représenté en 2024 une charge totale de 2 Mds€ avant compensations publiques, et de 1 Md€ après compensations.

Par son ancrage territorial et sa politique d'achats, **le groupe joue un rôle majeur dans le soutien au dynamisme économique local.** En France, il soutient ainsi 419 000 emplois (directs, indirects et induits soit 1,4% de l'emploi en France).

Entreprise de proximité, le groupe agit au quotidien pour le bénéfice de tous : population, territoires, associations, etc., au travers de ses offres utiles et responsables.

Enfin, par ses **engagements solidaires et ses actions de mécénat** (Croix-Rouge française, Téléthon, Pièces Jaunes, etc.), le groupe La Poste contribue à des initiatives d'intérêt général.

En 2025, **la Fondation d'entreprise La Poste fête ses 30 ans.** Elle favorise le développement humain et la proximité à travers l'écriture, pour tous, sur tout le territoire et sous toutes ses formes. De l'édition de correspondances inédites aux ateliers solidaires en passant par les prix littéraires, elle accompagne ainsi, chaque année, plus de 150 projets partout en France.

PERFORMANCE FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE

Performance financière

Chiffre d'affaires



Résultat d'exploitation



En croissance organique de **+6,3%** hors éléments non-récurrents.

Résultat net part du groupe



En croissance organique de **+30,5%** hors éléments non-récurrents.

Free cash-flow



Investissements



Capitaux propres part du groupe



Dette nette



Ratio d'endettement dette nette/EBITDA ajusté

2025	2024
5,2	3,8 (3)

2025

2024

Notation financière

S&P GLOBAL RATINGS

- Long terme : **A**
- Court terme : A-1
- Perspective : **Stable**
- Dernière publication : 19 novembre 2025

FITCH RATINGS

- Long terme : **A+**
- Court terme : F1+
- Perspective : **Stable**
- Dernière publication : 21 novembre 2025

Les données financières présentées sont issues des états financiers consolidés ou des supports de résultats publiés par le groupe.

(1) Incluant 1 000 M€ de dividende exceptionnel versé par La Banque Postale.
(2) Y compris un solde de croissance externe, négatif du fait de la cession de La Poste Telecom.
(3) En 2024, le ratio intégrait l'effet du versement du dividende exceptionnel de La Banque Postale.

Performance extra-financière

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Réduction de l'empreinte carbone du groupe

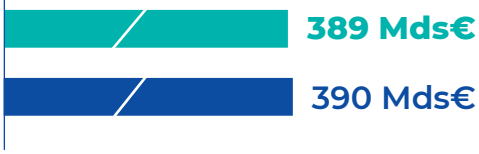
Émissions de GES [1]

-3,8% soit -158 472 teqCO_2 *vs* 2024

Émissions de GES par colis

-4,6% soit -19 128 teqCO_2 *vs* 2024

Encours d'investissements ESG [2]



PERFORMANCE SOCIALE

Écart salarial entre les femmes et les hommes

-4,1% *vs* -4,2% en 2024

Taux d'accès à la formation



Insertion des collaborateurs en situation de handicap



PERFORMANCE SOCIÉTALE

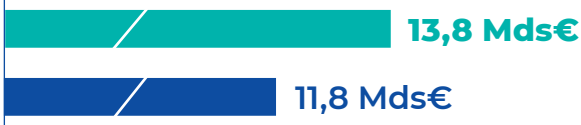
Nombre de clients actifs Digiposte

14 M (+14% *vs* 2024)

Nombre d'Identités Numériques La Poste

8 M (+25% *vs* 2024)

Production de crédits à destination des clients du secteur public et de l'économie sociale



Empreinte emplois en France (emplois directs, indirects, induits)



Notation extra-financière

MOODY'S - ESG SOLUTIONS
→ **1er dans le monde**
tous secteurs confondus, score 81/100 (octobre 2024)

CDP
→ **Top 4%**
tous secteurs confondus, *Leadership CDP Climate Change*, Liste A (décembre 2025)

ECOVADIS
→ **Top 3%**
des entreprises du secteur activités postales, courrier et transport multimodal de marchandises, score 83/100 (octobre 2025)

[1] Au périmètre groupe sur l'ensemble des catégories SBTi : émissions directes *scopes* 1 et 2 et émissions indirectes *scope* 3, catégories 3,1 (achats), 3,3 (activités liées aux consommations d'énergie non incluses dans les *scopes* 1 et 2), 3,4 (sous-traitance transport) et 3,7 (trajet domicile-travail).
[2] Au périmètre La Banque Postale, CNP Assurances, Louvre Banque Privée et LBP AM.

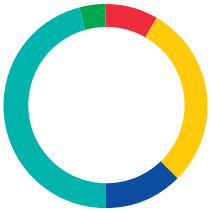
UNE GOUVERNANCE AU SERVICE D'UNE VISION À LONG TERME

Un Conseil d'administration expérimenté et diversifié [1]

L'année 2025 a été marquée par la fin du mandat des administrateurs, dont celui du Président-Directeur général, Philippe Wahl, le 25 juin. À cette date, l'Assemblée Générale des actionnaires a procédé à 11 reconductions et 3 nouvelles nominations pour 5 ans. En l'absence de nomination d'un successeur, une période intérimaire s'est ouverte, pendant laquelle la présidence des séances du Conseil d'administration a été confiée à Philippe Wahl et la direction générale déléguée du groupe à Philippe Bajou. Cette période s'est close le 22 octobre, date à laquelle **Marie-Ange Debon a été cooptée administratrice de La Poste par le Conseil d'administration et nommée Présidente-Directrice générale par le Président de la République.**

21 administrateurs	**10** [2] réunions	**4 ans** [2] ancienneté moyenne
57% [3] de femmes	**90%** [2] taux d'assiduité	**55 ans** [2] âge moyen

Mode de désignation



11 administrateurs désignés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts

1 administrateur représentant l'État

2 administrateurs désignés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État

7 administrateurs représentant les salariés

3 censeurs

Activité 2025

→ **Implication dans la stratégie**
1 séminaire stratégique a été organisé pendant l'année. De plus, le Conseil d'administration a examiné un bilan d'exécution du plan stratégique 2021-2030 et procédé à son actualisation, pour l'adapter au contexte économique et géopolitique. Il a en outre consacré ses travaux de réflexion stratégique aux évolutions du marché de l'assurance IARD (automobiles et habitation), au marché européen du colis et à la stratégie du groupe La Poste dans le domaine de la santé.

→ **Évolutions en matière de RSE**
Le Conseil d'administration a examiné pour la 1ère fois en 2025 l'état de durabilité qui retrace les performances durables du groupe, conformément à la directive CSRD. Par ailleurs, le Conseil a adopté en décembre 2025 son 2ème budget carbone, outil de pilotage des efforts de réduction des émissions de CO_2 et des impacts financiers afférents.

Des expertises stratégiques en phase avec les enjeux du groupe

Les 21 administrateurs ont réalisé une auto-évaluation de leur champ d'expertises stratégiques.



[1] L'ensemble des données présentées dans cette section sont à la date du présent document, sauf mention contraire explicite.
[2] Données calculées au 31/12/2025.
[3] Ratio loi Copé-Zimmermann.

Composition du Conseil d'administration

LES ADMINISTRATEURS

2 administrateurs désignés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État



Marie-Ange DEBON
Présidente du Conseil d'administration



Jack AZOULAY

1 administrateur représentant l'État



Guillemette KREIS

11 administrateurs désignés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts



Olivier SICHEL
Représentant permanent de la CDC



Marie-Pierre DE BAILLIENCOURT



Olivier DUSSOPT



Marianne KERMOAL-BERTHOMÉ



Corinne LEJBOWICZ



Olivier MAREUSE



Catherine MAYENOBE



Antoine SAINTOYANT



Sébastien SORIANO



Nathalie TUBIANA



Valérie URBAIN

7 administrateurs représentant les salariés



Stéphane CHEVET



Victor FARINHA



Madeleine FERLAND



Isabelle FLEURENCE



Abdelkrim HELALA



Alexandra MEYNARD



Hugo REIS

AUTRES PARTICIPANTS AU CONSEIL



Thomas COURBE
Commissaire du gouvernement



Emmanuel CHARRON
Chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de La Poste

LES CENSEURS

Le Conseil d'administration de La Poste compte 3 censeurs, sans droit de vote, assistant à toutes les séances du conseil et des comités spécialisés dont ils sont membres. Ils participent librement aux débats et délibérations, auxquels ils apportent leurs compétences et leur regard particulier. 2 d'entre eux représentent l'Association des maires de France et le 3ème une association de consommateurs.



Guylaine BROHAN



Patrick MOLINOZ



Marielle MURET-BAUDOIN

5 comités spécialisés

Dans l'exercice de ses missions, le Conseil d'administration s'appuie sur 5 comités spécialisés [1], chargés de préparer en amont les séances plénières. Le commissaire du gouvernement et le chef de la mission de contrôle économique et financier assistent aux séances de chacun de ces comités.

Comité d'audit

Présidente : Guillemette KREIS

5	10	94%
membres	réunions	taux d'assiduité

Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Présidente : Corinne LEJBOWICZ

4	7	93%
membres	réunions	taux d'assiduité

Comité de la stratégie et des investissements

Président : Sébastien SORIANO

9	6	74%
membres	réunions	taux d'assiduité

Comité qualité et développement durable

Présidente : Marie-Pierre DE BAILLIENCOURT

6	4	83%
membres	réunions	taux d'assiduité

Comité des missions de service public

Président : Jack AZOULAY

7	2	100%
membres	réunions	taux d'assiduité

Un comité de mission attentif aux engagements de La Poste

Présidé par Natalie Rastoin, le Comité de mission [2] assure le suivi de l'exécution des engagements de La Poste au titre de sa qualité d'entreprise à mission.

Comité de mission

16	2	63%
membres	réunions	de femmes
76,5%	**4 ans**	**58 ans**
taux d'assiduité	ancienneté moyenne	âge moyen

Le Conseil d'administration et le Comité exécutif sont informés de ses travaux et le rapport du Comité de mission est annexé au rapport de gestion.

Neuf personnalités qualifiées externes ont apporté des points de vue ouverts et diversifiés.

Activité 2025

La réflexion engagée en 2024 sur l'évolution des indicateurs de l'entreprise à mission s'est poursuivie. Elle a débouché sur la création d'un nouvel indicateur de suivi plus précis de la contribution au développement et à la cohésion des territoires du groupe. Ainsi la part des consultations achats formalisées disposant de critères RSE discriminants (>10%) ou éliminatoires est maintenant mesurée. Elle reflète la volonté du groupe d'entraîner le tissu économique vers des pratiques plus durables. De plus, l'allongement à 30 ans (*vs* 26 ans) lié à l'indicateur de mesure de l'employabilité des jeunes prend mieux en compte la diversité des parcours. Enfin, le Comité de mission a validé la réalisation de ses engagements par La Poste en 2025 [3].

[1] Le nombre de réunions et le taux d'assiduité sont au 31/12/2025. La composition de chaque comité est détaillée en section 5.1. « Structure et fonctionnement de la gouvernance ».
[2] Les données relatives au Comité de mission sont au 31/12/2025.
[3] Le rapport du Comité de mission est publié chaque année sur le site du groupe www.lapostegroupe.fr.

Direction générale

La Présidente-Directrice générale[1] organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont elle rend compte à l'Assemblée Générale. Elle est investie 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 du Conseil d'administration.

FEUILLE DE ROUTE

La feuille de route de la Présidente-Directrice générale, alignée sur les objectifs du plan stratégique, est déclinée dans la rémunération des dirigeants du groupe. Elle représente 25% de la rémunération variable des membres du Comex.

25% liés au résultat net part du groupe

10% liés au flux de trésorerie disponible

15% liés au ratio dette nette/EBITDA ajusté

Critères financiers 50%

Critères extra-financiers 50%

20% liés à la performance opérationnelle et aux projets

30% liés aux enjeux ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance)

Comité exécutif[2]

Instance d'échange stratégique et de décision sur l'ensemble des sujets transverses du groupe, le Comité exécutif examine les résultats opérationnels au regard des objectifs. Il se réunit régulièrement autour de la Présidente-Directrice générale.

10	50%	60 ans
membres	de femmes	âge moyen

Composition



Marie-Ange DEBON
Présidente-Directrice générale de La Poste
Présidente du Conseil de surveillance de La Banque Postale
Présidente de Geopost



Philippe BAJOU
Directeur général adjoint, Secrétaire général, Président de La Poste Immobilier



Stéphanie BERLIOZ
Directrice générale adjointe, en charge des finances du groupe



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



Valérie DECAUX
Directrice générale adjointe, en charge des ressources humaines du groupe



Stéphane DEDEYAN
Directeur général adjoint, Président du directoire de La Banque Postale



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



Marie-Aude DUBANCHET
Directrice générale adjointe, en charge de la communication du groupe



Nicolas ROUTIER
Directeur général adjoint, en charge du service public et de la régulation

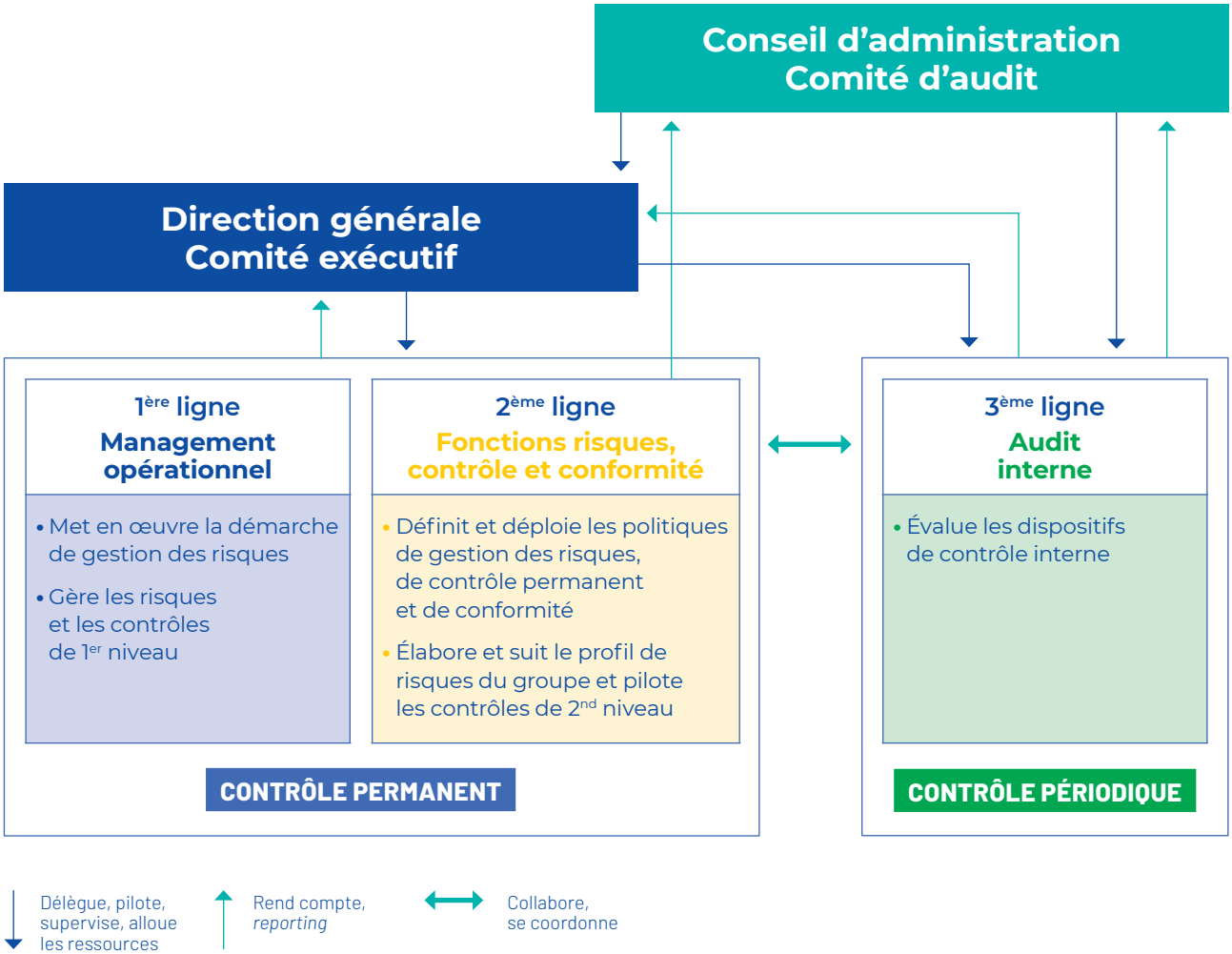
[1] L'article 11 de la loi du 2 juillet 1990 impose à La Poste le cumul des fonctions.
[2] À la date du présent document.

MAÎTRISER LES RISQUES, **ASSURER LA CONFIANCE**

Pour sécuriser son développement et contribuer au maintien de sa croissance durable, le groupe La Poste s'appuie sur une gestion des risques rigoureuse, prudente et connectée aux enjeux inhérents à ses activités. Celle-ci vise à garantir la continuité de ses activités, la protection de ses actifs, la confiance de ses clients et partenaires, ainsi que la conformité aux exigences légales et réglementaires applicables à ses métiers. Elle constitue ainsi une composante essentielle de son modèle d'entreprise à mission et du déploiement de sa stratégie à horizon 2030.

En accord avec les standards internationaux, la gouvernance des risques repose sur l'application du modèle des 3 lignes de défense du contrôle interne.

Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques



Synthèse des facteurs de risque du groupe

Pour faire face aux risques liés à la transformation rapide de son environnement et de son modèle multiactivité, La Poste s'appuie sur une démarche annuelle d'identification et d'évaluation de ses risques aux différents niveaux de l'organisation.

Le tableau ci-après présente les principaux facteurs de risque du groupe La Poste, par catégorie, après prise en compte de l'effet des mesures de maîtrise sur leur degré de criticité nette (évalué selon leur probabilité d'occurrence et impact potentiel).

RISQUES STRATÉGIQUES ET D'ACTIVITÉ

- Contexte macro-économique et géopolitique
- Attrition accélérée des différentes familles de courrier
- Transformation et concurrence accrues sur le marché du colis
- Concurrence forte sur le marché bancaire
- Sous-compensation des missions de service public
- Capacité à maintenir la bonne santé économique du groupe
- Risque de taux dans le portefeuille bancaire
- Transformation insuffisamment rapide du Réseau
- Changement climatique
- Développement d'une offre numérique en décalage par rapport au marché

RISQUES OPÉRATIONNELS

- Risque cyber
- Santé et sécurité des collaborateurs

RISQUES DE NON-CONFORMITÉ

- Risques liés au non-respect des lois et règlements

Criticité nette :
critique majeure


colissimo
100 % élect
LA POSTE
LA POSTE

1 ACTIVITÉS DU GROUPE

1.1 SERVICES-COURRIER-COLIS 56

1.1.1 Activités et dynamiques de marchés 57
1.1.2 Réglementation spécifique des activités postales 61
1.1.3 Grands axes de transformation 63
1.1.4 Stratégie et objectifs 66

1.2 GEOPOST 68

1.2.1 Leader européen de livraison de colis 69
1.2.2 Agir en acteur responsable 74
1.2.3 Stratégie et objectifs : développer un modèle plus durable et performant 77

1.3 GRAND PUBLIC ET NUMÉRIQUE 80

1.3.1 Activités 81
1.3.2 Les grands axes de transformation 84
1.3.3 Stratégie et perspectives 87

1.4 LA BANQUE POSTALE 88

1.4.1 Activités et dynamiques de marché 90
1.4.2 Réglementation applicable aux activités bancaires et d'assurance 95
1.4.3 Stratégie et objectifs à 2030 97

1.5 LA POSTE IMMOBILIER 100

1.5.1 Une foncière performante au service du groupe 101
1.5.2 Un levier de développement pour le groupe 103
1.5.3 Les partenaires et parties prenantes dans les territoires 104
1.5.4 Stratégie de développement 105

1.6 MISSIONS DE SERVICE PUBLIC 106

1.6.1 Service universel postal 106
1.6.2 Aménagement du territoire 108
1.6.3 Transport et distribution de la presse 110
1.6.4 Accessibilité bancaire 111

Le groupe La Poste est un grand groupe multimétier de services, dont le chiffre d'affaires s'élève en 2025 à 34,4 milliards d'euros (-0,5% *vs* 2024), dont 45,3% à l'international, et le résultat d'exploitation à 2,5 milliards d'euros (-14,7% *vs* 2024). Il emploie près de 228 000 collaborateurs[1] (+0,4% *vs* en 2024), dont plus de 22% à l'international[2].

Constitué de la maison mère, La Poste SA, et de ses filiales, le groupe La Poste est organisé autour de quatre principaux secteurs opérationnels (ou branches) auxquels s'ajoutent les secteurs Immobilier et Supports et structures[3].

Services-Courrier-Colis[4]

La branche regroupe les activités traditionnelles de distribution du courrier relationnel et publicitaire, et de la presse, ainsi que de livraison de colis (Colissimo) et de petits paquets internationaux pour les clients entreprises. Elle offre également des solutions logistiques aux entreprises (Log'issimo) et se développe activement sur les marchés des services de proximité humaine.

Geopost[5]

Forte d'une présence dans plus de 50 pays dans le monde, elle porte l'activité de livraison de colis du groupe en France et à l'international, avec pour cœur de métier des services de livraison routière de colis en délai rapide. Geopost offre des solutions de livraison à valeur ajoutée tant aux professionnels (BtoB) qu'aux particuliers (BtoC) sur le dernier kilomètre, à domicile et hors domicile.

Grand Public et Numérique[6]

Elle opère la distribution omnicanale des offres du groupe vers les particuliers et les professionnels, dans le cadre d'une relation client omnicanale. Elle développe également des services numériques de confiance *via* Docaposte et poursuit la transformation numérique du groupe.

Le groupe a une présence et un rôle uniques sur le territoire français grâce au nombre de ses points de service, lui conférant une présence dans les territoires sans équivalent. Acteur du développement local, il contribue aussi au maintien du lien social grâce au passage de ses facteurs au domicile des ménages, 6j/7.

La Banque Postale[7]

Acteur majeur de la bancassurance, détenant 100% du capital de CNP Assurances, auparavant organisée autour de quatre secteurs opérationnels est dorénavant, en lien avec la poursuite de son plan de transformation pour une meilleure efficacité opérationnelle, organisée en trois secteurs :

- Banque et assurance des particuliers – Réseau LBP ;
- Assurance et épargne en modèle ouvert ; et
- Banque des Entreprises et du Développement.

Immobilier

Sa présence territoriale se matérialise aussi au travers de son vaste parc immobilier (bureaux de poste, bâtiments tertiaires, plateformes industrielles, etc.), l'un des plus grands parcs immobiliers de France par sa taille et le nombre de ses actifs, géré pour l'essentiel par la filiale La Poste Immobilier[8].

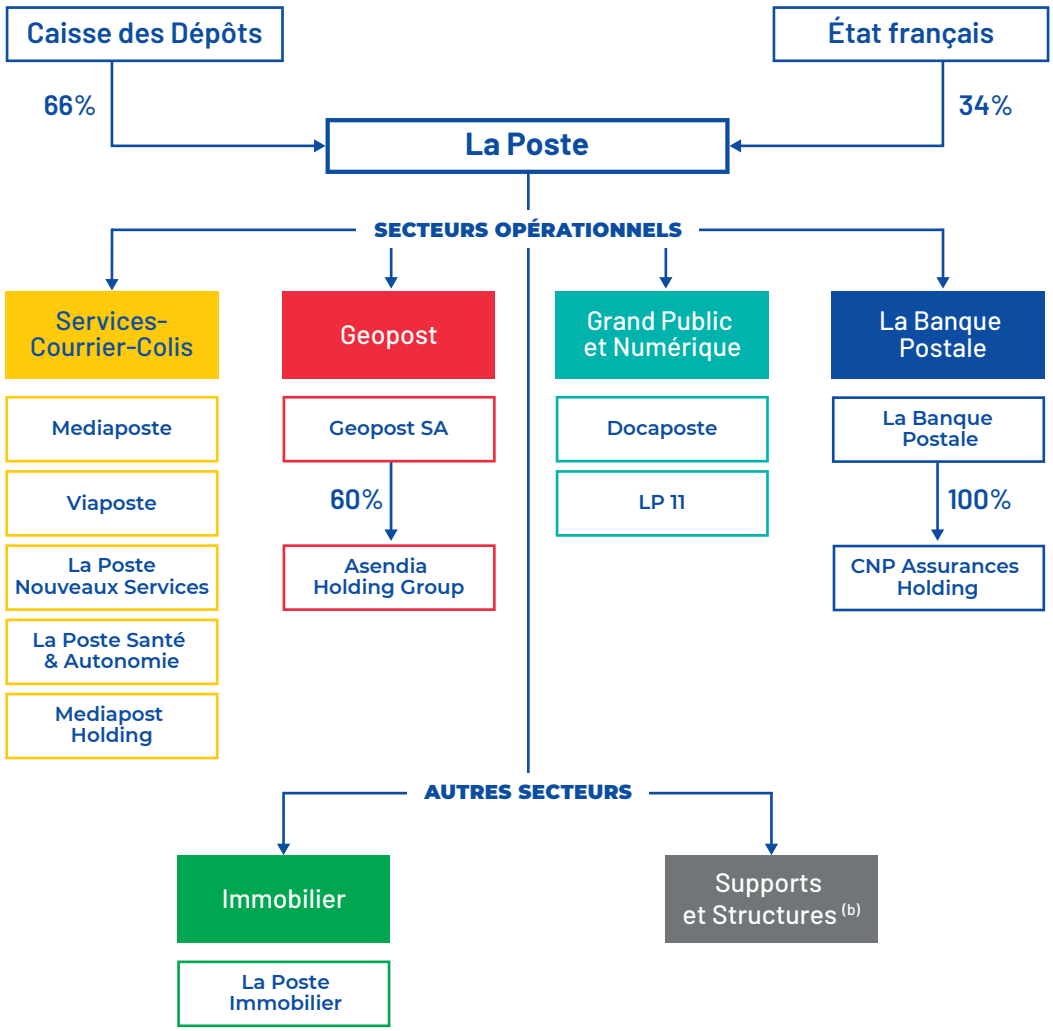
Missions de service public[9]

Le groupe est aussi porteur de quatre missions de service public confiées à La Poste par l'État, qui font partie intégrante de son modèle d'affaires :

- le service universel postal ;
- la contribution à l'aménagement et au développement du territoire ;
- le transport et la distribution de la presse ; et
- l'accessibilité bancaire.

(1) Fonctionnaires, CDI, CDD, dont contrats professionnels pour La Poste, hors contrats professionnels pour les filiales ; effectifs moyens en équivalent temps plein, au périmètre consolidé du groupe.
(2) Cf Rapport intégré figurant en partie introductive du présent document, section « Profil ».
(3) Cf. section 6.1 « États financiers consolidés », note 6 « Information sectorielle ».
(4) Cf section 1.1 « Service-Courrier-Colis ».
(5) Cf section 1.2 « Geopost ».
(6) Cf section 1.3 « Grand Public et Numérique ».
(7) Cf section 1.4« La Banque Postale ».
(8) Cf section 1.5 « La Poste Immobilier ».
(9) Cf section 1.6 « Missions de service public ».

Organigramme simplifié du groupe au 31 décembre 2025[a]



(a) Les secteurs présentés correspondent à ceux retenus dans la note 6 « Information sectorielle » aux états financiers consolidés disponibles en section 6.1 du présent document. Le pourcentage mentionné pour chaque entité correspond à la quote-part d'intérêt dans le capital.

(b) Le secteur Supports et Structures correspond aux activités « Corporate » des directions du siège et aux services supports du groupe.

1.1 SERVICES-COURRIER-COLIS

CHIFFRES CLÉS 2025

9 627 M€ Chiffre d'affaires (-4,3% *vs* 2024)	**-63 M€** Résultat d'exploitation (+75 M€ *vs* 2024)	**105 869** Collaborateurs (+8,1% *vs* 2024)
5,2 Mds Volume traité de courrier adressé (-8,1% *vs* 2024)	**5,3 Mds** Volume traité de courrier non adressé (-10,0% *vs* 2024)	**477 M** Volume traité de colis (-2,1% *vs* 2024)

FAITS MARQUANTS 2025

Conforter l'avenir des métiers historiques

- Sur le marché du Courrier, La Poste poursuit la modernisation de son offre et de ses process, contribuant ainsi à contenir la baisse structurelle. Deux faits majeurs marquent l'année 2025 :
  - plus d'un milliard de plis en cumul annuel ont basculé en Courrier industriel premium ;
  - lancement au mois de juin de la nouvelle liasse *Smart* datée pour la Lettre recommandée, avec un taux de conversion de 70% fin 2025, montrant une adoption massive par les clients.
- Sur le marché du Courrier publicitaire, un retour à l'équilibre financier de Mediaposte a été réalisé en 2025, suite à l'intégration de l'Imprimé publicitaire (IP) aux métiers du facteur, avec 5 milliards d'IP distribués pendant l'année. La stratégie d'innovation en termes de solution marketing *print* et digitales se poursuit avec la création de Studio IA, une solution logicielle utilisant l'IA pour générer des *mailings*.
- La Poste a été renouvelée en qualité de prestataire du service universel postal par décret pour une période de dix ans.

Donner toute leur puissance aux services liés au colis et à l'e-commerce

- Colissimo signe un nouveau contrat sur cinq ans avec Amazon, assurant ainsi des flux et un partenariat qui s'inscrivent dans la durée et la co-construction.
- Dans le cadre de l'évolution de son schéma directeur industriel, Colissimo lance le projet d'une nouvelle plateforme Colis (PFC) dans le Grand Est, représentant un investissement de 80 millions d'euros. Un accord d'accompagnement social a été signé avec les principales organisations syndicales.

Changer de dimension sur les nouveaux services de proximité

- Forte de 68 agences Log'issimo en France, la logistique de proximité poursuit son développement et se lance à la conquête de nouveaux marchés, avec la livraison de repas en nombre auprès des écoles, EHPAD, etc.
- Proxeo affirme ses positions sur le marché du recyclage et du réemploi et signe un partenariat avec Seb pour la collecte des poêles usagées dans près de 1 000 sites postaux.
- Île-de-France Mobilités renouvelle sa confiance à La Poste pour accompagner le déploiement de Véligo, la plus grande flotte de vélos électriques en location en Île-de-France. La Poste accompagne également la gestion de flottes dans les villes de Grenoble, Orléans, Antibes, Beauvais, etc.
- La Poste Santé & Autonomie franchit des étapes clés en 2025 :
  - en étant officiellement reconnue en tant qu'acteur du Service Public Départemental de l'Autonomie (SPDA), consolidant ainsi son rôle aux côtés des collectivités dans l'accompagnement du grand âge et du handicap ;
  - avec le lancement aux côtés des principaux groupements et syndicats de pharmaciens de la joint-venture Ma Pharmacie en France, offrant un portail numérique souverain au service de l'officine, de la prévention et de l'accès aux médicaments sur tout le territoire.

Rester leader en matière de RSE

- Colissimo poursuit ses efforts, affichant l'empreinte carbone la plus basse du marché de la livraison au domicile et hors domicile en France[(1)] : 258 grammes de CO_2 émis par colis en 2025 (-8% *vs* 2024). Colissimo livre plus de 80% des colis des 22 métropoles françaises en mode bas carbone.
- La branche met en œuvre un plan d'adaptation aux changements climatiques, en déployant des mesures de protection des postiers et en adaptant ses équipements et installations, expérimentant de nouveaux matériels.
- Elle se mobilise également pour améliorer la qualité de vie au travail des postiers.

(1) Source interne.

La branche Services-Courrier-Colis doit faire face à la digitalisation des échanges qui entraîne une baisse structurelle des volumes de courrier : 5 milliards de lettres en 2025, à comparer à 18 milliards en 2008. Parallèlement, les volumes de colis s'accroissent au rythme de l'expansion de l'e-commerce : en 2025, 477 millions de Colissimo ont été livrés, à comparer à 275 millions en 2015 (y compris les colis Grand Public).

Challengée par ce choc technologique numérique dans ses activités historiques, la branche a pour ambition de devenir en 2030 le premier opérateur des services humains de proximité et des services à l'e-commerce. Ce changement de modèle stratégique important repose sur quatre dynamiques[1] :

- conforter l'avenir de ses métiers historiques par une offre apportant davantage de services et de valeur au courrier ;
- donner toute leur puissance aux services du colis et de la logistique pour devenir le premier partenaire d'un e-commerce durable par ses offres écoresponsables, adaptées au marché ;
- changer de dimension sur les nouveaux services de proximité pour devenir le partenaire de référence des secteurs du soin et de l'autonomie, des collectivités locales et des territoires ;
- accroître son exigence en termes de rentabilité et de taille critique.

Elle s'appuie pour cela sur un socle de moyens dont les principaux sont :

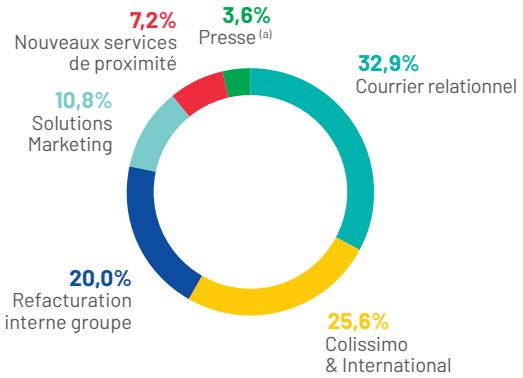
- l'engagement RSE ;
- l'engagement des postiers et l'autonomie des équipes ;
- la digitalisation et l'innovation ; et
- un impératif d'agilité et de compétitivité dans tous les domaines.

Grâce aux près de 60 700 facteurs et livreurs de colis présents partout 6j/7 pour desservir 44,8 millions de boîtes aux lettres, elle assure deux des quatre missions de service public confiées par l'État à La Poste : le service universel postal et le transport et la distribution de la presse[2], qui joue un rôle essentiel pour l'économie française puisqu'en dépit de la dématérialisation croissante des échanges, les envois postaux demeurent un indispensable vecteur de communication et de relation client pour les acteurs économiques.

1.1.1 Activités et dynamiques de marchés

La branche Services-Courrier-Colis (BSCC) est organisée en pôles d'activité opérant sur différents marchés. Chaque pôle d'activité est responsable du pilotage de son développement courant et de nouvelles propositions de valeur, pour la maison mère et ses filiales.

Répartition du chiffre d'affaires 2025 par pôle



(a) Y compris la presse relevant du service public, les offres commerciales de presse et la contribution de l'État versée à La Poste.

Les dynamiques de marchés se caractérisent par :

- un marché de l'e-commerce en croissance[3] de +9,6% en volume de commandes en 2024 *vs* 2023, avec des ventes sur internet qui franchissent le cap des 175 milliards d'euros[4] où Colissimo renforce sa place de leader avec 40% de part de marché sur les clients particuliers[5] en 2024 ;
- une attrition structurelle des volumes de courrier et de presse : -9,2% en 2025 des volumes du Courrier et -9,0% des volumes de presse[6], face à laquelle La Poste répond en modernisant et digitalisant ses offres, et en opérant une montée en gamme avec le développement des offres *smart* datées ;
- un marché du courrier publicitaire adressé et non adressé en recul : -2,4% en 2025 *vs* 2024[7] ; concernant l'imprimé publicitaire, le gouvernement a expérimenté jusqu'au 1er mai 2025, la déclaration au consentement explicite à recevoir de la publicité non adressée par apposition d'un autocollant sur sa boîte aux lettres (dispositif « Oui Pub ») ; la décision a finalement été prise de ne pas généraliser cette expérimentation et de confirmer le principe du « Stop Pub » sur l'ensemble du territoire. En cas de nouveau projet sur cette thématique, les perspectives de l'imprimé publicitaire distribué pourraient être obérées ;
- 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.

1.1.1.1 Conforter l'avenir de nos métiers historiques

Courrier relationnel

Première activité de la BSCC, le Courrier relationnel a réalisé en 2025, 3,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires (stable *vs* 2024), soit un tiers de celui de la branche.

Les principales offres comprennent la Lettre verte en J+3, l'écopli en J+4 et la Lettre recommandée en J+3. En 2025, toutes ces offres sont proposées à plus de 150 000 clients entreprises, dont les 50 plus importants représentent 57% du chiffre d'affaires du pôle Courrier relationnel. Les grands émetteurs industriels constituent la majeure partie des volumes du courrier de gestion, dont le Courrier industriel premium (CIP).

(1) Cf. Rapport intégré, section « Stratégie ».
(2) Cf. section 1.6 « Les missions de service public ».
(3) Source : Kantar ; paramètre d'analyse : marché total.
(4) Source : FEVAD.
(5) Source interne, DPD Marketshare 2025.
(6) Source interne.
(7) Source : BUMP 2024.

Lancée en 2023, la nouvelle gamme Courrier est désormais entrée en régime de croisière. La part relative des flux « lents » ne cesse de croître : les flux en J+4 constituent désormais 80% des consommations des entreprises ; la part relative des flux en J+2 et J+3 continue corrélativement de baisser.

Afin de contenir l'attrition des volumes d'envoi en s'adaptant aux enjeux économiques et aux besoins de facilitation des entreprises, les offres ont poursuivi leur modernisation, avec :

- une bascule vers des solutions *smart data* type CIP qui se poursuit, pour une meilleure traçabilité et des services à valeur pour les clients (49% du courrier industriel en 2025) ;
- la digitalisation de la gamme Lettres recommandées (LR), avec le lancement d'une LR sans liasse (24% des LR en 2025).

Presse

En 2025, avec un volume de 543 millions d'exemplaires distribués, dont 89% dans le cadre de la mission de service public du transport postal de la presse, La Poste est le premier canal de diffusion de la presse imprimée en France, devant le portage et le réseau de la vente au numéro. Cette activité contribue à hauteur de 346 millions d'euros (y compris la contribution de l'État à la mission de service public de La Poste) au chiffre d'affaires du groupe (-7,5% *vs* 2024).

Le trafic postal de presse est constitué à plus de 50% de publications urgentes nécessitant une organisation spécifique pour pouvoir être distribuées dans les délais contractuels. Avec l'évolution des usages du courrier, la presse urgente représente désormais l'essentiel des volumes courrier urgents distribués par les facteurs. Cette mission de service public connaît un creusement de son déficit[1].

Solutions Marketing

Le pôle Solutions Marketing réalise en 2025 un chiffre d'affaires de 1,0 milliard d'euros (-13,7% *vs* 2024). Reposant historiquement sur le Courrier publicitaire adressé et l'Imprimé publicitaire (IP[2]), il intègre le marketing digital, en pleine croissance, grâce notamment aux acquisitions externes réalisées au cours des dernières années (Cyber Cité, Time One, St Johns, Edgewhere, LineUP7, etc.). Les solutions marketing du pôle sont complémentaires et offrent aux clients une gamme complète de produits alliant le meilleur du digital et du physique (papier). Depuis la vente en octobre 2025 des activités de promotion digitale interactive et connectée portées par Sogec, son positionnement d'expert s'articule autour de trois axes :

- l'expérience à domicile *via* La Poste Solutions Business, offrant des solutions marketing d'expérience à domicile pour tout type de clients BtoC ; les offres *Inside Home* mixant courrier, ciblage, IA, échantillon, influence, mailing augmenté de la BU Solutions Marketing captent l'attention des consommateurs et les engagent dans un parcours omnicanal de découverte et d'achat innovant ;
- la proximité avec Mediaposte, offrant à ses clients une gamme omnicanale de solutions de communication de proximité à la fois physiques (imprimé publicitaire), data (géomarketing…) et digitales (campagnes SMS, réseaux sociaux, etc.). Cette expertise s'adresse principalement aux clients ayant des besoins d'accompagnement en local et multilocal (grandes surfaces alimentaires, grandes surfaces spécialisées, réseaux, secteur public, etc.). Mediaposte est présent à l'international avec un positionnement similaire ;
- la *data marketing* et la communication digitale avec sa filiale Isoskèle, dont les cibles principales sont les entreprises ayant des besoins d'accompagnement sur mesure.

Le marché publicitaire connaît un mouvement structurel de digitalisation. Le digital porte la quasi-totalité de la croissance du marché de la communication depuis plusieurs années. Dans ce contexte, le chiffre d'affaires du Courrier publicitaire adressé s'est quasiment stabilisé en 2025 (-3,4% *vs* 2024). Le courrier publicitaire, complémentaire du digital, reste un support de communication efficace pour séduire les consommateurs. Les professionnels du marketing (annonceurs, associations caritatives, etc.) lui réservent une place importante dans leurs arbitrages, notamment dans des campagnes multicanales.

Par ailleurs, le marché de l'IP est en profonde mutation suite à l'arrêt de son usage par certaines enseignes de la grande distribution. La mutualisation des activités de distribution de l'IP de Mediaposte au sein de La Poste SA a conforté le modèle économique du courrier non adressé, en améliorant significativement les résultats économiques de Mediaposte.

1.1.1.2 Donner toute leur puissance aux services de livraison de colis et aux relais de croissance

Colissimo & International

En 2025, avec 477 millions de Colissimo traités et un chiffre d'affaires de 2,2 milliards d'euros[3] (-1,3% *vs* 2024), Colissimo conserve sa place de leader[4] de la livraison de colis aux particuliers en France et de partenaire incontournable du développement de l'e-commerce. La légère décroissance des volumes (-2,1% ou -1,3% à jours ouvrés équivalents *vs* 2024) est due à la baisse des flux en provenance de Chine, distribués en partie par de nouveaux concurrents sur le territoire français, où le volume distribué pour les sites chinois représente 25% du total des colis.

2025 a été l'année de la célébration des 30 ans de l'e-commerce, qui a profondément modifié les habitudes de consommation. Colissimo est le partenaire privilégié des grandes plateformes, et plus largement de tous les acteurs de l'e-commerce, faisant profiter l'ensemble du marché des solutions proposées aux géants de l'e-commerce.

La satisfaction des clients est au cœur de la stratégie de Colissimo. En 2025, la qualité de service s'établit à 95% pour la troisième année consécutive. Le *Net Promoter Score* (NPS) est de 70 (+2 points *vs* 2024).

Une position de leader sur le marché grand public en France

Colissimo reste leader sur le marché du BtoC[5]. Sa position est fortement challengée par la concurrence chinoise (GOFO) qui vient directement impacter les flux à domicile où Colissimo conserve une part de marché de 43%[4]. Concernant la livraison hors domicile, Colissimo représente 24%[4] de part de marché derrière Mondial Relay qui conserve sa position de leader. Colissimo reste le deuxième acteur sur les retours avec une part de marché à 33%[4]. Avec 14 millions de colis à l'export, Colissimo connait une légère érosion de sa part de marché (-1 point).

(1) Cf. section 1.6.3 « Transport et distribution de la presse ».
(2) Courrier non adressé.
(3) Correspondant à 436 millions de Colissimo commercialisés par la BSCC.
(4) Source interne, DPD Marketshare 2025.
(5) Source interne.

Pour répondre aux nouveaux besoins du marché, Colissimo a engagé une accélération de ses livraisons et atteint 41% de flux livrés en J+1 en 2025 (+25 points depuis 2020).

Les investissements industriels ont été calibrés en fonction de l'évolution du marché. Sur la période 2021-2023, ils ont visé l'amélioration de l'offre et la qualité de service avec notamment l'accélération massive des flux, l'amélioration de la livraison et l'élargissement de l'offre de livraison hors domicile. Depuis 2024, une démarche d'efficience (dans la production et hors production) a permis de dégager des économies de coûts significatives en 2025.

Une politique ambitieuse en matière de décarbonation

Colissimo a réduit ses émissions de carbone par colis grâce à des investissements majeurs dans des solutions de livraison optimisée et des moyens de transport doux. L'intensité émissive par colis est la plus basse du marché de la livraison à domicile, hors domicile et retours avec 258 grammes d'équivalent CO_2 en 2025 (-8% *vs* 2024). En matière de transport, Colissimo a optimisé de 2,14 millions le nombre de kilomètres parcourus en 2025 (-2% *vs* 2024). En matière de livraison urbaine, en 2024, Colissimo a également intensifié la mise en œuvre des livraisons en modes doux ou décarbonés : en 2025, dans les 22 plus importantes métropoles du territoire, près de 80% des colis sont livrés en mode faibles émissions (dont 100% à Paris).

Nouveaux services de proximité

Avec un chiffre d'affaires de 688,5 millions d'euros en 2025, les pôles d'activités des Nouveaux services de proximité et de la Santé & Autonomie contribuent au développement de la BSCC sur deux piliers :

- les services à l'e-commerce et de logistique ; et
- les services de proximité, dont La Poste Santé & Autonomie[1].

Les grandes transitions auxquelles sont confrontés les entreprises et les acteurs publics (transition environnementale et énergétique, transition démographique, continuité et cohésion territoriale) génèrent des besoins, créant ainsi de nouveaux marchés ou accélérant la croissance de certains. Pour adresser ces besoins et capter des parts de marché, La Poste se positionne sur deux univers de services :

- la logistique de proximité, portée par la marque Log'issimo, opérateur BtoB 3PL[2] sur les différentes verticales à fortes synergies sur le premier et le dernier kilomètre : *retail*, *fresh*, *facilities* et tech ;
- les services de proximité humaine BtoB avec la marque Proxeo, pour apporter des solutions qui simplifient l'adaptation des entreprises et des acteurs publics, au service de territoires plus attractifs et plus durables, autour de deux verticales génériques, data territoriale et intervention de proximité, et de quatre verticales à impact : recyclage/réemploi, efficacité énergétique, mobilités durables et santé/autonomie/prévention.

Services logistiques de proximité Log'issimo

Log'issimo est un réseau de 68 agences, dont dix *hubs* régionaux partageant les sites avec le réseau de tri et de distribution courrier-colis (PPDC, PIC[3], etc.) opérés par des postiers (facteurs, collecteurs, etc.). Ce réseau répond aux besoins logistiques de différents secteurs d'activité avec quatre gammes de services que sont les collectes et remises ainsi que les flux intersites, l'externalisation logistique, la messagerie dans toute la France et la livraison de produits frais (dont le portage de repas aux seniors, etc.). L'ambition stratégique du groupe est de compléter son offre logistique et mieux traiter les flux urgents, de proximité, BtoB ou BtoBtoC, en complément des activités Colis (sous les marques Colissimo, DPD, Chronopost).

Log'issimo intervient, par exemple, sur les segments de la logistique du *retail* tels que le réassort national de points de vente, la gestion des produits publicitaires sur le lieu de vente ou plus localement sur l'approvisionnement en pièces détachées pour l'équipement et l'entretien automobile, dans des flux majoritairement locaux. Son réseau répond à l'évolution des schémas logistiques bousculés par le besoin de rapidité des services à la livraison et la nécessité de réduire l'empreinte environnementale du transport de marchandises. Ces facteurs poussent les donneurs d'ordre à basculer des flux nationaux vers des flux plus locaux.

Log'issimo accompagne également le développement du groupe en se positionnant en spécialiste du premier kilomètre pour réaliser les prestations de collecte pour le compte de Colissimo et de Geopost, en assurant toute la logistique d'approvisionnement des points de contact grand public et en étant capable de construire des solutions aux demandes des grands clients (Coca-Cola, Police et Gendarmerie nationale, etc.) qui intègrent les actifs et savoir-faire des autres opérateurs logistiques du groupe (Viaposte, DPD, Chronopost, Colissimo, etc.).

Services de proximité humaine Proxeo

Le contexte social, environnemental et législatif génère de la demande de proximité. Sur le long terme, la prise de conscience des enjeux environnementaux est vive, entre urgence climatique, hausse du coût de l'énergie et évolutions sociétales (vieillissement de la population, numérisation, télétravail). Ces tendances accroissent les besoins d'intervention de proximité (logistique, prise de contact, relevé de données, sensibilisation, gestion d'infrastructure, etc.) pour les entreprises qui externalisent de plus en plus ces prestations.

Basé sur un modèle opérationnel hybride unique, associant présence territoriale des postiers et expertise marché (portée majoritairement par des filiales), la gamme de solutions Proxeo répond aux enjeux environnementaux et territoriaux des clients avec des verticales pour des territoires plus durables.

Recyclage et réemploi

En 2025, Recygo a élargi son offre pour proposer aux entreprises des solutions de recyclage des vêtements professionnels. Porté par la capacité de collecte diffuse du réseau Log'issimo et de traitement de Nouvelle Attitude[4], Proxeo recyclage et réemploi enrichit son offre en intervenant pour le compte d'éco-organismes (Ecomaison), de grandes marques (Seb) et autour du reconditionnement IT.

Efficacité énergétique

Elle s'adresse aux marchés à la recherche d'économies d'énergie et de décarbonation (rénovation énergétique des bâtiments, décarbonation du transport, etc.). Sur ce segment, La Poste opère *via* sa filiale Économie d'Énergie (EDE), acteur majeur du financement de l'efficacité énergétique par la valorisation des certificats d'économie d'énergie (CEE). EDE a su maintenir ses parts de marché, notamment auprès des bailleurs sociaux, grâce aux synergies commerciales avec La Poste et en devenant le principal intervenant sur les CEE dans le domaine du transport.

(1) À l'exclusion des activités digitales de La Poste Santé & Autonomie portées par la branche Grand Public et Numérique (cf. section 1.3.1 « Activités », paragraphe « Sercices numériques de confiance en santé de La Poste Santé & Autonomie »).
(2) Concerne les services sous-traités par une entreprise à un prestataire, qui prend en charge sa logistique, ainsi que ses tâches de stockage, de préparation de commandes ou de transport des marchandises.
(3) Termes définis dans le glossaire.
(4) Filiale du groupe La Poste, cf Rapport intégré, section « Agir pour la planète ».

Mobilités durables

Pour répondre aux enjeux de décarbonation des déplacements (humains et de marchandises), Proxeo propose des solutions favorisant le développement des usages de mobilités décarbonées, autour de la gestion de flottes d'équipements de micromobilités (VAE[2], VAE cargo, trottinettes électriques, etc.). La région Île-de-France, *via* Île-de-France Mobilités, a maintenu sa confiance à La Poste en lui confiant la gestion de la location des vélos Véligo.

Intervention de proximité

Les services proposés reposent sur la capacité d'intervention des postiers et la recherche par les entreprises et collectivités de solutions plus efficientes (variabilisation des coûts, capacité à intervenir en zone peu dense, diminution de l'impact environnemental de leurs opérations) pour atteindre leurs clients, ou leurs infrastructures diffuses. Détection, sensibilisation, supervision sont les services proposés, avec la conduite des opérations de recensement de la population pour le compte des communes, sous la supervision de l'Insee.

Data territoriale

Les acteurs publics et les entreprises s'appuient de plus en plus sur la donnée pour faciliter leur décision, superviser et optimiser leurs infrastructures. Les solutions Proxeo répondent à ces besoins avec la capacité des facteurs à intervenir en proximité (relève des compteurs, captation vidéo de l'état des voiries, des trottoirs, des pistes cyclables) et la solution Geoptis de plateforme SaaS[1], de traitement cartographique des données, notamment pour le compte de réseaux bancaires (BPCE) ou pour des grandes marques.

La Poste Santé & Autonomie : l'opérateur humain et digital du parcours de santé territorial

En 2025, La Poste Santé & Autonomie atteint un chiffre d'affaires global de 358,4 millions d'euros (+3,6% *vs* 2024), dont 269,3 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé porté par la BSCC (la seconde partie étant portée par la branche Grand Public et Numérique).

Créée en octobre 2023, La Poste Santé & Autonomie regroupe l'ensemble des activités Santé et Autonomie du groupe La Poste. Cette entité traduit la volonté du groupe d'apporter une réponse globale, durable et responsable aux besoins croissants de la population, des acteurs publics et des professionnels de santé, dans un contexte de vieillissement démographique et de pressions accrues sur le système de santé. Le pôle ambitionne de devenir un acteur public de référence du système de santé, en conciliant proximité humaine et excellence numérique.

Les expertises de La Poste Santé & Autonomie sur ses deux chaînes de valeur



Les activités numériques de La Poste Santé & Autonomie sont portées par Docaposte et ses filiales Maincare, Heva et Weliom[2].

La stratégie repose sur la complémentarité entre l'humain et le digital, capitalisant sur le maillage territorial unique du groupe et son expertise numérique de confiance. La Poste Santé & Autonomie agit dans une logique de long terme, alliant performance opérationnelle, impact territorial et innovation responsable autour de quatre valeurs fondatrices : l'intérêt général, l'éthique, la souveraineté et l'humanisme. Cette stratégie s'inscrit pleinement dans la feuille de route Santé & Grand Âge de la Caisse des Dépôts.

Services humains historiques au cœur des territoires

Prévention et détection des fragilités

En s'appuyant sur les ressources de la branche Services-Courrier-Colis, La Poste Santé & Autonomie se positionne comme partenaire engagé de la puissance publique pour renforcer les politiques de prévention sur l'ensemble du territoire. Depuis 2018, les facteurs volontaires, formés au programme *Integrated Care for Older People* (ICOPE), participent au repérage des fragilités liées à l'âge en collaboration avec les équipes soignantes. La Poste a été reconnue en tant qu'acteur du Service Public Départemental de l'Autonomie (SPDA) lors de la Conférence nationale de l'autonomie du 9 juillet 2025. Des partenariats sont également menés avec l'Union française de la santé bucco-dentaire pour promouvoir la santé bucco-dentaire.

(1) Terme défini dans le glossaire.
(2) Cf. section 1.3 « Grand Public et Numérique ».

Prestations de santé à domicile (PSAD)

Près de 170 000 patients malades chroniques ou en sortie d'hospitalisation sont accompagnés par les filiales prestataires de santé à domicile de La Poste Santé & Autonomie. Asten Santé, depuis plus de 25 ans, met l'expertise de ses équipes pluridisciplinaires au service des patients pour une prise en charge personnalisée dans l'assistance respiratoire, la perfusion et la nutrition clinique. Avec 25 ans d'expérience, Diadom propose un réseau d'Infirmiers relais experts en urologie et stomathérapie et développe depuis deux ans une offre en neurostimulation. En 2025, Asten Santé a acquis plus de 10 000 nouveaux patients. Diadom a pris en charge plus de 12 000 nouveaux patients et est devenu un des leaders des PSAD en neurostimulation en France.

Services d'Aide et d'Accompagnement à Domicile (SAAD)

Les réseaux Axeo Services, Âge d'Or et Help Confort proposent une offre de services à domicile conjuguant proximité, qualité et engagement humain. Âge d'Or Services se consacre à l'accompagnement des personnes âgées avec des prestations personnalisées (aide aux actes essentiels, livraison de repas, transport, entretien du logement). Axeo Services offre une gamme étendue de services à la personne et aux entreprises.

Help Confort intervient dans la maintenance, le dépannage et la rénovation de l'habitat. L'offre s'enrichit du *Care Management*, approche globale visant à o rganiser de manière personnalisée l'ensemble des services nécessaires au maintien à domicile. Depuis janvier 2026, des services de mise en relation et d'organisation de rendez-vous médicaux ont été mis en place, en collaboration avec Noé Santé, pour renforcer la continuité du parcours de soins.

Careside : plateforme d'orchestration du parcours de santé

Careside propose une plateforme de services humains et numériques qui facilite l'orchestration du parcours de santé du patient entre la ville, l'hôpital, le médico-social et le domicile. Opérationnelle avec des solutions comme la préparation à l'hospitalisation, la coordination de sortie d'hôpital de Noé Santé, le télésuivi et la télésurveillance, Careside continue de s'enrichir avec l'ensemble des expertises de La Poste Santé & Autonomie. En 2025, l'application Digicope a été référencée dans Mon espace santé et une certification de l'Agence du numérique en santé a été obtenue pour sa solution de télésurveillance en insuffisance respiratoire. La prise de contrôle majoritaire de Noé Santé a été finalisée au premier semestre 2025, aux côtés de l'Organisme commun des institutions de rente et de prévoyance (ORCIP)[1].

CRÉATION DE LA JOINT-VENTURE « MA PHARMACIE EN FRANCE »

Initié en 2024 dans un contexte politique favorable à la simplification de la vente de médicaments en ligne, le projet Ma Pharmacie en France vise à accompagner les officines dans leur transition numérique, tout en préservant les valeurs du modèle officinal français et de son maillage territorial. En mai 2025, la joint-venture est créée et marque une étape importante dans la mise en place de ce projet. Symbole de l'engagement collectif de la profession, elle est détenue majoritairement par les principaux groupements et syndicats de la profession (Federgy, FSPF, USPO, CNGPO, UDGPO) et par La Poste Santé & Autonomie, qui apporte son savoir-faire en matière de technologie et de livraison de médicaments.

Dans un premier temps, le portail de services proposera à chaque pharmacie participante un ensemble de fonctionnalités respectant les exigences réglementaires et éthiques de la vente en ligne de médicaments sans ordonnance :

- la livraison à domicile de médicaments suite à la dispensation d'une ordonnance à l'officine ;
- la vente en ligne et la livraison de médicaments hors prescription, produits de parapharmacie et dispositifs médicaux ;
- la prise de rendez-vous pour la vaccination et les actes de prévention ;
- l'accès aux pharmacies de garde et la diffusion de messages de santé publique.

1.1.2 Réglementation spécifique des 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), complétée par les directives du 10 juin 2002 (2002/39/CE) et du 20 février 2008 (2008/6/CE). Ces directives sont 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 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 garantissant pour tout citoyen européen un service postal permanent, de qualité déterminée, en tout point du territoire, à des prix abordables[2].

La transposition en droit français de ces directives européennes a été effectuée au travers des lois :

- n° 2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales, ouvrant partiellement le marché des envois de correspondance et définissant le cadre de régulation (création de l'Arcep[3]) ;
- 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.

Une activité régulée

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.

(1) Cf. section 1.3.1 « Activités », paragraphe « Services numériques de confiance en santé de La Poste Santé et Autonomie ».
(2) Cf. section 1.6.1 « Service universel postal ».
(3) Terme défini dans le glossaire.

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 et le décret en Conseil d'État sont venus confirmer l'attribution de cette mission à La Poste, pour une durée de dix ans à compter du 1er janvier 2026.

Les droits et obligations applicables

La Poste, comme tout prestataire de services postaux titulaire 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 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.

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.

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, selon des modalités techniques et tarifaires définies dans le cadre de conventions signées avec La Poste, à ces moyens :

- 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.

Un régime de responsabilité spécifique

Les prestataires de services postaux relèvent d'un régime de responsabilité spécifique. Celui-ci 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 prévoit 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.

Les 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.

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 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 sur demande, prononcer des sanctions à l'encontre du prestataire du service universel ou d'un titulaire d'une autorisation[1]. 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.

En outre, 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.

L'Arcep a lancé , en 2017, une plateforme de signalement des dysfonctionnements rencontrés par les particuliers, entreprises et collectivités 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.

1.1.3 Grands axes de transformation

1.1.3.1 La satisfaction client en priorité

En cohérence avec la stratégie du groupe, la branche Services-Courrier-Colis, garante du traitement opérationnel de l'ensemble des flux de courrier et de l'activité Colissimo à l'échelle du groupe, fait de la satisfaction de ses clients un levier fondamental de son action pour être perçue comme un prestataire de services d'excellence[2].

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 mesuré pour de nombreux flux, en particulier ceux qui font partie du service universel postal.

L'excellence

L'excellence opérationnelle est au cœur de la transformation de la BSCC. Ce système de management répond à la nécessité de développer l'implication et la coopération des équipes au service de la performance, en installant une dynamique d'amélioration continue tout en recherchant un équilibre entre l'attention portée aux clients (qualité, satisfaction client), aux postiers (santé et sécurité au travail) et à la valeur créée pour l'entreprise (juste coût). Il s'applique à l'ensemble des métiers, opérationnels comme fonctionnels, afin d'améliorer en continu le bon fonctionnement transverse de l'organisation pour garantir la réussite opérationnelle.

Le système d'excellence a pour ambition de répondre à 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 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.

Le système d'excellence de la BSCC a obtenu trois reconnaissances pluriannuelles qualifiées EFQM[3] en novembre 2023 (Système d'excellence, Système de management de la qualité Satisfaction client, Transformation excellence santé et sécurité) et a renouvelé sa certification ISO 9001 en juin dernier.

(1) La demande peut être faite par le ministre chargé des postes, une organisation professionnelle, une association agréée d'utilisateurs, une personne physique ou morale concernée, le prestataire du service universel potel ou un titulaire d'une autorisation.
(2) Cf. Rapport intégré, section « Stratégie ».
(3) La Fondation Européenne pour le Management de la Qualité (European Foundation for Quality Management) a été créée afin d'aider les organisations à améliorer leur performance et leur excellence opérationnelle.

L'engagement

La performance de la branche résulte de l'engagement des postiers qui la composent, de leur bien-être et de leur épanouissement au travail. Ainsi, l'action de la BSCC en matière de ressources humaines se concentre en priorité sur la sécurité de ses collaborateurs, leur qualité de vie, leurs conditions de travail et leur équilibre vie privée et vie professionnelle. À titre d'exemple, l'absentéisme est en baisse en 2025 de -0,2 jour *vs* 2024 et -5 jours *vs* 2022, et le nombre d'accidents du travail avec arrêt a été divisé par deux entre 2016 et 2025.

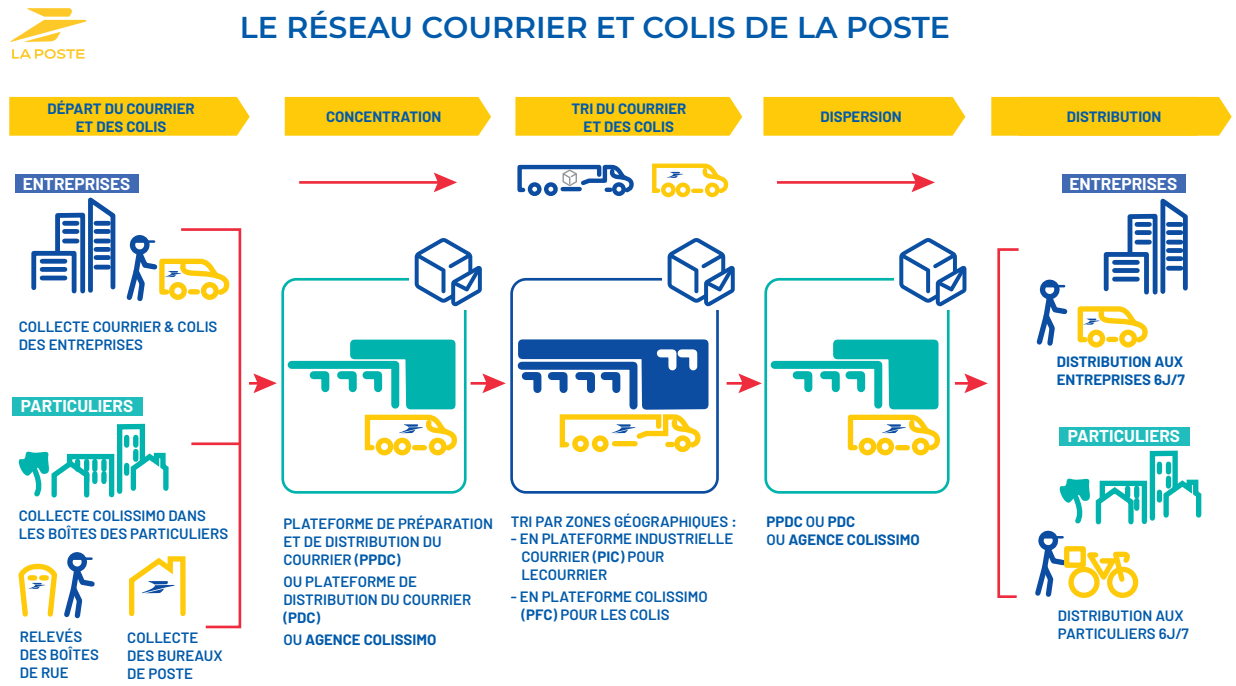
Engagement fort de la BSCC, elle respecte et accueille toutes les diversités et a ainsi obtenu le Label Diversité de l'Afnor depuis 2019.

L'évolution professionnelle et le développement des compétences font aussi l'objet d'engagements forts, formalisés par la signature d'un accord social majoritaire pour la période 2025-2026 avec la CFDT, FO et la CGC, ainsi que de l'identification et de l'accompagnement des talents. La filière des ressources humaines est aux côtés des managers et des postiers pour les accompagner dans la transformation de la branche.

1.1.3.2 Un schéma directeur industriel au service de la performance

Le schéma directeur industriel vise à optimiser la performance industrielle et financière de chacune des activités de la BSCC : moderniser l'activité Courrier, assurer une distribution des colis conforme aux attentes et choix des clients, implanter le réseau d'agences nécessaire au développement de l'activité de logistique de proximité, intégrer rapidement le traitement et la distribution de l'imprimé publicitaire en ajustant la capacité industrielle et en favorisant la mutualisation des infrastructures industrielles et des ressources.

Processus standardisé d'acheminement des objets postaux, courrier, colis, presse et imprimés publicitaires



Concernant l'activité Courrier, le schéma directeur industriel, dans sa partie transport, avait été revu en profondeur en 2023 avec la mise en œuvre de la nouvelle gamme Courrier. Les exigences associées, la poursuite de la réalisation des engagements RSE de la BSCC et la réorganisation des flux transport, ont permis, en année pleine, de réduire de moitié les distances parcourues pour acheminer le courrier (de plus de 60 millions de kilomètres sur route à environ 30 millions), de supprimer plus de 200 lignes de transport et d'arrêter l'acheminement aérien du courrier (hors Corse et DOM). Ainsi, près de 38 000 tonnes de CO_2 ont été économisées en 2025 (-8,7% *vs* 2024), avec un objectif de réduction de 60 000 tonnes à horizon 2030 par rapport à l'année de référence 2021.

En 2024 et 2025, l'intégration de l'activité d'assemblage et de distribution des imprimés publicitaires (IP) aura constitué une nouvelle étape dans la transformation du schéma directeur industriel de la BSCC.

En mutualisant au sein des établissements historiques (PIC, PPDC) la plupart des 40 plateformes de mécanisation et 175 plateformes de distribution dédiée à l'IP, celle-ci dispose d'un outil industriel capable d'accompagner la croissance de l'e-commerce et d'améliorer la qualité de service.

Le schéma directeur industriel s'appuie sur trois grands programmes :

1. La mise à l'échelle de l'outil industriel pour faire face à la croissance de l'e-commerce et procéder à l'adaptation des conditions de travail des postiers aux modalités spécifiques du traitement Colis (transport en vrac, préparation des tournées en sacs, etc.), 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) ;

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). Pour adapter les organisations au juste nécessaire sur le dernier kilomètre, les PPDC disposent de moyens qui font l'objet d'un accompagnement technique et méthodologique par la direction industrielle de la BSCC. L'organisation de la distribution est pilotée par le directeur d'établissement pour mettre en adéquation les moyens (ressources, matériels et moyens de locomotion) avec la charge (objets à distribuer, services à réaliser), dans le respect des promesses client ;
3. La digitalisation de la chaîne logistique et des parcours clients (marquage de tous les plis, utilisation de l'IA pour lire les adresses et pour le tri, flashage, système d'information des nouveaux services, etc.).

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

LES ÉLÉMENTS DU RÉSEAU LOGISTIQUE ET INDUSTRIEL À FIN DÉCEMBRE 2025

Collecte	Transport	Traitement	Distribution
• 115 000 boîtes aux lettres de rue • 101 433 clients « collecte et remise » • 5 200 facteurs remiseurs collecteurs	• 8 090 liaisons routières en moyenne (flotte en propre) • 1 liaison aérienne vers la Corse, mutualisée avec Chronopost • 220 poids lourds • 27 852 véhicules thermiques 4 roues motrices • 24 084 véhicules utilitaires électriques (fourgonnettes, Quadeo et Staby) • 13 753 vélos à assistance électrique (VAE) • 1 000 vélos-cargos	• 1 776 plateformes de distribution du courrier (PDC)[a] • 208 plateformes de préparation et de distribution du courrier (PPDC)[a] • 20 plateformes industrielles courrier (PIC)[a] • 17 plateformes Colissimo (PFC)[a] et *hub colis* • 1 *hub* international à Roissy • 68 agences Log'issimo	• 60 693 facteurs et livreurs de colis[b] • 38 819 tournées journalières (Corse et outre-mer compris) hors tournées dédiées Colis • 44,8 millions de boîtes aux lettres desservies 6j/7 • 17 400 points relais Pickup en France • 57 agences colis (ACP et ELU)[a] • Plus de 542 millions de km parcourus par an par les facteurs • En moyenne 1,53 million de colis distribués par jour

(a) Termes définis dans le glossaire situé en fin de document.
(b) Personnes physiques.

1.1.3.3 Affirmer son leadership en matière de responsabilité environnementale

Face à l'urgence climatique, une trajectoire ambitieuse de réduction des émissions des gaz à effet de serre (GES) est devenue incontournable. La branche Services-Courrier-Colis a défini une trajectoire de réduction de ses émissions de CO_2 alignée sur l'Accord de Paris à horizon 2030. Dans cette optique, elle priorise :

- la poursuite de la mutualisation des transports au sein de l'ensemble des schémas directeurs industriels, notamment la mutualisation du transport de l'IP sur les liaisons intra zone, permettant la suppression de l'ensemble des transports dédiés ;
- l'optimisation des flux logistiques avec le déploiement de *hubs ;*
- la maximisation des chargements avec le développement des caisses mobiles qui offrent une capacité d'emport de +30% par rapport au transport en semi-remorque classique et la poursuite du chargement en vrac des colis pour réduire le nombre de remorques nécessaires ;
- le recours à un mix énergétique bas carbone (biogaz, biocarburant, électrique) dans l'objectif d'atteindre 50% des distances parcourues en mode bas carbone en 2030 (19,2% des km réalisés en bas carbone à fin 2025) ;
- le déploiement d'une importante flotte de véhicules électriques, (*i.e.* véhicules utilitaires, VAE et vélos-cargos), qui ont couvert 37% des distances parcourues en livraison en 2025.

En 2025, plus de 80% des colis ont été livrés en mode bas carbone dans les 22 métropoles françaises grâce à :

- l'acquisition d'une des plus grandes flottes de vélos-cargos d'Europe ;
- la formation de 50 643 postiers aux nouveaux modules d'éco-conduite (dont 55% des effectifs de facteurs/livreurs) ;
- l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments, le recours aux énergies renouvelables et le développement de projets en autoconsommation, ainsi qu'une sensibilisation accrue des postiers par le renouvellement de plans de sobriété ;
- la généralisation des emballages éco-conçus et réutilisables.

L'ensemble de ces actions permettent d'afficher une empreinte carbone par colis parmi les plus faibles du secteur : 258 geqCO_2 par Colissimo livré en France en 2025. La BSCC a réduit ses émissions de 37 751 tonnes de CO_2 (-8,7% *vs* 2024) en 2025.

La branche prend en compte systématiquement l'analyse des impacts RSE de ses offres et de ses projets stratégiques. La filière marketing suit un parcours de formation au marketing à impacts et au marketing inclusif. Elle agit en employeur responsable au travers de la mise en œuvre d'ambitieux plans d'actions en faveur du développement professionnel et de l'employabilité de ses collaborateurs, de la promotion, de la diversité et de l'égalité professionnelle. Elle dispose ainsi d'atouts différenciants qui constituent un double levier de conquête pour :

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

Cette performance est le résultat d'une déclinaison des enjeux RSE dans les contrats d'objectifs des grandes directions, ainsi que dans les dispositifs d'objectivation individuelle et collective des collaborateurs de la BSCC.

1.1.4 Stratégie et objectifs

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 et colis depuis sa boîte aux lettres, etc.). Elle s'appuie sur trois piliers de développement : conforter les métiers historiques, donner toute leur puissance aux services du colis et de la logistique et changer de dimension sur les nouveaux services de proximité.

Les axes stratégiques de la branche Services-Courrier-Colis

BSCC 2030

1ER OPÉRATEUR DES SERVICES HUMAINS DE PROXIMITÉ ET DES SERVICES À L'E-COMMERCE

Centré sur la satisfaction et l'expérience client

FOCUS STRATÉGIQUES

CONFORTER L'AVENIR DES MÉTIERS HISTORIQUES

- Construire l'avenir du Courrier
- Assurer les missions de service public et préserver l'action territoriale
- Rester leader du marketing relationnel

DONNER TOUTE LEUR PUISSANCE AUX SERVICES DU COLIS ET DE LA LOGISTIQUE

- Booster la croissance de Colissimo et de l'international (import et export)
- Réussir l'ambition de Log'issimo dans la logistique de proximité

CHANGER DE DIMENSION SUR LES NOUVEAUX SERVICES DE PROXIMITÉ

- Faire de Proxeo la marque des services de proximité de La Poste
- Être le partenaire de référence des acteurs de la santé et de l'autonomie pour améliorer les parcours de santé de tous les Français
- Devenir un acteur majeur des marchés portés par la transition environnementale et territoriale

RESSOURCES

- Développer l'engagement des postiers et l'autonomie des équipes
- Rester à l'avant-garde sur les sujets de RSE
- Accélérer la digitalisation et diffuser l'innovation
- Un impératif d'agilité et de compétitivité dans tous les domaines

Courrier relationnel

Face à la concurrence d'un environnement « tout numérique », la BU Courrier ambitionne de positionner le courrier relationnel et de gestion comme un média d'impact, de confiance, de lien humain, éthique et durable. Pour cela, sa stratégie vise à :

- accélérer le déploiement de nouvelles solutions (Courrier Industriel Premium, LR Liberté, services à valeur ajoutée, etc.) en promouvant les bénéfices liés à l'usage ;
- conforter les nouveaux modes d'accès aux offres (digitalisation des parcours clients, API, etc.) ;
- poursuivre la transformation des processus de production pour abaisser le TCO[1] client (baisse du coût de prise en charge, de traitement et de distribution) ;
- accroître la promotion de la valeur du Courrier « média de confiance » (valorisation du destinataire, attention profonde, sécurité du contenu, inclusion, écologie, etc.) par des actions de communication contribuant notamment à lutter contre le *paper bashing*.

Presse

L'ambition de la BU Presse est d'améliorer l'efficience de la distribution de la Presse :

- améliorer l'efficience du postage en faisant évoluer ses processus pour s'appuyer sur l'organisation industrielle historiquement développée pour le courrier ;
- proposer une offre enrichie en services, répondant aux besoins des clients ;
- définir les conditions d'amélioration de la performance économique de l'activité dans le respect de l'ensemble des engagements réglementaires avec l'État au titre de la mission de service public et contractuels avec les éditeurs.

Solutions Marketing

Le pôle Solutions Marketing accompagne des verticales prioritaires dans leur développement en proposant des solutions marketing à impact, alliant hybridation, souveraineté et proximité grâce à une expertise omnicanale et un ancrage territorial unique. Ses ambitions sont de :

- confirmer son statut de leader des solutions *print* simples et hybrides (courrier augmenté, *smart data* pour le suivi des flux de courriers publicitaires…) ;
- être leader dans l'accompagnement marketing des points de vente et de l'e-commerce *via* des solutions *drive-to-store*[2] et *drive-to-web*[3] local ;
- être leader d'une *data marketing* éthique et souveraine, avec une agence alliant créativité et dernières innovations technologies ;
- se positionner dès maintenant sur les solutions qui capteront à terme les investissements marketing des annonceurs (IA, etc.).

Colissimo & International

La BSCC nourrit de fortes ambitions pour son pôle colis en France et à l'international, dont elle a regroupé les expertises e-commerce et colis au sein de la BU Colissimo & International. L'international constitue un relais de croissance et de rentabilité essentiel. La BU se transforme et passe d'une stratégie de capacitaire à une stratégie d'enrichissement de son offre.

Les premières réussites sont visibles par les clients :

- une livraison accélérée, en 24 à 48 heures (en 2025, 41% des colis ont été livrés en 24 heures *vs* 37% en 2024), l'adaptation rapide de l'offre de livraison hors domicile en réponse à une demande croissante ;
- l'amélioration de l'expérience client du retour de colis (possibilité d'imprimer les étiquettes en bureau de poste, large choix d'emballages dont des emballages réutilisables) ; et
- l'innovation, au cœur de multiples partenariats pour apporter plus de valeur aux clients (comme la nouvelle modalité de livraison chez des voisins-relais en partenariat avec la société Pickme).

En prise avec les tendances de fond du marché de l'e-commerce (concentration du marché sur les très grandes plateformes avec le développement des *marketplaces*, croissance très forte du marché de la seconde main capté par les réseaux hors domicile, confirmation du J+1 comme standard de la livraison), Colissimo actualise son plan stratégique et ses programmes de transformation à horizon 2028 avec l'ambition d'être le n° 1 des solutions de livraison pour un e-commerce durable et accessible.

Nouveaux services de proximité

La branche ambitionne de changer de dimension sur les marchés en croissance autour :

- de la logistique de proximité BtoB (messagerie multicolis) avec le développement de la marque Log'issimo (approvisionnement boutique, portage repas en entreprise, logistique PLV, etc.) ;
- des services de l'efficacité énergétique (rénovation énergétique résidentiel, tertiaire et transition énergétique transport) ;
- des services de mobilité douce à VAE[4] vers des services autour de la mobilité active ;
- du recyclage des déchets des entreprises pour les 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 ;
- de la santé et de l'autonomie avec l'ambition de devenir le partenaire de référence des acteurs du secteur pour améliorer le parcours de santé en France, en constituant une offre de services intégrés, ancrée à l'hôpital et au domicile, pour les professionnels de santé, pour les patients (BtoBtoC) et les acteurs publics, avec le portage de repas aux seniors à domicile.

(1) Le coût total de possession ou Total Cost Ownership (TCO) désigne le coût global d'un bien ou d'un service au cours de son cycle de vie.
(2) Le drive-to-store est l'ensemble des actions marketing utilisées sur le web et par les technologies mobiles pour attirer les consommateurs vers un point de vente physique. Tous les outils et leviers déployés sont digitaux.
(3) Le drive-to-web est la capacité d'un annonceur à attirer le consommateur (client ou prospect) dans son espace digital (site vitrine, boutique en ligne) à l'aide d'actions marketing et de communication pertinentes.
(4) Terme défini dans le glossaire situé en fin de document.

1.2 GEOPOST

CHIFFRES CLÉS 2025

15 847 M€ Chiffre d'affaires (+0,3% *vs* 2024)	**466 M€** Résultat d'exploitation (-25,3% *vs* 2024)	**55 283** Collaborateurs (-2,8% *vs* 2024)
83,9% Part du chiffre d'affaires à l'international (+1,2 pt *vs* 2024)	**2,2 Mds** Volumes de colis (+5,0% *vs* 2024)	**63,8%** Part des volumes en BtoC (+2,2 pts *vs* 2024)

FAITS MARQUANTS 2025

En 2025, la reprise de l'e-commerce, portée principalement par la montée en puissance des plateformes chinoises, a soutenu les volumes BtoC. Cette croissance de l'e-commerce a tiré celle de la livraison de colis BtoC, avec une pression néanmoins accure sur les prix en raicson de la concentration des clients e-commerçants et de l'augmentation de la part des livraisons hors domicile. Le BtoB s'est stabilisé grâce à une légère reprise économique en Europe, dans un contexte d'incertitude peu favorable à une croissance soutenue. Pour l'ensemble du secteur, la pression sur la rentabilité reste forte : les hausses salariales dépassent l'inflation tandis que la concurrence exacerbée limite les capacités de répercussion tarifaire.

Développements stratégiques

Geopost poursuit le développement de son offre de livraison pour répondre aux besoins pluriels : BtoC, BtoB et CtoC, livraison à domicile et hors domicile, domestique, transfrontalière et également spécialisée. En 2025, Geopost a accéléré sa croissance :

- Livraison hors domicile : celle-ci s'est imposée dans les habitudes d'achat en ligne des Européens. Anticipant cette tendance, Geopost a fortement investi dans son réseau hors domicile et exploite l'un des maillages transfrontaliers les plus denses d'Europe, proposant des solutions de livraison internationale aux e-commerçants et à leurs clients. À fin 2025, Geopost propose un réseau de 104 000 relais commerçants et 51 000 consignes dans toute l'Europe, avec des volumes en hausse de 31% sur l'année. Cette dynamique s'appuie sur des partenariats et des innovations stratégiques au niveau européen, renforçant le positionnement privilégié de Geopost sur le segment de la livraison hors domicile.
- Livraison internationale : le réseau Geopost accompagne les entreprises dans leurs activités transfrontalières. En 2025, ces flux ont augmenté de 6,5% en valeur par rapport à 2024. Cette croissance a été tirée en particulier par les livraisons transfrontalières hors domicile, qui ont augmenté de 55,8% par rapport à 2024.
- Livraison alimentaire : Geopost poursuit son développement et propose son offre de livraison sous température contrôlée dans huit pays. En 2025, sur ce segment, Geopost a enregistré une croissance de 7% de ses volumes.

Driving Change, stratégie de transformation durable

- Le développement durable est au cœur de la stratégie de Geopost : celle-ci a poursuivi la transformation progressive de ses flottes basses émissions. À fin 2025, 12 249 véhicules à faibles émissions ont été déployés en Europe. Pour la quatrième année consécutive, les équipes du réseau Geopost ont réduit les émissions de CO_2 en valeur absolue de 1,6% par rapport à 2024.

  Geopost a été récompensé par le jury des *World Sustainability Awards 2025*, en remportant le prix de la catégorie *Sustainable Finance Initiative* grâce à la dynamique impulsée autour de son budget carbone.

  En 2025, Geopost a par ailleurs publié et déployé sa politique de droits humains dans ses filiales, et figure à nouveau dans le classement *Europe Diversity Leaders 2026* conduit par Statista et le Financial Times.
- Une proposition de valeur renforcée pour les clients : sept filiales de Geopost[(1)] ont déployé la plateforme Singular, conçue pour offrir de nouvelles opportunités commerciales aux PME clientes. Cette plateforme digitale permet aux consommateurs de découvrir des produits uniques et authentiques, tout en proposant une expérience d'achat différenciante. En 2025, Geopost a interconnecté ses plateformes et offre désormais aux 122 e-marchands référencés une visibilité à l'échelle européenne.
- L'innovation au service de la création de valeur : Geopost poursuit sa transformation digitale et le développement des interfaces numériques pour ses clients destinataires. À fin 2025, 38,5 millions d'utilisateurs sont inscrits sur myDPD.

  Les filiales de Geopost ont déployé des solutions innovantes pour des livraisons plus durables, allant de la recharge intelligente des véhicules électriques en Suisse à la robotisation des opérations en Estonie et au Royaume-Uni. Grâce à la *data science* et à l'IA, le groupe optimise aussi son réseau routier pour améliorer l'efficacité et réduire l'impact environnemental.

(1) BRT en Italie, SEUR en Espagne, Chronofresh et DPD en France, DPD en Croatie, en Slovénie et aux Pays-Bas.

1.2.1 Leader européen de livraison de colis

Leader européen de la livraison de colis et de solutions pour le commerce[1], présent dans plus de 50 pays et sur tous les segments, Geopost déploie une stratégie robuste au service d'un commerce plus performant et plus durable.

1.2.1.1 Un acteur de référence sur un marché segmenté

En 2025, Geopost est un opérateur solide du marché *Courier, Express and Parcel* (CEP) avec une part de marché de 13%[1], et reste le premier acteur sur le segment export intra-européen routier, avec une part de marché de 20%[1].

Le marché du *Courier, Express and Parcel* en bref

Geopost est un acteur du marché de la distribution de colis légers, généralement désigné comme le marché du CEP. D'un poids inférieur à 31,5 kg, ces colis peuvent être manipulés par une seule personne sans matériel particulier *(one man, one van)*[2]. Le transport de colis requiert cependant une infrastructure spécifique (centres de tri, réseau de transport, flotte de véhicules) et s'appuie sur une distribution en tournée. Ce marché se distingue des autres segments de transport de marchandises ne nécessitant pas d'opérations de tri (marchés de la course ou du transport de fret).

Le marché du colis repose sur une prestation de service assurée pour le compte d'un client donneur d'ordre (ou chargeur[3]) et d'un client destinataire.

LES CRITÈRES		LES ACTEURS
DÉLAIS DE LIVRAISON • Colis standard ou rapide : de 24 à 72h, sans garantie, • Colis express : livraison garantie en J+1 sur le marché domestique, de J+1 à J+2 à l'international.	1	**ACTEURS MONDIAUX, OU INTÉGRATEURS** Présents sur l'ensemble de la chaîne de livraison du colis, ils gèrent les fonctions de compagnie aérienne, de commissionnaire en douane, d'agent de fret, voire de messagerie routière : UPS, DHL Express, Fedex/TNT.
ZONE GÉOGRAPHIQUE • Marchés domestiques (livraison nationale), • Marché international, subdivisé entre les envois intra-européens et extra-européens (aussi appelés livraison intercontinentale).	2	**GRANDS ACTEURS RÉGIONAUX ET MULTIRÉGIONAUX** À l'image de Geopost, ces opérateurs routiers qui disposent d'un réseau domestique et intra-européen dense, interviennent dans un grand nombre de pays en s'appuyant sur des intégrateurs pour leurs services de livraison express.
CLIENTS Quatre grandes catégories de flux : BtoB, BtoC, CtoC, CtoB.	3	**ACTEURS NATIONAUX** Il s'agit de postes nationales à la tête de vastes réseaux de distribution, très actives en BtoC, ou d'autres acteurs locaux (réseaux partenaires, expéditeurs et PME) présents sur le transport national ou régional de petits colis en BtoB.

Un acteur de poids sur un marché concurrentiel et en mutation

En 2025, Geopost a traité plus de 8 millions de colis par jour dans le monde, soit 2,2 milliards sur l'année (+5,0% *vs* 2024).

Depuis sa création, Geopost a consolidé des positions fortes dans la plupart des pays :

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

Présent sur l'ensemble des segments de clientèle, son cœur de métier est la livraison domestique et intra-européenne :

- en J+1 sur le marché national BtoB et BtoC ;
- de J+1 à J+3 pour les flux intra-européens routiers, selon l'origine et la destination.

Geopost se développe également sur le marché intercontinental.

Sur le marché CEP européen, le segment BtoC reste dominé par les opérateurs postaux, qui détiennent environ un tiers des parts de marché en revenus et en volume[1].

Par ailleurs, plusieurs facteurs contribuent à l'émergence d'un écosystème dense et très concurrentiel :

- l'internalisation accrue de la logistique et du transport par certaines places de marché et e-marchands ;
- l'émergence de nouveaux acteurs, notamment asiatiques ;
- la diversification des acteurs traditionnels de la logistique et du transport sur certains segments.

(1) Source : Étude interne Market Share.
(2) Évolution de la législation aux Pays-Bas imposant de nouvelles normes aux colis supérieurs à 20 kg.
(3) Terme défini dans le glossaire.

1.2.1.2 Une stratégie pertinente dans un environnement complexe

Pionnier du BtoC depuis plus de 15 ans, Geopost affiche un modèle hybride BtoB et BtoC, domicile et hors-domicile, qui confirme sa pertinence année après année. Facteur de résilience et d'agilité, ce modèle lui permet de consolider ses positions sur un marché très concurrentiel.

Un marché concentré

Un marché dynamique, dominé par cinq pays en Europe

En 2024, le marché européen CEP est évalué à plus de 80 milliards d'euros et plus de 16 milliards de colis, soit une croissance estimée à 4,3% en valeur et à 6,1% en volume par rapport à 2023.

Le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, la Pologne et l'Espagne représentent près de 70% des volumes du marché total européen. Le marché CEP a poursuivi son développement en volume dans tous les pays d'Europe, sans exception[1]. Les trois plus grandes postes en Allemagne (DHL Parcel), en France (Geopost et Colissimo) et au Royaume-Uni (Royal Mail, GLS et ParcelForce) représentent environ 40% du marché européen en volume[2].

Deux tendances se dessinent : la montée en puissance de la livraison hors domicile d'une part, l'impact croissant de l'e-commerce chinois d'autre part. Si la livraison à domicile reste l'option la plus courante, la livraison hors domicile est reconnue pour ses nombreux atouts : réduction des coûts liés au dernier kilomètre et flexibilité pour les destinataires.

UN MARCHÉ BtoC EN CROISSANCE EN 2024

10,7 MILLIARDS DE COLIS

42,4 MILLIARDS D'EUROS

+7,9% EN VOLUME

+6,8% EN VALEUR

Le marché du BtoC confirme sa croissance forte, soutenue par celles des plateformes d'e-commerce à l'international et des volumes en provenance de Chine.

Un environnement concurrentiel marqué par des défis économiques et réglementaires

En 2025, l'activité de transport de colis rapide/express fait face à une pression tarifaire accrue, tant sur les segments BtoB que BtoC, en raison de plusieurs facteurs :

- l'augmentation importante du salaire minimum (notamment en Allemagne, en Pologne, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas) et la pénurie de chauffeurs ;
- le renforcement de la réglementation (marquage obligatoire des colis lourds en Allemagne et contraintes légales de manipulation aux Pays-Bas, par exemple) et l'évolution des règles de conformité ;
- les coûts et la réglementation liés à l'énergie et à la décarbonation ;
- le pouvoir de négociation élevé des grands clients, du fait de la concentration du marché de l'e-commerce autour de quelques acteurs majeurs, qui rend difficile la répercussion de l'intégralité des niveaux d'inflation ;
- l'internalisation croissante de la logistique et du transport par certaines places de marché et e-marchands, réduisant ainsi le marché accessible aux opérateurs de transport ;
- l'apparition de nouveaux acteurs de livraisons (notamment européens détenus par des entreprises asiatiques).

À ces facteurs s'ajoute une spécificité : la livraison tend à être considérée comme une commodité dont la valeur en tant que service 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 s'attend souvent à ce qu'elle lui soit offerte.

Un modèle Geopost hybride, facteur de résilience et d'agilité

Un positionnement de leadership sur le BtoB

Geopost répond aux besoins de tous ses clients, particuliers et professionnels. Sur le marché BtoB, ses filiales proposent une gamme complète de services pour accompagner les ambitions de développement des entreprises, petites, moyennes ou grandes. Les solutions de livraison s'adaptent à toutes les verticales : mode, beauté, e-commerce, santé, high-tech, industrie, alimentation. Chaque marché a ses spécificités, auxquelles Geopost répond par une expertise ciblée combinant flexibilité et suivi des livraisons, délais fiables et respectés, support client accessible.

Numéro 1 de la livraison express et présent sur tous les marchés de la livraison de colis jusqu'à 30 kg (BtoC, BtoB, CtoC, alimentaire et santé, domicile et hors-domicile) en France et vers 230 pays et territoires dans le monde, Chronopost a distribué 297 millions de colis en 2025 (+12% vs 2024).

Geopost est leader sur le marché du BtoB dans 11 pays européens : Allemagne, France, Pologne, Espagne, Portugal, République tchèque, Irlande, Bulgarie, Lituanie, Slovaquie, Estonie[2].

Le choix stratégique du BtoC et la montée en puissance du CtoC

Geopost a été l'un des premiers opérateurs BtoB à faire le choix stratégique de se développer sur le BtoC il y a plus de quinze ans. En mutualisant le traitement des flux BtoB et BtoC au sein de son réseau, Geopost a pu tirer parti de la croissance du marché tout en améliorant sa compétitivité. Son potentiel de croissance repose sur sa capacité à renforcer ses parts de marché sur les deux segments.

En 2025, le BtoC représente 64% de son activité en volume (*vs* 57% en 2022 et 55% en 2020).

(1) Source : Étude interne Market Share, au périmètre du marché CEP total.
(2) Source : Étude interne Market Share.

Sur le CtoC, marché en croissance régulière, Geopost propose des solutions simples et accessibles pour l'envoi et la réception de biens entre particuliers. En 2025, 72% des e-acheteurs réguliers en Europe achètent ou vendent des produits sur des plateformes de seconde main, et 48% (+4 points *vs* 2023) achètent au moins une fois par mois, pour 52% qui vendent au moins une fois par mois[1]. Les e-acheteurs européens, aujourd'hui fortement représentés par la génération Z, se tournent vers le CtoC principalement pour des raisons économiques et pour soutenir une économie plus durable.

Anticiper les attentes du marché

Dans un environnement en constante mutation, Geopost place l'agilité au cœur de sa stratégie en :

- analysant les tendances et évolutions des habitudes de consommation des e-acheteurs, ainsi que les attentes des entreprises en matière de livraison, grâce à deux études réalisées auprès de ces deux cibles en Europe[2] ;
- s'appuyant sur un réseau de filiales et de partenaires, champions domestiques et experts de leurs marchés locaux ;
- étant pionnier dans ses ambitions durables et la transformation de son activité ;
- partageant une expertise reconnue avec les décideurs et les législateurs, afin de contribuer à façonner les modèles de demain.

Une offre complète et innovante

Qu'il s'agisse de livraison à domicile, hors domicile ou spécialisée, Geopost propose une gamme complète et innovante couvrant tous les segments et secteurs d'activité :

- en termes de délais :
  - offre rapide, de type standard, généralement en J+1 sans garantie,
  - offre express premium (en J+1 garantie avant 13 heures avec jour et heure définis, et remboursement en cas de dépassement) ;
- en termes de solutions personnalisées et de 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 internationaux.

Les solutions d'un commerce plus durable créées par Geopost

Livraison

BtoB, BtoC,
Livraison hors domicile

dpd · dpd laser · Pickup · fermopoint · jadlog · speedy · asendia · SEUR · brt · chronopost · TIPSA · LENTON GROUP

Livraison spécialisée

de produits de santé,
de produits alimentaires,
livraison le jour même

dpdfresh · CitySprint · chronopost healthcare · COOL RUNNINGS · chronofresh · 8K · BIOCAIR MOVING SCIENCE FORWARD · Chez vous

Des services premium sur tous les segments

De hauts standards de qualité en livraison à domicile

Mode de livraison préféré pour 71% des e-acheteurs européens réguliers[3] (*vs* 76% en 2024), la livraison à domicile *(door-to-door)* est le cœur de métier de Geopost. Ces clients ont des attentes élevées, notamment l'accès en temps réel aux informations de livraison et la possibilité de choisir à l'avance le jour et l'heure de réception.

Pour améliorer l'expérience client et garantir la réussite dès le premier passage, Geopost a développé des outils digitaux performants destinés à optimiser les tournées, renforcer l'information et l'interaction avec les clients et offrir la possibilité d'ajuster les options de livraison. Grâce aux services Predict et à l'application myDPD, disponibles dans la majorité des filiales européennes, les clients peuvent suivre leur livraison en temps réel et rediriger leur colis si nécessaire. À fin 2025, l'application myDPD compte 38,5 millions d'utilisateurs (*vs* 29 millions en 2024).

L'offre de Geopost répond ainsi à des standards élevés, avec des délais fiables et précis. Depuis 2023, avec *Day Definite*, Geopost propose pour ses flux européens *cross-border* des délais de livraison fiables et précis du code postal d'origine au code postal de destination, et des outils numériques permettant une meilleure prédictibilité partout sur le continent.

Geopost propose également une offre de retours facilités grâce au service Return MyParcel[4]. Les clients peuvent déposer leur article dans un 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. L'étiquette digitale, pour renvoyer ses colis sans avoir à imprimer d'étiquette retour, est une évolution supplémentaire déjà déployée par plusieurs des filiales de Geopost : BRT en Italie, SEUR en Espagne, Speedy en Bulgarie, DPD Allemagne, DPD Autriche, DPD Estonie, DPD Hongrie, DPD Irlande, DPD Lettonie, DPD Lituanie, DPD Pays-Bas, DPD Pologne, DPD Portugal et DPD République tchèque.

(1) *Source : baromètre 2025 e-shopper de Geopost, réalisé auprès de 30 000 e-acheteurs en Europe.*
(2) *Source : baromètre e-shopper de Geopost et Baromètre toB réalisé auprès de 3 000 entreprises destinataires de colis en Europe.*
(3) *Source : baromètre e-shopper 2025 de Geopost, réalisé par GfK et Geopost, dans 22 pays et auprès de 30 697 répondants.*
(4) *Modalités de retours adaptées aux usages locaux.*

Livraison hors domicile : une attente plébiscitée par un nombre croissant de clients destinataires

Les défis liés à la livraison à domicile, avec la pression exercée sur les prix et la nécessité d'offrir un large choix de modes de livraison, font du réseau hors domicile un véritable atout dans la conquête de nouvelles parts de marché BtoC.

Dans ce domaine, Geopost s'appuie sur son réseau, l'un des plus denses en Europe, pour répondre à une attente croissante des consommateurs, toujours plus nombreux à privilégier des alternatives à la livraison à domicile : points relais, retrait en magasin ou consignes. L'offre de Geopost permet aussi de rediriger son colis vers un point hors domicile.

De même, les consignes automatiques connaissent un véritable essor en Europe, avec 51 000 consignes déployées à fin 2025 (+20 000 *vs* fin 2024).

En France, pour démultiplier les solutions de retrait des colis proposées aux clients particuliers (BtoC et CtoC), Geopost a déployé un réseau de 6 000 consignes automatiques Pickup en zones de forte affluence, pour la plupart accessibles 24h/24 et 7j/7.

Grâce à ce maillage, 95% des Européens se trouvent à moins de 15 minutes en voiture d'un point Pickup. À Paris et à Bruxelles, 100% des habitants se situent à moins de 10 minutes à pied d'un point Pickup.

Livraison spécialisée : des atouts différenciants

Geopost propose des solutions de livraison spécialisée pour répondre à des besoins spécifiques dans l'alimentaire et la santé, ainsi qu'un service de livraison le jour même.

Produits alimentaires

Geopost assure la livraison de produits alimentaires sur les marchés BtoC et BtoB auprès des professionnels de l'industrie, producteurs, commerçants, restaurants, supermarchés ou encore aux particuliers. Ce service concerne à la fois les produits secs (température ambiante), frais (température entre 0 et 4°C) ou surgelés (température à -18°C et moins). Durablement inscrite dans les habitudes des consommateurs européens depuis la crise sanitaire de 2020, la livraison alimentaire s'accompagne de nouvelles attentes en faveur de l'achat local et des circuits courts. En 2025 les produits frais et boissons ont fait partie des paniers d'achat de 35% des e-acheteurs réguliers européens[1]. Le segment de marché du *pet food* frais est également en très forte progression depuis quelques années.

En 2025, 23 filiales européennes de Geopost livrent des produits alimentaires secs. Geopost a également développé une expertise dans le transport sous température contrôlée de produits frais et surgelés. Huit filiales se sont positionnées sur ce marché : Chronopost en France avec ses filiales Chronofresh et Delifresh, SEUR en Espagne avec son offre SEUR frio, DPD Belgique avec sa filiale DPD Fresh BE, ainsi que DPD Portugal, DPD Pologne, DPD Lituanie, BRT en Italie et DPD Pays-Bas avec sa filiale Cool Runnings. L'ensemble des services Geopost (notamment Predict, redirections, choix du créneau de livraison, suivi de la livraison, notifications) est également disponible pour ces livraisons, selon la maturité de l'offre. En 2025, Geopost a livré 79 millions de produits alimentaires (+7% *vs* fin 2024).

Produits de santé

Geopost livre également des produits de santé : matériel et appareils médicaux, consommables, médicaments en vente libre et produits pharmaceutiques.

Ces produits sensibles bénéficient d'une attention particulière et de l'expertise de Geopost avec :

- des livraisons tout au long de la journée avec un suivi des colis ;
- des colis traités avec soin, par des équipes spécialement formées pour le matériel médical ;
- une maîtrise de la température pour les produits pharmaceutiques sensibles.

En France, Chronopost, *via* sa division Chronopost Healthcare créée en 2020, assure la livraison de produits de santé à température ambiante ou à température contrôlée (-20°C, +2/+8°C, +15/+25°C) pour les produits thermosensibles utilisant le refroidissement actif (échantillons biologiques, études cliniques, produits sanguins, médicaments, réactifs de laboratoire).

Biocair, leader mondial en logistique sous température contrôlée pour l'industrie de la santé, propose depuis plus de 35 ans des solutions avancées pour l'approvisionnement des professionnels de l'industrie pharmaceutique, des chercheurs et des scientifiques. Fort de son réseau dans plus de 170 pays, Biocair a réalisé 65 000 expéditions en 2025.

Livraison urgente

Geopost est également présente sur le marché de la livraison urgente, offrant aux clients de ses filiales la possibilité d'une livraison le jour même dans de nombreux pays européens[2]. Au Royaume-Uni, CitySprint, filiale de DPD, est le leader national de la livraison en jour J. En 2025, elle a livré plus de 12 millions de colis grâce à un réseau régional de plus de 30 sites à travers le Royaume-Uni et une flotte de 3 500 véhicules, couvrant plus de 88% du territoire en moins d'une heure. CitySprint détient également EcoSpeed et Astral, deux sociétés de courses régionales.

En Espagne, SEUR Now propose une livraison en moins de deux heures.

Une large couverture internationale

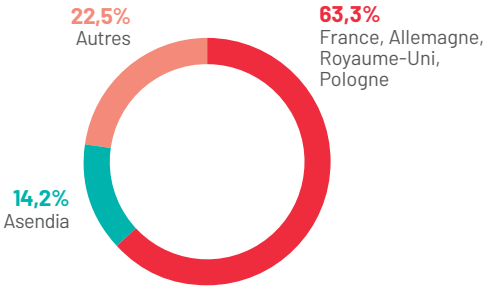
L'organisation de Geopost lui permet de proposer aux expéditeurs et destinataires internationaux une offre homogène et complète de services de livraison BtoB et BtoC sur l'ensemble du continent européen et à destination du monde entier[3].

(1) Source : étude e-shopper barometer 2025.
(2) Espagne, Portugal, France, Royaume-Uni, Hongrie, Pologne, Estonie, Lituanie, Lettonie, Belgique et Luxembourg.
(3) Cf. Rapport intégré, section « Profil » : carte des implantations du groupe à fin 2025.

Une implantation européenne puissante

S'appuyant sur des réseaux domestiques fiables, proches des spécificités locales, Geopost opère le réseau de livraison de colis le plus dense du continent.

Répartition du chiffre d'affaires de Geopost en 2025



Sur le marché européen, Geopost est présente :

- 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,
  - sous la marque Speedy en Bulgarie ;
- *via* des partenariats capitalistiques et industriels : participation de 25,6% 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.

Priorité aux marchés dynamiques à l'international

Hors Europe, Geopost se développe sur les marchés en croissance :

- en propre, *via* des filiales détenues à 100% ou contrôlées, comme en Biélorussie, au Kazakhstan et au Brésil avec Jadlog ; en Afrique du Sud avec une participation de 75% dans DPD Laser ; à l'île Maurice avec 75% détenus dans Chronopost Mauritius ; en Asie avec la participation de 65% dans Lenton[(1)] ;
- *via* des partenariats capitalistiques et industriels : en Inde avec une participation dans DTDC (42,5%) ; en Turquie avec une participation dans Yurtiçi Kargo (25%) ; en Asie du Sud-Est avec une participation dans Ninja Van (34,2%) ; en Afrique francophone : au Maroc (34%) et Burkina Faso (40%) sous la marque Chronopost ; au Moyen-Orient, en Afrique et en Australie notamment avec une participation dans Aramex (28%) ; et dernièrement en Argentine, depuis la création en mai 2023 de la joint-venture DPD Argentine avec l'opérateur Tasa Logistica (35%).

Enfin, Geopost se positionne sur le marché du transport international de produits pharmaceutiques spécialisés au travers de sa filiale Biocair (100%). En 2025, Biocair a inauguré un nouveau site au cœur de la zone cargo de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle, une implantation stratégique qui optimise le traitement des expéditions critiques dédiées aux sciences de la vie.

Asendia : l'alliance stratégique dédiée au marché transfrontalier

Créée en 2012 par La Poste et Swiss Post, Asendia est une coentreprise dédiée à l'e-commerce transfrontalier. Geopost en assure la supervision opérationnelle depuis le 1er juillet 2021 et est devenue officiellement son actionnaire (en lieu et place de La Poste) le 1er juin 2024 pour maximiser la création de valeur et les synergies entre les entités.

En forte expansion, l'e-commerce transfrontalier a dépassé les 1 200 milliards d'euros de transactions en 2025 et devrait, dans les prochaines années, continuer de croître plus rapidement que celle de l'e-commerce global à hauteur de plus de 10% par an.

Asendia propose deux types de services :

- services logistiques pour l'envoi de colis depuis une vingtaine de pays (Amérique du Nord, Asie-Pacifique, Europe continentale et Royaume-Uni), en utilisant les réseaux de distribution locaux, postaux et commerciaux ;
- services digitaux, *via* sa filiale ESW, permettant aux marques de développer et de gérer les transactions transfrontalières avec une expérience utilisateur similaire à celle des transactions domestiques.

En 2025, Asendia a généré un chiffre d'affaires de 2,2 milliards d'euros.

(1) Cf. section 6.1 « États financiers consolidés », note 45 « Périmètre de consolidation ».

RÉGLEMENTATION SPÉCIFIQUE LIÉE À L'EXPRESS

Les filiales de Geopost exercent une activité de transport express de colis, agissant essentiellement en tant que commissionnaires de transport ou transporteurs routiers. Ces deux professions sont soumises à des réglementations spécifiques.

Les transporteurs routiers de marchandises

Conditions d'accès

Elles sont 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.

Conditions d'exercice

Exerçant en France au moyen de véhicules motorisés, ceux-ci doivent être titulaires d'une autorisation administrative et être inscrits au registre national électronique des entreprises de transport routier. La délivrance de ces autorisation et inscription nécessite la réunion des quatre conditions cumulatives :

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

L'entreprise 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 renouvelables.

Les commissionnaires de transport

Conditions d'accès

Elles sont régies par le Code des transports, articles R. 1422-1 et suivants. Leur rôle se distingue de celui du transporteur car il organise et fait exécuter sous sa responsabilité les différentes étapes du transport de marchandises (sans l'effectuer lui-même, en partie ou en intégralité).

Conditions d'exercice

En France, ceux-ci doivent être inscrits au registre des commissionnaires de transport. Cette inscription est conditionnée à la réunion de l'honorabilité et de l'aptitude professionnelle.

1.2.2 Agir en acteur responsable

Geopost réaffirme son leadership en matière de développement durable. Entreprise pionnière, elle est le premier acteur international de livraison dont la trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) a été approuvée par la *Science-Based Targets initiative* (SBTi)[1]. Au travers de ses programmes Employeur de référence et Partenaire de référence, Geopost se mobilise pour ses collaborateurs, partenaires et sous-traitants.

1.2.2.1 Devenir la référence internationale de la livraison durable

Driving Change : agir pour un meilleur futur

Depuis 2016, Geopost œuvre à un commerce plus durable et performant grâce à sa stratégie de développement durable *Driving Change*, articulée autour de trois axes clés :

- respecter l'environnement, en réduisant les émissions, en contribuant à améliorer la qualité de l'air ou en augmentant les livraisons qui favorisent l'économie circulaire ;
- créer un lieu de travail inclusif où chacun dispose des mêmes opportunités d'évoluer et de mener une carrière longue et enrichissante ;
- aider les communautés qui l'entourent à prospérer grâce à ses services et à l'initiative de ses collaborateurs.

Inscrite dans la stratégie RSE globale du groupe La Poste, la stratégie de développement durable de Geopost est coordonnée par la direction du développement durable, en étroite collaboration avec d'autres services fonctionnels et en support de ses filiales.

(1) Terme défini dans le glossaire.

DRIVING CHANGE

Objectif : être la référence internationale en matière de livraison durable

COLLABORATEURS
Être l'employeur et le partenaire de référence

COMMUNAUTÉS
Soutenir les communautés et les environnements auxquels Geopost contribue

PLANÈTE
Accélérer la transition vers des livraisons plus durables

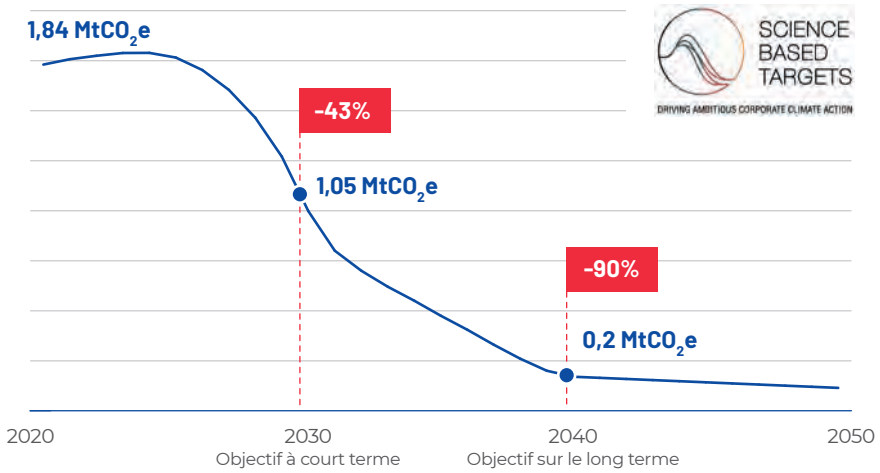
- Diversité, équité et inclusion
- Carrières
- Santé, sécurité et bien-être au travail
- Circularité
- Décarbonation
- Biodiversité

Une trajectoire exigeante en faveur de l'environnement

Chaque année, des milliards de tonnes de marchandises sont transportées à travers le monde par camion, avion, bateau et train. Ce transport représente 8% des émissions mondiales de gaz à effet de serre, et jusqu'à 11% si l'on inclut les entrepôts et les ports[1]. Dans ce contexte, Geopost vise à devenir la référence internationale de la livraison durable. Une démarche d'autant plus cruciale qu'une majorité d'e-consommateurs (58%) y sont aujourd'hui sensibles. Geopost a défini une trajectoire Zéro émission nette à horizon 2040, dont le périmètre comprend 20 des filiales européennes les plus significatives[2]. Elle s'engage ainsi à réduire ses émissions de GES des *scopes* 1, 2 et 3, *vs* 2020, selon une trajectoire en deux étapes :

- à 2030 : réduire de 43% les émissions absolues de GES des *scopes* 1 et 2 et les émissions absolues du *scope* 3 provenant des activités liées au carburant et à l'énergie, au transport et à la distribution en amont, et aux actifs loués en amont ;
- à 2040 : réduire les émissions absolues de GES des *scopes* 1, 2 et 3 de 90% et atteindre l'objectif de Zéro émission nette (les 10% d'émissions restantes devant être intégralement compensées par des programmes de capture de CO_2).

La trajectoire de décarbonation de Geopost validée par la SBTi



Le respect de cette trajectoire, très ambitieuse, nécessite une réduction drastique des émissions et de l'utilisation d'énergies fossiles par Geopost, en s'appuyant sur l'innovation, la collaboration et l'efficacité des processus. Pour la quatrième année consécutive, Geopost a réduit ses émissions de GES en 2025, de -1,6% *vs* 2024 sur le périmètre de la trajectoire validée par la SBTi.

(1) Source : International Energy Agency, CO_2 Emissions from Fuel Combustion (2018).
(2) Sur le périmètre SBTi : 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 sont significatives en termes d'émissions GES et de maturité du suivi chiffré.

1.2.2.2 Des actions à la hauteur des engagements et des défis

Un rôle pionnier en matière de livraison durable

Une action de long terme

Depuis plus de dix ans, Geopost mène des actions significatives pour améliorer la performance environnementale de son réseau en :

- transformant progressivement ses flottes pour livrer les villes d'Europe avec des moyens de livraison à faibles émissions. À fin 2025, 12 249 véhicules à faibles émissions représentant 17,3% de la flotte de livraison sont déployés et 18,4% des kilomètres parcourus sont réalisés avec des énergies alternatives ;
- optimisant continuellement ses itinéraires afin de réduire les distances à parcourir entre les dépôts, les *hubs* et le consommateur final. Grâce à sa solution *Visualisation Optimisation Supervision*, Geopost explore également l'IA pour optimiser les transports nationaux et internationaux ;
- diversifiant les motorisations pour les poids lourds (camions électriques, à biogaz ou biocarburants) ; Geopost utilise des biocarburants comme le HVO[1], en tant qu'énergie de transition afin de réduire les émissions de GES de manière importante sur le court à moyen terme. Cette énergie alternative est utilisée par DPD UK, DPD Irlande, DPD Pays-Bas, DPD France, Chronopost et BRT en Italie. Geopost développe également l'utilisation des camions électriques, notamment en Suisse, en France, aux Pays-Bas, en Allemagne, en Italie, en République tchèque et en Hongrie, et teste cette technologie dans d'autres filiales telles que DPD UK et DPD Irlande ;
- améliorant l'efficacité énergétique de ses bâtiments en les alimentant avec des énergies durables. En 2025, la part d'énergie renouvelable consommée par les sites de l'entreprise est de 61,1%.

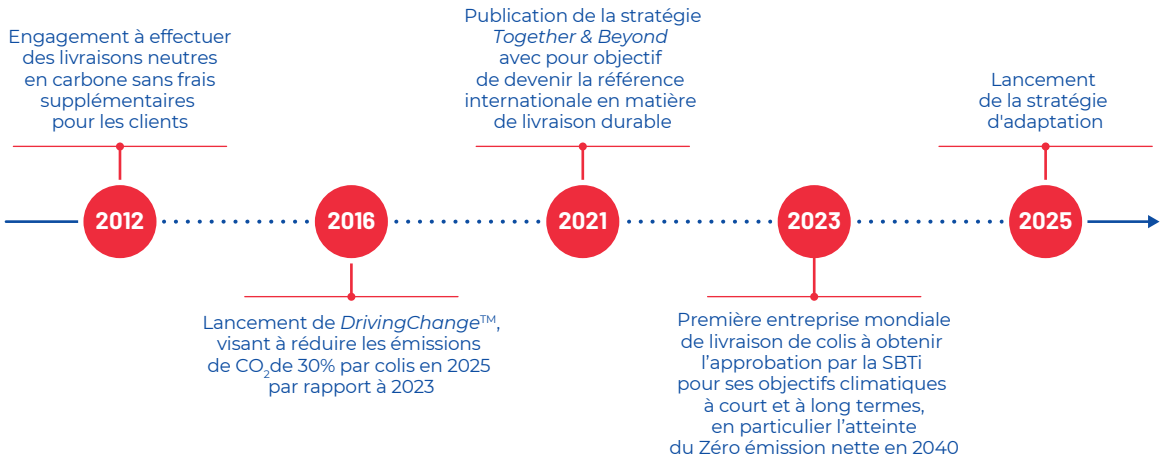
Vers un pilotage actif de la performance carbone des filiales

Les équipes finance et développement durable de Geopost ont co-développé un processus de budget carbone, avec une gouvernance partagée. Ce dispositif permet à toutes les filiales de prendre la responsabilité de la réduction effective de leurs émissions de CO_2 et des investissements associés, afin de garantir l'alignement avec la trajectoire SBTi. Cet outil compare aussi les coûts des différentes mesures de réduction du carbone et favorise le déploiement des initiatives les plus efficaces. Totalement intégré au processus financier, il inclut des mesures incitatives pour orienter les dirigeants des filiales. Le budget carbone a été récompensé aux *World Sustainability Awards 2025*, dans la catégorie *Sustainable Finance Initiative*.

UN PLAN D'ADAPTATION POUR RÉPONDRE AUX RISQUES LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le changement climatique représente à la fois des risques et des opportunités pour Geopost. L'adaptation consiste à ajuster et à préparer les opérations face aux impacts des changements de température et des phénomènes météorologiques extrêmes sur les salariés et l'activité. En 2024, Geopost a participé à une étude évaluant l'exposition de ses sites aux risques climatiques (inondations, conditions météorologiques extrêmes, glissements de terrain, chaleur, froid et incendies) dans un scénario à +4 °C d'ici 2100. Les résultats montrent que certaines parties du réseau Geopost seront affectées par ces évolutions. Ces données servent à élaborer un plan d'adaptation climatique pour Geopost, actuellement en cours de développement.

Le parcours environnemental de Geopost



Accompagner clients et fournisseurs dans leur stratégie durable

Les émissions de *scope* 3 étant les plus difficiles à mesurer et réduire, Geopost a développé des outils internes pour mieux soutenir ses clients, professionnels et particuliers, dans leurs ambitions de décarbonation. Son Calculateur Carbone offre à ses expéditeurs une meilleure visibilité sur les émissions de carbone de chaque colis dans le réseau Geopost. Alors que de nombreuses grandes entreprises doivent répondre aux nouvelles exigences de reporting extra-financier, le Calculateur Carbone respecte les normes internationales de comptabilisation du carbone du *Global Logistics Emissions Council Framework for Logistics Emissions Methodologies* (GLEC Framework). Officiellement accrédité par le *Smart Freight Centre*, il est autorisé à fournir des données sur les émissions de GES pour le fret et la logistique. Le Calculateur Carbone est disponible dans les vingt principales filiales de Geopost en Europe.

(1) Terme défini dans le glossaire.

Déployer les programmes Employeur de référence et Partenaire de référence

Être un employeur de référence, c'est incarner une entreprise où les collaborateurs choisissent de venir, de rester et de s'engager durablement, grâce à une politique RH ambitieuse et cohérente. Cela implique de mesurer régulièrement l'engagement *via* des baromètres internes, d'agir sur les résultats et de valoriser les talents par des parcours de mobilité. En 2025, Geopost a publié et déployé sa propre politique de droits humains, et figure à nouveau dans le classement 2026 des *Diversity Leaders* du Financial Times et de Statista.

Attirer et faire grandir les talents

Geopost considère ses collaborateurs comme son plus grand atout. Avec plus de 55 000 salariés répartis dans plus de 50 pays, devenir un employeur de référence est stratégique pour attirer des talents dans un marché hautement compétitif. Geopost a défini un programme Employeur de Référence pour permettre à ses collaborateurs d'évoluer et de s'épanouir dans un environnement de travail sain, sécurisant et attrayant, structuré autour de quatre piliers :

- diversité, équité et inclusion ;
- gestion des talents ;
- carrières en interne ;
- santé, sécurité et bien-être.

Comme l'année précédente, Geopost a déployé en 2025 son baromètre interne. Les résultats témoignent d'un avis positif des collaborateurs sur leur vie au travail avec un index d'adhésion de 76%. De même, 86% des répondants estiment être respectés en tant que collaborateurs quel que soit leur profil, et 81% considèrent travailler dans des conditions satisfaisantes de santé-sécurité.

Une proposition de valeur attractive pour les partenaires livreurs

Geopost travaille main dans la main avec ses partenaires et sous-traitants. En effet, ces derniers sont essentiels : ils assurent l'acheminement des colis jusqu'au dernier kilomètre. Avec son programme Partenaire de référence, Geopost souhaite leur permettre de grandir à ses côtés, tout en améliorant leurs pratiques sociales et environnementales, et solidifier ainsi les relations sur des bases durables, éthiques et justes.

Afin d'améliorer leur quotidien et de renforcer leur engagement, Geopost déploie plusieurs initiatives : solutions de financement pour véhicules électriques, stations de recharge dédiées pour faciliter la décarbonation, et avantages sociaux comme des couvertures médicales pour les chauffeurs.

Ce programme permet à Geopost de créer des relations de confiance à long terme. Les partenaires gagnent en stabilité, en conditions de travail décentes et en opportunités de croissance, tandis que Geopost progresse vers un modèle plus durable en soutenant la décarbonation de ses activités. Ce partenariat est essentiel pour positionner Geopost comme un acteur de référence dans la livraison durable et inspirer les autres acteurs du secteur.

En 2024, Geopost a signé un premier avenant avec UNI Global Union[1] dans le prolongement de l'accord mondial initial de 2017, l'objectif étant de renforcer l'ambition de Geopost en matière de durabilité dans les domaines environnementaux et sociaux. Cet accord confirme son engagement envers ses employés et partenaires sur les droits humains, les conditions de travail, la transparence et la responsabilité.

Affirmer un cadre éthique fort

Pour Geopost, conformité et règles éthiques sont le socle d'une entreprise responsable et au cœur de la création de valeur, pour l'entreprise comme pour ses partenaires. Au-delà des principes énoncés dans son code de conduite, cet engagement partagé inclut le respect de toutes les réglementations en vigueur dans les territoires où l'entreprise opère, y compris les règles de transport ou les exigences douanières qui peuvent affecter les produits livrés.

Il repose sur plusieurs piliers, parmi lesquels :

- renforcement de la conformité douanière ;
- gestion rigoureuse de la sous-traitance ;
- devoir de vigilance ;
- équipes de conformité dédiées dans chaque filiale ;
- prévention des pratiques anti-concurrentielles.

1.2.3 Stratégie et objectifs : développer un modèle plus durable et performant

Geopost a mis à jour son plan stratégique pour les années 2025 à 2030, autour de trois priorités :

- renforcer son leadership au niveau européen ;
- développer ses activités existantes de livraison à l'international ;
- enrichir la valeur des services proposés.

1.2.3.1 Renforcer l'offre BtoB et BtoC en Europe

Geopost poursuit ses efforts et investissements pour renforcer son leadership européen sur les marchés domestiques et transfrontaliers par route de la livraison BtoC et BtoB.

Leader sur le marché BtoB, Geopost continue d'enrichir son offre et ses services pour accompagner la croissance des clients professionnels et garantir les meilleurs standards de qualité.

Geopost renforce également son positionnement XtoC avec une offre de livraison à domicile premium et différenciante, s'appuyant notamment sur le service Predict et l'application myDPD, qui donnent au client final le contrôle total de sa livraison.

L'excellence opérationnelle au service des clients

Afin d'optimiser son efficacité opérationnelle, Geopost investit dans ses capacités de production : ouverture et extension de *hubs* en France et en Europe, renouvellement des outils, amélioration des process informatiques et du pilotage des données. En 2025, plusieurs filiales de Geopost ont inauguré de nouveaux *hubs*, notamment au Royaume-Uni, en Pologne et en Espagne. Chronopost, numéro 1 de la livraison aux entreprises en France[2], a triplé la capacité de son *hub* Nord Île-de-France pour accompagner sa croissance jusqu'en 2030.

(1) UNI Global Union est une fédération syndicale internationale qui représente 20 millions de travailleurs du secteur des services, dont 2,5 millions de travailleurs des postes et de la logistique, dans 150 pays différents.
(2) Source : étude interne Market Share.

Ces investissements permettent d'absorber la hausse des volumes et de gérer le pic d'activité de fin d'année, caractéristique du marché de la livraison des particuliers. Fin 2025, malgré un contexte économique difficile, Geopost a enregistré son volume journalier le plus fort le 1er décembre 2025, avec 12,2 millions de colis traités en Europe générés par les commandes du *Black Friday*. Sur le total de la période de pic d'activité, de début novembre à fin décembre 2025, Geopost a traité 392 millions de colis en Europe.

La livraison hors domicile, pilier stratégique de croissance

En 2025, 46% des e-acheteurs réguliers préfèrent être livrés en dehors de chez eux (+2 points par rapport à 2023)(1).

Geopost et ses marques commerciales (DPD, Chronopost, BRT, SEUR et Speedy) renforcent considérablement leur présence depuis plusieurs années sur ce marché en forte croissance, en s'appuyant sur le réseau Pickup. Enregistrant une hausse de 31% des colis livrés hors domicile en 2025 *vs* 2024, l'activité est robuste, portée notamment par les flux internationaux : en 2025, les livraisons transfrontalières hors domicile de Geopost ont augmenté de 56% par rapport à 2024.

En 2025, Geopost a franchi le seuil des 150 000 points de livraison hors domicile en Europe, et de nombreuses filiales ont développé leur réseau. Au Royaume-Uni, DPD et YEEP! ont annoncé un partenariat contribuant à l'installation de 8 000 consignes supplémentaires au cours des cinq prochaines années. En Europe de l'Est (République tchèque, Slovaquie, Hongrie), DPD et GLS collaborent afin d'offrir à leurs clients respectifs l'un des réseaux de points de dépôt et de collecte les plus denses de la région en lançant un réseau commun hors domicile (points relais et réseau de consignes partagées). En République tchèque et en Slovaquie, DPD et Packeta ont conclu un partenariat permettant à DPD de livrer les colis de ses clients dans les consignes de Packeta, portant ainsi le nombre de points de livraison hors domicile (points relais et consignes) à plus de 13 000 points.

Geopost poursuit aussi son développement sur le segment de l'e-commerce CtoC, en forte croissance, répondant à des attentes de durabilité et de circularité ainsi qu'à une demande de prix bas qui s'est renforcée dans le contexte inflationniste actuel.

1.2.3.2 Développer ses positions sur des marchés porteurs

Geopost continue de se développer sur des segments stratégiques en croissance, tels que la livraison alimentaire.

Geopost vise une position de leader en Europe sur le marché alimentaire, porté par l'essor de l'e-commerce alimentaire et la transformation de la livraison auprès des professionnels. Geopost opère sur la livraison à température ambiante, et, de plus en plus, en température contrôlée, notamment *via* Chronofresh en France ou SEUR Frío en Espagne. Geopost s'appuie sur son réseau express pour garantir une qualité premium ainsi que le respect, le contrôle et la traçabilité de la chaîne de froid. En 2025, les services de transport sous température contrôlée de Geopost ont enregistré une croissance de +11% en volume(2).

Développer les flux internationaux et renforcer la présence hors Europe

Geopost dispose d'un réseau solide hors Europe : en Asie (Ninja Van en Asie du Sud, DTDC en Inde, Lenton à Hong Kong et en Chine notamment), au Moyen-Orient et Afrique (Aramex, DPD Laser) et en Amérique latine (Jadlog). En Argentine, Geopost s'est associée en 2023 à Tasa Logística, opérateur historique local, pour créer DPD Argentine, spécialiste du dernier kilomètre BtoB et BtoC, avec l'ambition de devenir un acteur majeur dans les cinq prochaines années.

Geopost développe son portefeuille international, en s'appuyant sur ses filiales et partenaires clés comme Lenton, Aramex et Asendia.

Asendia offre des solutions d'expédition internationale à destination des e-marchands au départ d'une vingtaine de pays et de trois grandes zones géographiques (Europe, Amérique du Nord et Asie-Pacifique). Afin de se positionner en catalyseur de l'e-commerce, elle met en œuvre des synergies avec Geopost et développe les services d'envoi de marchandises transfrontaliers au départ de quatre grandes zones (Amérique du Nord, Asie-Pacifique, Europe continentale et Royaume-Uni). Asendia a développé une gamme complète de solutions (offres e-Paq) pour répondre à différents types de besoins exprimés par les grands acteurs de l'e-commerce. *Via* sa filiale ESW, elle propose des solutions digitales permettant aux grandes marques mondiales de développer leurs activités *direct-to-consumer* à l'international. ESW opère les transactions entre les marques (sur le site d'e-commerce de celles-ci ou en créant des boutiques *ad hoc*) et les e-consommateurs, du *check-out* jusqu'à la remise en main propre des marchandises, avec la possibilité de gérer les retours. Les e-consommateurs ont ainsi accès à une expérience d'achat optimisée où qu'ils soient localisés.

UNE EXPERTISE MONDIALE EN DÉDOUANEMENT AU SERVICE DE LA FLUIDITÉ DES ÉCHANGES

Geopost s'appuie sur son statut d'Opérateur économique agréé (OEA) et son réseau mondial d'experts locaux pour garantir des échanges transfrontaliers fluides et conformes aux réglementations douanières dans plus de 200 pays. Grâce à une maîtrise fine des procédures et à des solutions numériques intégrées, Geopost assure une gestion efficace et transparente du dédouanement, avec une visibilité en temps réel et des processus automatisés adaptés aux besoins spécifiques des clients. Ce savoir-faire permet de réduire les délais, de limiter les risques et de faciliter l'accès aux marchés internationaux.

(1) Source : baromètre E-shopper de Geopost 2025.
(2) Hors Delifresh en France et Cool Runnings aux Pays-Bas.

1.2.3.3 Innover pour soutenir la compétitivité

L'innovation et les nouvelles technologies sont clés dans de nombreux domaines de la logistique : algorithmes pour optimiser les tournées de livraison, énergies alternatives pour les flottes de véhicules, service client augmenté, dispositifs d'assistance et d'autonomisation du personnel des entrepôts, etc. Toutes ces initiatives sont développées par Geopost et ses filiales dans le monde entier pour contribuer à améliorer l'expérience consommateur et la qualité de service, de renforcer son excellence opérationnelle vers plus de compétitivité, tout en attirant et retenant les meilleurs talents.

En 2024, Geopost a lancé Geopost Lab, sa stratégie innovation, avec pour objectifs de catalyser les innovations et de mutualiser les efforts. Ce dispositif agit comme un accélérateur pour les projets innovants les plus prometteurs, il s'appuie sur trois dispositifs clés :

- *Innovation Scaler*, qui vise à déployer à grande échelle les solutions innovantes développées par certaines filiales afin qu'elles bénéficient à l'ensemble du réseau. En 2025, 22 projets issus de 13 filiales ont été proposés et évalués par un jury d'experts du siège, avant d'être soumis à l'appréciation des filiales elles-mêmes. Les cinq projets finalistes seront présentés par leurs porteurs devant un jury composé de quatre Vice-Présidents exécutifs de Geopost, qui décidera lesquels seront déployés à l'échelle ;
- *Insight Hub*, centre d'acculturation au travers duquel les employés et les parties prenantes peuvent se rassembler et partager leurs connaissances, obtenir des perspectives d'experts et recevoir une formation sur les dernières tendances ;
- *Call for Innovation*, qui stimule les échanges autour des défis de demain et ouvre les portes aux idées novatrices provenant de l'intérieur et de l'extérieur du réseau.

Geopost Vision : ouvrir la voie à la cartographie et à la mobilité de demain

En décembre 2025, Geopost a lancé Geopost Vision, une nouvelle filiale dédiée à la valorisation des données collectées par les flottes de véhicules de ses filiales. En équipant ses véhicules de livraison de caméras embarquées connectées, Geopost Vision permet la collecte de données anonymisées et conformes au règlement général sur la protection des données (RGPD) pour la cartographie, la mobilité et l'entretien des infrastructures. Déployée dans onze pays, cette initiative illustre la capacité de Geopost à transformer ses actifs en services innovants.

L'IA au service des clients

Chronopost, filiale de Geopost et leader de la livraison express en France pour le BtoC et le BtoB, s'appuie sur 5 000 collaborateurs au service de la satisfaction des clients expéditeurs et destinataires. Dès 2017, Chronopost a développé son agent conversationnel Léonard qui, grâce à l'IA, désengorge massivement son service client. Capable de gérer plus de 60 scénarios de livraison, Léonard apporte aux clients une réponse adaptée dans 80% des cas. Les autres cas concernent des demandes plus complexes nécessitant une intervention humaine. En 2025, le *chatbot* a traité près de 30 000 demandes clients par jour et a été déployé dans les 22 filiales de Geopost en Europe.

Optimiser les opérations grâce à la robotisation

Plusieurs filiales du réseau Geopost intègrent progressivement la robotisation dans leurs opérations.

DPD Estonie devient la première entreprise logistique des pays baltes à franchir le cap de la robotisation du tri des colis. L'entreprise a déployé 70 robots destinés à automatiser une partie de ses opérations, dans le but d'améliorer l'efficacité, la précision et la flexibilité de ses flux, notamment lors des périodes de forte activité comme les fêtes de fin d'année. Ce projet, mené en deux étapes (tri vers les consignes, puis modernisation de la ligne de tri principale) représente une avancée majeure dans la transformation technologique du réseau. Le système robotisé promet un retour sur investissement plus rapide que les solutions classiques, tout en préservant l'emploi, les équipes étant redéployées vers des missions à plus forte valeur ajoutée, comme la supervision ou la maintenance des robots. Cette initiative illustre la volonté de Geopost de combiner innovation technologique et montée en compétence pour un modèle logistique plus agile et durable.

Geopost étend Singular pour ouvrir les marchés européens aux PME

Geopost étend sa plateforme Singular à la France et aux Pays-Bas, offrant à plus de 100 PME et leurs 30 000 produits une visibilité transfrontalière auprès de 137 millions d'e-consommateurs dans six pays européens. Cette initiative vise à soutenir la croissance digitale des PME et à promouvoir des achats locaux et responsables à l'échelle européenne.

1.3 GRAND PUBLIC ET NUMÉRIQUE

CHIFFRES CLÉS 2025

6 123 M€
Chiffre d'affaires
(-4,3% *vs* 2024)

55 M€
Résultat d'exploitation
(-43,8% *vs* 2024)

36 730
Collaborateurs
(-14,7% *vs* 2024)

805 M€
dont chiffre d'affaires de Docaposte
(-0,2% *vs* 2024)[1]

18 M
d'utilisateurs Pronote
(stable *vs* 2024)

43 443
points de services La Poste
(+7,1% *vs* 2024)

FAITS MARQUANTS 2025

Présence

- La présence postale s'est densifiée avec 17 325 points de contact au 31 décembre 2025 (*vs* 16 896 à fin 2024).
- Le réseau a créé des services partagés avec les Maisons France Services et a mis en place des points de service dans les exploitations agricoles.
- La présence a été consolidée en ruralité et le réseau a poursuivi sa transformation avec 162 agences communales transformées en 2025, en accord avec les élus locaux.
- Le site www.laposte.fr a été repensé pour faciliter la navigation client et enrichir les offres.

Expérience client et postier

- La branche a poursuivi l'amélioration de l'expérience client pour la rapprocher des meilleurs standards du marché : nouveaux outils de connaissance client, personnalisation, parcours optimisés, prise de rendez-vous en ligne sur www.laposte.fr, rappels systématiques des clients ayant fait une réclamation. Note Google en hausse constante (4,3/5 en 2025 *vs* 3,9/5 en 2022), indicateurs *Net Promoter Score* (NPS) en progression ou stables.
- La symétrie des attentions est au cœur de sa stratégie : stabilisation de la qualité de vie au travail en 2025 ; Smarteo[2] individuel pour tous les chargés de clientèle, optimisation de l'organisation, dispositifs d'écoute et de partage, nombre d'accidents du travail stable et poursuite de la baisse des incivilités (-10,9% en 2025 *vs* 2024 en cumul du nombre de signalements) ; le déploiement depuis septembre 2025 de dix nouvelles mesures à destination des chargés de clientèle, pour mieux planifier les temps et lieux de travail.
- Un accord majoritaire a été signé en juin 2025 avec les organisations syndicales CFDT, FO, CFE-CGC relatif au parcours professionnel et à la reconnaissance de l'engagement des postiers, jusqu'à fin 2026.

Développement

- Dans l'espace commercial, le succès de la Bbox La Poste Mobile et de nouvelles offres d'assurances accidents de la vie, scolaire et santé des animaux ; la croissance de la ligne conseil bancaire en particulier sur la collecte brute assurance-vie et le crédit consommation.
- Le réseau s'est renforcé avec l'ouverture et la diversification pour l'ancrer dans la vie quotidienne des Français et offrir un accès élargi à des offres pratiques (Bic, BD Astérix, etc.).
- www.laposte.fr a élargi son offre, incluant une gamme philatélique enrichie et la boîte à colis connectée Renz.
- Docaposte a réaffirmé son engagement pour un numérique responsable et citoyen, et son identité de marque a évolué (obtention du label Numérique Responsable de niveau 2).
- La Poste Santé & Autonomie a obtenu l'autorisation de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) permettant à Heva d'exploiter un sous-ensemble des données du Système national des données de santé (SNDS) pour les besoins du projet FREiA, positionnant le groupe comme pilote national dans l'analyse des données de santé à grande échelle ; Maincare a déployé sa solution de gestion des parcours pour les situations complexes dans la région Centre-Val de Loire.
- La plateforme Pronote s'est enrichie de nouvelles fonctionnalités adaptées aux besoins des utilisateurs.
- La campagne #Prenezlaconfiance a été menée en partenariat avec la Caisse des Dépôts, la Croix-Rouge française, cybermalveillance.gouv.fr, Inria et Orange.
- Docaposte a rejoint le consortium d'entreprises pour l'indice de résilience numérique et renforcer l'autonomie vis-à-vis des solutions extra-européennes.

(1) Chiffre d'affaires de Docaposte aux bornes de la branche Grand Public et Numérique.
(2) Smartphone dédié aux chargés de clientèle en bureau de poste pour réaliser les opérations courantes clients.

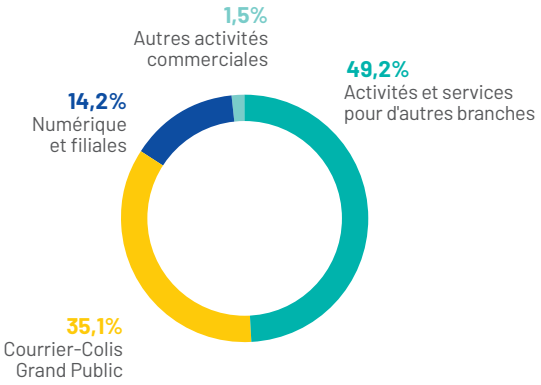
La branche Grand Public et Numérique (BGPN), créée en 2021, adresse l'une des priorités stratégiques de La Poste : le client grand public. Elle regroupe le réseau des points de services physiques de proximité, dont les bureaux de poste, le site www.laposte.fr et son application mobile, les centres de relation client, ainsi que Docaposte, filiale portant les activités numériques du groupe et accompagnant sa transformation numérique.

Elle a pour ambition de :

- capitaliser sur le réseau de points de contact et développer un modèle partenarial physique et numérique accessible partout, pour tous ;
- améliorer l'expérience client en améliorant la qualité de vie des postiers ;
- s'appuyer sur le numérique et les services de proximité comme leviers de croissance.

1.3.1 Activités

Répartition du chiffre d'affaires 2025 par pôle



Composantes du chiffre d'affaires

- Courrier-Colis-Grand Public : chiffre d'affaires issu de la vente des produits postaux (timbres et philatélie, enveloppes prêtes à poster et colis prêts à expédier, affranchissements, réexpédition), des emballages Chronopost, des offres dédiées aux professionnels, Code de la route, offres issues de la diversification (Bimpli, Monnaie de Paris, Place des services, etc.), produits d'assurance Grand Public.
- Numérique et filiales : chiffre d'affaires de Docaposte et des filiales LP11 (Boxtal, MarketShot, Mon Contact Logement, Veiller sur mes parents).
- Autres activités commerciales : commissions La Poste Mobile.
- Activités et services pour d'autres branches : compensation des missions de service public du réseau de points de contact (accessibilité et aménagement du territoire), et refacturation des activités bancaires réalisées en bureau de poste à La Banque Postale, et des opérations de gestion courrier-colis (instances, dépôts, service client, suivi des colis en ligne) à la branche Services-Courrier-Colis.

Le réseau de distribution du groupe

La branche Grand Public et Numérique distribue l'ensemble des offres de produits et services de La Poste, *i.e.* :

- offres postales : timbres, prêts à poster, Colissimo, Chronopost, etc. ;
- offres bancaires et assurantielles de La Banque Postale et les solutions de prévoyance et d'épargne de CNP Assurances ;
- offres La Poste Pro dédiées aux professionnels : courriers, colis, services de gestion, de sécurisation digitale, etc. ;
- offres La Poste Mobile de téléphonie et internet pour les particuliers et les professionnels ;
- offres Philaposte d'impression sécurisée : du timbre postal au passeport, pour le marché national comme à l'international ;
- offres dédiées aux seniors : tablette Ardoiz, Veiller sur mes parents ;
- services de confiance numérique de Docaposte : signature, facture, vote, archivage et recommandé électroniques, vérification d'identité en ligne, hébergement de données sensibles, cybersécurité ou encore des offres numériques pour la Santé *via* La Poste Santé & Autonomie.

La branche porte l'une des quatre missions de service public confiées par l'État à La Poste : la contribution à l'aménagement du territoire[1]. La loi fixe des règles précises d'exercice de cette mission : 90% de la population doit avoir accès à un point de contact La Poste à moins de 5 kilomètres ou 20 minutes en voiture de son domicile.

En 2025, au-delà de ces exigences, la BGPN a mis à la disposition de 97,0% de la population un point de contact La Poste dans ces conditions de proximité.

À fin 2025, le réseau postal compte 17 325 points de contact (*vs* 16 896 à fin 2024), répartis comme suit :

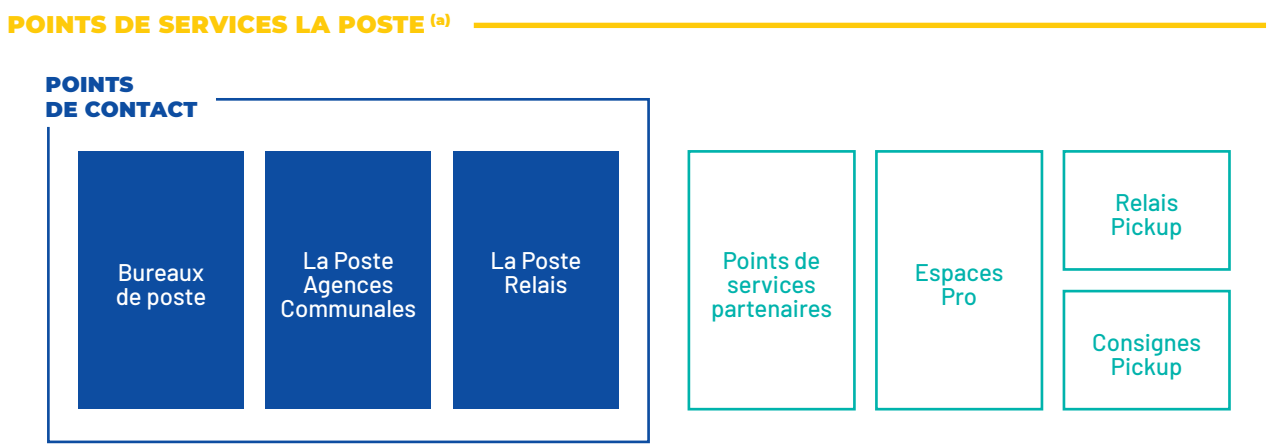
- 6 435 bureaux de poste (*vs* 6 606 à fin 2024) ;
- 7 187 La Poste Agences Communales, gérées avec une mairie ou une intercommunalité (*vs* 7 153 à fin 2024) ; et
- 3 703 La Poste Relais, gérés avec des commerçants (*vs* 3 137 à fin 2024).

La Poste fait le choix d'une présence territoriale renforcée. Elle offre à ses clients plus de 26 000 points d'accès supplémentaires à ses services :

- 1 468 points de services partenaires (*vs* 1 633 à fin 2024) ;
- 1 034 Espaces Pros, dédiés aux clients professionnels (*vs* 1 572 à fin 2024) ;
- plus de 17 400 relais Pickup chez des commerçants (librairies, fleuristes, buralistes, épiceries, etc.) dans lesquels il est possible de retirer ses colis (*vs* près de 16 500 à fin 2024) ; et
- plus de 6 200 consignes Pickup présentes dans des zones de passage (gares SNCF, stations RATP, magasins de grande distribution, etc.), permettant de retirer ses colis rapidement, en toute autonomie, sur une grande amplitude horaire (*vs* près de 4 000 à fin 2024).

(1) *Cf. section 1.6.2 « Aménagement du territoire ».*

Composition du réseau des points de services La Poste



(a) *Le réseau des points de services est situé en France.*

Ce réseau physique a cumulé 269 millions de clients en 2025 et est augmenté d'un écosystème digital puissant. Le site www.laposte.fr et l'application mobile La Poste génèrent une audience de 55 millions de visiteurs chaque mois (*vs* 57 millions par mois en 2024) et permettent à La Poste d'être disponible partout, pour tous et à toute heure. Cette combinaison d'audience physique et numérique positionne la branche Grand Public et Numérique comme le principal réseau de distribution en France, adressé aux particuliers et aux professionnels.

Un réseau commercial robuste

2025 a été marquée par le succès du début de la commercialisation de la Bbox La Poste Mobile en septembre, par la conquête commerciale dans le domaine des assurances, grâce à de nouvelles offres (assurance accidents de la vie, assurance scolaire et assurance santé des chiens et chats), et par la dynamique sur les clients professionnels. Sur ce dernier point, l'activité de La Poste Pro et Partenaires a été marquée par :

- le lancement réussi de La Poste Pro Expéditions, première solution multitransporteur dédiée aux petits e-commerçants ;
- la mise en place en avril d'une nouvelle plateforme destinée aux buralistes visant à sécuriser l'activité et le chiffre d'affaires réalisés avec ces partenaires ;
- le déploiement d'un cockpit de pilotage pour la Ligne Conseil Pro et le développement de campagnes commerciales à l'aide de l'IA.

Côté Ligne Conseil Bancaire, l'année a été marquée par :

- la réaffectation des portefeuilles clients avec plus de 6 millions de clients concernés, étape préparatoire à la mise en place de nouveaux modèles de services prévus en 2026 ;
- le déploiement de la nouvelle méthode de vente Cap Conseil ;
- le développement du multi-équipement et de la valeur générée.

Par ailleurs, plusieurs évolutions ont contribué à améliorer les canaux digitaux et leur performance :

- le lancement d'une nouvelle application mobile La Poste en février 2025, avec un design repensé pour plus de simplicité et un confort d'utilisation augmenté ;
- un accès simplifié avec un mot de passe unique, en conservant un même niveau de sécurité ;
- une proactivité commerciale augmentée grâce à une meilleure mise en avant des offres et un plus grand nombre d'encarts promotionnels ;
- un nouveau socle technologique pour permettre des livraisons plus fréquentes et un meilleur *time to market* ;
- le renforcement de l'animation commerciale et du pilotage.

La Poste Mobile : Bbox, un lancement réussi

En novembre 2024, le groupe La Poste et SFR ont finalisé la cession de leurs titres dans La Poste Telecom à Bouygues Telecom et noué avec ce dernier un partenariat commercial. L'une des premières concrétisations majeures de ce partenariat est la commercialisation de la nouvelle gamme de Bbox La Poste Mobile à partir de septembre 2025 dans plus de 6 000 bureaux de poste, remplaçant l'ancienne box SFR. En parallèle, la migration des offres La Poste Mobile vers le réseau Bouygues Télécom a été orchestrée de manière progressive et transparente pour les clients.

Cette gamme de quatre offres est spécialement conçue pour le réseau des bureaux de poste et pensée pour tous les profils de clients. Elle s'appuie sur la combinaison de deux forces : la technologie de Bouygues Telecom, reconnu comme le numéro 1 du WiFi en France[1], et la proximité du réseau postal, jusque dans les zones rurales. 20 000 chargés de clientèle ont été formés pour accompagner les clients sur l'ensemble de la gamme.

La Poste, La Poste Mobile et Bouygues Telecom visent ensemble une croissance durable, reposant sur le rôle de conseil et de proximité des bureaux de poste. Cette stratégie devrait permettre de passer le cap des 3 millions de clients La Poste Mobile à l'horizon 2030.

www.laposte.fr, le premier bureau de poste du Réseau

Avec près de 22,4 millions de visiteurs uniques en moyenne par mois hors webmail en 2025 (-0,4% *vs* 2024), le site www.laposte.fr se place à la 18e place des sites les plus fréquentés en France[2]. Il offre de nombreux services, comme le suivi de colis, l'affranchissement en ligne ou encore le paiement des formalités douanières. En 2025, plus d'un million de nouveaux clients ont rejoint La Poste.

(1) *Source nPerf au 16 janvier 2025, baromètre des connexions Internet fixes en France métropolitaine : n° 1 au score WiFi nPerf.*
(2) *Source Audience Internet Global, décembre 2025 : classement des sites de marque les plus visités en France selon Médiamétrie.*

L'ambition est de répondre aux besoins contemporains des clients, grâce à des offres accessibles en temps réel et sur tous supports, comme l'intégration d'Apple Pay et le développement d'une offre philatélique en ligne. L'expérience omnicanale est une priorité, avec l'élargissement du timbre numérique aux territoires d'outre-mer et le projet d'intégrer la Lettre recommandée à l'application. La BGPN souhaite positionner le site en tant que partenaire de référence pour les e-commerçants avec une nouvelle offre d'expédition dédiée (La Poste Pro Expéditions).

La complémentarité entre les bureaux de poste et www.laposte.fr est essentielle : en 2025, près d'une visite sur deux en agence était précédée d'une consultation en ligne, permettant aux utilisateurs de mieux préparer leur passage en bureau de poste. Des initiatives visant à renforcer cette synergie ont été lancées en 2025, comme la démonstration d'une boîte à colis connectée dans 14 bureaux de poste, commandable en ligne, qui permet aux clients de recevoir leurs colis à domicile, même en cas d'absence.

Philaposte, diversification et sécurisation

Le site industriel de fabrication de Philaposte, installé à Boulazac, se distingue par un niveau de sécurité élevé et la maîtrise de son impact sur l'environnement reposant sur plusieurs certifications[1]. Doté de plus d'une centaine de machines et grâce à sa maîtrise des solutions liées aux nouveaux enjeux de sécurisation et de traçabilité des documents, Philaposte imprime de nombreux titres officiels et documents administratifs : chèques, timbres fiscaux, passeports, fiches d'état civil, diplômes, vignettes automobile, vignette d'authenticité pour les produits du tabac.

Philaposte accélère sa transformation en misant sur l'innovation et la diversification. Elle développe des solutions d'impression sécurisée, intégrant des technologies de pointe telles que les encres infalsifiables, les QR codes augmentés et des applications d'authentification, afin de garantir l'authenticité et la traçabilité des produits pour sa clientèle.

En 2025, Philaposte a mis en œuvre pour la filière vins et spiritueux des étiquettes augmentées avec l'intégration d'un QR code intelligent, donnant accès à des informations sans téléchargement d'application. Elle a aussi développé la collection de kits pédagogiques « Les timbrés de… », initiative s'inscrivant dans les objectifs de La Poste de soutenir l'éducation et de promouvoir l'écrit. L'imprimerie conçoit, produit et imprime l'intégralité des supports pédagogiques (fiches élèves, posters et cartes postales),. dont un kit de qualité prêt à l'emploi testé et validé par les enseignants.

Au travers de ces innovations Philaposte affirme son ambition de devenir le leader des solutions d'authentification sur des marchés exigeants, pour renforcer la confiance numérique et de la protection des marques.

Docaposte, un numérique de confiance au service de la transformation des entreprises et du secteur public

À l'heure où la souveraineté numérique constitue un vecteur d'indépendance et de la protection des données personnelles et sensibles, Docaposte développe des solutions et des plateformes numériques de confiance, qui allie transparence, performance et sécurité. La filiale numérique du groupe La Poste s'engage au service de l'intérêt général, en se positionnant dans les domaines où la donnée est devenue une ressource stratégique comme le secteur public, la santé, l'éducation, la banque et l'assurance.

Docaposte accompagne la transformation numérique de la société dans le respect des valeurs de sécurité et d'éthique, tout en contribuant à bâtir un numérique responsable et au service de chacun.

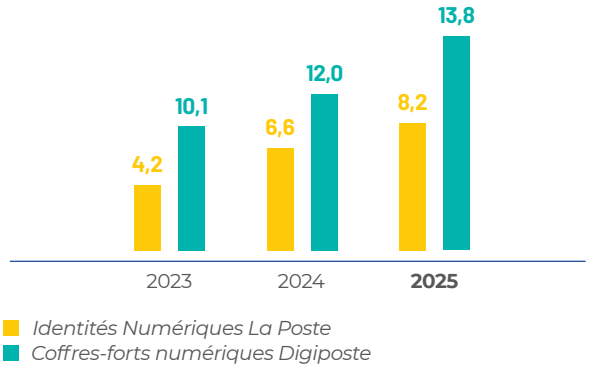
Souveraineté et confiance numérique

Docaposte propose des solutions souveraines et de confiance, alternatives aux solutions extra-européennes, en matière d'hébergement des données à travers la solution de cloud NumSpot, consortium d'acteurs 100% souverains (Docaposte, Caisse des Dépôts, Dassault Systèmes, Bouygues Telecom).

Elle constitue un acteur de référence en matière de solutions numériques de confiance en France et en Europe avec 13,8 millions de coffres-forts numériques Digiposte, 8,2 millions d'Identité Numérique La Poste, la LRE AR24 (Lettre recommandée électronique), Pronote, l'archivage électronique ou encore le vote à distance.

Nombre d'Identités Numériques La Poste et de coffres-forts numériques Digiposte

(en millions)



Professions réglementées

Docaposte développe et opère des plateformes numériques sécurisées pour accompagner les professions réglementées (notaires, huissiers, avocats, experts-comptables, etc.) en garantissant conformité et souveraineté des données :

- plateformes Infogreffe et MyGreffe dédiées à la dématérialisation et à la simplification des démarches juridiques et administratives ;
- plateformes d'intermédiation comme www.Jedeclare.com dédiée à l'échange de données fiscales, sociales, comptables et financières entre les experts-comptables, les organismes de l'État, les banques et les entreprises.

Solutions de lutte contre la fraude

Docaposte combine savoir-faire en Identité Numérique qui protège contre la fraude, et contrôles de documents réalisés par des experts par l'IA, notamment pour la sécurisation du compte personnel de formation en partenariat avec l'État et la Caisse des Dépôts.

Archivage numérique et signature électronique

Dans le domaine de l'archivage numérique, Docaposte est leader en volume avec 40% de part de marché en 2025[2] et 18 milliards de documents archivés à valeur probatoire[3] (stable *vs* 2024).

Docaposte est également le deuxième opérateur français de signature électronique en valeur, générant plus de 200 millions de signatures chaque année.

(1) Dans le cadre d'une démarche globale visant à rendre l'imprimerie plus écologique et responsable, le personnel est assermenté et le site est homologué NFK 11-112 et Intergraf ISO 14298. Les processus de production sont certifiés ISO 9001 et l'établissement déploie une démarche environnementale certifiée ISO 14001 depuis 2007. L'imprimerie privilégie l'utilisation de papiers issus de filières gérées durablement et est certifiée FSC/PEFC. Son Service relation clients est certifié NF 345. L'entité est également labellisée Imprim'Vert® et Print Ethic niveau 1.

(2) Source : Markes

(3) Les informations archivées peuvent servir de preuve légale en cas de besoin.

Prestataire de Lettres recommandées électroniques, sa filiale AR24 a distribué plus de 7,6 millions de lettres en 2025 (*vs* 5,6 millions en 2024) auprès de 22 000 clients actifs.

Docaposte est aussi un acteur reconnu pour son offre de facture électronique avec 162 millions d'e-factures en 2025 (*vs* 159 millions en 2024). Elle se démarque en tant que plateforme de dématérialisation partenaire et par ses services d'identification (plus de 15 000 vérifications d'identité ont été réalisées quotidiennement en bureau de poste et à distance en 2025).

En matière de vote électronique, les services de Docaposte se distinguent avec le gain de toutes les élections des représentants des agents de la fonction publique pour l'ensemble des ministères.

Éducation

Docaposte est le premier hébergeur de données scolaires, avec 18 millions d'utilisateurs de Pronote (solution adoptée par plus de 90% des collèges et lycées publics en France).

Docaposte a noué un partenariat avec l'Association e-Enfance/3018 pour lutter contre le harcèlement et les violences numériques en proposant un lien direct vers le 3018 depuis Pronote. Elle est impliquée en matière d'aide sociale à l'enfance pour accompagner les enfants, les familles et les professionnels *via* le déploiement d'un service numérique souverain et sécurisé. Docaposte est également engagée pour la protection de la jeunesse et ses usages numériques en ligne. Elle développe une solution qui embarque l'Identité Numérique de La Poste et garantit la protection des enfants et de la vie privée des adultes.

Services numériques de confiance en santé de La Poste Santé & Autonomie[1]

Référent de la confiance numérique en France, Docaposte accompagne les acteurs de la Santé sur toute la chaîne de valeur des données de santé. Docaposte a développé Dalvia, la première plateforme d'IA générative en santé, éthique et souveraine, à destination des soignants. Elle opère le Dossier pharmaceutique pour le Conseil national de l'ordre des pharmaciens avec, en 2025, plus de 49 millions de dossiers. Cette application a été référencée en 2025 dans Mon Espace Santé.

Maincare : édition de logiciels métier santé

Maincare accompagne depuis plus de 25 ans les établissements de soins et acteurs de santé des territoires dans leur transformation digitale. Avec 27 logiciels spécialisés, son offre numérique couvre toutes les activités hospitalières, de la gestion administrative (facturation, codage PMSI[2], gestion économique et financière, ressources humaines, paie, logistique) jusqu'à la production de soins (dossier patient informatisé, imagerie médicale, télémédecine) en intégrant les dernières technologies (*cloud*, data, IA). Plus de 200 000 professionnels de santé utilisent quotidiennement les logiciels Maincare[3].

En 2025, Maincare a lancé de nouvelles solutions (C-Yooli, M-RIS) et poursuivi le déploiement de Maincare IC auprès du Groupement Hospitalier de territoire (GHT) et de cliniques privées (+15 centres hospitaliers).

Weliom : conseil, assistance et formation

Weliom, cabinet de conseil spécialisé dans la santé depuis 18 ans, réalise chaque année près de 400 missions auprès d'acteurs institutionnels, établissements sanitaires et médico-sociaux, assureurs et industriels de santé. Weliom adresse les grands enjeux sectoriels : alignement stratégique, transformation numérique, innovation, politiques de santé, conformité et accompagnement au changement. La Weliom Academy délivre plus de 50 formations dédiées au numérique en Santé et aux pratiques managériales.

En 2025, Weliom a obtenu cinq nouveaux référencements (Réseau des acheteurs hospitaliers, Centrale d'achat du numérique et des télécoms, Association nationale pour la formation permanente, AstraZeneca, Unicancer) et signé plus de 20 missions sur ses nouvelles activités (logistique hospitalière, data/IA, stratégie territoriale).

Heva : valorisation de la donnée de santé et recherche clinique

Avec son offre complète au service de l'intelligence de la donnée, Heva accompagne les industries de santé (R&D clinique, accès précoce, études en vie réelle) et les établissements de santé pour l'exploitation des données cliniques, dans un cadre éthique, sécurisé et souverain. En 2025, Heva a obtenu l'autorisation de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) pour la mise en œuvre d'un entrepôt de données de santé (FREiA) destiné à accélérer la conduite de projets de recherche sur données de vie réelle. L'intégration réussie d'Axonal Biostatem et InAdvans permet désormais à Heva de couvrir toute la chaîne de valeur de la donnée de santé : génération et collecte de données primaires, exploitation des données secondaires jusqu'à l'analyse avancée avec l'IA et le *machine learning*.

CRÉATION DE L'ALLIANCE SIH

En mai 2025, La Poste Santé & Autonomie, CPage et les Hospices Civils de Lyon avec Hopsis créent l'Alliance SIH pour concevoir un système d'information hospitalier de nouvelle génération, centré sur la donnée et les standards ouverts. Cette alliance porte une ambition stratégique et fédératrice : rassembler acteurs publics et privés autour d'une architecture modulaire, souveraine et interopérable, afin d'améliorer la prise en charge des patients, stimuler l'innovation et accélérer la recherche.

1.3.2 Les grands axes de transformation

Une présence territoriale renforcée

Le contrat de présence postale territoriale 2023-2025 a été prolongé jusqu'au 31 décembre 2026. Ce contrat, signé avec l'État et l'Association des maires de France, vise à garantir le maintien d'un réseau postal accessible dans l'ensemble des territoires, notamment ruraux et dans les zones moins densément peuplées. Sa prolongation permet d'assurer une continuité de service public et de conforter la mission de proximité de La Poste au bénéfice des usagers et des collectivités territoriales.

Les partenaires, piliers de la présence postale sur tous les territoires

Dans le cadre de sa mission de service public visant à garantir l'accès au service postal sur l'ensemble du territoire, La Poste s'engage à maintenir au moins 17 000 points de contact, au travers de ses propres bureaux de poste, *via* divers partenariats publics (mairies, intercommunalités) ou privés (commerçants, grande distribution, etc.). En 2025, avec un total de 17 325 points de contact,

(1) Les activités de La Poste Santé & Autonomie relevant de la BSCC sont présentées en section 1.1 «Services-Courrier-Colis». Cette section présente les services numériques en santé portés par Docaposte et ses filiales spécialisées.
(2) Le codage du programme de médicalisation des systèmes d'information (PMSI) fait référence à la classification et à l'enregistrement des données médico-administratives en France.
(3) Source interne.

le seuil a été dépassé, notamment grâce au développement du réseau de partenaires. Ils jouent un rôle de maintien de la proximité avec les usagers en assurant la continuité des points de contact, et de soutien à l'aménagement du territoire et le développement commercial. Ils sont essentiels dans la relation de La Poste avec les collectivités, renforçant l'ancrage local et la qualité du service public.

Au cours de ces dernières années, de nouvelles formes de présence postale ont été expérimentées telles que Bienvenue à la Ferme, points de contact dans les fermes, ou les bureaux de poste itinérants déployés dans cinq départements avec la Banque des Territoires.

LES BUREAUX DE POSTE ITINÉRANTS PLÉBISCITÉS

Lancés en 2024 dans cinq départements, les bureaux de poste itinérants desservent une quarantaine de communes et environ 13 000 habitants, avec des arrêts réguliers de 2 à 3 heures dans chaque village. Selon plusieurs enquêtes, le dispositif est un succès, tant du point de vue des clients que des élus locaux et des postiers. Le bureau de poste itinérant a été fortement apprécié par la population, avec une note moyenne de satisfaction de 9,5/10 pour la présence, 9,4/10 pour les services délivrés et 10/10 pour l'orientation dans les démarches administratives[1]. La note Google des bureaux de poste itinérants est de 5/5.

Cette initiative permet une présence postale élargie dans les communes, le maintien du contact humain et la mise à disposition du dispositif France Services.

En 2025, un sixième bureau itinérant est venu renforcer le dispositif pour assurer la continuité du service. L'initiative pourrait être étendue à d'autres départements à l'avenir.

Une expérience client remarquable

La branche vise à offrir une expérience client remarquable, personnalisée et orientée solution, tant pour les particuliers que les professionnels. Cet objectif repose sur l'engagement quotidien des postiers, leur professionnalisme et la qualité de leur accueil.

Depuis 2022, La Poste a mis en place une démarche d'« empreinte relationnelle » pour renforcer l'accueil et l'expérience client en bureau de poste. Les clients sont pris en charge dès leur arrivée, les parcours ont été optimisés pour plus de fluidité et l'écoute attentive est valorisée. Le temps d'attente est ainsi réduit, contribuant à une satisfaction accrue et à l'amélioration de la qualité de service. Les *Net Promoter Scores* (NPS) suivis dans le réseau sont dans l'ensemble en progression en 2025 :

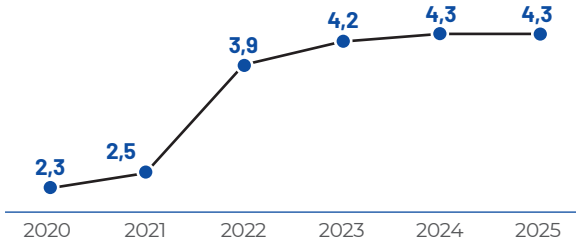
- NPS Part Espace Co[2] : 50 (+3 points *vs* 2024) ;
- NPS Pro Espace Co[3] : 63 (+3 points *vs* 2024) ;
- NPS Pro RDV : 82 (-1 point *vs* 2024) ; et
- NPS LCB[4] : 69 (+6 points *vs* 2024).

De nouveaux outils de pilotage, d'écoute et de personnalisation

Lancé en mars 2024, le *hub* expérience client centralise les indicateurs, avis et enquêtes pour aider les managers à identifier des axes d'amélioration et renforcer la satisfaction client. Cette plateforme facilite l'analyse des parcours client et offre aux équipes davantage d'autonomie dans l'optimisation de la relation client.

Depuis février 2024, la « démarche accueil » a été déployée dans 430 bureaux de poste, améliorant significativement la satisfaction client. Au printemps 2025, le « rappel client » par les managers a été généralisé à tout le réseau des bureaux de poste après plusieurs mois d'expérimentation. Ce dispositif consiste à rappeler en priorité les clients à l'origine d'une réclamation et regagner leur confiance. Entre 2020 et 2025, la note Google attribuée par les clients aux bureaux de poste a enregistré une progression de deux points, témoignant des effets positifs des actions mises en place.

Évolution de la satisfaction client dans les bureaux de poste



La branche souhaite mieux connaître les clientèles spécifiques et renforcer la différenciation des parcours en point de contact et en ligne. L'objectif est d'améliorer la prise en charge du client dès l'accueil, en encourageant la prise de rendez-vous et pour les clients professionnels détenteurs de La Carte Pro, d'assurer une prise en charge en moins de cinq minutes.

Qualité de vie au travail, de nouveaux engagements

Avec pour boussole le principe de symétrie des attentions, la branche place la qualité de vie au travail (QVT) au cœur de sa stratégie. L'amélioration de la qualité de vie au travail des postiers contribue directement à l'amélioration de la qualité de service aux clients.

En 2025, avec un score de qualité de vie au travail de 7,4/10 la branche a pris sept engagements vis-à-vis des postiers :

1. Un environnement de travail agréable, avec la poursuite de la modernisation des bureaux de poste, la mise en place d'une politique « tolérance zéro » contre les incivilités et la facilitation du rapprochement domicile-travail *via* la diffusion d'offres d'emploi par zone géographique ;

(1) Enquête Afnor réalisée du 14 au 18 octobre 2024 sur site et du 22 octobre au 13 décembre 2024 par téléphone.
(2) Net Promoter Score (NPS) sur 100, NPS Part Espace co : mesure la recommandation des clients particuliers ayant fréquenté un bureau de poste.
(3) NPS Pro Espace co : mesure la recommandation du bureau de poste des clients pros ayant flashé leur carte pro lors de leur passage.
(4) NPS LCB : mesure la satisfaction des clients particuliers post rendez-vous bancaire.

2. Un travail motivant, qui se traduit par la signature d'un accord entre la branche les organisations syndicales CFDT, FO et la CFE-CGC en juin 2025 sur les parcours professionnels et la reconnaissance de l'engagement des postiers de la branche, qui s'applique jusqu'au 31 décembre 2026 ;
3. Des relations de travail solides, avec la mise en place de plusieurs dispositifs d'écoute et de partage pour renforcer le bien-être des postiers ;
4. Une organisation efficace, avec dix nouvelles mesures à destination des chargés de clientèle en 2025 pour mieux planifier les temps et lieux de travail ;
5. Un développement professionnel favorisé, grâce à la signature d'un accord avec les organisations syndicales en juin 2025 qui facilité l'accès à l'information sur les parcours, des dispositifs de recherche et de formation, la promotion de la mobilité interne et la création d'une plateforme dédiée à la gestion de carrière ;
6. Une relation managériale de confiance avec la mise en place de deux dispositifs afin de renforcer le lien entre managers et collaborateurs : Le Rendez-Vous Pouvoir d'Agir, qui consiste en un entretien privilégié entre le manager et son collaborateur, et la démarche APALA (Avant, Pendant et Après L'Absence) conçue pour maintenir le lien entre un collaborateur en arrêt maladie et son manager ;
7. Une vision claire de l'entreprise et de l'avenir de chacun, avec un espace dédié au développement professionnel, pour découvrir les métiers, accéder à des témoignages et visualiser les différentes trajectoires de carrière possibles.

Le bureau de poste au service de tous

La Poste transforme ses bureaux pour en faire des lieux de vie et de services de proximité. La souscription d'une assurance scolaire (commercialisée depuis septembre 2025), le passage du Code de la route, la création de son Identité Numérique La Poste sont autant d'offres et de services nouveaux qui illustrent le succès de la diversification et l'adaptation aux usages numériques. En 2025, ces initiatives ont permis à une nouvelle clientèle, plus jeune et plus active, de passer les portes des bureaux de poste.

Diversification des services...

Testée avec succès depuis octobre 2025, la vente de produits d'impulsion a été déployée au sein de 1 614 bureaux de poste, auxquels se sont joints 631 bureaux de poste complémentaires en mars 2026. Des dizaines de nouveaux produits et services, répartis en sept univers (plaisir d'écrire, colis, téléphonie-multimédia, idées cadeau, culture et librairie, vie pratique, découverte locale) ont été introduits en réponse aux besoins des particuliers et des professionnels. Les articles proposés ont été sélectionnés parmi les *best-sellers* des marques référencées. Dans les bureaux de poste concernés, le parcours client est facilité avec des espaces libre-service, des zones centrales pour les produits phares et des offres ponctuelles adaptées aux différents univers.

UNE NOUVELLE MÉTHODE DE VENTE EN CONSEIL BANCAIRE

Cap Conseil est la nouvelle méthode de vente déployée au sein de la ligne conseil bancaire pour renforcer la conquête commerciale, le multi-équipement des clients et l'omnicanalité. Inspirée des meilleures pratiques du marché et conçue avec les opérationnels, elle s'articule autour de cinq étapes clés : préparer, accueillir, découvrir, vendre, fidéliser. Elle combine des « figures imposées » incontournables (les incontournables de tout entretien) à des « figures libres » afin de s'adapter à chaque client. L'intégration durable de Cap Conseil est assurée *via* des rituels managériaux, visant à améliorer l'efficacité, la proximité et la qualité relationnelle pour accroître la satisfaction client et la performance commerciale de La Banque Postale.

...et ouverture du Réseau

En parallèle la branche ouvre ses espaces commerciaux à des partenaires, leur offrant la possibilité de vendre leurs produits ou services, ou d'animer des *corners* au sein des bureaux de poste. Dans ce cadre, la branche a signé un partenariat avec Fnac-Darty, une enseigne reconnue et appréciée des clients, partageant les valeurs de confiance de La Poste. Fnac-Darty propose une sélection de ses produits et services les plus populaires. Ce partenariat est en test depuis septembre 2025 pour une période de huit mois dans 51 bureaux de poste.

De prochains partenariats avec de grandes enseignes nationales ou internationales sont prévus. Par exemple, Engie et Culligan ont expérimenté l'animation de *corners*. Ce dispositif offre une opportunité aux entreprises locales qui souhaitent gagner en visibilité. En région, ce type de collaborations est développé à l'échelle locale.

Un réseau responsable

Dans une société marquée par des fractures sociales, territoriales et numériques, La Poste se positionne en tant qu'acteur du lien social dans les territoires. 2 millions de personnes âgées sont isolées en France[1] et près d'un Français sur deux rencontre des difficultés dans la réalisation de ses démarches numériques. Ainsi, La Poste contribue activement au programme France Services visant à rapprocher les services des principaux opérateurs publics[2] des usagers. Elle les accompagne dans leurs démarches administratives du quotidien. Avec ses médiateurs, elle conduit des actions d'accompagnement auprès des habitants des quartiers prioritaires de la ville et auprès des personnes immigrées dans le cadre d'un partenariat renouvelé avec l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII).

En 2025, 416 bureaux de poste sont labellisés France Services (stable *vs* 2024) et des médiateurs sont présents dans 665 bureaux de poste situés dans les quartiers prioritaires de la ville (*vs* 645 en 2024) et dans 403 bureaux de poste pour aider les personnes immigrées (stable *vs* 2024).

La branche déploie de nombreux dispositifs pour détecter et accompagner les personnes en situation d'illectronisme, représentant aujourd'hui 16% de la population française. Elle leur propose des accompagnements individuels, des ateliers et des formations aux usages numériques du quotidien, en mettant à disposition du matériel informatique en libre-service dans plus de 4 000 agences communales. En 2025, plus de 2,4 millions de personnes en situation d'illectronisme ont été accompagnées (*vs* 2,1 millions en 2024).

(1) *Source : troisième baromètre « Solitude et isolement : quand on a plus de 60 ans en France » réalisé à partir de l'étude CSA Research avec le soutien financier de la Fondation des Petits Frères des Pauvres et de l'Assurance Retraite - septembre 2025.*
(2) *Allocations familiales, Assurance retraite, Assurance Maladie, Chèque énergie, Finances publiques, France Titres, France Travail, France Rénov', La Poste, Urssaf, MSA, et point-justice.*

1.3.3 Stratégie et perspectives

AMBITION

Assurer **la distribution omnicanale des offres du groupe** en combinant la puissance du digital avec la proximité de son réseau dans tous les territoires

Défis	Face aux nouveaux usages, **le défi du client**	Face aux enjeux concurrentiels et à l'attrition des flux et des volumes, **le défi du développement**	Face aux nouvelles exigences sociétales, environnementales, de service public et commerciales, **le défi de la présence**
Choix	Le choix d'une **expérience client différenciante**	Le choix du développement par la **valorisation des actifs** Grand Public et des nouveaux **relais de croissance**	Le choix de développer un réseau **physique et digital** dense, efficace, performant et responsable
Objectifs	**Consolider le modèle de distribution** Développer les audiences physiques et numériques	**Créer de la valeur** Stabiliser le chiffre d'affaires et développer le produit net bancaire	**Optimiser la présence** Développer la présence dans les territoires au service des missions de service public

Leviers transverses

La **symétrie des attentions** comme pratique managériale

Les apports de la **technologie (SI, data, IA)** au service des postiers et du développement

Une **branche responsable** pour une croissance durable

L'année 2025 a été marquée par des défis économiques et institutionnels significatifs. La branche a maintenu le cap sur ses trois défis principaux : la présence, l'expérience client et le développement. Pour stabiliser la fréquentation des bureaux de poste et accroître son utilité auprès de la population, la branche a poursuivi ses innovations en matière de présence, d'offres et de services. Parmi les initiatives de diversification de ses offres figurent les services Chronopost hors domicile, le partenariat avec Vinted, le passage du Code de la route dans les bureaux de poste, ainsi que de nouvelles propositions d'assurance vendues dans l'espace commercial. Les bureaux de poste accueillent désormais une clientèle plus jeune et à fort potentiel. Afin de transformer ces nouveaux prospects en clients durables, le chargé de clientèle, au travers de son accompagnement et de sa posture commerciale, est au service du rebond et de la conquête bancaire.

La présence

Porteuse de la mission de service public d'aménagement du territoire, la branche a pour responsabilité de maintenir un réseau postal dense (au minimum 17 000 points de contact) et adapté aux besoins et usages de la population. En 2025, le maillage a été densifié, la qualité de service réhaussée, et de nouveaux formats de présence développés (bureaux de poste itinérants, mutualisation avec les Maisons France Services, facteurs guichetiers) pour répondre aux spécificités locales, avec les élus locaux. En outre, la branche propose une présence numérique ambitieuse et complémentaire à la présence physique : le site www.laposte.fr accueille 22,4 millions de visiteurs par mois, permettant notamment de localiser un bureau de poste et de prendre rendez-vous avec un conseiller.

L'expérience client

La branche s'attache à mettre en place une expérience client remarquable reposant sur un modèle de distribution omnicanal efficace d'offres attractives grâce à la diversification (vente de produits d'impulsion, assurances, Vinted, Fnac Darty) et un accueil clientèle de qualité. L'engagement des postiers se traduit par une meilleure satisfaction des clients. Dans ce sens, la branche s'appuie sur les postiers : en témoignent le renforcement du rôle managérial et de la capacité d'agir localement, ainsi que l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Le développement

Pour consolider son modèle économique, le réseau de points de contact vise à améliorer sa performance commerciale tout en maîtrisant ses coûts. En matière de performance, la branche a encouragé les synergies entre espace commercial et conseil bancaire. L'espace commercial est un lieu de conquête commerciale, grâce à des offres d'appel attractives (assurances, Code de la route, beaux timbres, etc.). La ligne conseil bancaire constitue un moteur durable de croissance grâce à l'établissement de relations consolidées avec les clients renforçant le multi-équipement et la fidélité.

Les stratégies de vente et l'organisation commerciale ont ainsi été repensées pour adapter les services à chaque typologie de clients. La fusion de certains secteurs a entraîné une réduction des coûts structurels et des fonctions supports, aboutissant à une organisation plus efficiente.

Docaposte a confirmé sa solidité en 2025. Actrice majeure des services de confiance numérique, elle a poursuivi sa croissance organique sur son cœur de métier, en consolidant son modèle économique. Sa stratégie commerciale a été recentrée sur trois marchés cibles : le secteur public, la Santé et la Finance. Son socle technologique a été rénové : transition *full Software-as-a-Service* avec les éditeurs de logiciel, investissements dans les actifs technologiques dont l'IA, le cloud et la cybersécurité. La robustesse de certaines offres a été renforcée (Digiposte et l'Identité Numérique La Poste).

1.4 LA BANQUE POSTALE

CHIFFRES CLÉS 2025

7 729 M€
Produit Net Bancaire (PNB)
(+2,3% *vs* 2024)

2 832 M€
Contribution au résultat d'exploitation
(+6,7% *vs* 2024)

22 787
Collaborateurs
(+5,1% *vs* 2024)

10 M
Clients bancaires actifs

33 M
Assurés protection des biens et des personnes

10 M
Assurés épargne/retraite

FAITS MARQUANTS 2025

Renforcer les fondamentaux

- En 2025, La Banque Postale a poursuivi le renforcement de ses fondamentaux en personnalisant son modèle de service pour les clients bancaires, afin de soutenir l'excellence relationnelle et d'améliorer la qualité de l'expérience client.
- La distribution des assurances du quotidien a été simplifiée et rendue plus accessible, avec un déploiement désormais possible au guichet, en synergie avec le Réseau La Poste, facilitant ainsi l'accès aux solutions d'assurance pour le plus grand nombre.
- La Banque Postale a généralisé l'instantanéité et renforcé l'autonomie digitale des clients, dans l'objectif de simplifier leur quotidien bancaire et d'améliorer l'efficacité des parcours en ligne.
- L'année 2025 a été marquée par une progression des clients patrimoniaux disposant d'avoirs supérieurs à 250 000 euros, ainsi que par une augmentation du nombre de clients bi-bancarisés, traduisant l'attractivité renforcée de l'offre de La Banque Postale.
- Enfin, une nouvelle filière Épargne Salariale et Retraite (ESR) a été créée, issue de la collaboration entre La Banque Postale (LBP), LBP AM et CNP Assurances, afin de mieux répondre aux besoins de la clientèle entreprises.

Développer des leviers de croissance et de diversification

- La Banque Postale a lancé trois nouvelles offres en assurance, conçues pour être proposées dans les espaces commerciaux des bureaux de poste, enrichissant la gamme déjà proposée par les chargés de clientèle : assurance accidents de la vie en janvier, assurance scolaire en juin et assurance santé animale (chien et chat) en novembre.
- Dans une logique de développement européen, LBP AM a renforcé sa plateforme de développement hors de France, avec l'ouverture d'une succursale en Allemagne dédiée aux marchés privés, ainsi que la contractualisation avec des agents de placement afin de couvrir de nouvelles typologies de clients et de zones géographiques.
- L'année 2025 a également été marquée par le succès du lancement de CNP Assurances Protection Sociale, qui a remporté plusieurs appels d'offres majeurs, notamment auprès de la Caisse des Dépôts, de l'Éducation nationale et du Conseil d'État.
- CNP Assurances a signé un accord stratégique avec Embracon en vue de créer un acteur de premier plan du *consórcio* au Brésil. À l'issue de ces opérations, Embracon serait détenue à hauteur de 40% par CNP Assurances. CNP Assurances maintient également ses ambitions de développement en Italie *via* sa filiale CNP Assicura avec la signature de nouveaux partenariats et une collecte en croissance de 13%.

Transformer le modèle en concrétisant la raison d'être de La Banque Postale

- Dans le cadre de son engagement sociétal, La Banque Postale a mis en place un dispositif permettant aux victimes de violences conjugales de bénéficier, en urgence, de l'ouverture d'un compte bancaire personnel.
- De son côté CNP Assurances a poursuivi son engagement sociétal, avec une nouvelle initiative visant à améliorer l'assurabilité des hommes atteints de cancers masculins.
- Enrichissement par la Banque des Entreprises et du Développement Local de la gamme de produits responsables à destination de l'ensemble des clients avec notamment l'affacturage décarbonation.
- Enfin, les engagements extra-financiers de la branche ont été reconnus, avec La Banque Postale et de CNP Assurances figurant sur la Liste A du CDP, et le positionnement de CNP Assurances comme premier assureur français selon Sustainalytics.

À compter du 31 décembre 2025, les activités de La Banque Postale, société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, et de ses filiales, sont organisées en trois pôles métiers[1] :

- Banque et assurance des particuliers – Réseau LBP, regroupant les activités bancaires et assurantielles à destination des particuliers clients du réseau de La Banque Postale, regroupant notamment les filiales d'assurance de biens et de personnes, sous l'entité CNP Assurances Holding, les activités de la banque de détail (y compris Louvre Banque Privée) et les activités de crédit à la consommation au travers de LBP Consumer Finance ;
- Assurance et épargne en modèle ouvert, activités opérées au travers des réseaux multipartenariales en France, en Europe et en Amérique latine, rassemblant l'assurance de biens et de personnes (CNP Assurances hors Réseau LBP) et la gestion d'actifs avec LBP AM (y compris dans le Réseau LBP), à destination des clients particuliers, professionnels et institutionnels[2] ;
- Banque des Entreprises et du Développement Local (BEDL), regroupant les activités réalisées avec des entreprises, le secteur public et l'économie sociale, les institutions financières, la clientèle institutionnelle, ainsi que les financements spécialisés et les activités de marché.

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, bénéficiant dès lors d'un positionnement unique sur le marché français. 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 et s'exercent au travers de la gouvernance et des organes de direction, ainsi qu'au travers de liens commerciaux. Ainsi, le Président du Directoire de La Banque Postale est Directeur général adjoint de La Poste et membre de son Comité exécutif, et la Présidente-Directrice générale de La Poste, Marie-Ange Debon, nommée le 2 décembre 2025 en remplacement de Philippe Wahl qui occupait ces fonctions depuis le 15 octobre 2013[3], est Présidente du Conseil de surveillance de La Banque Postale.

L'organisation de La Banque Postale s'appuie 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.

Relations opérationnelles avec le groupe La Poste

Détenue à 100% par La Poste, La Banque Postale est à la fois cliente (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.

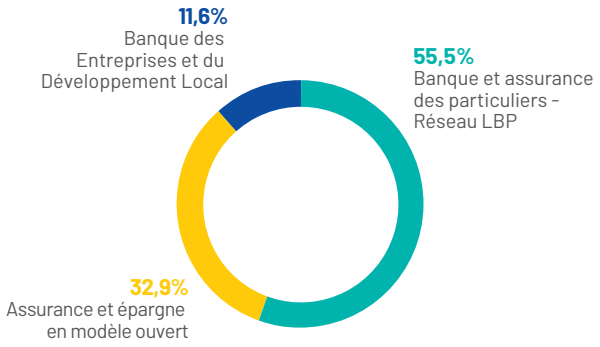
Le personnel de La Poste, auquel recourt La Banque Postale, met en œuvre les politiques de La Banque Postale en son nom et pour son compte. Il a été habilité par La Banque Postale selon des règles spécifiques, nécessaires à l'exercice de l'activité bancaire, et exerce principalement les métiers de *back-office* 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.

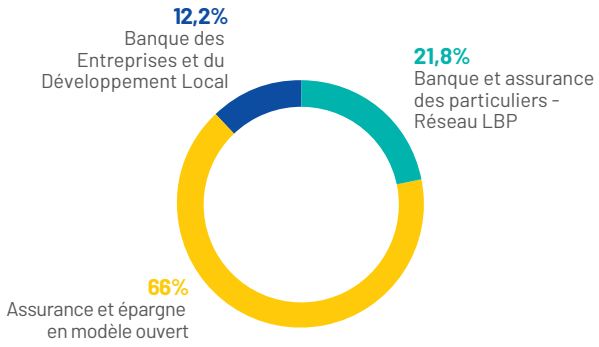
(1) Auparavant organisée en quatre pôles métiers (Bancassurance France, Bancassurance International, Banque de financement et d'investissement, Banque patrimoniale et gestion d'actifs), cette nouvelle segmentation permet de mieux refléter les synergies au sein des réseaux ainsi que la réalité opérationnelle de La Banque Postale et de ses filiales.
(2) Pour l'activité de gestion d'actifs.
(3) Cf. section 5.1 « Structure et fonctionnement des organes de gouvernance ».

1.4.1 Activités et dynamiques de marché

Contribution des pôles au produit net bancaire des métiers en 2025[a]

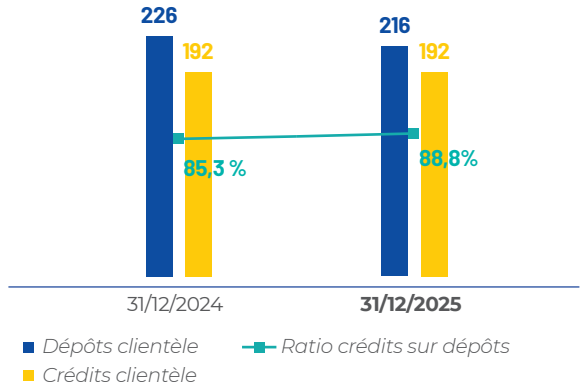


Contribution des pôles au résultat net part du groupe des métiers en 2025

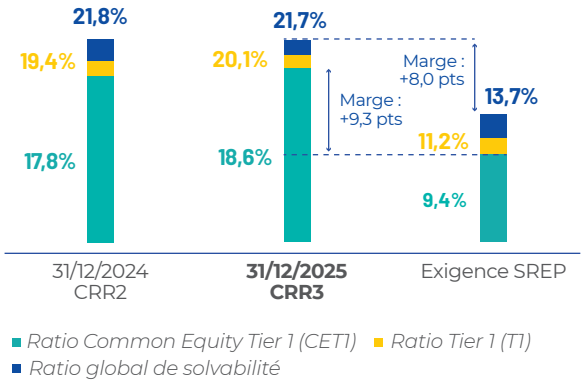


(a) Répartition du PNB sur le périmètre des pôles métiers, excluant le segment «Hors pôles».

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



Ratios prudentiels



(a) Le ratio crédits/dépôts a évolué au 31 décembre 2025. Il constitue désormais un indicateur alternatif de performance au sens de l'article 223-1 du règlement général de l'AMF. Ses définition et méthode de calcul sont présentées dans le document d'enregistrement universel de La Banque Postale, chapitre 4, section « Indicateurs alternatifs de performance (IAP) – Article 223-1 du règlement général de l'AMF ».

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

1.4.1.1 Banque et assurance des particuliers – Réseau LBP

CHIFFRES CLÉS 2025

55% du PNB des métiers	**22%** du RNPG des métiers
80 M€ Encours de crédits totaux	**342 Mds€** Encours d'épargne gérée

La banque et assurance des particuliers du Réseau LBP opère uniquement en France et rassemble les activités de banque de détail (au travers de LBP Consumer Finance ou de Louvre Banque Privée) et d'assurances au travers de CNP Assurances (hors réseau partenaires). Cette vision reflète les performances opérationnelles du Réseau LBP au travers des gains synergétiques entre filiales.

Au service des clients particuliers et des professionnels, La Banque Postale propose des solutions bancaires classiques (dépôts, moyens de paiement, crédits immobilier et consommation), une offre complète d'assurances (vie, personnes, biens et responsabilités), ainsi que des produits d'épargne responsable et des financements verts et sociaux, afin de répondre aux besoins de ses clients particuliers, professionnels, entreprises et secteur public.

En 2025, La Banque Postale a franchi des étapes décisives dans la modernisation de son modèle de distribution et l'élargissement de son offre. Dans un environnement concurrentiel intense, en particulier sur le marché du crédit immobilier, la stratégie de La Banque Postale s'est concentrée sur la maximisation de la valeur relationnelle. Face à la progression des banques en ligne et néo-banques qui imposent des nouveaux standards et captent une part croissante des ouvertures de compte, La Banque Postale met l'accent sur la captation et la fidélisation des encours de bilan notamment par l'accélération de sa digitalisation.

La banque des particuliers

Particuliers et professionnels (y compris petites associations)

La Banque Postale offre une gamme complète de produits et services à destination des particuliers et professionnels dans le domaine des moyens de paiement, des dépôts, de l'épargne, des crédits (immobilier et consommation) et de l'assurance. Elle confirme sa place d'acteur incontournable du secteur bancaire français, consolidant son rôle de pionnier dans la finance responsable et son engagement en faveur des transitions écologiques et sociétales.

En 2025, La Banque Postale a posé les premières briques structurantes de son nouveau modèle orienté vers les attentes clients et une meilleure efficacité de toute la chaîne de valeur :

- sur le modèle relationnel, un réalignement des portefeuilles clients pour une meilleure prise en charge du client, un renforcement du rôle du guichet en bureau de poste sur des activités à plus forte valeur relationnelle et commerciale, une nouvelle méthode de vente et la défense des taux d'accessibilité ;
- sur le modèle opérationnel, une digitalisation des processus clés, l'enrichissement de fonctionnalités *selfcare*[1] et la frontalisation d'opérations pour une meilleure résolution client au premier contact.

Ces transformations se concrétisent par :

- une amélioration de l'expérience client à travers un parcours digital rénové (*New App*) et une meilleure prise en charge des demandes clients y compris les réclamations ;
- une meilleure synergie entre les canaux de distribution (ligne conseil bancaire et guichet en bureau de poste, conseil à distance et digital) se traduisant par une évolution du mix canal en faveur du digital et du guichet.

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

La Banque Postale agit pour l'accompagnement des clients en situation de fragilité financière. En adoptant une définition inclusive de sa clientèle en situation de fragilité financière, La Banque Postale a renforcé ses actions en faveur de ses clients les plus modestes ou rencontrant des difficultés financières passagères ou durables. Elle détient la part la plus importante de cette clientèle avec 1,8 million de clients, sur les 4,6 millions de clients financièrement fragiles que l'Observatoire de l'inclusion bancaire a recensé à fin 2024[2] (+6% *vs* 2023). Ces clients bénéficient du plafonnement des frais d'incidents bancaires à hauteur de 25 euros par mois.

Les actions de promotion de la formule de compte « Simplicité », offre dédiée à cette clientèle qui bénéficie d'un tarif attractif (1 euro par mois), ont permis de poursuivre l'équipement de ces clients. Cette formule de compte représente plus de 420 000 clients détenteurs à fin décembre 2025, stable sur un an. Les clients bénéficient d'un plafonnement de frais d'incidents bancaires plus avantageux, de 20 euros par mois et de 200 euros par an comme les détenteurs du service bancaire de base dans le cadre de la procédure de droit au compte.

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 avec 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[3].

Les activités de gestion patrimoniale au sein de Louvre Banque Privée

À fin 2025, les activités de la banque privée comptent près de 77 300 clients, dont environ 37 108 clients patrimoniaux bi-bancarisés (+41% sur un an). Les clients patrimoniaux font confiance à La Banque Postale et à Louvre Banque Privée pour constituer, développer et gérer leur patrimoine. Chaque client bénéficie d'une relation personnalisée avec un conseiller expert de La Banque Postale et/ou un banquier privé de Louvre Banque Privée, en fonction de ses attentes.

Les offres de produits et services sont sur mesure et à forte valeur ajoutée, couvrant à la fois les solutions de financement et la diversification de l'épargne globale. Elles s'appuient sur cinq pôles d'expertise :

- l'ingénierie patrimoniale ;
- la gestion de fortune ;
- la gestion sous mandat ESG ;
- les solutions de financement ; et
- l'investissement immobilier.

Fidèle à ses valeurs citoyennes, Louvre Banque Privée propose une offre intégralement filtrée selon des critères ESG, tant en gestion sous mandat qu'en gestion libre (pour l'univers conseillé). Les clients ont accès à des offres dites à impact telles que des *Euro Medium Term Note* (EMTN) sous forme d'obligations vertes ou de groupements forestiers.

L'assurance de biens et de personnes au sein du Réseau LBP

La Banque Postale propose, dans son réseau, une gamme complète d'assurances, de biens et de personnes, conçues avec CNP Assurances, détenue à 100%. Pour répondre aux besoins d'assurance du plus grand nombre de ses clients, La Banque Postale et sa filiale CNP Assurances proposent des solutions de protection personnalisées, accessibles et durables, pour clients et prospects, particuliers comme professionnels. La Banque Postale construit ainsi un modèle de bancassureur ouvert, complet et rentable.

La gamme d'offres d'assurances, de biens et de personnes proposées est complète : assurance-vie, capitalisation, emprunteur, retraite, épargne salariale (PEE et PERE), automobile, habitation, moyens de paiement, accidents de la vie, santé, obsèques, décès, etc.

En France, CNP Assurances est un acteur de premier plan. Il est notamment deuxième en assurance-vie en France[4], deuxième en assurance emprunteur[5] et premier en dépendance collective[6].

(1) Fonctionnalité digitale mise à disposition du client, actionnable à toute heure et en autonomie.
(2) Données 2025 indisponibles à la date de publication du présent document.
(3) Cf. section 1.6.4 « Accessibilité bancaire ».
(4) Classement de l'assurance vie - avril 2025 - Argus de l'Assurance.
(5) Classement de l'assurance emprunteur au 31 décembre 2024 - Argus de l'Assurance – 29 mai 2025. Ces positions de marché intègrent les activités dans et hors réseau La Banque Postale en France.
(6) Classement de la prévoyance » (données 2024) - Argus de l'Assurance - 6 mai 2025. Ces positions de marché intègrent les activités dans et hors réseau La Banque Postale en France.

Assurances de biens et de personnes

En 2025 de nouvelles offres ont été lancées, permettant de compléter les protections accessibles aux clients et prospects. Après la protection juridique, l'extension de garanties sur les appareils du foyer et l'assurance des appareils nomades, trois nouvelles offres sont désormais promues dans l'espace commercial de 6 400 bureaux de Poste. Elles contribuent au multi-équipement des clients de La Banque Postale, tout en pouvant constituer un premier point d'entrée de prospects, en profitant des flux dans les bureaux de poste.

1. L'assurance des accidents de la vie (proposée dans l'espace commercial sur l'ensemble du territoire national depuis janvier 2025), adaptée à tous, et avec la possibilité de recourir aisément à la signature électronique du contrat ;
2. L'assurance scolaire en *stand alone*[1] est un nouveau produit distribué dans les espaces commerciaux depuis juin 2025, destiné aux clients et prospects non-détenteurs d'un contrat multirisque habitation à La Banque Postale. Cette offre est simple (une seule formule), avec une tarification accessible et concurrentielle, et présente les garanties les mieux-disantes du marché (peu d'exclusions, très couvrantes et des prestations d'assistance concrètes et utiles) ;
3. En fin d'année, le lancement de l'assurance santé animale a permis à CNP Assurances de se positionner sur ce marché tout en proposant aux clients une nouvelle offre utile au quotidien.

Les garanties des contrats individuels et collectifs en santé ont évolué de façon importante depuis juillet 2025 : les services d'assistance inclus dans ces offres sont désormais proposés par Filassistance, filiale de CNP Assurances. Ce changement marque une nouvelle étape de la ré-internalisation de la valeur au sein de CNP Assurances, en capitalisant sur l'expertise d'une filiale dédiée, renforçant sa capacité à maîtriser la qualité de service et fluidifiant les parcours clients.

Assurance-vie

En 2025, la collecte brute de CNP Assurances a connu un niveau record, portée notamment par de nouvelles offres Bonus[2], dans un contexte de diminution de taux d'épargne réglementée . Ces offres sont également l'occasion de valoriser le conseil assurance des conseillers de La Banque Postale. En 2025, près de 65% des contrats à La Banque Postale éligibles ont bénéficié de cette offre bonus euro sur encours.

Investisseur responsable animé par sa raison d'être, CNP Assurances accompagne également la « promesse ESG LBP ». Cette nouvelle approche en matière de segmentation de la gamme épargne financière de La Banque Postale contribue à promouvoir la durabilité au sein des supports proposés en assurance-vie ou dans les comptes titres PEA par La Banque Postale.

Assurance emprunteur

L'assurance emprunteur maintient sa bonne tenue en appui des crédits immobiliers de La Banque Postale. Le taux de pénétration du contrat groupe est en légère croissance (+2% *vs* 2024), en parallèle d'une baisse de la production de crédits.

Précurseur dès mars 2024, en facilitant l'accès à la propriété pour les personnes atteintes d'un cancer du sein, CNP Assurances a poursuivi cette démarche, à partir de mai 2025 avec une nouvelle initiative visant à améliorer l'assurabilité des hommes atteints de cancers de la prostate ou du testicule. Avec ses partenaires dont La Banque Postale, elle propose une assurance emprunteur immobilier et professionnel sans surprime ni réduction de garanties liées à ces pathologies, sans attendre les 5 ans du droit à l'oubli.

Épargne salariale et retraite

L'épargne salariale et retraite se démocratise dans les petites et moyennes entreprises. Pour accompagner ce mouvement, CNP Assurances et La Banque Postale ont conçu une offre dédiée aux TPE et PME. Commercialisée par les deux entités, elle propose une solution adaptée aux attentes de ses clients professionnels, incluant une interface unique, des outils de simulation, des avantages sociaux et fiscaux et un accompagnement *via* le réseau de conseillers de CNP Retraite et des 300 conseillers Pros de La Banque Postale. Elle s'accompagne d'un bouquet de services innovants pour permettre aux salariés des entreprises clientes de mieux préparer leur retraite et gérer leurs revenus.

1.4.1.2 Assurance et épargne en modèle ouvert

CHIFFRES CLÉS 2025

33% du PNB des métiers	**18 pays**
66% du RNPG des métier	**350 partenaires** (CNP Assurances en France[3])

Le pôle Assurance et épargne en modèle ouvert incarne la stratégie de diversification et d'ouverture de La Banque Postale. Il opère en France, en Europe et en Amérique latine selon un modèle multipartenarial et international, visant à capter de la croissance sur des marchés porteurs et à servir une clientèle institutionnelle et patrimoniale externe avec des solutions d'investissement et de protection de premier plan.

En France et en Europe

Les activités d'assurances en modèle ouvert

CNP Assurances[4], à fin 2025, est présent dans 15 pays en Europe (Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, France, Finlande, Irlande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal et Suède) et sa réussite repose sur son modèle multipartenarial. Avec ses partenaires, au travers d'accords de distribution, exclusifs ou non, ou *via* la création de joint-ventures, CNP Assurances propose des solutions d'assurances de biens et personnes, inclusives et durables. Elles sont co-construites pour correspondre au mieux aux attentes et spécificités locales des clients des entreprises partenaires.

(1) Souscrite hors contrat multirisque habitation.
(2) Elles accordent un complément de participation aux bénéfices des supports en euros, sur les encours et/ou les versements.
(3) Donnée arrondie, au périmètre CNP Assurances hors Réseau LBP.
(4) Le détail de l'organisation de CNP Assurances figure dans le DEU de CNP Assurances SA et ses filiales, sur www.cnp.fr.

Les activités d'assurance en France à travers les partenariats

En France, en dehors du réseau La Banque Postale, les canaux de distribution sont principalement :

1. Le groupe BPCE, partenaire bancaire historique[1] ;
2. Sa filiale CNP Assurances Protection Sociale, pour des contrats santé et prévoyance ;
3. Des courtiers, mutuelles et institutions de prévoyance : WTW, Verlingue, Henner, MGEN, MGEFI, Malakoff Humanis, AG2R La Mondiale, Klesia, etc. ;
4. ARIAL CNP Assurances sur les produits Epargne Retraite Entreprises, à destination principalement de la clientèle relevant du segment des Grands comptes et des entreprises de taille intermédiaire[2] ;
5. Des partenariats non exclusifs, notamment dans le domaine patrimonial : Edmond de Rothschild Assurances et Conseil, Indosuez, Société Générale Private Banking, Teora, UBS, etc. ;
6. Son réseau de proximité et l'agence commerciale de CNP Retraite.

Ses solutions sont développées par les filiales et marques commerciales françaises de CNP Assurances (CNP Retraite, CNP Patrimoine, CNP Caution, ARIAL CNP Assurances, Filassistance international, etc.).

Troisième acteur en France de l'assurance-vie et capitalisation[3], CNP Assurances opère sur trois segments hors Réseau LBP :

- sur le marché grand public, elle continue de gérer les contrats d'assurance-vie souscrits dans les Caisses d'Epargne dans le cadre d'un partenariat élargi avec le groupe BPCE et distribue par ailleurs ses produits *via* son réseau de proximité ;
- sur le marché de la gestion privée, elle développe des offres innovantes pour et avec de multiples partenaires distributeurs *via* CNP Patrimoine, et les filiales CNP Luxembourg et CNP Assicura pour répondre aux attentes de clients résidents fiscaux français, luxembourgeois et italiens. CNP Assurances s'appuie également sur la plateforme digitale CNP Alysés, dédiée aux conseillers en gestion de patrimoine indépendants (CGPI) et à leurs clients.
- sur le marché de la retraite supplémentaire, CNP Retraite accompagne plus d'un million d'assurés dans leur préparation à la retraite et dans le service de leur rente. L'expertise de CNP Retraite lui permet de proposer des solutions protectrices, performantes et durables notamment des plans d'épargne retraite (PER) individuels et collectifs, au bénéfice des salariés, des travailleurs indépendants et des agents de la fonction publique pour leurs retraites supplémentaires. En 2025, son chiffre d'affaires atteignait 1 179 milliards d'euros[4].

Parmi les leaders de l'assurance emprunteur, CNP Assurances propose à plus de 200 partenaires des contrats collectifs ou individuels. Elle 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. Ce travail réalisé sur les parcours clients et conseillers ainsi que la refonte des offres, contribuent à la satisfaction des partenaires de CNP Assurances et de leurs clients.

Acteur historique de la protection sociale, CNP Assurances distribue ses produits d'assurance santé et de prévoyance sur deux marchés distincts :

- le marché collectif, lorsqu'une entreprise souscrit pour ses salariés une complémentaire santé, une assurance décès, incapacité/invalidité ;
- le marché individuel, lorsqu'un particulier s'assure auprès de CNP Assurances directement ou *via* l'un de ses partenaires distributeurs.

La création début 2025 de CNP Assurances Protection Sociale en partenariat avec La Mutuelle Générale réaffirme les ambitions de développement de CNP Assurances sur ce marché. La nouvelle entité en est le moteur : capitalisant sur les expertises et savoir-faire complémentaires des deux partenaires, CNP Assurances Protection Sociale propose une offre d'assurance santé et prévoyance à forte valeur ajoutée.

Dans une logique de différenciation par les services et l'assistance et pour mieux accompagner tous les parcours de vie, en cohérence avec sa raison d'être, CNP Assurances accorde une attention particulière aux services, tant pour ses partenaires que pour ses assurés, en s'appuyant sur des filiales dédiées à l'accompagnement des personnes.

Les activités d'assurances en Europe (hors France)

CNP Assurances poursuit son développement sur le continent européen, porté principalement par le marché italien et la distribution dans 12 pays, réalisée par sa filiale irlandaise Santander Consumer Finance. Le développement en Europe repose sur l'optimisation des activités existantes et sur une ambition de développement encore plus largement paneuropéen :

- la *Business Unit Wealth Management Europe* réunit et orchestre les synergies des activités patrimoniales et haut de gamme en modèle ouvert sur trois pays, la France, le Luxembourg et l'Italie. Cet ensemble est déjà l'un des leaders du marché européen avec 9 milliards d'euros de collecte en 2025, soit environ 23 % de la collecte de CNP Assurances ;
- les ambitions de CNP Assurances en Europe s'incarnent aussi dans l'accélération du développement des produits affinitaires pour prospecter de nouveaux partenaires et territoires. En 2025, un important appel d'offres a été remporté avec Crédit Agricole Auto Bank sur plusieurs pays européens dont l'Italie, l'Allemagne et l'Espagne.

L'Italie, deuxième marché européen de CNP Assurances après la France, porte de solides ambitions de développement pour la filiale. En 2025, après la cession à UniCredit de l'ensemble des parts détenues dans CNP UniCredit Vita, l'activité en Italie est essentiellement portée par la filiale CNP Assicura. Celle-ci distribue ses produits d'assurance de personnes auprès de partenaires non exclusifs (ING, Fineco, MedioBanca Premier, etc.) sur l'ensemble du territoire et génère près de 10% du chiffre d'affaires annuel de CNP Assurances.

Présents dans douze pays européens[5], Santander Consumer Finance et CNP Assurances ont signé un accord de distribution exclusif de long terme (partenariat jusqu'en 2034) *via* les filiales CNP Santander Insurance. Santander Consumer Finance dispose d'un réseau de distribution multicanal incluant des partenariats avec des concessionnaires/constructeurs automobiles, la grande distribution, des agences spécialisées dans le crédit à la consommation, ainsi que des canaux de vente directe.

Le partenariat propose des produits d'assurance, notamment en couverture de prêts conçus pour protéger les clients contre les événements tels que le décès, l'invalidité ou le chômage.

(1) *Partenariat actuel jusqu'en 2030.*
(2) *À l'exception de celles relevant du périmètre du Grand Pôle Financier Public.*
(3) *L'Assurance française - Données clés 2024, France Assureurs, juillet 2025. Les données à fin 2025 sont indisponibles à la date de publication du présent document. Ces positions de marché intègrent les activités dans et hors réseau La Banque Postale en France.*
(4) *Les vingt premiers groupes d'assurance et de protection sociale en France , édition 2025 – Données 2024 - La Tribune de l'Assurance – novembre 2025.*
(5) *Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, Italie, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Suède.*

Les activités de gestion d'actifs

Ces activités sont assurées par LBP AM, la société de gestion d'actifs de La Banque Postale, et sa filiale à 100% LFDE. Les expertises de LBP AM permettent 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, ainsi que des classes d'actifs plus diversifiées, à l'image des actifs privés européens. LBP AM opère ses activités dans neuf pays européens[1].

LBP AM, des convictions au service de toutes les performances

LBP AM s'engage à développer des solutions d'investissement créatrices de valeur, à innover pour ses clients et à renforcer son positionnement de gérant de conviction multispécialiste. Sa mission et sa responsabilité : valoriser le capital financier, naturel et humain, et accompagner les transitions durables des investisseurs et épargnants.

Forte d'un actionnariat solide, à hauteur de 75% par La Banque Postale et de 25% par Aegon Asset Management, LBP AM compte 75 milliards d'euros d'encours à fin décembre 2025 (+1,5% *vs* 2024) et quatre grands pôles d'expertise :

- gestion de conviction *via* LFDE : essentiellement actions, la gestion s'appuie depuis près de 35 ans sur son savoir-faire et des expertises à forte valeur ajoutée. La « Nouvelle LFDE », constituée grâce à l'apport des forces et expertises de Tocqueville Finance, entend intensifier la distribution auprès de ses segments historiques de clientèle (CGPI, *wholesale* et institutionnels) en France et en Europe. Sa stratégie de développement a pour ambition de répliquer cette réussite à l'international, grâce à la plateforme de distribution de LFDE en Europe ;
- actifs privés européens : lancée en 2012, la plateforme d'actifs privés européens de LBP AM a pris le nom, en 2024, de LBP AM European Private Markets. S'appuyant sur une équipe de 50 personnes, dont 20 dédiées à l'investissement, elle compte trois expertises complémentaires en dette privée européenne (infrastructure, immobilière, et *corporate*), ainsi que le pôle Capital Solutions dédié à la conception et à la distribution de solutions sur mesure ;
- multiactifs et performance absolue : de multiples stratégies d'investissement socialement responsable (ISR) sur un large spectre de classes d'actifs et de styles de gestion (performance absolue, solutions sous contraintes, obligations convertibles, multigestion, etc.), pour atteindre les objectifs d'investissement selon les profils des clients ;
- solutions quantitatives : des solutions d'investissement basées sur des modèles d'aide à la décision et ajustés au risque, utiles à la construction de portefeuilles responsables et robustes.

Fidèle à sa raison d'être, LBP AM s'engage sà développer des solutions d'investissement créatrices de valeur, à innover pour ses clients et à renforcer son positionnement de gérant de conviction multi-spécialiste, leader de la finance durable.

En Amérique latine

Présent en Argentine, CNP Assurances a poursuivi son développement au Brésil. En 2025, l'activité d'assurance en Amérique latine contribue à hauteur de 12,4% au PNB des métiers de La Banque Postale (stable *vs* 2024). L'activité en Amérique latine est portée par :

- le partenariat avec Caixa Econômica Federal[2]: le développement de l'activité assurance avec ce partenaire essentiel repose principalement sur trois filiales co-détenues qui proposent entre autres aux clients du réseau bancaire des produits retraite, de l'assurance emprunteur consommation et des contrats de prévoyance individuelle. Youse, la plateforme 100% digitale de CNP Seguros Holding, commercialise en direct des produits d'assurance automobile, multirisque habitation et prévoyance ;
- la marque CNP Seguradora : cette dénomination commerciale qui regroupe quatre sociétés d'assurances (Previsul, CNP Capitalização, Odonto Empresas, CNP Consórcios), acquises début 2023, poursuit son développement. En octobre 2025, un partenariat avec Embracon est annoncé. Il porte sur le rapprochement de leurs activités de *consórcio* (une alternative locale au crédit traditionnel) afin de créer un acteur majeur sur ce segment en forte croissance. La nouvelle structure créée deviendrait l'un des écosystèmes de distribution les plus complets du secteur, pour cette forme d'assurance inclusive.

En 2025, CNP Seguradora et CNP Assurances Holding Latam ont renouvelé leur engagement en faveur de la transition écologique au travers du projet Connexion Amazonie[3], mené en partenariat avec l'Institut de conservation et de développement durable de l'Amazonie. L'Instituto CNP Brazil poursuit ses actions en direction de la jeunesse et notamment son éducation financière, avec en 2025, le lancement d'une initiative en partenariat avec CAIXA, l'Association Hub Brasilia et le Secrétariat à l'éducation du District fédéral, dans les écoles publiques de Brasília, avec 500 élèves.

1.4.1.3 Banque des Entreprises et du Développement Local

CHIFFRES CLÉS 2025

12% du PNB des métiers	**Plus de 23 000** clients professionnels
47 Mds€ Encours de financement	**73** Participations aux émissions obligataires

La Banque des Entreprises et du Développement Local (BEDL) poursuit son objectif de croissance rentable sur quatre segments de clientèle (secteur public et économie sociale, PME-ETI, grands comptes et institutions financières). Au travers de son positionnement de banque commerciale relationnelle, elle offre à ses clients une gamme complète de produits de *transaction banking*, de crédits, de salles de marché et de placement.

Une BEDL 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. En finançant des services essentiels à la population, elle contribue à mobiliser l'épargne pour financer le développement de l'économie française, agit durablement en faveur de la réduction des fractures territoriales et de la vitalisation des territoires, soutient la

(1) France, Allemagne, Autriche, Belgique, Luxembourg, Suisse, Italie, Espagne et Portugal.
(2) Deuxième banque publique du pays, selon « Relatório de Estabilidade Financeira do Banco Central do Brasil » (S2 2024).
(3) Connexion Amazonie vise à soutenir des associations locales pour favoriser l'entrepreneuriat et la création de revenus durables pour plus de 500 familles amazoniennes, et inclut également la plantation et la restauration d'arbres dans des zones dégradées.

transition énergétique, la biodiversité et la mobilité verte, et se positionne comme un partenaire de référence des acteurs de la santé, de la protection sociale et du logement social.

Un modèle économique équilibré et diversifié autour de quatre segments de clientèle

Le secteur public local et l'économie sociale

La Banque Postale, *via* la BEDL, est le premier prêteur bancaire des collectivités locales et des hôpitaux publics[1]. Elle agit en partenariat avec la SFIL/CAFFIL en commercialisant des prêts de moyen et long terme qu'elle cède ensuite à la CAFFIL qui porte les encours à son bilan. Au-delà de ces activités bancaires, La Banque Postale agit également auprès des collectivités locales en matière d'action sociale, *via* sa filiale Domiserve, notamment avec l'émission de chèques emploi-service universels (CESU).

Les entreprises

Clientèle au cœur des ambitions de développement de la BEDL, La Banque Postale accompagne des entreprises de toutes tailles (PME, ETI, sociétés du SBF 120 et du CAC 40) et leur 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. Elle porte une attention particulière aux secteurs d'activité pouvant être impactés par le changement climatique (transport, énergies non carbonées, etc.) ou relevant de l'indépendance nationale.

Les institutions financières

Avec une équipe dédiée au sein de la BEDL, 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. Pour cela et afin de répondre au mieux à leurs besoins spécifiques, la BEDL souhaite renforcer les activités de placement, de prêt, d'emprunt de titres et d'instruments de couverture avec la salle des marchés, les financements structurés obligataires ou bancaires et poursuivre le développement des activités *cash management*.

Une offre sur mesure et innovante

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

Transaction banking

La création de la BEDL de La Banque Postale s'est traduite par celle d'une 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 BEDL. 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 BEDL adresse l'ensemble des besoins de financement de ses clientèles allant du besoin de trésorerie court terme aux besoins de crédits pour des projets longs allant jusqu'à plus de 20 ans.

La structuration/syndication

La Banque Postale développe une expertise en matière d'origination d'émissions obligataires et/ou de placements privés, ainsi que leur syndication et leur placement auprès d'investisseurs obligataires. Elle leur propose un accompagnement sur mesure pour l'émission d'obligations ESG *via* des équipes dédiées 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.

La salle des marchés

La salle des marchés est chargée de réaliser la majeure partie des transactions sur instruments financiers ou instruments de marché (opérations de change au comptant, opérations de politique monétaire, prêts/emprunts *cash* entre entreprises financières). Ces opérations peuvent avoir lieu dans le cadre de la gestion financière de La Banque Postale SA, de ses filiales et/ou dans le cadre des activités sur instruments financiers avec la clientèle de La Banque Postale SA.

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 *leverage buy-out*, 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 clés comme le financement de la trésorerie et les services associés à la gestion du poste clients.

1.4.2 Réglementation applicable aux activités bancaires et d'assurance

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 *via* sa filiale La Banque Postale Consumer Finance, crédits aux entreprises et au secteur public et de l'économie sociale ;

(1) Classement de l'Observatoire Finance Active de la dette des collectivités locales 2025.

- 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 ;
- les produits d'assurance : proposés par CNP Assurances (Épargne-Retraite, Prévoyance, assurance Emprunteur & Caution et Dommages) et ses filiales d'assurances non-vie (Dommages, Santé, Conseil et Prévoyance).

La Banque Postale, en sa qualité d'agent, propose un service de transmission de fonds. 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.

La Banque Postale est par ailleurs soumise au contrôle des autorités de supervision par :

- la Banque centrale européenne (BCE) et l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) dans le cadre du mécanisme de surveillance unique (MSU) ;
- l'Autorité des marchés financiers.

CNP Assurances, filiale détenue à 100 % par La Banque Postale, est également soumise au contrôle de l'ACPR.

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.

Mécanisme de surveillance unique

Le MSU est le système de supervision bancaire européen en vigueur depuis le 4 novembre 2014, composé de la BCE et des autorités compétentes nationales (ACN) des pays participants, dont l'ACPR. 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 ACN, 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 BCE supervise directement 113 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*) élaborent une décision pour chaque banque, déterminant les mesures de supervision au titre du Pilier II.

Mécanisme de résolution unique

Créé par le règlement européen *Single Resolution Mechanism Regulation* (SRMR), le MRU est composé du Conseil de résolution unique (CRU) et des autorités nationales de résolution (ANR) des pays participants. Mis en place en 2015 pour faire face aux défaillances de grandes banques au niveau européen, 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. Le fonctionnement du MRU est régi par le règlement MRU n° 806/2014 du Parlement européen et du Conseil, lequel fixe les compétences respectives du CRU et des ARN.

Les mesures de résolution peuvent être financées par un fonds de résolution unique (FRU), abondé par les contributions des banques des États membres participant à l'union bancaire. Ce fonds de résolution unique est calibré sur un niveau minimal de 1% des dépôts garantis de tous les établissements de crédit de l'Union bancaire depuis le 31 décembre 2023. Conformément aux textes européens, les montants-cibles d'au moins 1% des dépôts couverts de l'ensemble des établissements adhérents, ont été atteints au 1er janvier 2025 au terme d'une constitution progressive de ses ressources. Le calcul des contributions se poursuit chaque année afin d'assurer un maintien de cette cible et une répartition de la cible globale entre adhérents reflétant les profils de risque individuels de ces derniers. Son abondement annuel dépend ainsi de l'évolution des dépôts couverts.

La *Banking Recovery and Resolution Directive* (BRRD), qui définit un dispositif européen de rétablissement et de résolution, 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 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).

Ratios prudentiels et coussins supplémentaires de fonds propres

Comme tout établissement bancaire, La Banque Postale doit respecter un certain nombre de ratios réglementaires prudentiels relatifs principalement à sa solvabilité et à la liquidité de ses actifs.

À la suite du processus de contrôle et d'évaluation prudentiels 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 2024 et continue d'être applicable à partir du 1er janvier 2025. Cette exigence de fonds propres SREP s'élève à 10%, dont :

- les exigences de Pilier I (CET1 à 4,5%, Tier 1 à 6%, Total Capital à 8%) ;
- une exigence de 2% de fonds propres supplémentaires au titre du Pilier II (*Pillar 2 Requirement*). La Banque Postale satisfait cette exigence dans les proportions prévues à l'article 104 bis 4 de la directive CRD V (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.

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 ;
- 0,98% au titre du coussin contracyclique.

Cette exigence n'inclut pas la recommandation de fonds propres additionnels au titre du Pilier II (*Pillar 2 Guidance*).

Sur la base de cette notification, l'EGC atteint 13,734% (10% auxquels s'ajoutent 3,73% d'exigence globale de coussins de fonds propres).

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

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

Évolution du cadre réglementaire

La Banque Postale est soumise au cadre réglementaire prudentiel applicable au niveau européen. Chaque entité de la banque est soumise au cadre réglementaire applicable dans la juridiction dont elle relève. Les modifications du cadre réglementaire pourraient avoir un effet négatif sur l'activité, les coûts, et l'environnement financier et économique dans lequel elle opère. En effet, l'application des réglementations existantes et la mise en œuvre de celles à venir requièrent d'importants moyens qui pourraient peser sur les performances de la banque. Par ailleurs le non-respect de la réglementation pourrait se traduire par des sanctions financières, la détérioration de l'image et de la réputation de la banque. Les mesures législatives prévues par le « paquet bancaire » publié au Journal officiel de l'Union européenne le 19 juin 2024 et entré en vigueur en 2025 sont en cours de mise en œuvre au sein de La Banque Postale. Ce paquet bancaire est constitué d'un règlement et d'une directive (dits respectivement CRR III et CRD VI), dont l'objectif est de transposer en droit européen les derniers standards du Comité de Bâle.

La directive (UE) 2024/1619 (CRD VI) du 31 mai 2024 modifie la directive 2013/36/UE, dite « CRD », en ce qui concerne les pouvoirs de surveillance, les sanctions, les succursales de pays tiers et les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance. Le règlement (UE) 2024/1623 (CRR III) du 31 mai 2024 modifie le règlement (UE) n° 575/2013, dit « CRR », en ce qui concerne les exigences pour risque de crédit, risque d'ajustement de l'évaluation de crédit, risque opérationnel et risque de marché et le plancher de fonds propres. L'essentiel des dispositions du paquet bancaire sont applicables au 1er janvier 2025. La directive sera prochainement transposée en droit national. Toutefois, une incertitude persiste sur les conditions d'application des nouvelles règles bâloises gouvernant le risque de marché, dites « FRTB ». D'une part, la Commission européenne a décalé au 1er janvier 2027 leur entrée en application, d'autre part, il n'est pas exclu que la transposition finale de ces règles en droit européen s'accompagne de modifications ciblées pour ne pas pénaliser les banques européennes vis-à-vis de leurs consœurs étrangères, notamment américaines et britanniques. Ainsi, La Banque Postale devra continuer d'appliquer la méthode standard actuelle pour le calcul des exigences en fonds propres au titre du risque de marché jusqu'au 1er janvier 2027.

Elle utilisera la méthode standard alternative (de FRTB) à des fins de reporting uniquement.

Le paquet bancaire CRR III/CRD VI a également renforcé les exigences en matière de risques ESG. Le cadre de gestion des risques doit désormais les intégrer de manière granulaire. Dans cette optique, l'Autorité bancaire européenne (EBA) a publié en janvier 2025 des orientations (EBA/GL/2025/01) afin de guider les établissements dans l'identification, la gestion et le suivi de ces risques. Un plan de transition prudentiel est également requis, permettant d'offrir une vue d'ensemble des actions de gestion des risques mises en place par l'établissement pour assurer sa résilience face aux risques ESG et se préparer à la transition vers une économie plus durable. Celles-ci sont entrées en application au 1er janvier 2026.

Il est à noter que plusieurs textes de niveau 2 servant à préciser les modalités d'application de certains points du paquet bancaire sont toujours en consultation au niveau de l'EBA. Ils permettront de préciser les attendus réglementaires du cadre applicable.

La CRD VI, entrée en vigueur en juin 2025, introduit les nouveautés suivantes :

- des pouvoirs de supervision renforcés, notamment en ce qui concerne les acquisitions, participations et fusions ou scissions d'établissements ;
- une revue du cadre *Fit & Proper* avec un examen des membres du Directoire et des hauts responsables avant la prise de fonction sauf en cas d'urgence ;
- des sanctions administratives plus strictes en cas de non-conformité persistante et une coopération renforcée entre les autorités nationales et judiciaires pour les cas transfrontaliers ;
- un renforcement des obligations de gestion et de supervision des risques ESG avec notamment la mise en place d'exercices réguliers de stress tests climatiques et la définition d'un plan de transition prudentiel dont l'objectif est d'offrir une vue d'ensemble des actions de gestion des risques mises en place par l'établissement pour assurer sa résilience face aux risques ESG et se préparer à la transition vers une économie plus durable.

Les dispositions de la directive CRD VI ne sont pas applicables en l'état et ont été transposées en droit français le 1er janvier 2026. Enfin, au-delà des impacts de la mise en œuvre de CRR III tels que décrits ci-dessus, La Banque Postale doit faire face à des évolutions réglementaires qui couvrent l'intégralité de son activité.

1.4.3 Stratégie et objectifs à 2030

Forte d'un modèle d'affaires diversifié, La Banque Postale accélère sa transformation, tout en conservant les grands axes de son plan stratégique 2030 présenté en mars 2021. Le plan stratégique définit les orientations du développement commercial, les moyens et la coopération entre les différentes activités de La Banque Postale. Il fixe également un certain nombre d'objectifs financiers et extra-financiers. Trois leviers majeurs sont au cœur de ce plan stratégique :

- la digitalisation ;
- la diversification du modèle ;
- la différenciation ;

qui s'articulent autour de trois axes centraux :

- les clients ;
- les citoyens ;
- les collaborateurs.

Dans la continuité de ces orientations stratégiques, La Banque Postale a engagé en 2024 une transformation de son modèle pour continuer à accompagner ses clients, renforcer son engagement pour la transition juste, et contribuer à un monde plus inclusif et résilient. Dans l'objectif d' « offrir le meilleur de la bancassurance pour tous et devenir leader de la finance durable », cette transformation s'appuie sur trois priorités stratégiques :

- renforcer les fondamentaux ;
- développer les leviers de croissance et de diversification ; et
- allier le meilleur de l'humain et du digital au service de sa raison d'être.

Les quatre années de mise en œuvre du plan stratégique ont permis d'engager le pivotement du modèle de la banque, avec des résultats majeurs autour des grands axes du plan stratégique.

Un plan de transformation au service du pivotement vers un modèle d'affaires engagé

Client : positionner La Banque Postale parmi les leaders de l'expérience client

La Banque Postale renforce son positionnement dans l'expérience client en s'appuyant sur une nette progression de la satisfaction. Cette performance repose sur le programme d'excellence relationnelle, qui privilégie une relation personnalisée et un suivi proactif des clients insatisfaits, ainsi que sur la transformation du modèle de service avec le projet « Cohérence Conseil », offrant à plus de 6 millions de clients un accompagnement adapté à leurs besoins. Parallèlement, la dynamique de conquête se poursuit avec près de 538 000 clients nouveaux et nouvellement équipés en 2025[1], tandis que la fidélisation, l'attractivité auprès des jeunes et la captation des ayants droit constituent des priorités stratégiques pour assurer la pérennité du fonds de commerce.

Citoyen : réaffirmer l'ambition citoyenne au service de la transition juste

La transformation du modèle d'affaires incarne la raison d'être au travers des trois objectifs statutaires de l'entreprise à mission, pour des résultats tangibles.

Transformer le modèle de bancassurance par la culture de l'impact environnemental, social et territorial

Pour la période 2026-2030, La Banque Postale a défini 15 nouveaux indicateurs en qualité d'entreprise à mission pour mesurer la transformation interne et externe, ainsi que l'atteinte des objectifs d'exemplarité.

L'Indice d'impact global (IIG), outil interne de pilotage extra-financier, couvre 79% des activités bancaires en 2025 (*vs* 73% en 2024). Son industrialisation se poursuit, notamment sur les segments grandes entreprises et financements de projets.

Enfin, la formation aux enjeux de la finance durable a été massivement déployée, avec 80% des collaborateurs ayant suivi les deux modules dédiés en 2025.

Promouvoir les produits et services répondant aux enjeux environnementaux, sociaux et territoriaux

Réaffirmant son rôle de premier financier bancaire des territoires depuis 2015[2], et suite à une production record de 13,8 milliards en 2025 pour le secteur public et l'économie locale, La Banque Postale maintient son ancrage fort auprès des collectivités locales.

Sur le volet de la transition énergétique, les financements de projets d'énergies renouvelables par La Banque Postale ont atteint 5,64 milliards d'euros en 2025. LBP AM, le pôle de gestion d'actifs, accélère sa stratégie de finance durable avec l'ambition d'aligner 80% de ses encours sur une trajectoire Net Zéro d'ici 2030, avec notamment le lancement du fonds « Territoire » dédié aux infrastructures.

Enfin, CNP Assurances a enrichi sa gamme et compte 16 produits favorisant l'accès à l'assurance pour les populations vulnérables.

Par l'exemplarité, faire progresser les meilleures pratiques du secteur de la bancassurance

La Banque Postale adopte une approche exemplaire dans la mise en œuvre de la directive (UE) 2022/2464 *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), s'appuyant sur une analyse de double matérialité pionnière et rigoureuse validée par des parties prenantes (WWF, I4CE).

Elle maintient son leadership en matière de notations extra-financières, étant reconnue comme la première banque mondiale pour la performance ESG par Sustainalytics et figurant dans la Liste A du *Carbon Disclosure Project* (CDP). Des politiques sectorielles strictes, notamment sur la biodiversité et les droits humains ont été renforcées.

Collaborateur : placer l'expérience collaborateur au cœur du projet stratégique

Le socle de réussite du plan stratégique repose sur trois axes :

- la transformation culturelle : dans le cadre du chantier stratégique dédié à la culture d'entreprise, La Banque Postale a déployé la démarche « Performance 5/5 », visant à renforcer la culture client, le sens du résultat et la responsabilisation des équipes ;
- l'engagement des collaborateurs : en ligne avec le statut d'entreprise à mission, l'engagement des collaborateurs autour des actions citoyennes progresse et atteint désormais près de 18%, en ligne avec les trajectoires cibles ;
- la diversité et l'inclusion : La Banque Postale poursuit sa dynamique de parité avec 41,8% de femmes parmi les cadres stratégiques et dirigeants en 2025.

Des avancées concrètes au service de tous les clients

Digitalisation

Pour la Banque et assurance des particuliers – Réseau LBP, l'enrichissement de la *New app* accélère la digitalisation de la banque, avec des parcours en temps réel, un *selfcare* étendu et une progression continue des ventes digitales, portée notamment par la dématérialisation des crédits immobiliers.

En Assurance et épargne en modèle ouvert, la digitalisation se renforce grâce au déploiement de la plateforme CNP Alysés, dédiée aux conseillers en gestion de patrimoine indépendants.

Enfin, la Banque des Entreprises et du Développement Local modernise le *transaction banking* avec l'offre multi-encaissement, qui digitalise les flux de paiement.

Diversification du modèle

Pour la Banque et assurance des particuliers – Réseau LBP, le partenariat conclu avec BNP Paribas ouvre la voie, dès 2026, à de nouvelles solutions de financement et mobilité, *via* une plateforme digitale facilitant l'accès à une location avec option d'achat (LOA) et location longue durée (LDD).

En Assurance et épargne en modèle ouvert, la diversification s'accélère avec le déploiement de l'épargne salariale et retraite, marqué par le lancement opérationnel de la plateforme ESR. Dans le même temps CNP Assurances poursuit la construction de son modèle ouvert au Brésil avec l'acquisition à 40% de la société Embracon (acteur majeur de l'épargne collective au Brésil). En complément, LBP AM accélère sa diversification vers les actifs non cotés avec le développement français et européen de sa plateforme dédiée *European Private Market*.

Enfin, la Banque des Entreprises et du Développement Local enregistre une activité record sur le *Debt capital market* (DCM) en 2025, renforçant la diversification des activités et réduisant la dépendance aux émissions obligataires.

Différenciation

L'axe différenciant de La Banque Postale s'ancre dans sa capacité à proposer une offre citoyenne et innovante à tous ses clients.

Dans la Banque et assurance des particuliers – Réseau LBP, le développement de solutions d'assurance du quotidien accessibles directement dans les bureaux de poste renforce la proximité avec les clients et les synergies de bancassurance. En lien avec Louvre Banque Privée, le pôle a poursuivi l'optimisation de son modèle à haute valeur ajoutée pour les clients patrimoniaux de la banque des particuliers.

(1) *Hors Louvre Banque Privée.*
(2) *Source : Observatoire de la dette - Finance Active (mars 2025).*

En Assurance et épargne en modèle ouvert, la montée en puissance de CNP Protection Sociale illustrée par l'équipement des filiales du Grand Pôle Financier Public[1] démontre la force des synergies intragroupe.

Enfin, la Banque des Entreprises et du Développement Local affirme son leadership en finance durable en industrialisant l'utilisation de l'indice d'impact global dans ses processus d'octroi de crédit. En 2025, cet outil couvre désormais 79% des activités de La Banque Postale et de ses filiales, et s'étend aux grandes entreprises et aux financements de projets, intégrant systématiquement l'impact extra-financier dans la décision de financement.

Poursuite du plan de transformation

Forte d'un modèle de bancassurance universel, La Banque Postale accélère sa transformation en 2026 pour consolider sa position de leader de la finance à impact et sécuriser sa trajectoire de croissance durable.

Au service de cette transformation, La Banque Postale maintient l'exécution rigoureuse de ses chantiers stratégiques, mettant l'accent sur la priorisation des projets à forte valeur ajoutée et au service des pôles métiers, tout en renforçant les synergies au sein du conglomérat LBP et du Grand Pôle Financier Public.

Un pilotage actif des charges et des risques sera poursuivi, visant une maîtrise stricte des coûts d'exploitation, et de l'industrialisation *front-to-back* pour maximiser l'efficience opérationnelle.

Le déploiement de nouveaux indicateurs de mission pour la période 2026-2030 et la poursuite du déploiement de l'indice d'impact global en cohérence avec le pilotage de l'impact extra-financier de l'ensemble de nos activités vise à renforcer l'engagement citoyen de la banque.

Pour servir cette transformation, La Banque Postale dispose d'atouts essentiels :

- la solidité de son bilan ;
- l'appartenance au groupe La Poste portant les valeurs de confiance et de proximité ;
- la force du Grand Pôle Financier Public et des synergies qu'il offre ;
- l'engagement des équipes autour de la transformation.

Ces forces permettent de saisir les opportunités et de répondre aux menaces dans un environnement concurrentiel et sociétal en transformation.

Par construction, le modèle d'activité de La Banque Postale s'appuie sur les synergies commerciales, industrielles et opérationnelles, sur trois étages :

- au sein du conglomérat La Banque Postale avec pour logique d'articuler les producteurs (par exemple, CNP Assurances, LBP Consumer Finance, LBP Asset Management) et les distributeurs ;
- avec La Poste (par exemple, réseaux de distribution) ;
- avec le Grand Pôle Financier Public (par exemple, refinancement des crédits octroyés au secteur public local auprès de la SFIL, approche concertée pour traiter le risque climatique).

Les transformations de La Banque Postale et ses filiales réalisées en 2025 sont encourageantes et permettent de renforcer la dynamique synergétique vertueuse sur ces trois niveaux.

La construction du conglomérat financier de La Banque Postale requiert de poursuivre ces synergies pour renforcer la résilience stratégique à long terme. En 2025, ont été engagées les transformation suivantes :

- le développement de la plateforme d'actifs privés de LBP AM ;
- le développement de l'offre d'épargne salariale et retraite ;
- le développement des offres d'assurance affinitaire en espace commercial LBP ;
- le gain d'appel d'offres en protection sociale complémentaire (CNP Protection Sociale).

La Banque Postale a pour objectif de bâtir un leader européen de la bancassurance performant, citoyen et résilient, au service de l'ensemble de ses clients et des territoires.

Le 25 mars 2026, CNP Assurances a annoncé la mise en œuvre d'un plan nouveau plan stratégique *Lead for Impact* sur la période 2026-2030[2].

(1) Le Grand Pôle Financier Public comprenant la Caisse des Dépôts, La Poste et La Banque Postale a été défini par le protocole d'accord conclu le 31 juillet 2019 entre ces trois entités.

(2) Le communiqué de presse est disponible sur le site internet du groupe La Poste (https://www.lapostegroupe.com/fr/finance/hub-espace-finance).

1.5 LA POSTE IMMOBILIER

CHIFFRES CLÉS 2025

927 M€ Chiffre d'affaires (-2,8% *vs* 2024)	**3,2 M** m² de parc patrimonial (-0,5% *vs* 2024)	**2 226** Immeubles en patrimonial (-2,1% *vs* 2024)
102 M€ Résultat d'exploitation (+7,4% *vs* 2024)	**2,7 M** m² de parc locatif (-5,8% *vs* 2024)	**8 669** Immeubles sous gestion (-3,4% *vs* 2024)

FAITS MARQUANTS 2025

Continuité stratégique et renforcement des ambitions RSE

La nomination de Camille Géhin en qualité de Directrice générale de La Poste Immobilier et directrice de l'immobilier du groupe en février 2025 inscrit la foncière dans une continuité stratégique et un renforcement des ambitions RSE au service d'un développement rentable et responsable.

La ville résidentielle : transformation de bureaux et de sites industriels en logements

La Poste Immobilier transforme certains de ses actifs en logements en réponse aux besoins des territoires et en relation étroite avec les collectivités. Ainsi, les programmes développés comprennent des logements locatifs privés, intermédiaires ou sociaux (*a minima* 30%). Sur l'année 2025, cinq permis de construire ont été obtenus pour 593 logements dont 242 privés, 23 intermédiaires, 184 sociaux et 144 étudiants. Des études en vue de l'obtention de permis de construire à dominante résidentielle sont en cours sur une vingtaine de sites.

La ville de nos aînés : cinq Résidences Services Seniors (RSS) en exploitation

Le programme stratégique de transformation d'anciens hôtels des postes en RSS se poursuit : cinq résidences ont été livrées à l'exploitant « Les Jardins d'Arcadie » à Strasbourg, Saint-Étienne, Brest, Châteauroux et fin 2025 à Auch. Deux résidences sont en travaux à Amiens et Châlons-en-Champagne, quatre autres sont à l'étude, à Perpignan, Thionville, Metz et Toulouse.

La ville active : livraison du Pavillon Keller en janvier 2025

Ce projet se distingue par son exemplarité en matière de développement durable, en particulier en termes de réemploi et d'utilisation de matériaux biosourcés et géo-sourcés comme le bois, la paille et la terre crue. Grâce à sa forte inertie, le bâtiment dépasse le seuil de la Réglementation environnementale 2025 (RE2025). Il a été loué à un établissement d'enseignement supérieur pour une ouverture en 2026. Le projet a été récompensé par le prix de l'association Architecture et Maîtres d'Ouvrage (AMO) 2025 pour la mise en œuvre la plus audacieuse et a été finaliste au Grand Prix catégorie locaux d'activité du salon de l'investissement immobilier (SIMI) 2025.

La ville décarbonée : La Poste Immobilier investit dans les métropoles

En juillet 2025, à Lezennes, dans les Hauts-de-France, la plateforme de logistique urbaine conçue et réalisée par le groupement Architectures Anne Démians et l'entreprise GSE a été livrée. La Poste Immobilier a fait de ce projet un démonstrateur de ses savoir-faire en matière de RSE, en s'appuyant sur un cahier des charges environnemental ambitieux (basse consommation énergétique, espaces végétalisés avec des essences locales, réemploi des matériaux de démolition). La Poste Immobilier a été distinguée pour ses démarches d'innovation durable dans la logistique urbaine : projet lauréat du prix Stratégies Logistiques de l'Innovation Durable (SLID) 2025, et prix coup de cœur du parrain du SIMI 2025 (La Française REM).

Actions en faveur de l'environnement

Signature en septembre 2025 d'un partenariat stratégique avec Sequndo, élargi à Icade et Valobat, afin de structurer la filière du réemploi des matériaux de déconstruction. Officialisé lors du Salon de l'Immobilier Bas Carbone (SIBCA 2025), cette initiative a été récompensée par le Grand Prix des coalitions à impact au Salon des maires en novembre 2025.

En décembre 2025, validation auprès de la SBTi de la trajectoire de décarbonation propre à la foncière, qui s'inscrit dans celle du groupe avec des objectifs sur le périmètre immobilier de la foncière. La trajectoire vise la neutralité carbone en 2050, avec un point de passage à 2030.

La Poste Immobilier multi-certifiée

Les labels et distinctions obtenus valorisent un engagement fort et constant de La Poste Immobilier sur l'ensemble de sa feuille de route RSE (label « Engagé RSE » niveau exemplaire et label Égalité professionnelle de l'Association française de la normalisation (AFNOR), et entreprise reconnue comme *Great Place to Work for Women* en 2025).

Cession de Sobre Énergie

La filiale Sobre Énergie qui accompagne propriétaires, occupants et collectivités locales dans la réalisation d'économies d'énergie sur leur parc immobilier, et détenue conjointement avec la Caisse des Dépôts, a été cédée en décembre 2025.

Créée en 2005 pour professionnaliser la gestion du patrimoine immobilier du groupe, La Poste Immobilier continue de faire évoluer et de transformer son patrimoine, grâce à ses expertises immobilières, au bénéfice des villes et des territoires. Son objectif principal est d'offrir un service immobilier performant et agile aux branches d'activité du groupe afin d'optimiser les coûts. Par ailleurs, la foncière continue de faire évoluer et de transformer son patrimoine, en créant de la valeur sur les actifs immobiliers vacants grâce à ses expertises immobilières, au bénéfice des villes et des territoires.

Une triple ambition

La Poste Immobilier pilote la majorité de l'activité immobilière du groupe La Poste en France. Avec huit directions régionales et 643 collaborateurs, elle couvre l'ensemble du territoire français. La Poste Immobilier a développé des savoir-faire différenciants depuis la gestion et l'exploitation d'un patrimoine diversifié à la conduite de projets immobiliers en passant par la réhabilitation de patrimoine remarquable et la construction de bâtiments tertiaires ou logistiques, répondant aux meilleurs standards environnementaux et sociétaux. Avec sa double expertise immobilière et territoriale, elle accompagne les transitions sociétale, environnementale et territoriale et contribue à dessiner la ville d'aujourd'hui et de demain, au travers de bâtiments adaptés aux usages contemporains, entre fonctionnalité, partage et innovation.

La Poste Immobilier est présente sur toute la chaîne de valeur de l'immobilier et porte la triple ambition immobilière du groupe :

- disposer d'un outil de production opérationnel, optimisé en matière de coûts, de performance énergétique et d'empreinte carbone ;
- contribuer à l'équilibre et au développement des territoires ;
- contribuer à la croissance du groupe en créant de la valeur à partir de son patrimoine et de ses expertises, en cohérence avec les axes stratégiques du groupe.

Une politique RSE reconnue par l'Afnor

La Poste Immobilier est un acteur engagé en matière de RSE. Réhabilitation de bâtiments, transformation complète, construction, et surélévation, elle veille à réduire l'empreinte environnementale de son parc et à favoriser l'équilibre des territoires. Elle mène des projets structurants et novateurs, favorisant l'économie circulaire et la biodiversité, facilitant la logistique décarbonée et revitalisant les centres-villes.

La Poste Immobilier est aussi engagée sur les sujets sociétaux comme l'inclusion ou l'égalité homme-femme.

Cette culture RSE, ancrée à tous les niveaux de l'entreprise et dans toutes les actions et décisions, a permis de renouveler l'obtention du label Afnor « engagé RSE » avec une augmentation significative du nombre de points obtenus : troisième étoile et niveau exemplaire, *i.e.* le plus haut niveau de la certification.

La politique RSE de La Poste Immobilier : quatre piliers et douze engagements

Impact environnemental

1 Renforcer la sobriété **énergétique**

2 Réduire **l'empreinte carbone** et s'adapter au **changement climatique**

3 Utiliser les **ressources** de manière raisonnée

4 Préserver la **biodiversité**

Impact social Employeur responsable

5 **Veiller au bien-être** des collaborateurs

6 Développer le dialogue social et promouvoir **l'égalité** des chances

7 Former et accompagner les **évolutions** des collaborateurs ; placer les **compétences** au cœur de la politique de l'entreprise

Impact territorial

8 **Favoriser les partenariats** avec des organisations et des parties prenantes locales

9 **Piloter l'activité** selon trois axes du développement durable (développement / économique / qualité)

10 Développer les **achats responsables et durables**

Intégrité, éthique et vigilance

11 Renforcer l'éthique et la lutte contre la fraude et la corruption, **fondements de la gouvernance**

12 **Anticiper les crises** qui pourraient impacter l'activité de l'entreprise en maîtrisant les risques et en développant l'innovation

1.5.1 Une foncière performante au service du groupe

Un parc immobilier très important

Réparti sur l'ensemble du territoire, le parc immobilier utilisé par le groupe La Poste et géré par La Poste Immobilier, est l'un des plus grands de France en nombre d'actifs. Il présente des caractéristiques remarquables par son ampleur : 8 669 immeubles, représentant 5,9 millions de m^2. 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 de vastes plateformes industrielles, de petites et moyennes surfaces commerciales, de locaux tertiaires, et 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.

Accompagner la branche Services-Courrier-Colis

Les activités Courrier et Colis connaissent un profond changement. La foncière accompagne la branche dans cette mutation sur le volet immobilier, particulièrement pour déployer son schéma directeur industriel.

En 2025, quatre plateformes multiflux ont été livrées (Ajaccio, Lorient, Lezennes et Perpignan) pour un total de 26 000 m^2.

Depuis 2019, La Poste Immobilier a livré plus de 600 000 m^2 de sites industriels, représentant 170 millions d'euros d'investissement.

La Poste Immobilier privilégie la reconversion de plateformes existantes pour limiter l'artificialisation des sols, déploie systématiquement du photovoltaïque en autoconsommation, monitore les consommations énergétiques et développe des programmes favorisant la biodiversité.

Accompagner la branche Grand Public et Numérique

La Poste Immobilier accompagne de la même façon la branche Grand Public et Numérique, en croisant son expertise sur les opportunités immobilières et la vision de la branche sur le maillage adéquat des bureaux de poste. En 2025, 34 millions d'euros de travaux et plus de 191 opérations ont été engagés permettant la rénovation et l'adaptation de bureaux de poste afin de répondre au mieux aux besoins des clients.

Afin d'accompagner la performance de la branche et de réduire sa facture immobilière, La Poste Immobilier travaille sur le tryptique coût/délai/qualité. Elle met en œuvre des stratégies de standardisation des cahiers des charges avec des modèles prédéfinis, de réduction des références produits et de réemploi, de globalisation des achats et de conclusion d'accords de partenariats avec des fournisseurs clés pour favoriser l'uniformité et maîtriser les coûts. Ces actions constituent de plus de bons leviers de transformation environnementale.

Optimiser le parc tertiaire et développer le *coworking*

La Poste Immobilier pilote le volet immobilier du schéma directeur de rationalisation tertiaire du groupe afin de générer des économies et d'adapter les espaces de travail à l'évolution des organisations et aux nouveaux modes de travail. Elle optimise les surfaces tertiaires patrimoniales et libère ainsi des surfaces locatives externes, tout en veillant à transformer l'image du lieu de travail pour attirer les talents : espaces favorisant les synergies entre les équipes et la qualité de vie au travail. Elle conduit des rénovations ou réhabilitations de sites emblématiques de La Poste en les menant aux standards tertiaires actuels.

Par ailleurs, la filiale de *coworking* de La Poste Immobilier, Mitwit, propose une offre diversifiée et complémentaire sur le parc patrimonial tertiaire de La Poste disponible et vacant, pour une ouverture à une clientèle externe au groupe. Elle se développe également sur des actifs tiers et se distingue des offres concurrentes par ses implantations sur les territoires français, belge et suisse, avec une quarantaine d'implantations.

Accompagner le groupe La Poste dans sa trajectoire de décarbonation

En 2025, avec une consommation énergétique totale de 1 315 GWh, l'immobilier joue un rôle clé dans l'atteinte des objectifs de la trajectoire carbone du groupe La Poste. Les équipes de La Poste Immobilier œuvrent à la décarbonation du parc postal pour le périmètre sous gestion représentant une part conséquente des consommations et des émissions de gaz à effet de serre (GES).

Dans le cadre 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 auprès de l'Observatoire de la performance énergétique de la rénovation et des actions du tertiaire, géré par l'ADEME[1]. Elle a déployé un plan de réduction de ses consommations et émissions de GES associées, en ligne avec les exigences de ce décret et de la Stratégie Nationale bas carbone (SNBC)[2]. Entre 2022 et 2025, les émissions de GES (liées aux consommations énergétiques) ont été réduites de près de 22% pour atteindre 103 kteqCO_2, grâce aux efforts combinés portant pour l'essentiel sur l'évolution du parc, les mesures de sobriété et les travaux d'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments.

La poste Immobilier a pour objectif de réduire de 20% la consommation énergétique (entre 2017 et 2030) et de respecter la trajectoire SBTi définie au niveau du groupe. L'atteinte de ces objectifs sur la globalité du parc immobilier, compte tenu de son ampleur, nécessite d'organiser une massification des actions de réduction des consommations et des émissions de GES. À cet effet, La Poste et EDF ont signé fin 2023 un partenariat stratégique de long terme et créé la coentreprise Terseren. Celle-ci se consacre à la transition énergétique des parcs immobiliers industriels et tertiaires d'autres propriétaires.

Parmi les autres actions engagées par La Poste Immobilier dans le cadre de sa stratégie d'atténuation, toutes les opérations de construction neuve et de réhabilitation et rénovation intègrent, dès la phase de définition programmatique, des objectifs ambitieux en matière de certification, de production d'énergie renouvelable et de biodiversité. À cet effet, La Poste Immobilier a élaboré une politique de certification déclinant les objectifs à atteindre pour les opérations répondant à un usage postal (tertiaire, industriel, commercial) et les opérations de transformation du parc patrimonial (logements, Résidences Services Seniors, etc.).

Afin d'appréhender l'impact carbone des projets, La Poste Immobilier réalise des analyses de cycle de vie dès la phase concours d'architecture (pour la sélection de l'équipe de maîtrise d'œuvre et sur la base d'une analyse multicritère des projets des différents candidats dont des critères RSE), pour tout projet de construction et de rénovation de plus de 1 000 m^2. Des objectifs de poids carbone des matériaux, de réemploi et en faveur de l'économie circulaire sont intégrés dans les projets. En 2025, plus de 55 000 m^2 de projets ont bénéficié de certifications et labellisations.

Accompagner le groupe dans sa politique d'adaptation au changement climatique

En parallèle des actions de décarbonation, La Poste Immobilier travaille en lien avec le groupe La Poste sur la rédaction de son plan d'adaptation pour le volet immobilier. Elle a analysé l'exposition aux principaux aléas climatiques de l'ensemble du parc sous gestion. Un travail avec les branches a permis de mettre en avant 455 sites considérés comme stratégiques pour le groupe, à sécuriser en priorité. Les sites stratégiques ont fait l'objet d'une analyse de leur vulnérabilité pour faire ressortir les niveaux de risques réels qui s'y appliquent.

(1) Terme défini dans le glossaire situé à la fin du document.
(2) La SNBC vise à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 en réduisant les émissions de gaz à effet de serre en France.

1.5.2 Un levier de développement pour le groupe

Le développement de projets

Avec une expertise reconnue dans la restructuration, la construction neuve et le changement d'usages de bâtiments, La Poste Immobilier contribue à la transformation des villes en créant des espaces durables et mixtes, répondant aux enjeux sociétaux et environnementaux actuels.

L'expérience acquise dans la conduite de projets mixtes sur son patrimoine historique remarquable lui permet d'envisager d'autres types de développement. Dotée d'une équipe de maîtrise d'ouvrage expérimentée et aux compétences variées, 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.

En 2025, plus de 200 000 m² sont en développement et plus de 50 opérations actives (en chantier ou à l'étude).

Les chantiers achevés

La réhabilitation du Pavillon Keller à Paris 15e, opération de 1 816 m² livrée en 2025, est un projet exemplaire en matière de développement durable, utilisant des matériaux à faible impact environnemental comme les murs à ossature bois, l'isolation paille et la terre crue intérieure (première opération de réhabilitation à Paris qui utilise cet agencement) et des matériaux issus du réemploi *in situ* et *ex situ*. La commercialisation du site a abouti à la signature d'un bail avec une école d'enseignement supérieur.

À Lezennes, près de Lille, La Poste Immobilier a transformé une friche industrielle en une plateforme de logistique urbaine innovante, intégrant logistique et activités. Ce projet de 18 000 m² sur deux étages démontre l'engagement de La Poste Immobilier à répondre aux défis de la ville décarbonée. Ce projet incarne une nouvelle génération d'infrastructures logistiques alliant performance énergétique (géothermie et photovoltaïque), mixité d'usage et dynamisme territorial.

La Poste Immobilier a reconverti et étendu l'hôtel des postes de Châteauroux, en Résidence Services Senior. Livrés en avril 2025, les quatre étages au-dessus du bureau de poste ont été réhabilités et une partie neuve a été construite sur cinq niveaux habitables. Au total, 88 logements, allant du studio au T3, ont été aménagés dans le bâtiment historique et dans l'extension.

Les projets en cours

Plusieurs réhabilitations et constructions neuves se sont poursuivies en 2025, au service de La Poste et des territoires :

- Saint-Cloud : projet de transformation d'un ancien site postal en logements, incluant 20 logements sociaux pour Toit et Joie - Poste Habitat et 38 logements libres est en cours, après une phase de concertation avec les riverains ayant permis l'obtention du permis de construire ; livraison prévue en 2027 ;
- Mérignac : reconversion d'un îlot postal qui accueillera à terme 127 logements dont 30 logements sociaux pour CDC Habitat, 1 500 m² de forêt urbaine, des commerces à loyers maîtrisés, un espace de *coworking* Mitwit, une unité de distribution Courrier-Colis pensée pour une logistique urbaine décarbonée ;
- Noisy-le-Roi : 29 logements en logement locatif intermédiaire (LLI) et 24 logements sociaux pour Toit et Joie - Poste Habitat ; permis de construire en cours ;
- Bordeaux Maritime : dans le quartier Bassins à Flot, projet de construction d'un immeuble mixte comprenant 175 logements collectifs, 55 places de stationnement, un espace logistique urbain, une salle associative, un bureau de poste (Faye Architecture) ; permis de construire obtenu, en cours de commercialisation ;
- Toulouse Capitole : transformation d'un bâtiment emblématique du centre-ville, sur la place du Capitole, en ensemble mixte concentrant toutes les expertises de La Poste Immobilier : Résidence Services Seniors, *coworking*, logistique urbaine, bureau de poste, etc. (PPA Architectes) ; étude en cours ;
- Nantes Pageot (Carcouet) : opération visant à s'imposer comme un démonstrateur de transformation de bureaux en logements. Sur un ancien site tertiaire de La Poste, création de 140 logements libres et sociaux, tout en respectant les qualités paysagères du site (Bourbouze Graindorge Architectes) ; permis de construire obtenu, en cours de commercialisation.

Dans le cadre du schéma directeur immobilier, des projets significatifs ont été engagés pour accompagner l'évolution des activités logistiques et industrielles du groupe, illustrant la volonté de la Poste Immobilier d'adapter et moderniser ses implantations, notamment :

- Gondreville (Nancy) PFC Grand Est : projet de construction pour Colissimo d'une plateforme logistique de 19 000 m² à haute performance environnementale (géothermie, photovoltaïque, gestion responsable de l'eau, etc.) ; livraison prévue en août 2026 pour une exploitation en 2027 ;
- Brest PPDC multiflux : projet de modernisation et d'extension d'une friche industrielle de 9 540 m². Construction bas carbone à fort impact environnemental (végétalisation de la toiture, gestion des eaux pluviales, matériaux biosourcés, centrale photovoltaïque, refuge à insectes, etc.) ; livraison prévue en 2026.

Plusieurs autres plateformes logistiques sont en cours à Metz, Cherbourg, Poitiers, Strasbourg, Orléans et en Moselle.

De nombreux jurys d'architecture se sont tenus en 2025, permettant de garantir une qualité architecturale, urbaine, paysagère et environnementale, inscrite dans les valeurs de La Poste Immobilier. Quelques exemples :

- Mouffetard, Paris 5e : transformation de surfaces tertiaires en logements (architecte lauréat JBMN) ;
- Rodier, Paris 9e : transformation d'un ancien centre de tri en un programme mixte comprenant logements accession et sociaux, *coworking*, logistique urbaine (architecte lauréat Chartier Dalix) ;
- Nantes Viviani : restructuration et construction neuve pour un programme réversible de logements, enseignement supérieur, bureaux et commerces sur une surface de 7 500m² (architecte lauréat PARC) ;
- Levallois : réhabilitation lourde et surélévation d'un ancien centre de tri, 42 logements en accession, 180 logements en résidence étudiante, 18 logements sociaux, commerces, crèche, équipement sportif pour la ville (architecte lauréat AZC).

Les cessions

La Poste Immobilier accompagne la stratégie de modernisation du groupe et s'adapte à ses nouveaux besoins immobiliers. Cela inclut également la cession d'un certain nombre d'actifs afin de générer du cash. Depuis sa création en 2005, La Poste Immobilier a réduit de 32% la taille du parc patrimonial du groupe La Poste. En 2025, 43 millions d'euros de cessions d'actifs ont été signés.

Un axe fort : la création de logements pour tous

La Poste Immobilier a développé un programme stratégique fort autour du logement par la transformation de son patrimoine existant afin de répondre à cet enjeu sociétal majeur et d'enrichir le paysage urbain avec des logements de qualité. Depuis fin 2017, près de 1 800 logements ont été livrés, 500 logements devraient être livrés en 2026 et environ 3 300 logements supplémentaires sont par ailleurs à l'étude sur 30 sites.

Ce programme se distingue par sa volonté de requalifier les immeubles existants dans une démarche RSE forte et volontariste, en collaboration avec les collectivités locales, et de promouvoir la mixité sociale, fonctionnelle et générationnelle. Entre 30 et 50% des logements développés seront des logements sociaux, répondant aux besoins des territoires et de leurs habitants.

La logistique urbaine : un levier stratégique

Malgré l'arrêt en 2025 du programme de déploiement des zones à faibles émissions, la dynamique vers une livraison 100% décarbonée en zones urbaines denses est confirmée. Dans ce contexte, La Poste Immobilier poursuit le développement et la restructuration de son portefeuille d'actifs dédiés à la logistique urbaine.

Depuis 2020, La Poste Immobilier a livré plus de 155 000 m² de bâtiments dans 13 métropoles. En 2025, deux hôtels de logistique urbaine (HLU) ont été inaugurés à Lyon et Lille sur près de 20 000 m². Ces actifs, implantés à proximité immédiate des zones urbaines denses, renforcent durablement les positions stratégiques du groupe et des villes partenaires. En complément, des établissements de logistique urbaine (ELU) de petite taille (700 à 1 500 m²), situés au cœur des zones denses (Clichy, Magenta (Paris 10), Rodier (Paris 9)), ont été loués à une filiale spécialisée en cyclo-logistique.

Enfin, depuis 2025, La Poste Immobilier a engagé une analyse systématique de ses actifs industriels dans onze métropoles pour identifier leur potentiel en logistique urbaine. Cette démarche se poursuivra en 2026 sur onze autres métropoles.

Les Résidences Services Seniors (RSS)

En 2025, le programme RSS a continué de se développer avec la livraison de la résidence de Châteauroux (88 logements) en avril et celle d'Auch (35 logements) en novembre. Les travaux se poursuivent pour les résidences d'Amiens (89 logements) et Châlons-en-Champagne (20 logements en résidence seniors et 39 logements en résidence hôtelière), avec des livraisons prévues courant 2026. Des permis de construire ont été obtenus pour Perpignan et Thionville. D'autres sites sont à l'étude à Toulouse et Clermont-Ferrand.

Ce programme vise à reconvertir le patrimoine immobilier postal vacant pour répondre aux besoins des seniors autonomes. Tout en réduisant la vacance immobilière, il favorise le dynamisme territorial, encourage le lien social et promeut un cadre de vie durable, soutenu par des certifications environnementales et la labellisation ISR. Un partenariat avec la branche Services-Courrier-Colis permet de déployer des services supplémentaires aux personnes âgées dans certaines résidences (tablette numérique Ardoiz, prestations de service à la personne, service de télésurveillance). Les résidents bénéficient également de tous les services et offres d'un bureau de poste en pied d'immeuble. Ces synergies sont complétées par un partenariat RH qui offre la possibilité à des collaborateurs du groupe La Poste de travailler dans les RSS.

Ce programme qui prévoit la création de plus de 1 200 logements d'ici à 2030, soit un investissement de 180 millions d'euros, représente une opportunité stratégique pour le groupe de devenir un acteur majeur dans ce secteur en croissance.

1.5.3 Les partenaires et parties prenantes dans les territoires

Les parties prenantes

Les parties prenantes sont un élément essentiel de la démarche de responsabilité sociétale de La Poste Immobilier qui s'engage à entretenir un dialogue constant avec elles et à les associer à ses processus de création de valeur.

Le groupe La Poste est le principal client de La Poste Immobilier et donc une partie prenante essentielle. La Poste Immobilier est aussi entrée dans une logique partenariale avec différentes entités de la Caisse des Dépôts, actionnaire majoritaire du groupe. Elle s'est ainsi rapprochée de la Banque des Territoires pour monter une société civile immobilière pour les RSS.

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. Elle associe systématiquement lors des concours d'architecture les élus aux choix des projets de transformation de son patrimoine existant et favorise la concertation avec les riverains. La Poste Immobilier se caractérise 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. Très soucieuse de développer avec ses fournisseurs une relation partenariale et exigeante, elle a organisé à nouveau en 2025 des conventions avec ses fournisseurs stratégiques, au niveau national et régional, et leur a proposé un challenge de l'innovation.

L'engagement de La Poste immobilier dans les territoires

La Poste Immobilier joue un rôle central dans la vie des territoires, grâce à plusieurs leviers.

Être présente dans tous les territoires

Elle détient et gère un patrimoine immobilier de premier plan partout en France. Plus de 50% des sites sont situés dans des bourgs, des petites villes ou des villes moyennes (<50 000 habitants). Ce maillage immobilier permet à La Poste de jouer un rôle clé dans la vitalité économique et sociale des territoires, en particulier grâce aux bureaux de poste ruraux.

Soutenir le développement des entreprises locales, du secteur inclusif et du réemploi

L'action de La Poste Immobilier dans les territoires se traduit également par le recours à des fournisseurs locaux. 55% des entreprises sont issues de la région où se situent les travaux. Les chantiers génèrent des retombées économiques directes pour les prestataires régionaux et des emplois directs et indirects favorisés par le développement d'un nouveau tissu d'activité locale.

La Poste Immobilier a aussi augmenté la part d'insertion dans les prestations achetées, avec un objectif de 5% du nombre d'heures sur les chantiers offerts à des personnes éloignées de l'emploi depuis plus de trois ans.

Enfin, La Poste Immobilier met à disposition des associations de l'économie sociale et solidaire, contribuant à la vie sociale et culturelle des territoires, des locaux vacants. Par exemple, le site de Toulouse Minimes a accueilli des associations artistiques, caritatives et d'insertion, La Poste Rodier a accueilli une exposition d'art urbain et La Poste du Louvre une exposition de *street art*.

Réduire l'empreinte carbone de ses chantiers et bâtiments en privilégiant des solutions locales

La Poste Immobilier s'est fixé un objectif ambitieux : réduire l'empreinte carbone de son parc de 35% d'ici 2030. Pour y parvenir, elle mise sur des projets structurants et novateurs qui développent l'économie circulaire et favorisent les territoires.

La Poste Immobilier et Sequndo ont ainsi signé un accord de collaboration pour réduire la quantité de déchets de chantier et minimiser l'impact environnemental du secteur du bâtiment. Cette initiative favorise le réemploi des matériaux de construction et de déconstruction, et inclut la formation d'une main-d'œuvre qualifiée dans ce domaine.

1.5.4 Stratégie de développement

Dans un contexte économique qui reste tendu et un marché immobilier atone, La Poste Immobilier s'inscrit dans les dynamiques de développement du groupe : défendre le socle des activités historiques, accélérer les moteurs de croissance, construire la croissance de demain, accroître l'exigence en termes de rentabilité et de taille critique. Elle poursuit ainsi :

- l'optimisation de l'outil immobilier mis à la disposition des branches et du groupe, en anticipant les besoins et proposant des solutions agiles ;
- la transformation du parc patrimonial de La Poste par des projets de promotion et la production de logements créateurs de valeur, 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 ;
- la poursuite du déploiement du programme de création des RSS et le lancement d'un nouveau programme de résidences étudiantes ;
- le développement de sa filiale de *coworking* Mitwit ; et
- la mise en place d'une politique énergétique et de décarbonation exemplaire, avec Terseren, coentreprise entre La Poste Immobilier et EDF.

La Poste Immobilier conduit toutes ces actions en s'appuyant sur une feuille de route RSE exigeante, afin de maintenir le haut niveau de labellisation et de certification qui est le sien au bénéfice du groupe et de ses parties prenantes.

1.6 MISSIONS DE SERVICE PUBLIC

Le groupe La Poste est chargé de quatre missions de service public et d'intérêt général, définies à l'article 2 de la loi du 2 juillet 1990 modifiée, relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom :

- 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.

Celles-ci répondent à un besoin social et concourent au développement équilibré du territoire sans être 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 missions de service public sont assurées dans le respect des principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité. Les engagements de La Poste et de l'État sont définis dans un contrat d'entreprise pluriannuel qui précise les conditions d'exercice des missions de service public assurées par La Poste et sa filiale La Banque Postale. Pour la période 2023-2027, le contrat d'entreprise a prévu une clause de rendez-vous en 2024 pour anticiper les modalités de désignation de l'opérateur du service universel postal à compter du 1er janvier 2026. Ainsi, La Poste a été redésignée comme prestataire du service universel postal par décret(1) en Conseil d'État pour une période de dix ans, soit jusqu'au 31 décembre 2035.

Jusqu'en 2020, trois des quatre missions de service public donnaient lieu à une compensation publique. À partir de 2021, ce dispositif a été complété par une compensation publique au titre du service universel postal(2). Toutefois, ces compensations sont inférieures à la charge que ces missions représentent dans les comptes du groupe La Poste. En 2024, l'ensemble des missions de service public confiées à La Poste ont représenté une charge totale évaluée à 2 milliards d'euros avant compensations publiques et à 1 milliard d'euros après compensations publiques(3).

Les résultats économiques annuels des missions de service public du groupe La Poste sont établis à partir de modélisations alimentées par les résultats annuels de la comptabilité générale et de la comptabilité analytique et contrôlées par des organismes externes. Les résultats de l'année N sont disponibles au terme de ces procédures de production et de contrôles, à la fin du premier semestre de l'année N+1.

1.6.1 Service universel postal

La Poste assure la levée et la distribution du courrier 6j/7, sur tout le territoire, à des prix abordables et encadrés par un régulateur indépendant. Respectant les principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité, ce service concourt à la cohésion sociale et au développement équilibré des territoires.

La Poste a été désignée comme prestataire chargé de la mission de service universel postal (SUP) successivement par la loi du 20 mai 2005, confirmée par la loi du 9 février 2010 et enfin par décret en Conseil d'État pour une durée de dix années à compter du 1er janvier 2026.

Le cadre législatif et réglementaire

La notion de service universel postal est définie par la directive postale 97/67/CE de 1997. La loi du 20 mai 2005 transpose en droit français les dispositions communautaires relatives au SUP, complétée par la loi du 9 février 2010.

Le législateur a fait le choix d'un service universel étendu selon l'article L. 1 du Code des postes et communications électroniques (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 SUP, sa définition et 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 SUP, a confirmé et précisé le choix du législateur tant du point de vue de ses caractéristiques (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 SUP (catalogue, comptabilité analytique, information tarifaire, suivi de l'accomplissement des missions, etc.). Par ailleurs, la définition de l'envoi prioritaire figurant à l'article R. 1 du CPCE a été modifiée par le décret n° 2022-1110 du 3 août 2022.

Le cadre de régulation

L'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse (Arcep) a pour mission de veiller à l'ouverture et au bon fonctionnement du marché postal tout en veillant au financement et à la sauvegarde du SUP. La loi n° 2021-1900 du 30 décembre 2021 a modifié l'article L. 2-2 du CPCE pour confier à l'Arcep la responsabilité d'évaluer chaque année le coût net du SUP. L'Arcep veille au respect par La Poste de ses obligations et exerce à ce titre un encadrement tarifaire pluriannuel, ainsi qu'une régulation tarifaire au cas par cas des prestations relevant du SUP.

La Poste est soumise en sa qualité de prestataire du SUP à des obligations en matière de qualité de service, de traitement des réclamations et de comptabilité, et adresse chaque année à l'Arcep un bilan du service qu'elle a offert. Elle en transmet une copie au ministre chargé des Postes.

(1) Décret n° 2025-710 du 26 juillet 2025 relatif à la désignation du prestataire du service universel postal.
(2) Décision annoncée par le Premier ministre le 22 juillet 2021 et traduite pour la première fois dans la loi de finances pour 2022. En parallèle, La Poste a annoncé le lancement au 1er janvier 2023 d'une nouvelle gamme Courrier relevant du service universel.
(3) Au même périmètre qu'en 2020, 2021, 2022 et 2023, soit hors dépréciation et reprises de dépréciation des actifs du courrier.

Les caractéristiques

Le législateur a défini de manière large le service universel postal en France, dont le périmètre est précisé aux articles R. 1 et suivants du CPCE.

Celui-ci comprend en France *a minima* l'offre de services d'envois postaux nationaux et transfrontaliers suivants :

- envois de correspondances jusqu'à 2 kg, égrenés 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 avec ou sans accusé de réception jusqu'à 2 kg ;
- envois à valeur déclarée ;
- réexpédition des envois postaux mentionnés précédemment ;
- envois de cécogrammes [1] à titre gratuit.

Les services de levée et de distribution relevant du SUP sont assurés tous les jours ouvrables (6j/7), sauf circonstances exceptionnelles, soit davantage que les cinq jours prévus *a minima* par le cadre européen. Le service de distribution des prestations relevant du SUP 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 [2].

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.

Depuis le 1er janvier 2023, la gamme courrier est 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. Cette évolution de la gamme courrier a donné lieu à un décret [3] et à un avis favorable rendu par l'Arcep.

Encadrement et régulation tarifaire

L'Arcep décide, après examen de la proposition de La Poste ou, à défaut de proposition, d'office après l'en avoir informée, des caractéristiques d'encadrement pluriannuel des tarifs des prestations du service universel (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. L'Arcep émet des avis sur les évolutions tarifaires des prestations du SUP (article L. 5-2 du CPCE) et dispose d'un pouvoir de modification ou de suspension des projets de tarifs lorsque les principes tarifaires s'appliquant au service universel ne sont pas respectés.

À l'issue de travaux engagés au premier semestre 2023 et de la consultation publique menée du 27 avril au 25 mai 2023, l'Arcep a adopté, en date du 15 juin 2023, une décision relative à l'encadrement pluriannuel des tarifs pour la période 2024-2025 et, le 18 juillet 2024, l'Autorité a rendu un avis favorable sur la proposition d'évolution tarifaire de la Poste pour l'année 2025.

Obligations liées à la qualité de service et traitement des réclamations

Au niveau national, l'État a fixé par arrêté ministériel les objectifs de qualité de service au titre de l'offre de service universel que La Poste est tenue d'assurer en application de l'article L. 2 du CPCE, pour les années 2023 à 2025.

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 par l'expéditeur et la remise au destinataire ont été définies concernant le courrier transfrontalier. A 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. L'Arcep veille au respect de ces objectifs par La Poste ainsi qu'à la publication et à la fiabilité des mesures de qualité des prestations.

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 SUP 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 en déposer une nouvelle, 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.

(1) Terme défini dans le glossaire.

(2) 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 (cf. section 1.6.2 « Aménagement du territoire » du présent document).

(3) 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 à l'article R. 1 du CPCE. Le 2 juin 2022, l'Arcep a rendu un avis n° 2022-1139 sur la modification du catalogue du SUP concernant la nouvelle gamme Courrier.

Coûts et dispositif de compensation financière

La Poste est tenue de présenter des comptes séparés, d'une part, pour les services relevant du service universel, 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 chaque année depuis 2000. Depuis 2006, l'Arcep fait réaliser, par un organisme indépendant qu'elle agrée, un audit qui a pour objet 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 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. À cette occasion, et afin d'accompagner la mutation du SUP, 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 coûts du SUP sur la période 2021-2025.

Montant de la compensation annuelle
(en millions d'euros)

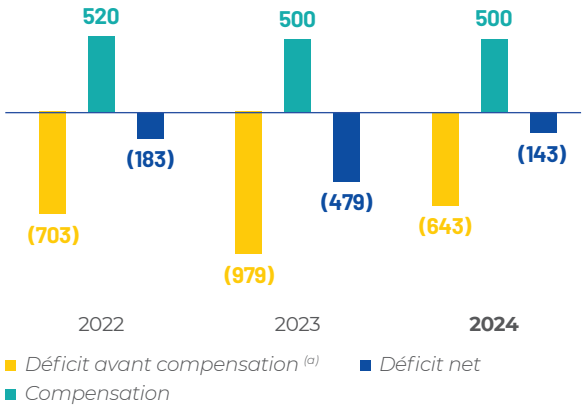
2021-2025	500 à 520 [a]

(a) En fonction des résultats de qualité de service.

Le CPCE a été modifié par la loi de finances 2021 pour prévoir une compensation de l'État à l'opérateur du SUP déterminée selon les conditions prévues par le contrat d'entreprise. Le contrat d'entreprise 2023-2027, signé le 26 juin 2023, précise que le montant de la compensation est modulé en fonction des résultats de qualité de service de la Lettre verte effectivement livrée en J+3, tels que publiés dans le tableau de bord du SUP. Le 7 décembre 2023, 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[1].

La première dotation, au titre des surcoûts supportés par La Poste en 2021, s'est élevée à 520 millions d'euros. Un montant identique pour 2022 a été inscrit dans la loi de finances 2023 et effectivement versé au regard des réalisations de La Poste en termes de qualité de service de l'acheminement de la Lettre verte. En 2023, La Poste a acheminé 96,1% des Lettres vertes en J+3, justifiant ainsi une compensation maximale de 520 millions d'euros. Toutefois, la loi de finances 2024 a prévu, au titre de la compensation de l'exercice 2023, 500 millions d'euros. Il en a été de même dans la loi de finances 2025 qui a prévu, au titre de l'année 2024, une compensation de 500 millions d'euros.

Situation économique de la mission du service universel postal *(en millions d'euros)*



(a) Évaluation par La Poste, sous le contrôle de l'Arcep, selon la méthode du compte (différence entre chiffre d'affaires et charges), en coûts complets attribuables, hors dotation et reprise de dotation pour dépréciation d'actifs courrier.

La loi de finances 2026 a prévu, au titre de la compensation de l'exercice 2025, 450 millions d'euros.

Afin de compléter ce dispositif, l'Arcep a été chargée de l'évaluation du coût net des obligations de SUP, selon une méthode fixée par décret en Conseil d'État[2], pris après avis de l'Arcep et de la Commission supérieure du numérique et des postes. Au terme de ses travaux, l'Arcep a évalué le coût net de la mission[3] pour 2022, entre 1 219 et 1 234 millions d'euros, pour 2023, entre 1 039 et 1 096 millions d'euros et, pour 2024, entre 1 080 et 1 146 millions d'euros.

1.6.2 Aménagement du territoire

La Poste assure la présence d'au moins 17 000 points de contact sur l'ensemble du territoire afin de contribuer à son aménagement et à son développement. Premier réseau de proximité humaine en France, le Réseau La Poste permet ainsi à 97% de la population de disposer d'un point de contact postal à moins de 5 km ou 20 minutes en voiture.

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 répond à une ambition élevée de présence postale sur le territoire, y compris dans les zones où les seuls critères économiques ne justifient pas le maintien de points de contact (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.

(1) Aide d'État SA.100746 (2023/NN).
(2) Décret en Conseil d'État n° 2024-1170 du 6 décembre 2024 relatif à la méthode d'évaluation utilisée pour le calcul du coût net de la mission de service universel postal.
(3) Avis n°2025-0522 du 25 mars 2025 pour les années 2022 et 2023 et avis n°2025-2427 du 9 décembre 2025 pour l'année 2024.

Ce cadre réglementaire stipule que « 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 » et 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 progressivement construit et dimensionné un réseau de points de contact constitué de différentes formes de présence postale :

- des bureaux de poste gérés en propre qui, sur chaque territoire, permettent l'accès à l'intégralité de l'offre commerciale aux particuliers ; et
- des points de contact gérés en partenariat, consistant à confier la prestation des services les plus usuels à :
  - des agences postales communales et intercommunales portées par les collectivités territoriales sous le nom La Poste Agences Communales, ou
  - d'autres partenaires, relais poste (commerçants, associations) sous le nom La Poste Relais.

Au 31 décembre 2025, le réseau de La Poste compte 17 325 points de contact (bureaux de poste, agences postales, relais poste) répartis dans 14 059 communes. Le taux d'accessibilité nationale est stable à 97%. 98 départements sont au-dessus de la norme d'accessibilité. Dans les départements d'outre-mer, toutes les communes disposent d'au moins un point de contact, à l'exception de la Guyane (21 communes sur 22). 3 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 30 janvier 2025.

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'Association des maires et des Présidents d'intercommunalité de France, six représentants de La Poste, six membres de la Commission supérieure du numérique et des postes (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. Ce contrat a été prolongé pour l'année 2026 par tacite reconduction.

Coûts et 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 la mission correspond au coût net de ce maillage complémentaire. Il 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 ». L'Arcep actualise cette méthode afin de rendre compte de ce coût net de la façon la plus fiable, en prenant en considération les évolutions démographiques.

À la suite de la saisine de l'Arcep, la CSNP a émis chaque année des avis favorables[1] sur les projets annuels de rapport remis par l'Arcep et destiné au gouvernement et au Parlement sur le coût net de la mission d'aménagement du territoire.

La compensation publique alimente le fonds postal national de péréquation territoriale qui finance les dépenses éligibles définies par le contrat de présence postale territoriale.

Compensation maximale du coût net de la mission
(en millions d'euros)

Montant annuel sur la période 2023-2025	177

La compensation partielle du coût net de la mission est composée :

- d'une enveloppe principale de 174 millions d'euros maximum par an provenant d'un allègement de fiscalité locale et d'une dotation budgétaire votée annuellement par le Parlement ;
- d'une enveloppe complémentaire optionnelle de 3 millions d'euros financée par un abattement sur les taxes foncières dues par les filiales directes et indirectes de La Poste, à raison des immeubles qu'elles détiennent et qui sont affectés à titre principal ou exclusif aux activités de La Poste.

L'allègement de fiscalité locale 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), dans les conditions prévues par l'article 1635 *sexies* du Code général des impôts (CGI). 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.

(1) Ces avis sont respectivement les suivants : avis n° 2020-11 du 1er décembre 2020, avis n° 2021-06 du 6 décembre 2021, avis n° 2022-07 du 5 décembre 2022, avis n° 2023-10 du 28 novembre 2023, avis n° 2024-09 du 11 décembre 2024 et avis n° 2025-13 du 12 novembre 2025.

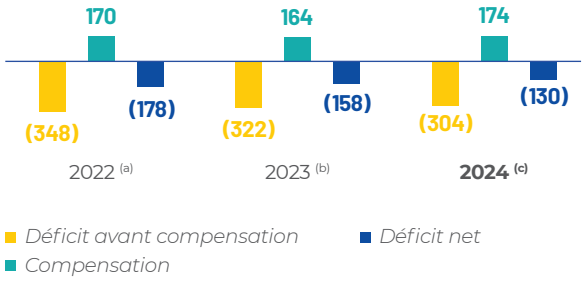
La dotation budgétaire a été instaurée à partir de 2021 pour compenser, d'une part la diminution de la valeur de l'abattement entraînée par la diminution des bases taxables de La Poste SA, d'autre part les effets de la réforme des impôts de production. La réforme des impôts de production implique en effet une réduction du taux de la Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) et donc une diminution de la valeur de l'abattement dont La Poste SA bénéficie en contrepartie des obligations de présence territoriale au titre de la mission d'aménagement du territoire. La valeur totale des allègements de taxes locales est passée de 160 millions d'euros en 2020 à 54 millions d'euros en 2025.

Le contrat de présence postale territoriale 2023-2025 et le contrat d'entreprise pour la période 2023-2027 confirment le mécanisme de financement de la mission d'aménagement du territoire et la compensation 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.

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[1]. La compensation publique pour la période 2023-2027 fait actuellement l'objet d'une prénotification auprès de la Commission européenne au titre du régime des aides d'État.

La compensation publique ne couvre que partiellement le coût net annuel de la mission d'aménagement du territoire.

Situation économique de la mission d'aménagement du territoire *(en millions d'euros)*



(a) Arcep - Décision n° 2023-1978 du 19 septembre 2023.
(b) Arcep - Décision n° 2024-2209 du 24 octobre 2024.
(c) Arcep - Décision n° 2025-1854 du 25 septembre 2025.

La loi de finance 2025 a fixé à 120 millions d'euros la dotation budgétaire pour 2025, en complément de la valeur prévisionnelle de l'abattement de 55 millions d'euros, soit une compensation totale de 175 millions d'euros.

La loi de finance 2026 fixe à 76 millions d'euros la dotation budgétaire pour 2025, en complément de la valeur prévisionnelle de l'abattement de 54 millions d'euros, soit une compensation totale de 130 millions d'euros, significativement inférieure aux montants annuels précédents figurant au contrat d'entreprise et au contrat de présence postale.

1.6.3 Transport et distribution de la presse

Partout en France, 6j/7, La Poste distribue près de 4 000 publications à des tarifs particulièrement abordables. Une mission essentielle au pluralisme démocratique, qui garantit à tous un accès égal à l'information.

La loi du 2 juillet 1990 met à la charge de La Poste une mission de service public de transport et de distribution de la presse. La loi du 9 février 2010 a confirmé l'attribution de cette mission à La Poste.

En facilitant le transport et la distribution de la presse écrite *via* des tarifs postaux privilégiés accordés aux éditeurs de presse, La Poste contribue à la libre communication des idées et des opinions et à la préservation du pluralisme. La Poste assure sa mission toute l'année sur l'ensemble du territoire national, notamment dans les zones rurales et peu denses, dans des conditions qui garantissent l'égalité de traitement des abonnés.

Cadre de la mission

Les tarifs des prestations offertes à la presse au titre de cette mission de service public sont homologués par le ministre chargé des Postes après avis public de l'Arcep (article L. 4 du CPCE). Par ailleurs, La Poste dispose depuis 2009 d'une offre de service universel, distincte de l'offre de service public, destinée aux publications de presse et dont les tarifs font l'objet, comme les autres offres du service universel, d'un avis de l'Arcep.

Le service public du transport postal de presse est confronté, comme les autres canaux de diffusion de la presse imprimée, à une baisse structurelle des trafics. Les équilibres économiques de ce service public se trouvent donc fortement dégradés, en dépit des gains de performance réalisés par La Poste, de la contribution de l'État et des hausses des tarifs.

Aussi, l'État a impulsé une réforme des tarifs postaux et du régime d'aides à la distribution de la presse traduite par un protocole d'accord entre La Poste, l'État et les trois principales organisations représentatives des éditeurs de presse et l'Arcep, signé le 14 février 2022 et mis en œuvre à compter du 1er janvier 2023 après que la Commission européenne a approuvé la compatibilité du nouveau régime d'aide avec les règles européennes en matière d'aides d'État[2].

(1) La Commission a notamment examiné le relèvement du taux plafond des abattements prévus à l'article 1635 sexies du Code général des impôts et l'introduction d'une subvention en complément de l'abattement sur les taxes locales. La procédure de notification a donné lieu à la décision de compatibilité C (2022) 5666 finale du 10 août 2022.
(2) Aide d'État SA.102817 (2022/N).

Les mesures prévues par l'accord sont :

- la suppression des tarifs spécifiques de la presse d'information politique et générale et l'alignement des tarifs postaux de presse sur un barème unique ;
- l'instauration d'une aide directe aux éditeurs assortie d'un système de modulation visant à encourager l'utilisation du portage dans les zones urbaines où il existe des alternatives à La Poste ;
- l'ouverture des réseaux de portage pour augmenter le nombre de titres portés ;
- le maintien d'une contribution publique destinée à compenser partiellement La Poste des surcoûts occasionnés par sa mission de service public de transport et distribution de la presse.

Enfin, les objectifs de qualité de la distribution de la presse par La Poste qui avaient été fixés pour la période 2018-2022 ont été reconduits pour la période 2022-2026. Le protocole prévoit de les compléter d'indicateurs de distribution le samedi et d'une mesure infranationale.

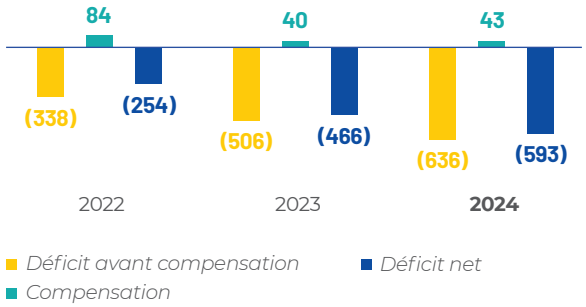
Au 1er janvier 2025, le protocole d'accord précité plafonne l'évolution des tarifs réglementés de presse à 2,0% pour garantir le caractère abordable des tarifs proposés.

Coûts et dispositif de compensation financière

Depuis l'ordonnance n° 2021-650 en date du 26 mai 2021 modifiant le CPCE, l'Arcep est chargée d'évaluer le coût net de la mission de service public de transport et de distribution de la presse. L'Autorité a évalué[1] le coût net de la mission, pour 2022, compris entre 204,5 millions d'euros et 205,2 millions d'euros, pour 2023, de l'ordre de 146 millions d'euros, et pour 2024, de l'ordre de 164 millions d'euros.

Le compte de la mission s'est dégradé en 2024 en raison de la non-réalisation de certaines hypothèses clés qui avaient fondé l'accord du 14 février 2022, notamment les bascules prévues au portage ne sont pas produites et les volumes postés, qui sont déficitaires, ont été très sensiblement supérieurs aux prévisions. Ainsi, ni la baisse des volumes à acheminer, ni baisse des coûts n'ont été au rendez-vous, ce qui a fortement aggravé les résultats économiques de cette activité pour La Poste.

Situation économique de la mission de transport et de distribution de la presse *(en millions d'euros)*[a]



(a) Déficit évalué par La Poste, sous le contrôle de l'Arcep, selon la méthode du compte (différence entre chiffre d'affaires et charges). Résultats exprimés en coûts attribuables, hors dotation/reprise de dotation pour dépréciation d'actifs Courrier.

Le contrat d'entreprise entre l'État et La Poste, signé pour la période 2023-2027, fixe la trajectoire prévisionnelle de compensation jusqu'en 2026 :

Année	Montant de la compensation *(en millions d'euros)*
2025	38,5
2026	32,2

La loi de finances 2026 prévoit une dotation budgétaire de 24,2 millions d'euros au titre de la compensation de la mission de transport de la presse pour l'année 2025.

1.6.4 Accessibilité bancaire

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

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[2], a pour objectif d'assurer la mise à disposition de toute la population, sans aucune restriction, d'un même produit d'épargne doté de fonctionnalités bancaires de base, afin de favoriser la bancarisation et de compléter les autres dispositifs légaux en place 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, sa filiale établissement de crédit[3], au travers du Livret A et selon des conditions spécifiques. La Banque Postale s'est également engagée, dans le cadre de la loi du 9 février 2010, à lutter contre et à 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.

(1) Avis n°2023-2120 du 3 octobre 2023 pour l'année 2022, Avis n° 2024-1966 du 10 septembre 2024 pour l'année 2023 et Avis n° 2025-2182 du 13 novembre 2025 pour l'année 2024.
(2) Loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom.
(3) Article L. 518-25-1 du Code monétaire et financier.

Elle a 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 la période 2021-2026[1].

La Banque Postale a l'obligation :

- d'ouvrir gratuitement, selon un principe d'universalité, un Livret A à toute personne physique, à toute association mentionnée au 5 de l'article 206 du CGI, 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[2].

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 ses DAB/GAB.

Ainsi, La Banque Postale gère les Livrets A d'une part très importante de la population la plus modeste et connaissant des vulnérabilités liées à sa situation cognitive (illettrisme et illectronisme) ou administrative (migrants par exemple). Ces exigences se traduisent 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, entraînant d'importants coûts de gestion directs et indirects. Ces opérations se concentrent sur des livrets disposant d'un faible encours et dans les territoires urbains et périurbains (quartiers prioritaires de la ville notamment). À partir de l'observation de leurs comportements et usages, La Banque Postale évalue à 1,1 million à fin 2025 le nombre de clients entrant dans le champ de l'accessibilité bancaire.

Coûts et dispositif de compensation financière

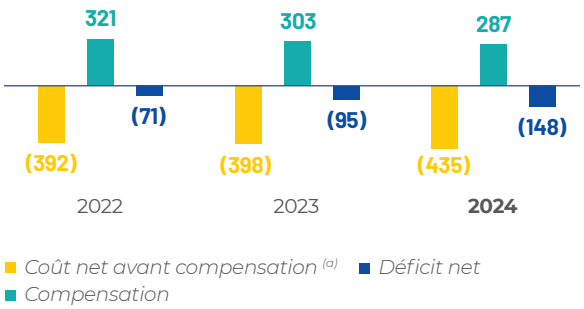
La mission de service public d'accessibilité bancaire fait l'objet d'une compensation financière[3]. Versée jusqu'en 2022 par le Fonds d'épargne de la Caisse des Dépôts auprès duquel sont centralisés une fraction majoritaire des encours du Livret A, cette compensation est, depuis 2023, comme le prévoit 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.

Le principe de cette compensation est défini par la loi[4] et son montant pluriannuel a été déclaré compatible pour la période 2021-2026 par la Commission européenne le 26 juillet 2021[5] au titre du régime des aides d'état. Celle-ci a :

- 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 » ;
- autorisé la compensation de La Banque Postale d'un montant cumulé de 1,77 milliard d'euros sur la période 2021-2026 pour la réalisation de cette mission.

Malgré des gains de productivité réalisés pour réduire les coûts d'exploitation, et une diminution tendancielle du coût de la mission à partir de 2019, la compensation financière ne permet pas de compenser totalement la mission d'accessibilité bancaire de La Banque Postale qui connaît un déficit constant. Celle-ci est fxée pour la période 2021-2026 par l'arrêté du 9 août 2021, au titre des obligations qui lui incombent en matière de distribution et de fonctionnement du Livret A.

Situation économique de la mission d'accessibilité bancaire *(en millions d'euros)*



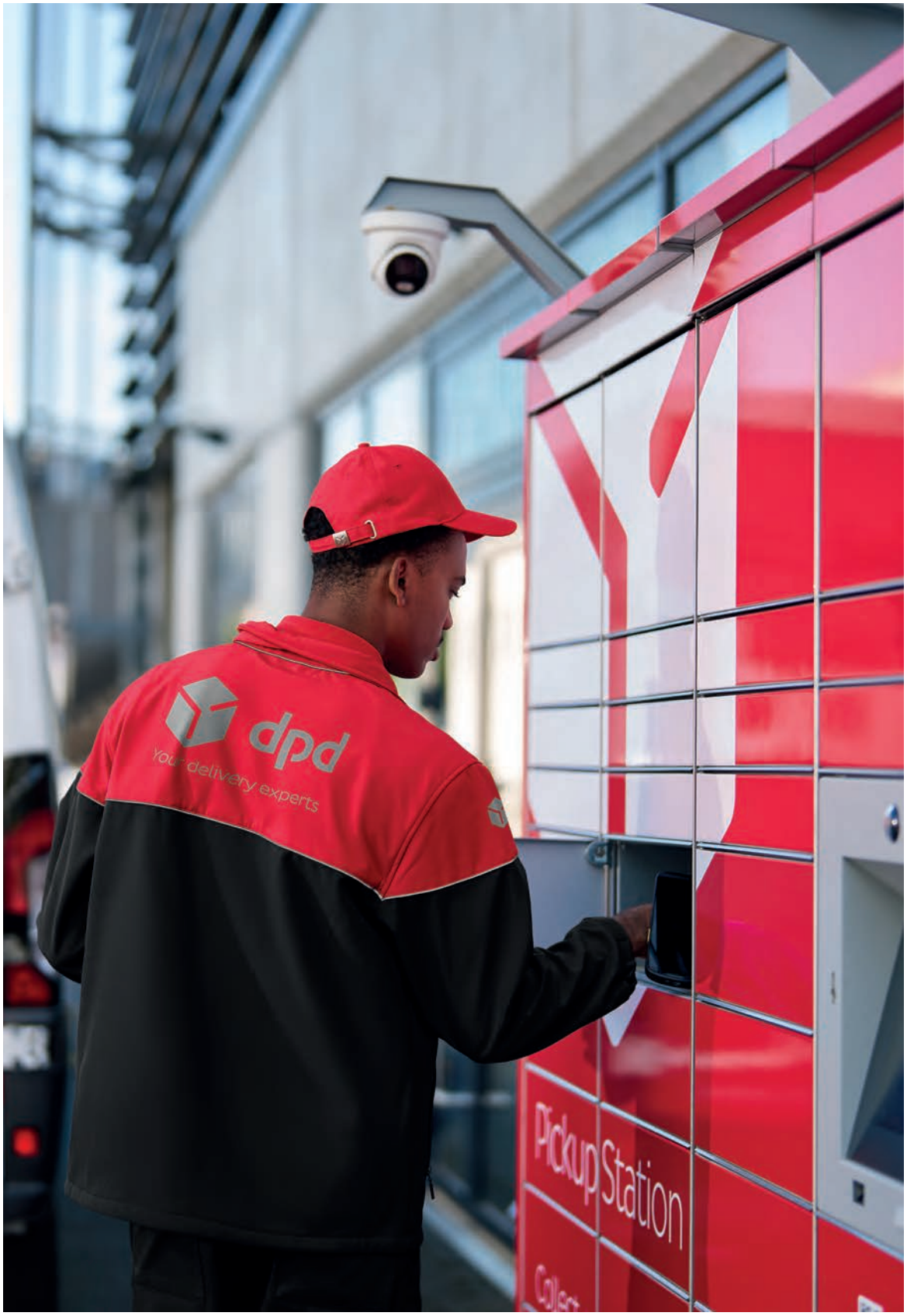
(a) Évaluation par LBP sous le contrôle de la Direction générale du Trésor selon la méthode du coût net (différentiel entre la situation avec les contraintes de mission de service public et en l'absence de telles contraintes).

Les montants de compensation au titre des années 2025 et 2026 sont présentés ci-dessous :

Année	Montant *(en millions d'euros)*
2025	269
2026	252

La loi de finances 2026 prévoit une dotation budgétaire de 252 millions d'euros au titre de la compensation de la mission d'accessibilité bancaire pour l'année 2026.

(1) Le contrat d'entreprise conclu entre l'État et La Poste pour la période 2023-2027 précise également le cadre d'exercice de cette mission.
(2) 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.
(3) Article R. 221-8-1 du Code monétaire et financier.
(4) Article L. 221-6 du Code monétaire et financier.
(5) Aide d'État SA.57570 (2021/N) du 21 juillet 2021.


dpd
Your delivery experts
Pickup Station

2 ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

2.1 FAITS MARQUANTS 116

2.1.1 Environnement économique et financier 116
2.1.2 Environnement réglementaire 117
2.1.3 Développements, partenariats et acquisitions 120
2.1.4 Émissions obligataires 122

2.2 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS 123

2.2.1 Synthèse 124
2.2.2 Résultats opérationnels par secteur d'activité 126
2.2.3 Autres agrégats-clés du compte de résultat 135

2.3 ENDETTEMENT ET SOLIDITÉ FINANCIÈRE 137

2.3.1 *Free cash flow* 137
2.3.2 Endettement 139
2.3.3 Capitaux propres et structure financière 142
2.3.4 Notation financière 143

2.4 PERSPECTIVES ET ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE 143

2.5 ANNEXES 143

2.5.1 Analyse des comptes sociaux 143
2.5.2 Informations complémentaires 146

Les valeurs figurant dans les tableaux sont généralement exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à de légers écarts dans les totaux ou les variations.

2.1 FAITS MARQUANTS

2.1.1 Environnement économique et financier

Le groupe est exposé à différents facteurs macroéconomiques qui affectent l'ensemble de ses métiers. La croissance du produit intérieur brut (PIB) en France et plus largement en Europe influe sur l'activité, notamment la consommation de biens des ménages et en conséquence les activités de livraison de colis du groupe.

Par ailleurs, les activités bancaires et assurantielles du groupe sont particulièrement sensibles aux variations des taux d'intérêt en Europe, y compris ceux applicables à l'épargne réglementée en France, ainsi qu'à la dynamique des marchés financiers. Enfin, les fluctuations des taux de change, en particulier vis-à-vis de la livre sterling et du réal brésilien, et des prix du pétrole ont un impact significatif sur les activités logistiques et internationales du groupe.

L'économie mondiale résiste à l'instabilité géopolitique

L'année 2025 a été marquée par des chocs violents au plan économique (relèvement des droits de douane américains) et par une forte instabilité géopolitique (difficulté à engager un processus de paix en Ukraine, guerre éclair entre Israël et l'Iran). La transformation en cours du monde, en grande partie sous l'influence d'un repositionnement des États-Unis, contraint l'Europe à renforcer son autonomie stratégique, en accroissant les dépenses de défense et en renforçant autant que possible son autonomie dans des secteurs clés. Malgré ces sources d'incertitude, l'économie mondiale a plutôt bien résisté, grâce à deux éléments :

- l'abondance de l'offre, qui s'est traduite par un reflux du prix du pétrole (60 dollars le baril fin 2025, soit la moitié du cours qui prévalait mi-2022) ;
- les banques centrales, qui ont dans l'ensemble assoupli leurs politiques monétaires, bien qu'à des rythmes différents en fonction du contexte économique propre à chaque pays.

Même si le marché du travail paraît moins dynamique, l'économie américaine devrait enregistrer une croissance de l'ordre de 2% en 2025, voisine de son potentiel de long terme. La forte hausse des taxes à l'importation n'a pas suscité un dérapage trop marqué de l'inflation.

En Chine, la demande interne est restée faible, surtout au cours de la seconde partie de l'année 2025. En revanche, l'excédent commercial, déjà considérable, s'est encore accru.

Au Brésil, la croissance économique a ralenti en 2025 (+1,8% sur un an au troisième trimestre). La fermeté de l'inflation a pesé sur la consommation des ménages pendant une grande partie de l'année. Elle est cependant revenue dans la borne d'acceptabilité de la banque centrale (4,3% en décembre).

Au sein de la zone euro, les performances économiques ont été hétérogènes. L'Allemagne a été pénalisée par le besoin de revoir son modèle industriel avec un PIB qui n'a que très légèrement progressé après deux années de récession. L'économie en Espagne a été portée par une demande intérieure très vigoureuse. En Italie, la croissance économique est restée faible en 2025 (+0,6% sur un an au troisième trimestre). La consommation y a pâti de la préférence des ménages pour l'épargne et les exportations ont été pénalisées par la faiblesse du commerce mondial et le relèvement des droits de douane américains. L'Italie dégage néanmoins un excédent extérieur et son déficit public est attendu autour de 3% en 2025. Cela s'est traduit par une réduction du *spread* du taux à 10 ans italien, qui se situe désormais sous le taux français. Cependant, les problématiques structurelles de l'économie italienne demeurent (démographie déclinante, faiblesse des gains de productivité). Au total, la croissance a été proche de 1,4% en moyenne en 2025 en zone euro (en partie grâce à une performance exceptionnelle de l'Irlande). L'inflation est revenue en fin d'année à la cible de la Banque Centrale Européenne (BCE) (1,9%). Une tendance commune aux différents pays membres, même si la hausse des prix reste plus soutenue chez certains, notamment en Espagne (3%). Au Royaume-Uni, l'inflation a peiné à reculer mais un reflux a semblé s'amorcer à l'automne. La croissance britannique serait légèrement supérieure à 1%.

En France, malgré un contexte politique inédit, le PIB devrait progresser d'environ 0,9%, un rythme correspondant quasiment au potentiel. L'inflation française (0,8% sur un an en décembre) a été l'une des plus faibles de la zone euro, surtout en raison de la baisse du tarif réglementé de l'électricité en février 2025. Du côté des ménages, la consommation, notamment de biens, est restée le maillon faible de la croissance. Le redressement de la vente à distance, qui s'était amorcé fin 2023, s'est tempéré à partir de l'été 2025. Du côté des entreprises, l'investissement a retrouvé des couleurs à mi-année, en dépit des craintes exprimées dans les enquêtes de conjoncture. Les conditions financières se sont détendues et la structure sectorielle de l'investissement s'est transformée, avec une montée en puissance dans le domaine des systèmes d'information. En France, le secteur des entreprises de services du numérique a affiché une décroissance de 1,8% en 2025. Entre l'instabilité politique en France et les tensions transatlantiques, les clients ont été frileux à l'idée d'engager des projets de transformation numérique. Si l'IA représente un potentiel relais de croissance (12% des projets), elle ne compense pas encore le recul du chiffre d'affaires. Le marché de l'immobilier a poursuivi son redressement début 2025 (transactions plus nombreuses, stabilisation des prix), sous l'effet de la baisse des taux des crédits à l'habitat. L'anticipation du relèvement des droits de mutation au printemps a pu jouer aussi. De fait, un contrecoup est intervenu à l'été. Les taux des crédits immobiliers se sont globalement stabilisés au cours de la seconde partie de l'année. Après deux années de très forte contraction, la production des crédits immobiliers s'est vivement redressée début 2025 avant de plafonner.

Sur les marchés obligataires, le taux américain à horizon 10 ans a perdu 40 points de base en 2025, avec l'anticipation d'une baisse du taux directeur de la Réserve fédérale des États-Unis (*Fed*). Les taux européens n'ont pas suivi le taux américain: les anticipations pour les taux directeurs de la BCE n'intègrent quasiment plus de baisse à court terme, et l'annonce d'un plan de relance massif outre-Rhin a soutenu le taux allemand. Le rendement de l'OAT 10 ans a de son côté été tiré à la hausse par l'incertitude politique persistante. Il ne s'est cependant pas écarté davantage du *Bund*, terminant l'année à 3,56% contre 3,19% fin 2024 (avec un *spread* de 71 points de base contre 82 fin 2024). L'un des points saillants de l'année 2025 a été une normalisation au Japon après trois décennies de très faible inflation et de taux bas.

Les différences d'anticipation des politiques monétaires de la *Fed* et de la BCE et les craintes des conséquences du relèvement des droits de douane ont progressivement affaibli le dollar contre l'euro, avec une parité qui est remontée de 1,04 $/€ fin décembre 2024 à environ 1,17 $/€ à mi-année. Sur la seconde partie de l'année, elle a oscillé autour de ce niveau.

La trajectoire des indices boursiers a été chahutée en 2025, avec un important trou d'air au printemps en lien avec le relèvement des droits de douane américains. Toutefois, la trajectoire est redevenue haussière en fin d'année. Au total, en monnaie locale, l'Europe aura dépassé les États-Unis (+18,3% pour l'Euro Stoxx 50 contre +16,4% pour le S&P 500). Le CAC 40 enregistre une performance en deçà (+10,4%, à 8 150 points), pénalisé par l'instabilité politique.

2.1.2 Environnement réglementaire

Reconduction de La Poste en tant que prestataire du service universel postal

La Poste était désignée prestataire du service universel depuis 2011 et jusqu'au 31 décembre 2025. Elle a été reconduite en tant que prestataire du service universel postal pour une durée de 10 ans à compter du 1er janvier 2026[1].

Évolution de l'environnement bancaire et assurantiel

Entrée en vigueur du règlement CRR3[2] sur les nouvelles exigences prudentielles

Le règlement CRR3, entré en application le 1er janvier 2025, est une partie essentielle des réformes réglementaires mises en place pour renforcer la solidité financière des banques en augmentant la quantité et la qualité des fonds propres qu'elles doivent détenir. Publié par la Commission européenne le 27 octobre 2021, le CRR3, en conjonction avec la directive CRD6[3], constitue le dernier volet des réformes Bâle III[4]. Certaines dispositions du CRR3 seront mises en œuvre progressivement, avec des mesures transitoires pour faciliter l'adaptation des établissements financiers.

L'entrée en vigueur du CRR3 a plusieurs impacts significatifs sur les banques :

- augmentation des exigences en capital : les banques doivent détenir plus de fonds propres de haute qualité pour couvrir les risques, ce qui améliore leur résilience financière ;
- nouvelles règles de liquidité : des ratios de liquidité plus stricts sont introduits, obligeant les banques à maintenir un niveau plus élevé d'actifs liquides ;
- harmonisation des méthodes de calcul des risques : les méthodes de calcul des risques sont harmonisées pour réduire les divergences entre les différentes juridictions ;
- révision de l'approche standard du risque de crédit : cette révision vise à améliorer la sensibilité au risque et à garantir une évaluation plus précise des risques de crédit.

Révision du taux d'intérêt du Livret A et Livret d'épargne populaire

Le ministère de l'Économie et des Finances a annoncé en janvier (arrêté n° 2025-59 du 28 janvier 2025, applicable au 1er février 2025), puis en juillet 2025 (arrêté du 23 juillet 2025 relatif aux taux d'intérêt des produits d'épargne réglementée – NOR : ECOT2519971A, applicable au 1er août 2025) deux révisions successives des taux de l'épargne réglementée, conformément aux préconisations du gouverneur de la Banque de France. Ainsi :

- le taux d'intérêt du Livret A a été fixé à 2,4% à compter du 1er février 2025 (contre 3% entre le 1er février 2023 et le 31 janvier 2025), puis à 1,7% à compter du 1er août 2025 ;
- le taux d'intérêt du Livret d'épargne populaire (LEP) a été fixé à 3,5% à compter du 1er février 2025 (contre 4% entre le 1er août 2024 et le 31 janvier 2025), puis à 2,7% à compter du 1er août 2025.

Conditions d'octroi du prêt à taux zéro

La loi de finances 2025 (loi n° 2025-127 du 14 février 2025) a introduit plusieurs modifications importantes pour le prêt à taux zéro (PTZ) :

- élargissement géographique : le PTZ est désormais accessible pour l'achat de logements neufs sur l'ensemble du territoire français, sans restriction géographique ;
- revalorisation des plafonds de ressources : les plafonds de ressources pour bénéficier du PTZ ont été augmentés, permettant à un plus grand nombre de ménages d'y accéder ;
- prolongation du dispositif : le PTZ a été prolongé jusqu'en 2027, assurant ainsi sa pérennité et son efficacité dans la lutte contre l'exclusion sociale ;
- augmentation de la quotité financée : la part du projet immobilier pouvant être financée par le PTZ a été augmentée à 50%, offrant ainsi une aide plus substantielle aux futurs acquéreurs.

Ces modifications, entrées en application le 1er avril 2025, visent à faciliter l'accession à la propriété et à soutenir le marché immobilier, tout en répondant aux enjeux environnementaux et économiques actuels.

Révision des taux directeurs de la BCE

Au premier semestre 2025, la BCE a procédé à deux baisses de ses trois taux directeurs. La première baisse a eu lieu le 6 mars 2025 et la seconde le 5 juin 2025, marquant la huitième baisse en un an. Chaque fois, les taux ont été réduits de 25 points de base. Les nouveaux taux sont effectifs depuis le 11 juin 2025. Concrètement, le taux de rémunération des dépôts est abaissé à 2,00%, le taux des opérations de refinancement à 2,15% et le taux de prêt marginal à 2,40%. Ce cycle de baisses vise à assouplir la politique monétaire pour soutenir l'économie de la zone euro face aux incertitudes mondiales et faciliter l'accès au crédit pour les ménages et les entreprises.

Révision de Solvabilité II[5]

La directive (UE) 2025/2[6], adoptée le 8 janvier 2025, révisant le cadre prudentiel Solvabilité II, est désormais juridiquement applicable, bien que l'horizon de transposition complète par les États membres de certaines dispositions soit fixé à 2027.

Dès 2025, les organismes d'assurance sont tenus :

- d'intégrer les nouvelles attentes prudentielles dans leur dispositif de gouvernance ;
- d'adapter les travaux d'évaluation interne des risques et de la solvabilité (ORSA[7]) ;
- de préparer les évolutions quantitatives susceptibles d'avoir un impact sur le capital de solvabilité requis (SCR[8]).

(1) *Décret n° 2025-700 du 25 juillet 2025 relatif à la durée de désignation du prestataire du service universel postal et décret n° 2025-710 du 26 juillet 2025 relatif à la désignation du prestataire du service universel postal.*
(2) *Capital Requirements Regulation 3.*
(3) *Capital Requirements Directive 6.*
(4) *Bâle III est un ensemble de réformes réglementaires internationales mises en place par le Comité de Bâle sur la surveillance bancaire (CBCB) en réponse à la crise financière de 2007-2008, pour renforcer la résilience des banques face aux chocs économiques et garantir qu'elles disposent de fonds propres suffisants pour absorber les pertes imprévues.*
(5) *Solvabilité II est la réglementation européenne qui encadre la solvabilité des assureurs afin de garantir leur capacité à honorer durablement leurs engagements envers les assurés.*
(6) *La directive (UE) 2025/2 modifie le cadre européen Solvabilité II applicable aux compagnies d'assurance. Elle vise à renforcer la solidité financière des assureurs, à améliorer leur gestion des risques, notamment à long terme et face aux enjeux climatiques, tout en favorisant un financement durable de l'économie. Certaines mesures entrent progressivement en application, avec une transposition complète prévue d'ici 2027.*
(7) *Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) : évaluation interne par laquelle les assureurs analysent leurs risques et leur solidité financière afin d'évaluer s'ils peuvent durablement honorer leurs engagements.*
(8) *Solvency Capital Requirement (SCR) : montant de fonds propres qu'un assureur doit détenir pour absorber des pertes importantes tout en restant en mesure de respecter ses engagements.*

Les principales évolutions concernent :

- les ajustements de la courbe des taux sans risque, qui doivent permettre :
  - une réduction de la volatilité des provisions techniques à long terme (notamment pour les activités d'épargne et de retraite),
  - un effet globalement favorable sur le ratio de solvabilité ;
- l'évolution des principes de calcul de la marge de risque, qui devrait conduire, de manière progressive, à une diminution de la charge en capital associée aux engagements de long terme.

Ces évolutions se traduisent par une amélioration progressive de la solvabilité.

Évolution de la gamme de services d'envois de courrier et de colis

La gamme de services d'envois de courrier et de colis n'a pas connu d'évolution significative depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle gamme Courrier au 1er janvier 2023.

Évolution des tarifs du Courrier et du Colis

La Lettre verte est le cœur de la gamme courrier pour les particuliers. En 2025, la hausse moyenne des tarifs du courrier relevant du service universel postal égrené affranchi au moyen de timbres-poste s'est élevée à +6,8%. Le tarif de la Lettre verte affranchie au moyen de timbres-poste est fixé à 1,39 euro pour la première tranche de poids. Le tarif de la Lettre Services Plus est fixé à 3,15 euros sur la première tranche de poids, et le tarif de la e-Lettre rouge à 1,49 euro pour le format S (tarif du premier format – *small*).

La grille tarifaire des offres de courrier en nombre et industriel croît en moyenne de +5,8% sur l'ensemble des offres G2, G3 et G4[1]. Sur la tranche 0-50 g, l'offre G2 est positionnée à 1,392 euro, l'offre G3 à 0,743 euro et l'offre G4 à 0,635 euro. Les tarifs du courrier publicitaire augmentent de +4,2%.

L'évolution tarifaire de l'offre Colissimo France est limitée à +5,9%. Le tarif d'entrée de gamme (Colissimo France de moins de 250 g) est fixé à 5,25 euros. Sur les liaisons entre la métropole et les outre-mer, les tarifs du Colissimo Outre-mer, quant à eux, restent inchangés en 2025 par rapport à 2024.

Évolution de l'offre de la presse

L'offre de services proposée dans le cadre de la mission de service public de transport et de distribution de la presse n'a pas connu d'évolution significative depuis l'entrée en vigueur, le 1er janvier 2023, du protocole d'accord relatif à la réforme du transport de la presse signé le 14 février 2022 entre l'État, les organisations représentatives des familles de presse, La Poste et l'Arcep.

Évolution tarifaire de la presse

Pour l'année 2025, La Poste a fait application des termes du protocole d'accord du 14 février 2022 qui plafonnent à +2% l'augmentation des tarifs 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 titulaires d'un certificat d'inscription à la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP).

Le contrat d'entreprise 2023-2027

Les engagements de La Poste et de l'État (dont les montants des compensations publiques) sont définis dans un contrat d'entreprise pluriannuel.

Après signature le 18 mai 2022 d'un avenant au contrat d'entreprise 2018-2022, l'État et La Poste ont signé un nouveau contrat d'entreprise pour la période 2023-2027, sur la base des éléments suivants :

- le groupe La Poste s'est doté d'un nouveau plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », avec des objectifs ambitieux de développement, de transformation et de participation à quatre transitions majeures de la société ;
- l'État a confirmé son soutien aux quatre missions de service public, concrétisé dans l'avenant signé le 18 mai 2022, conforté par trois récentes décisions de la Commission européenne ;
- la désignation de La Poste par la loi de 2010 comme opérateur du service universel pour une durée de 15 ans arrive à échéance fin 2025.

Ce contrat est structuré autour de trois objectifs :

- entériner la consolidation récente et significative des missions de service public ;
- acter une méthode et un calendrier pour évaluer et si besoin envisager des évolutions des missions de service public afin qu'elles continuent de répondre aux besoins des usagers ;
- exposer les contributions que La Poste peut apporter au déploiement des politiques publiques majeures autour de quatre thématiques (autonomie à domicile, mobilité, confiance numérique et cohésion territoriale).

Ce contrat d'entreprise a fait l'objet de consultations, le 19 janvier 2023 auprès de la Commission supérieure du numérique et des postes (CSNP) et le 23 janvier 2023 auprès de l'Arcep, qui ont chacune rendu un avis public.

Le 23 février 2023, le Conseil d'administration de La Poste a autorisé le Président-Directeur général à le signer. La signature du contrat d'entreprise par les ministres concernés et le Président-Directeur général de La Poste est intervenue le 26 juin 2023.

Les principales dispositions de ce contrat d'entreprise sont présentées ci-après.

Service universel postal

La Poste met en œuvre depuis le 1er janvier 2023 la nouvelle gamme Courrier du service universel postal. Elle réalise un haut niveau de qualité de service conformément aux objectifs fixés par arrêté ministériel. L'État compense une partie du coût net de cette mission, au travers d'une dotation annuelle de 520 millions d'euros[2], modulée en fonction de la qualité de service de la Lettre verte en J+3.

Taux de Lettres vertes distribuées en J+3	Compensation publique versée à La Poste
< 94,5%	500 M€
≥ 94,5% et < 95,5%	510 M€
≥ 95,5%	520 M€

Néanmoins depuis 2023, les compensations des charges du service universel postal versées à La Poste ont été définies dans les lois de finances annuelles indépendamment du niveau de qualité de service effectivement réalisé.

(1) Offres de courriers en nombre principalement émis par les entreprises et distribués en J+2 (G2), J+3 (G3) et J+4 (G4).
(2) Aide d'État SA 100746 (2023/N), déclarée compatible avec le marché intérieur par la Commission européenne dans sa décision du 7 décembre 2023.

Au titre de 2022, La Poste a perçu en 2023 une compensation de 520 millions d'euros. La loi de finances pour 2024 a prévu une compensation de 500 millions d'euros au titre de l'année 2023, bien que le taux de Lettres vertes distribuées en J+3 a été supérieur à 95,5%. La loi de finances pour 2025 a prévu 500 millions d'euros au titre de la compensation de l'année 2024 bien que La Poste ait acheminé 95,0% des Lettres vertes en J+3 justifiant une compensation de 510 millions d'euros. Pour 2025, la compensation devrait être réduite à 450 millions d'euros alors que la qualité de service réalisé justifierait une compensation de 500 millions d'euros.

Transport et distribution de la presse

L'État et La Poste ont mis en œuvre dès le 1er janvier 2023 le protocole du 14 février 2022 réformant le régime des aides à la presse, à la suite de la décision de compatibilité de la Commission européenne du 5 décembre 2022[1].

La Poste réalise un haut niveau de qualité de service. Elle participe au Comité de suivi de l'Observatoire de la qualité de la distribution de la presse abonnée constitué par l'Arcep. L'État compense une partie du coût net de la mission de transport et distribution de la presse. En 2025, cette compensation s'est élevée à 38,5 millions d'euros.

L'État a souhaité donner mandat à La Poste, qui l'a accepté, d'assurer le paiement, en son nom et pour son compte, de l'aide à l'exemplaire pour les titres de presse postés versée aux éditeurs. À cette fin, l'État met préalablement à disposition de La Poste les sommes nécessaires correspondantes.

La clause de rendez-vous en 2024 prévue par le protocole a permis d'établir un bilan de sa mise en œuvre. La non-réalisation de certaines hypothèses clés qui avaient fondé l'accord a empêché l'amélioration et contribué à la dégradation du compte de la mission en 2023 et en 2024. Pour ces mêmes raisons, La Poste ne prévoit pas d'amélioration de ce compte en 2025, en dépit des économies qu'elle a réalisées.

Aménagement du territoire

L'État et La Poste confirment leur engagement pour l'exercice de cette mission, dans des conditions qui s'adapteront aux attentes des usagers en concertation avec les élus. La Poste conforte et adapte la présence territoriale de son réseau, avec le soutien de l'État et en concertation avec les élus locaux. La mutualisation des offres de services au sein des points de contact postaux est recherchée.

La Poste perçoit une compensation annuelle maximale de 177 millions d'euros. Cette compensation est financée, à hauteur de 174 millions d'euros maximum par an, par des abattements prévus par la loi sur les bases de taxes locales dues par La Poste, par une dotation budgétaire et, en tant que de besoin, par tout autre dispositif. Un financement complémentaire de 3 millions d'euros maximum par an peut être mis en œuvre. Il est issu d'un abattement sur les bases de taxes foncières dues au titre des immeubles consacrés aux activités postales et détenus par des filiales de La Poste.

Accessibilité bancaire

L'accessibilité bancaire appuyée sur le Livret A exercée par La Banque Postale demeure un dispositif essentiel de l'inclusion bancaire. À cette fin, La Banque Postale assure avec le réseau de La Poste un accompagnement humain d'accueil et de conseil pour la réalisation gratuite de toutes les opérations autorisées sur le Livret A.

La contribution publique est assurée par une dotation budgétaire[2]. La compensation annuelle[3] versée par l'État à La Banque Postale est fixée à 269 millions d'euros pour l'année 2025.

L'évaluation des missions de service public

L'État et La Poste s'engagent à mener une évaluation des missions de service public à la lumière de leur utilité sociale, de leurs coûts, de leurs modalités d'exercice et de leurs instruments de mesure.

Des travaux techniques ont été conduits en ce sens en 2024 et 2025 avec les services de l'État dont les principaux résultats ont donné lieu à une présentation devant les instances de gouvernance de La Poste.

Volet complémentaire au contrat d'entreprise : les contributions de La Poste aux politiques publiques, en appui à la population et aux territoires

Dans son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », le groupe La Poste s'engage pour la réussite de quatre transitions majeures : la transition démographique, la transition écologique, la transition numérique, la transition territoriale.

Dans ce volet complémentaire du contrat d'entreprise, le groupe La Poste propose de développer à destination de ses clients des solutions innovantes, distinctives et performantes dans les quatre domaines suivants : autonomie à domicile, mobilité durable, confiance numérique, cohésion territoriale.

Chacune de ces thématiques donne lieu à l'expression de propositions concrètes, incarnant les contributions que La Poste et ses filiales peuvent apporter à la réussite des politiques publiques dans ces domaines, et donc à l'intérêt général.

(1) Aide d'État SA.102817(2022/N).
(2) Cette disposition figure à l'article L. 221-6 du Code monétaire et financier, modifié par la loi n° 2022-1726 du 30 décembre 2022 de finances pour 2023.
(3) Sa trajectoire pluriannuelle est précisée par l'arrêté du 9 août 2021 qui fixe la rémunération complémentaire de La Banque Postale au titre des obligations qui lui incombent en matière de distribution et de fonctionnement du Livret A.

2.1.3 Développements, partenariats et acquisitions

2.1.3.1 Services-Courrier-Colis

Cession de BudgetBox et des activités promotionnelles de Sogec

En septembre 2025, Sogec a finalisé la cession de sa filiale BudgetBox et de ses activités de marketing promotionnel et de couponing digital au profit du groupe HighCo, expert en marketing et communication.

En 2024, le chiffre d'affaires des activités cédées s'élevait à 32 millions d'euros.

Cyclonova élargit son offre du service Véligo

En décembre 2025, Véligo, service de location longue durée de vélos à assistance électrique, a élargi son offre en proposant plus de 20 000 vélos en location afin d'accompagner progressivement les Franciliens dans leur transition vers la mobilité active.

Cession de La Poste Conciergerie

En décembre 2025, La Poste Santé & Autonomie a finalisé la cession de la participation majoritaire qu'elle détenait dans La Poste Conciergerie, qui opérait l'offre commerciale d'Enfin Lundi. Cette opération a été réalisée au profit d'Armonia, acteur majeur de l'*hospitality management* en France.

En 2024, le chiffre d'affaires de cette activité s'élevait à 9 millions d'euros.

2.1.3.2 Geopost

Expansion des réseaux de consignes en Europe

En 2025, Geopost a poursuivi une dynamique soutenue d'expansion des solutions de livraison hors domicile, portée par une demande en forte progression. À la fin de l'année, Geopost a franchi le seuil des 150 000 points de livraison hors domicile en Europe, consolidant ainsi sa position de réseau hybride paneuropéen de référence.

Pologne

En janvier 2025, DPD Pologne a atteint un jalon important avec l'installation de sa 9 000e consigne, illustrant l'essor durable de l'e-commerce dans le pays. Au total, le pays dispose aujourd'hui de 33 000 points de retrait, dont 11 500 consignes autonomes sur batterie, témoignant de la maturité du marché.

Royaume-Uni

En avril 2025, DPD UK a renforcé son réseau hors domicile grâce à un partenariat stratégique avec YEEP!, prévoyant la mise en place de 8 000 consignes supplémentaires sur cinq ans. Cette extension viendra compléter un réseau déjà constitué de 12 000 points Pickup.

Hongrie

En juin 2025, GLS a ouvert son réseau de consignes à des prestataires tiers en Hongrie, avec DPD comme premier partenaire. Cette collaboration permet déjà l'accès à plus de 1 400 consignes supplémentaires pour les clients DPD, dans un réseau national dont le parc a doublé depuis 2023, atteignant 9 400 équipements.

France

En novembre 2025, Pickup a lancé une nouvelle solution innovante : la consigne multiservice Fresh, combinant casiers secs et réfrigérés pour proposer une gamme élargie de services dont le retrait *click & collect*, la distribution automatique de produits frais locaux et le dépôt et le retrait de colis d'e-commerce. Pickup prévoit l'installation d'une quinzaine de consignes Fresh au cœur des villes d'ici fin 2026.

Investissements industriels

De Chronopost dans le *hub* Nord Île-de-France

En février 2025, Chronopost a annoncé un agrandissement majeur de son *hub* Nord Île-de-France situé à Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint-Denis). Les investissements ont porté sur l'aménagement du site (mécanisation, trieurs…) ainsi que sur les systèmes d'information. Avec une capacité de tri de plus de 35 000 colis par heure, à comparer à 10 000 auparavant, il peut désormais traiter jusqu'à 600 000 colis par jour en période de pic d'activité, ce qui en fait le site le plus performant de Chronopost. Cette nouvelle extension répond à la croissance dynamique du secteur du colis en France et à l'international.

Ouverture par DPD Pologne d'un centre de tri de colis

En avril 2025, DPD Pologne a inauguré un cinquième centre de tri dans le pays, un investissement stratégique visant à rationaliser davantage les processus logistiques et à améliorer l'efficacité du traitement des colis de petit format. La nouvelle installation répond à la croissance dynamique du secteur du commerce électronique et aux attentes croissantes des clients en matière de rapidité de livraison et de qualité de service. Son infrastructure introduit une nouvelle norme pour le tri et le transbordement de petits colis.

Renforcement par SEUR de ses capacités logistiques en Espagne

En juin 2025, SEUR a poursuivi le développement de son offre de transport sous température contrôlée. Son site d'Illescas, au sud de Madrid, a doublé sa surface de stockage sous température contrôlée, passant de 700 m² à 1 400 m². Ce renforcement de capacité répond à une demande croissante de l'e-commerce. Avec cette infrastructure, SEUR peut accompagner ses clients BtoB et BtoC dans la vente de produits soumis à des réglementations spécifiques, y compris à l'international.

Croissance externe

Rachat par Geopost des minoritaires de BRT

En juillet 2025, un accord a été conclu avec les actionnaires minoritaires de BRT : rachat par Geopost des minoritaires ; indemnisation de Geopost ; remise de loyer sur la période 2025-2031 et réduction du prix d'acquisition de BRT.

Acquisition de 100% de Fermopoint par BRT

En septembre 2025, BRT, leader du transport express en Italie et filiale de Geopost, a finalisé l'acquisition des 40% restants de Fermopoint. Grâce à cette opération, BRT détient 100% du capital de Fermopoint, renforçant ainsi son engagement à développer son activité dans le segment de la livraison du dernier kilomètre. Cette intégration vise à répondre à la demande croissante des consommateurs pour des solutions de livraison plus flexibles *via* des points de collecte.

2.1.3.3 Grand Public et Numérique

Création de l'entrepôt de donnés FREiA

En janvier 2025, Heva, filiale de Docaposte, a obtenu l'autorisation de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) pour établir un entrepôt de données de santé dénommé FREiA. Celui-ci intégrera des données issues du Système national des données de santé (SNDS) avec une profondeur historique de neuf ans, dans le but d'accélérer les analyses des données de santé en vie réelle pour ses clients du secteur de la santé. L'entrepôt FREiA sera utilisé pour des projets de recherche visant à décrire la population cible, mesurer l'efficacité des traitements et évaluer les risques associés à l'utilisation de produits de santé.

Lancement de la plateforme de services *cloud* souverains

En avril 2025, NumSpot, né de la volonté de quatre entreprises françaises (Docaposte, Banque des Territoires, Dassault Systèmes et Bouygues Telecom), a lancé une plateforme de services *cloud* souverains. Cette solution *open source* garantit autonomie et réversibilité, tout en protégeant les données sensibles.

Partenariat entre La Poste et JCDecaux

En avril 2025, La Poste et JCDecaux ont signé un partenariat pour améliorer l'accessibilité des services postaux en France *via* le réseau MédiaKiosk composé de 770 kiosques de presse répartis dans 180 villes en France. Ce partenariat vise à diversifier les services offerts par les kiosques et à faciliter l'accès aux services essentiels de La Poste, tels que l'affranchissement et le dépôt de colis tout en étant stratégiquement situés pour maximiser l'accès des habitants.

Lancement des Bbox La Poste Mobile

En septembre 2025, La Poste Mobile a lancé avec succès ses nouvelles Bbox, appuyées sur le réseau Bouygues Telecom et proposées dans 6 000 bureaux de poste. Ces offres combinent technologie performante et proximité du réseau postal.

Immatriculation officielle de Docaposte comme plateforme agréée de facturation électronique

En décembre 2025, Docaposte, *via* sa filiale Seres, a obtenu l'immatriculation officielle de l'État pour opérer comme plateforme agréée de facturation électronique. Cette reconnaissance, délivrée par la Direction générale des finances publiques (DGFIP), permet à Docaposte d'accompagner les entreprises dans la transition vers la facturation électronique, obligatoire à partir de septembre 2026 pour toutes les entreprises françaises assujetties à la TVA. Grâce à leur expertise et à une infrastructure sécurisée, Docaposte et Seres sont désormais des acteurs clés de la dématérialisation fiscale en France.

2.1.3.4 La Banque Postale

Renforcement et recentrage stratégique de CNP Assurances

En 2025, CNP Assurances a poursuivi une stratégie active de recentrage de son portefeuille et de développement ciblé.

En janvier 2025, CNP Assurances et La Mutuelle Générale ont annoncé la création de CNP Assurances Protection Sociale, une société anonyme détenue à 65% par CNP Assurances Holding et à 35% par La Mutuelle Générale depuis le 31 décembre 2024. Cette opération marque une étape structurante dans le développement du groupe sur le segment de la protection sociale, un marché au cœur des enjeux sociétaux.

Parallèlement, CNP Assurances a finalisé plusieurs cessions d'actifs à l'international. En avril 2025, le groupe a cédé 100% du capital de CNP Cyprus Insurance Holdings à Hellenic Bank Public Company Ltd, avec un impact marginal de +0,4 point sur le ratio de couverture du SCR. En juin 2025, CNP Assurances a également finalisé la cession de l'intégralité de ses titres dans la co-entreprise italienne CNP UniCredit Vita à UniCredit, à la suite de l'exercice de l'option d'achat par ce dernier. Cette opération a eu un impact positif significatif de +4 points sur le ratio SCR. CNP Assurances demeure néanmoins pleinement engagée sur le marché italien à travers CNP Assicura et ses autres succursales.

Enfin, en octobre 2025, CNP Assurances a annoncé la signature d'un accord avec Embracon pour rapprocher leurs activités de *consórcio* au Brésil, une alternative locale au crédit traditionnel, afin de créer un acteur majeur sur un marché en forte croissance. L'opération prévoit l'apport de CNP Consórcio à Embracon, suivi d'une prise de participation par CNP Assurances, qui détiendrait à l'issue de ces opérations 40% du capital, aux côtés des fondateurs (60%). L'opération, financée sur fonds propres, reste soumise aux autorisations réglementaires et devrait intervenir courant 2026.

Développement de l'épargne, de la retraite et des solutions d'investissement pour les particuliers

La Banque Postale et CNP Assurances ont poursuivi le déploiement de nouvelles offres d'épargne et d'investissement, à destination des particuliers comme des entreprises.

En janvier 2025, La Banque Postale a lancé LBP AM Private Opportunities, un fonds de *private equity*, dette privée et infrastructure, classé article 8 au sens de la réglementation *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR)[1]. Accessible à partir de 100 euros, ce fonds est investi en actifs réels et privés et proposé dans les contrats d'assurance-vie Cachemire 2 et Cachemire 2 Série 2, ainsi que dans les dispositifs d'épargne retraite. Il s'inscrit dans le cadre de la loi Industrie verte, visant à orienter l'épargne privée vers le financement de projets à impact écologique.

En septembre 2025, CNP Assurances et La Banque Postale ont également lancé une nouvelle offre d'épargne salariale et de retraite à destination des TPE et PME, combinant un plan d'épargne entreprise (PEE) et un plan d'épargne retraite unique (PERU) assurantiel. Cette solution vise à faciliter l'accès à l'épargne salariale dans les petites structures, grâce à une gestion simplifiée et une distribution assurée par les conseillers professionnels de La Banque Postale et CNP Retraite.

(1) Règlement européen (UE) 2019/2088 relatif à la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers, visant à renforcer la transparence sur la prise en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Soutien à l'économie réelle et partenariats d'investissement

En 2025, CNP Assurances a renforcé son rôle d'investisseur institutionnel engagé dans le financement de l'économie réelle à travers plusieurs partenariats d'investissement.

En juin 2025, Tikehau Capital, en partenariat avec Société Générale Assurances, CNP Assurances et le groupe CARAC, a annoncé le lancement d'un fonds de *private equity* dédié aux secteurs de la défense, de la cybersécurité et de la sécurité européenne. Accessible en unités de compte dans les contrats d'assurance-vie et d'épargne retraite des partenaires, ce fonds, doté d'un engagement initial de 150 millions d'euros, vise à soutenir les capacités industrielles et technologiques françaises et européennes.

Dans la même dynamique, Eiffel Private Credit, fonds de dette privée agréé ELTIF 2.0[1] et soutenu par CNP Assurances, a été lancé pour financer la croissance des PME et ETI européennes. Accessible *via* l'assurance-vie, l'épargne retraite et les comptes-titres, ce fonds a pour objectif de contribuer au renforcement du tissu économique local et à la résilience de l'économie européenne.

Inclusion financière

La Banque Postale a poursuivi ses actions en faveur de l'inclusion financière et de l'assurance accessible.

En juillet 2025, l'Union postale universelle (UPU), AXA et CNP Assurances ont annoncé le lancement d'un nouveau partenariat pour étendre l'accès à l'assurance pour les populations vulnérables et non bancarisées, en utilisant les réseaux postaux comme vecteurs d'inclusion financière. L'initiative repose sur une étude mondiale sur la finance postale inclusive et sera réalisée grâce au programme *Postal Insurance Technical Assistance Facility* (PITAF)[2]. Ses objectifs incluent la promotion de l'inclusion financière pour les populations vulnérables, le renforcement de la viabilité des opérateurs postaux, la création d'un environnement favorable à l'assurance inclusive, le soutien des réglementations sur l'assurance postale et la mise en place d'une plateforme de partage des connaissances.

2.1.3.5 Immobilier

Ouverture de la Résidence Services Seniors de Châteauroux

En mai 2025, La Poste Immobilier et les Jardins d'Arcadie ont annoncé l'ouverture de la Résidence Service Seniors située au cœur de Châteauroux. Ce projet s'inscrit dans le cadre du plan stratégique de La Poste Immobilier, qui valorise et transforme neuf sites emblématiques en Résidences Services Seniors à travers toute la France.

2.1.4 Émissions obligataires

Émission d'obligations super-subordonnées à durée indéterminée

Le 16 janvier 2025, La Poste a émis de nouvelles obligations super-subordonnées à durée indéterminée (TSSDI), remboursables par la Société à partir de la sixième année et demie, pour un montant total de 750 millions d'euros.

La Poste a procédé au rachat des obligations super-subordonnées à durée indéterminée émises en 2018 pour 750 millions d'euros. Ce rachat a été réalisé en deux temps, en janvier 2025 à hauteur de 404 millions d'euros puis en novembre 2025 à hauteur de 346 millions d'euros.

Au 31 décembre 2025, l'encours des titres subordonnés hybrides perpétuels inscrits aux capitaux propres du groupe La Poste s'élève à 750 millions d'euros.

(1) *ELTIF 2.0 : Fonds d'investissement européen réglementé destiné à financer l'économie réelle par de la dette privée (PME et ETI non cotées), accessible aux investisseurs particuliers sur un horizon de long terme.*
(2) *Le programme PITAF a été créé pour soutenir les opérateurs postaux dans le développement de services d'assurance inclusive. Quinquennal, il a débuté en 2024 avec une étude mondiale sur les modèles d'assurance postale existants.*

2.2 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE

Le groupe utilise certains indicateurs alternatifs de performance (IAP), c'est-à-dire ne relevant pas du référentiel de *International Financial Reporting Standards* (IFRS). 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.

EBITDA ajusté

Il 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

Il 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 l'indicateur n'est pas pertinent.

Évolution à périmètre et change constants (ou évolution organique)

Celle-ci 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

Ce ratio est obtenu en rapportant la dette nette aux capitaux propres part du groupe.

Dette nette/EBITDA ajusté

Ce ratio 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 est calculé pour La Banque Postale et ses filiales (y compris CNP Assurances).

Liquidity Coverage Ratio (LCR)

Ce ratio mensuel de liquidité à court terme mesure la capacité de la banque à résister pendant 30 jours à une dégradation sévère de sa situation dans un contexte de choc systémique. Sa valeur cible est supérieure à 100%. Le 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. Il concerne La Banque Postale et ses filiales (hors CNP Assurances).

Net Stable Funding Ratio (NSFR)

Il garantit que les banques disposent de suffisamment de ressources stables (*i.e.* 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. Il 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%. Il concerne La Banque Postale et ses filiales (hors CNP Assurances).

Coefficient d'exploitation

Il se calcule en divisant les frais de gestion par le produit net bancaire. 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 concerne La Banque Postale et ses filiales (y compris CNP Assurances).

Taux de couverture du *Solvency Capital Requirement* (SCR)

Il correspond au niveau de fonds propres éligibles permettant à un assureur d'absorber des pertes significatives et donnant une assurance raisonnable que les engagements envers les assurés et les bénéficiaires seront honorés lorsqu'ils seront dus. 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 est calculé pour CNP Assurances et les filiales qu'elle consolide.

2.2.1 Synthèse

Les informations financières présentées sont issues des comptes consolidés au 31 décembre 2025 du groupe La Poste.

			Exercice clos le 31 décembre			
			Variation vs N-1		Évolution à périmètre et change constants vs N-1	
(en millions d'euros)	**31/12/2025**	**31/12/2024**	*(en M€)*	*(en %)*	*(en M€)*	*(en %)*
PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE						
Produits opérationnels	**34 387**	**34 569**	**-182**	**-0,5**	**-69**	**-0,2**
Résultat d'exploitation (après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	**2 517**	**2 950**	**-434**	**-14,7**	**-204**	**-7,8**
Marge opérationnelle	*7,3%*	*8,5%*	-		-	
Résultat net part du groupe	**1 160**	**1 410**	**-250**	**-17,7**	**-52**	**-4,4**
Marge nette	*3,4%*	*4,1%*	-	*-0,7 pt*	-	*-0,1 pt*
Free cash flow	**547**	**1 124**	**-577**	**-51,4**		
EBITDA ajusté	*1 879*	*2 788*	*-909*	*-32,6*		
CHIFFRES CLÉS – LA BANQUE POSTALE						
Produit net bancaire	**7 729**	**7 554**	**+175**	**+2,3**	**+201**	**+2,7**
Coefficient d'exploitation	*62,8%*	*64,6%*	-	*-1,8 pt*		

		Exercice clos le 31 décembre		
			Variation vs N-1	
(en millions d'euros)	**31/12/2025**	**31/12/2024**	*(en M€)*	*(en %)*
INDICATEURS FINANCIERS CLÉS				
Dette nette	**9 756**	**10 601**	**-845**	**-8,0**
Dette nette/EBITDA ajusté	*5,2*	*3,8*		
Capitaux propres part du groupe	**24 762**	**23 373**	**+1 390**	**+5,9**
Dette nette/CP	*39,4%*	*45,4%*	-	*-6,0 pts*
Résultat net/CP	*4,7%*	*6,0%*	-	*-1,3 pt*
Common Equity Tier 1	**18,6%**	**17,8%**	**-**	**+0,8 pt**
LCR	**165%**	**165%**	**-**	**0 pt**
NSFR	**118%**	**132%**	**-**	**-14 pts**
Ratio crédits sur dépôts [(a)]	**88,8%**	**85,3%**	**-**	**+3,5 pts**
Taux de couverture du SCR	**256%**	**237%**	**-**	**+19 pts**

(a) Mode de calcul modifié courant 2025 pour garantir une comparabilité entre les banques de la place. Donnée 2024 retraitée.

2.2.1.1 Produits opérationnels

Les produits opérationnels du groupe La Poste s'établissent à 34 387 millions d'euros à fin décembre 2025, en diminution de 182 millions d'euros par rapport à fin décembre 2024, soit -0,5%.

Cette décroissance s'explique principalement par la poursuite de la baisse du courrier partiellement compensée par le rebond du produit net bancaire des activités bancaires.

			Exercice clos le 31 décembre			
			Variation *vs* N-1		Évolution à périmètre et change constants *vs* N-1	
(en millions d'euros)	**31/12/2025**	**31/12/2024**	*(en M€)*	*(en %)*	*(en M€)*	*(en %)*
Services-Courrier-Colis	9 627	10 064	-438	-4,3	-439	-4,4
Geopost	15 847	15 796	+52	+0,3	+139	+0,9
Grand Public et Numérique	6 123	6 398	-275	-4,3	-274	-4,3
La Banque Postale	7 729	7 554	+175	+2,3	+201	+2,7
Autres secteurs et intercos	(4 939)	(5 243)	+304	-5,8	+304	-5,8
PRODUITS OPÉRATIONNELS	**34 387**	**34 569**	**-182**	**-0,5**	**-69**	**-0,2**

Les effets périmètre s'élèvent à 52 millions d'euros, répartis entre La Banque Postale (52 millions d'euros), Services-Courrier-Colis (2 millions d'euros) et Geopost (-1 million d'euros). Les effets change s'élèvent à -165 millions d'euros dont essentiellement -87 millions d'euros sur le réal brésilien, -31 millions d'euros sur la livre sterling, -25 millions d'euros sur le peso mexicain et -21 millions d'euros sur le dollar américain.

À périmètre et change constants, les produits opérationnels du groupe baissent de 69 millions d'euros par rapport à fin décembre 2024, soit -0,2%.

Cette évolution est marquée par les éléments suivants :

- chiffre d'affaires de la branche Services-Courrier-Colis à 9 627 millions d'euros, en baisse organique de 439 millions d'euros, soit -4,4%. Ce recul s'explique largement par la baisse du courrier traditionnel (chiffre d'affaires du Courrier en recul de -405 millions d'euros) mais également par le recul de Colissimo (en baisse de -30 millions d'euros) impacté par le repli des volumes (-1,3% à jours ouvrés équivalents) ;
- chiffre d'affaires de la branche Geopost à 15 847 millions d'euros, en croissance organique de +139 millions d'euros (+0,9%). Cette croissance s'explique principalement par les activités de colis rapide et express, en croissance de +378 millions d'euros tirée par la progression des volumes (+5%) et notamment la dynamique du segment hors domicile (+31%). Asendia est en recul organique de -239 millions sur ses deux activités : l'activité Logistique est en baisse de -126 millions d'euros et l'activité Digitale est en repli de -113 millions d'euros ;
- chiffre d'affaires de la branche Grand Public et Numérique à 6 123 millions d'euros, en décroissance organique de -274 millions d'euros (-4,3%), sous l'effet du recul de -121 millions d'euros des activités commerciales dont -94 millions d'euros au titre des activités Courrier et -15 millions d'euros au titre des activités Colis et du repli des activités pour compte de tiers en diminution de -154 millions d'euros ;
- produit net bancaire de La Banque Postale à 7 729 millions d'euros, en croissance organique de +201 millions d'euros (+2,7%). Cette croissance s'explique principalement par les activités bancaires qui bénéficient notamment du rebond de la marge nette d'intérêt (MNI) (+327 millions d'euros) tandis que les revenus de l'assurance reculent de -92 millions, en raison notamment de la baisse des revenus du compte propre, affectés par des taux courts plus bas.

2.2.1.2 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 2025 à +2 517 millions d'euros. Hors effets périmètre de -170 millions d'euros (dont essentiellement -59 millions d'euros liés à CNP Assurances Protection Sociale, -34 millions d'euros liés à la cession d'entités chypriotes par CNP Assurances, -62 millions d'euros liés à la cession de CNP UniCredit Vita à UniCredit, et -14 millions d'euros liés à la cession de La Poste Telecom en 2024) et hors effets change de -59 millions d'euros (dont -51 millions sur le réal brésilien, -6 millions d'euros sur le peso argentin et -4 millions d'euros sur la livre sterling), la décroissance organique du résultat d'exploitation est de -204 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024. Cette évolution intègre un ensemble d'éléments non récurrents significatifs[1]. Retraité de ces éléments, le résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint du groupe augmente de +140 millions d'euros à périmètre et change constants.

(1) Le détail des impacts des éléments non-récurrents significatifs sur le résultat d'exploitation est présenté en section 2.2.3.3 « Détail des éléments non récurrents significatifs 2025 et 2024 (impact sur le résultat d'exploitation après quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint) ».

			Exercice clos le 31 décembre			
			Variation *vs* N-1		Évolution à périmètre et change constants *vs* N-1	
(en millions d'euros)	**31/12/2025**	**31/12/2024**	*(en M€)*	*(en %)*	*(en M€)*	*(en %)*
Services-Courrier-Colis	(63)	(138)	+75	-54,3	+75	-54,4
Geopost	466	624	-158	-25,3	-155	-24,9
Grand Public et Numérique	55	98	-43	-43,8	-29	-34,2
La Banque Postale	2 832	2 654	+177	+6,7	+389	+16,5
Immobilier	102	95	+7	+7,9	+7	+7,9
Supports et Structures	(391)	(374)	-17	+4,6	-17	+4,6
Non affecté et éliminations	(485)	(9)	-475	n.s.	-476	n.s.
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**2 517**	**2 950**	**-434**	**-14,7**	**-204**	**-7,8**

2.2.1.3 Résultat net

Le résultat net part du groupe, à +1 160 millions d'euros, diminue de 250 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024. Après retraitement des effets périmètre de -180 millions d'euros liés essentiellement à l'intégration de CNP Assurances Protection Sociale, à la cession d'entités chypriotes par CNP Assurances, à la cession de CNP UniCredit Vita à UniCredit et à la cession de La Poste Telecom effectuée en 2024 et, des effets change de -19 millions d'euros, le résultat net part du groupe baisse de 52 millions d'euros. Après retraitement des événements comptables significatifs de 2025 et 2024 décrits au paragraphe dédié à l'analyse du résultat net part du groupe, il augmente de +279 millions d'euros par rapport à fin décembre 2024 à périmètre et change constants.

2.2.1.4 Variation de la dette nette

La dette nette du groupe à 9 756 millions d'euros à fin décembre 2025 a diminué de 845 millions d'euros au cours de l'année 2025.

La variation de dette du groupe se caractérise par un *free cash flow* généré de 547 millions d'euros, en diminution de 577 millions d'euros par rapport à 2024, une diminution de la dette de location financement de 452 millions d'euros et des flux de trésorerie liés aux opérations de croissance externe de -112 millions d'euros. Le versement des dividendes dus en 2025 par le groupe, au titre du résultat 2024, ayant été réalisé sous forme de titres, aucune incidence n'est constatée sur la dette nette.

2.2.2 Résultats opérationnels par secteur d'activité

2.2.2.1 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 31/12/2025 *(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	7 720	15 716	7 687	3 038	83	2	141		34 387
CA & PNB intersecteurs	1 907	131	42	3 086	843	1 294	0	(7 302)	
Produits opérationnels	**9 627**	**15 847**	**7 729**	**6 123**	**927**	**1 295**	**141**	**(7 302)**	**34 387**
REX avant résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**(63)**	**466**	**2 809**	**55**	**103**	**(391)**	**(484)**	**(0)**	**2 494**
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	0	23	0	(1)	0	0	0	23
REX APRÈS RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**(63)**	**466**	**2 832**	**55**	**102**	**(391)**	**(484)**	**(0)**	**2 517**

Publié 31/12/2024 *(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	7 974	15 664	7 514	3 158	116	0	144		34 569
CA & PNB Intersecteurs	2 091	132	41	3 240	837	1 310	0	(7 652)	
Produits opérationnels	**10 064**	**15 796**	**7 554**	**6 398**	**954**	**1 311**	**144**	**(7 652)**	**34 569**
REX avant résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**(138)**	**624**	**2 621**	**83**	**104**	**(374)**	**(25)**	**16**	**2 911**
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	0	33	14	(9)	0	0	0	39
REX APRÈS RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**(138)**	**624**	**2 654**	**98**	**95**	**(374)**	**(25)**	**16**	**2 950**

2.2.2.2 Services-Courrier-Colis

La branche Services-Courrier-Colis regroupe :

- l'activité courrier entreprise de La Poste SA (collecte, tri, distribution de correspondances, de publicité et de presse), l'activité e-Paq (petits paquets import e-commerce) ainsi que les nouveaux services de proximité (logistique de proximité, économie circulaire) ;
- l'activité colis (Colissimo) de La Poste SA, spécialiste de la livraison rapide et des colis de moins de 30 kg aux particuliers, BtoC en France et à l'export ;
- l'ensemble des activités des filiales intervenant sur les marchés de diversification :
  - marketing direct et *data-marketing* (Mediaposte),
  - solutions de logistique et e-logistique (Viaposte),
  - prestation de santé à domicile et prévention de la perte d'autonomie (Santé & Autonomie),
  - efficacité énergétique, économie circulaire (Nouveaux Services).

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024	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	9 627	10 064	-438	-4,3	-439	-4,4
dont CA Courrier Maison Mère	*6 203*	*6 608*	*-405*	*-6,1*	*-405*	*-6,1*
dont CA Colis	*2 226*	*2 255*	*-30*	*-1,3*	*-30*	*-1,3*
dont CA Filiales Services-Courrier-Colis	*1 198*	*1 201*	*-3*	*-0,2*	*-4*	*-0,3*
Charges opérationnelles	(9 690)	(10 202)	512	-5,0	514	-5,0
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**(63)**	**(138)**	**75**	**-54,3**	**75**	**-54,4**
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	**(63)**	**(138)**	**75**	**-54,3**	**75**	**-54,4**

Activité Courrier

Le chiffre d'affaires s'établit à 6 203 millions d'euros, en baisse de -405 millions d'euros, soit -6,1% par rapport au 31 décembre 2024. Cette évolution s'explique notamment par :

- un effet volume de -425 millions d'euros sur la base du chiffre d'affaires entreprise donnant lieu à trafic, soit -10,5%. Cette décroissance est partiellement compensée par la hausse tarifaire entrée en vigueur au 1er janvier 2025 de +5,9% en moyenne représentant un impact de +236 millions d'euros sur le chiffre d'affaires donnant lieu à trafic ;
- une baisse de -67 millions d'euros au titre des élections européennes et des élections législatives en 2024 et non renouvelées en 2025 ;
- une baisse de la compensation du service universel de -25 millions d'euros, résultant de la réduction globale de -50 millions d'euros appliquée au niveau du groupe ;
- une baisse du courrier à l'international de -45 millions d'euros et de -22 millions d'euros sur les nouveaux services.

Activité Colissimo

Le chiffre d'affaires s'établit à 2 226 millions d'euros, en baisse de -30 millions d'euros, soit -1,3% par rapport au 31 décembre 2024. Cette évolution s'explique principalement par la baisse des volumes de -1,3% à jours ouvrés équivalents et plus particulièrement les volumes en provenance de Chine. Le volume des colis distribués s'établit à 436 millions d'objets[(1)].

(1) Au périmètre BSCC, c'est-à-dire hors colis Grand Public.

Activité des filiales Services-Courrier-Colis

Le chiffre d'affaires s'établit à 1 198 millions d'euros, en diminution organique de -4 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024 soit -0,3%.

- Les activités du pôle Mediaposte enregistrent une baisse organique de -26 millions d'euros, principalement due au repli de l'activité de Mediaposte International en Roumanie et en Espagne, partiellement compensée par les activités de Sogec.
- Le pôle Viaposte affiche une croissance organique de +4 millions d'euros, en lien avec la hausse de l'activité de Neolog.
- Le pôle Santé & Autonomie enregistre une croissance organique de +10 millions d'euros, tirée principalement par le développement commercial d'Asten Santé (+12 millions d'euros).
- Les filiales du pôle Nouveaux Services affichent un chiffre d'affaires en augmentation organique de +6 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024, tirée principalement par le lancement de l'activité de location de vélos de Cyclonova, ainsi que par la hausse de l'activité de La Poste E-éducation.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation s'établit à -63 millions d'euros, en augmentation organique de +75 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024 sous l'effet d'un ensemble d'éléments non récurrents significatifs[1]. Retraité de ces éléments, le résultat d'exploitation est en croissance de +53 millions d'euros qui s'explique principalement par :

- un résultat d'exploitation de l'activité Courrier en hausse de +9 millions d'euros, sous l'effet des mesures d'optimisation des charges d'exploitation permettant d'absorber le repli de l'activité ;
- un résultat d'exploitation de l'activité Colissimo stable, porté principalement par la bonne maîtrise des charges d'exploitation, et ce malgré la baisse des volumes ;
- un résultat d'exploitation des filiales en croissance de +45 millions d'euros, principalement attribuable à une nette progression de la marge opérationnelle de Mediaposte France, consécutive à la mise en œuvre du plan de transformation des activités d'imprimés publicitaires.

2.2.2.3 Geopost

L'activité de la branche Geopost regroupe :

- les activités de colis rapide et express en France et à l'étranger ;
- Asendia, qui propose des solutions de courriers transfrontières.

			Variation *vs* N-1		Évolution à périmètre et change constants *vs* N-1	
(en millions d'euros)	**31/12/2025**	**31/12/2024**	*(en M€)*	*(en %)*	*(en M€)*	*(en %)*
Chiffre d'affaires	15 847	15 796	+52	+0,3	+139	+0,9
dont CA colis rapide et express	*13 601*	*13 249*	*+352*	*+2,7*	*+378*	*+2,9*
dont CA Asendia	*2 246*	*2 546*	*-300*	*-11,8*	*-239*	*-9,6*
Charges opérationnelles	(15 381)	(15 172)	-209	+1,4	-294	+1,9
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**466**	**624**	**-158**	**-25,3**	**-155**	**-24,9**
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	0	-0	-24,6	-0	+23,6
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**466**	**624**	**-158**	**-25,3**	**-155**	**-24,9**

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la branche Geopost s'élève à 15 847 millions d'euros, en augmentation de +52 millions d'euros, soit +0,3% par rapport au 31 décembre 2024. Les effets change sont de -87 millions d'euros, dont -31 millions d'euros sur la livre sterling, -25 millions sur le peso mexicain, -21 millions d'euros sur le dollar américain, -17 millions d'euros sur le réal brésilien et +16 millions d'euros sur le zloty polonais. À périmètre et change constants, la croissance est de +139 millions d'euros, soit +0,9%.

Le chiffre d'affaires des activités colis rapide et express s'établit à 13 601 millions d'euros en progression organique de +378 millions d'euros, soit +2,9%, dans un contexte macroéconomique toujours difficile, marqué par une croissance restreinte du PIB en Europe.

Le volume des colis distribués s'établit à 2 244 millions de colis, en croissance organique de +5% par rapport au 31 décembre 2024. Au sein de cette croissance globale, le segment hors domicile affiche la plus forte progression (+31%), principalement portée par les flux en provenance de Chine sur les marchés de la Pologne, de l'Italie et de l'Allemagne, ainsi que par la hausse des volumes Vinted opérés par Chronopost.

(1) Le détail des impacts des éléments non-récurrents significatifs sur le résultat d'exploitation est présenté en section 2.2.3.3 « Détail des éléments non récurrents significatifs 2025 et 2024 (impacts sur le résultat d'exploitation après quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint) ».

Les dynamiques des principaux pays dans lesquels Geopost est présent sont les suivantes :

- le chiffre d'affaires en France s'élève à 2 482 millions d'euros, en croissance organique de +123 millions d'euros, portée principalement par la croissance des volumes hors domicile ;
- le chiffre d'affaires au Royaume-Uni s'établit à 2 371 millions d'euros, en décroissance organique de -14 millions d'euros. Cette diminution est principalement due à des conditions de marché très concurrentielles, malgré la hausse des volumes +2,8% ;
- le chiffre d'affaires en Allemagne s'établit à 2 234 millions d'euros, en croissance organique de +85 millions d'euros, tirée par la croissance des volumes +4,2% ;
- le chiffre d'affaires en Italie s'élève à 1 842 millions d'euros, en croissance organique de +3 millions d'euros qui s'explique principalement par une hausse des volumes de +1,4% ;
- le chiffre d'affaires en Pologne s'établit à 1 097 millions d'euros, en hausse organique de +91 millions d'euros grâce à la croissance de +16% des trafics notamment le hors-domicile.

Le chiffre d'affaires d'Asendia s'établit à 2 246 millions d'euros, en baisse organique de -239 millions d'euros, dont -126 millions d'euros sur l'activité Logistique et -113 millions d'euros sur l'activité Digitale.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint de la branche Geopost s'établit à +466 millions d'euros, en baisse organique de -155 millions d'euros, sous l'effet d'un ensemble d'éléments non récurrents significatifs[1]. Retraité de ces éléments, le résultat d'exploitation est en décroissance de -173 millions d'euros qui s'explique principalement par une déformation du mix produit ayant conduit à une contraction des marges notamment au Royaume-Uni, en Allemagne et en Italie.

La contribution de la branche Geopost au résultat net part du groupe s'élève à -40 millions d'euros, en baisse organique de -63 millions d'euros, sous l'effet d'un ensemble d'éléments non récurrents significatifs[2]. Après retraitement de ces éléments, le résultat net part du groupe affiche un recul de -159 millions d'euros. Ce repli s'explique notamment par la diminution du résultat d'exploitation, atténuée par une amélioration de +12 millions d'euros de la quote-part des résultats des sociétés mises en équivalence (hors dépréciations des titres[1] de Ninja Van et d'Aramex), ainsi que par une diminution de l'impôt sur les sociétés.

2.2.2.4 Grand Public et Numérique

La branche Grand Public et Numérique commercialise les produits et services postaux, financiers, téléphoniques et numériques auprès des particuliers, des professionnels et des entreprises en s'appuyant notamment sur le Réseau La Poste et sur les solutions et services numériques du groupe, dans le cadre d'une relation client omnicanale. Elle porte également la transformation numérique du groupe.

Les activités de la branche Grand Public et Numérique sont organisées en deux pôles :

- un premier qui regroupe les activités commerciales de la branche, avec principalement les activités Courrier et Colis ainsi que les filiales numériques Docaposte, LP11 et La Poste Services À la Personne (LPSAP) ;
- un second qui rassemble les activités et services pour compte de tiers avec les refacturations du réseau et les projets transverses de la direction numérique.

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024 retraité sectoriel	Variation vs N-1 *(en M€)*	Variation vs N-1 *(en %)*	Évolution à périmètre et change constants vs N-1 *(en M€)*	Évolution à périmètre et change constants vs N-1 *(en %)*
Chiffre d'affaires	6 123	6 398	-275	-4,3	-274	-4,3
dont activités commerciales	*3 113*	*3 234*	*-121*	*-3,7*	*-121*	*-3,7*
dont activités et services pour compte de tiers	*3 011*	*3 165*	*-154*	*-4,9*	*-154*	*-4,9*
Charges opérationnelles	(6 069)	(6 315)	+246	-3,9	+246	-3,9
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**55**	**83**	**-29**	**-34,2**	**-29**	**-34,2**
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	14	-14	-100,0	+0	n.s.
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**55**	**98**	**-43**	**-43,8**	**-29**	**-34,2**

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'établit à 6 123 millions d'euros, en diminution organique de -274 millions d'euros par rapport à fin décembre 2024, soit -4,3%.

Activités commerciales

Le chiffre d'affaires des activités commerciales s'établit à 3 113 millions d'euros, en décroissance organique de -121 millions d'euros qui se décompose essentiellement de la manière suivante :

- les activités Grand Public enregistrent une baisse organique de -132 millions d'euros pour un chiffre d'affaires qui s'élève à 2 147 millions d'euros. Cette baisse est principalement due au recul des activités Courrier de -94 millions d'euros, sous l'effet d'une baisse des volumes de -14%, partiellement compensée par un effet prix de +8%. Les activités Colis ont également diminué de -15 millions d'euros, impactées par le recul des ventes en

(1) Le détail des impacts des éléments non-récurrents significatifs sur le résultat d'exploitation est présenté en section 2.2.3.3 « Détail des éléments non-récurrents significatifs 2025 et 2024 (impacts sur le résultat d'exploitation après quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint) ».
(2) Le détail des impacts des éléments non-récurrents significatifs sur le résultat net est présenté en section 2.2.3.2 « Résultat net part du groupe ».

bureau de poste. Enfin, la compensation du service universel versée par l'État a été réduite de -23 millions d'euros, résultant de la réduction globale de -50 millions d'euros appliquée au niveau du groupe ;

- les filiales numériques (Docaposte, LP11 et LPSAP) enregistrent un chiffre d'affaires de 871 millions d'euros, en baisse organique de -5 millions d'euros. Docaposte a connu une diminution organique de -2 millions d'euros, principalement due au repli des activités historiques du *back office*/éditique et des Entreprises de Services Numériques en raison d'un marché du conseil en ralentissement compensée par une hausse des activités d'édition et intégration. Le chiffre d'affaires de LP11 a également enregistré une décroissance organique de -4 millions d'euros principalement due à ses filiales Marketshot et Boxtal.

Activités et services pour compte de tiers

Les facturations pour compte de tiers s'établissent à 3 011 millions d'euros en diminution de -154 millions d'euros qui s'explique principalement par une baisse de la refacturation vers La Banque Postale de -92 millions d'euros ainsi que vers la tête de groupe, en diminution de -57 millions d'euros.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint s'établit à +55 millions d'euros, en diminution organique de -29 millions d'euros par rapport à fin décembre 2024 (dont effets périmètre et change de -14 millions d'euros, liés à la cession de La Poste Mobile en 2024), sous l'effet d'un ensemble d'éléments non récurrents significatifs[(1)]. Retraité de ces éléments, le résultat d'exploitation est en croissance de +20 millions d'euros.

Cette évolution s'explique par la croissance des activités Grand Public, dont le résultat d'exploitation progresse de +64 millions d'euros, portée par la hausse tarifaire du 1er janvier 2025 et la maîtrise des charges de fonctionnement, malgré la baisse structurelle des volumes Courrier. Les filiales numériques enregistrent un repli de -5 millions d'euros, dû à un marché en tension, tandis que le Réseau affiche une diminution de -38 millions d'euros, principalement imputable à la baisse des refacturations.

2.2.2.5 La Banque Postale

Ce secteur d'activité regroupe La Banque Postale, ses filiales et les coûts des personnels de La Poste travaillant exclusivement pour La Banque Postale refacturés par La Poste à La Banque Postale régis par une convention de répartition de frais.

Activités commerciales

(encours en milliards d'euros)	**31/12/2025**	**31/12/2024** *pro forma*	**Variation** *(en Md€)*	**Variation** *(en %)*
ÉPARGNE BILAN	**194**	**201**	**-7,3**	**-3,6**
Dépôts à vue	73	77	-4,2	-5,5
Épargne ordinaire	100	100	-0,1	-0,1
Livret A	68	70	-1,3	-1,9
LEP	10	10	-0,0	-0,2
LDD	13	12	+0,4	+3,2
Autres livrets	9	9	+0,8	+9,5
Épargne logement	19	22	-2,9	-13,2
Autres	2	2	-0,1	-2,4
ÉPARGNE HORS BILAN	**375**	**375**	**-0,6**	**-0,2**
OPCVM et placements [(a)]	15	14	+1,1	+7,7
Assurance-vie [(b)]	359	361	-1,7	-0,5
CRÉDITS CLIENTÈLE	**126**	**126**	**-0,2**	**-0,2**
Crédits immobiliers	72	74	-2,8	-3,7
Crédits à la consommation	7	6	+0,2	+3,7
Autres crédits	1	1	-0,2	-23,6
Financements [(c)]	47	44	+2,5	+5,7

(a) Périmètre Banque des particuliers, y compris Louvre Banque Privée, et Banque des Entreprises et du Développement Local – OPCVM monétaires et non monétaires & Placements.

(b) Périmètre CNP Assurances (France et International) et autres assureurs LBP – tous distributeurs et Réseau.

(c) Financements Banque des Entreprises et du Développement Local, y compris affacturage.

(1) Le détail des impacts des éléments non-récurrents significatifs sur le résultat d'exploitation est présenté en section 2.2.3.3 « Détail des éléments non-récurrents significatifs 2025 et 2024 (impacts sur le résultat d'exploitation après quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint) ».

L'activité commerciale est en repli sur l'année 2025, avec une baisse de -3,6% des encours d'épargne bilan et une quasi-stabilité des encours de crédits à la clientèle, en retrait de seulement -0,2% par rapport à l'année 2024.

Les encours de dépôt à vue s'établissent à 72,9 milliards d'euros, en baisse de 4,2 milliards d'euros sur un an (-5,5%). En parallèle, l'épargne ordinaire recule légèrement de -0,1% sur douze mois pour atteindre 99,9 milliards d'euros. Cette évolution s'explique principalement par la contraction du Livret A, dont les encours diminuent de -1,9% à 68,3 milliards d'euros, sous l'effet de la baisse successive de son taux à 2,4% au 1er février 2025 puis à 1,7% au 1er août 2025. À l'inverse, les encours du Livret de développement durable et solidaire progressent de +3,2% (+0,4 milliard d'euros), malgré une réduction de taux identique à celle du Livret A.

La collecte brute d'assurance vie atteint 31,1 milliards d'euros (+3,4%), avec un taux d'unités de compte (UC) qui demeure à un niveau élevé (47,7%), tiré par la bonne dynamique du haut de gamme et du Réseau LBP.

En Prévoyance/Protection, les primes acquises s'élèvent à 8,1 milliards d'euros à fin décembre 2025 (+6,4%). En IARD(1), les primes acquises ressortent à 1,1 milliard d'euros, en léger recul de -2,2%. Le taux d'équipement en assurances non-vie progresse à 31,5% (+0,4 point sur un an).

Dans un contexte de forte concurrence sur le marché français, la production totale de crédits immobiliers diminue de 34,2% sur un an, pour s'établir à 4,5 milliards d'euros au 31 décembre 2025. Cette baisse se traduit par un repli des encours de crédits immobiliers, qui reculent de -3,7% sur un an, à 71,7 milliards d'euros.

En revanche, le crédit à la consommation progresse de 3%, porté par une production dynamique atteignant 2,8 milliards d'euros sur la même période. Les encours de crédit à la consommation s'élèvent à 6,7 milliards d'euros, en hausse de +0,2 milliard d'euros sur un an (+3,7%).

La Banque des Entreprises et du Développement Local (BEDL) connaît une croissance marquée en 2025, avec une production de financements en hausse de 13,3% sur un an, atteignant 22,9 milliards d'euros. Les encours(2) de financement de la BEDL progressent également de manière significative (+5,7%) pour s'établir à 47,0 milliards d'euros. La production d'affacturage (chiffre d'affaires acheté) s'élève à 25,4 milliards d'euros, en hausse de 2%.

Performance opérationnelle

Le produit net bancaire (PNB) de La Banque Postale s'élève à 7 729 millions d'euros au 31 décembre 2025, en progression de 175 millions d'euros, porté par un environnement macroéconomique favorable et la dynamique des activités.

La marge nette d'intérêts (MNI) progresse de 24% (+327 millions d'euros) pour atteindre 1 664 millions d'euros. Cette hausse résulte de la diminution du coût de l'épargne réglementée, liée à la baisse du taux du Livret A, ainsi que de l'effet favorable de la remontée des taux enclenchée depuis 2023 sur le rendement des actifs à taux fixe.

Les commissions sont en légère croissance de +1,2% (+38 millions d'euros), la hausse tarifaire et le développement des activités permettant de compenser les impacts réglementaires et les effets de base négatifs.

Les revenus de l'assurance reculent de -142 millions d'euros. Cette diminution résulte des cessions en Europe malgré la première année de contribution de CNP Assurances Protection Sociale, ainsi que d'une baisse des revenus du compte propre, en lien avec le repli des taux courts.

Les frais de gestion de la branche sont en baisse de -1,0% par rapport à fin décembre 2024, à 4 771 millions d'euros. Cette évolution s'explique par une hausse maîtrisée des charges sur les activités bancaires et par une réduction des charges de convention, malgré une hausse des charges sur les activités d'assurance pour soutenir le développement des activités.

Le résultat brut d'exploitation de la branche, à 2 958 millions d'euros, est en hausse de 8,1%. Le coefficient d'exploitation s'établit à 62,8% en baisse de 1,8 point.

Le coût du risque, à -250 millions d'euros, est en hausse contenue (+19 millions d'euros par rapport à fin décembre 2024) en lien avec la dégradation sur l'activité crédit consommation. Rapporté aux encours de crédit, il se situe à un niveau bas à 12 points de base reflétant la qualité des actifs et une gestion prudente des risques.

La contribution de la branche La Banque Postale au résultat net part du groupe s'élève à 1 618 millions d'euros, en hausse de +21,8% (+42% à périmètre et change constants).

(1) Pôle Assurance Biens et Personnes.
(2) Encours fin de période.

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024	Variation (en M€)	Variation (en %)	Variation à PCC (en M€)	Variation à PCC (en %)
Produit net bancaire	7 729	7 554	+175	+2,3	+201	+2,7
Frais de gestion [a]	(4 771)	(4 817)	+46	-1,0	+83	-1,7
Résultat brut d'exploitation	**2 958**	**2 737**	**+221**	**+8,1**	**+284**	**+11,0**
Coût du risque	(250)	(231)	-19	+8,1	-19	+8,1
Gains et pertes sur autres actifs	101	115	-14	-12,5	+132	+15,2
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**2 809**	**2 621**	**+188**	**+7,2**	**+397**	**+17,1**
Coefficient d'exploitation LBP	*62,8%*	*64,6%*		*-1,8 pt*		*-3,2 pts*
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	23	33	-10	-31,0	-8	-26,4
Résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**2 832**	**2 654**	**+177**	**+6,7**	**+389**	**+16,5**
Résultat financier	(7)	0	-7	-	0	-
Impôts sur les sociétés	(909)	(1 016)	+107	-10,5	+84	-8,6
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	0	0	0	-	0	-
Intérêts minoritaires	(298)	(310)	12	-4,0	-5	+1,9
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**1 618**	**1 329**	**+290**	**+21,8**	**+467**	**+42,0**
dont Banque et assurance des particuliers – Réseau LBP	*341*	*(53)*	*+395*	*n.s.*	*+395*	*n.s.*
dont Assurance et épargne modèle ouvert	*1 036*	*1 082*	*-46*	*-4,2*	*+78*	*+8,3*
dont BEDL	*191*	*179*	*+13*	*+7,0*	*+13*	*+7,0*
dont Hors Pôles	*50*	*122*	*-72*	*-59,1*	*-18*	*-38,4*

(a) Le montant des frais de gestion intègre un effet positif de la refacturation La Poste Services Financiers pour 40,7 millions d'euros au 31 décembre 2025 et un effet positif pour 66,3 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Banque et assurance des particuliers – Réseau LBP

Le produit net bancaire, à 4 696 millions d'euros, est en progression de +4,8%. Les revenus de l'assurance sont en baisse (-6,3%), notamment sous l'effet de la baisse des revenus du compte propre, pénalisés par des taux courts moins favorables.

Les revenus de la banque progressent (+8,0%), liés notamment à la baisse du taux de rémunération de l'épargne réglementée et à la relution du rendement des actifs. Les commissions augmentent également (+30 millions d'euros), soutenues par la hausse des commissions d'assurance-vie et par la bonne tenue des commissions bancaires, où la révision tarifaire et l'amélioration de l'équipement compensent l'arrêt de l'activité de Ma French Bank ainsi que les impacts réglementaires défavorables sur les successions.

Les frais de gestion sont en baisse de -2,0%, en lien avec la diminution des coûts du réseau.

Le résultat net part du groupe, à 341 millions d'euros, est en forte hausse de 395 millions d'euros.

Assurance et épargne modèle ouvert

Le produit net bancaire (PNB), à 2 780 millions d'euros, est en léger recul de -0,6%, principalement en raison des cessions d'activités en Italie et à Chypre, partiellement compensées par l'intégration de CNP Assurances Protection Sociale. À périmètre et change constants, le PNB progresse toutefois de +0,9%, porté d'une part par la croissance des activités en Amérique latine, où la hausse des taux au Brésil soutient la marge d'assurance et les revenus du compte propre, et d'autre part par la croissance des revenus des métiers de gestion d'actifs, bénéficiant des conditions de marché favorables.

Les frais de gestion sont en hausse de 92 millions d'euros (+18 millions d'euros à périmètre et change constants), principalement en raison de l'accélération du développement de la plateforme d'actifs réels et privés de LBP AM et des investissements des métiers d'assurance.

Le résultat net part du groupe, à 1 036 millions d'euros, est en baisse de 46 millions d'euros (+78 millions d'euros à périmètre et change constants), intégrant la plus-value de cession des titres détenus dans CNP UniCredit Vita.

Banque des Entreprises et du Développement Local

Le produit net bancaire, à 982 millions d'euros, est stable à +2,6%, dans un contexte de forte concurrence et de compression des marges sur les financements.

Les frais de gestion sont en hausse de +4,5% (+26 millions d'euros), hausse liée aux investissements informatiques.

Le résultat net part du groupe s'élève à 191 millions d'euros (+13 millions d'euros par rapport à fin décembre 2024).

Hors pôles

Le résultat net part du groupe du Hors pôles s'élève à 50 millions d'euros, en baisse par rapport à fin décembre 2024 (à 122 millions d'euros[1]). Cette diminution s'explique principalement par un effet périmètre lié à l'opération CNP Assurances Protection Sociale, qui avait généré, au 31 décembre 2024, un *badwill* de 76 millions d'euros lié au retraitement des passifs IFRS 17 en engagements sociaux aux bornes du périmètre La Poste.

(1) La méthodologie d'allocation des charges par métier a été révisée afin de mieux tenir compte de la consommation réelle des métiers (application du modèle par nature à compter de 2025). Donnée 2024 retraitée.

Structure financière

	31/12/2025	31/12/2024	Variation
Bilan *(en milliards d'euros)*	**725**	**741**	**-2,1%**
SOLVABILITÉ			
Fonds propres CET1 *(en Md€)*	18,6	16,7	+11,4%
Ratio *Common Equity Tier 1*	18,6%	17,8%	+0,8 pt
Ratio de solvabilité	21,7%	21,8%	-0,1 pt
Ratio de levier	7,6%	6,7%	+0,9 pt
Ratio MREL subordonné (LRE)	10,5%	9,7%	+0,8 pt
Ratio MREL subordonné (RWA)	27,7%	28,1%	-0,4 pt
Taux de couverture du SCR	256%	237%	+19 pts
LIQUIDITÉ			
Ratio LCR	165%	165%	+0 pt
Ratio NSFR	118%	132%	-14 pts
Ratio crédits/dépôts [(a)]	88,8%	85,3%	+3,5 pts

(a) Mode de calcul modifié courant 2025 pour garantir une comparabilité entre les banques de la place. Donnée 2024 retraitée.

La Banque Postale présente une structure bilancielle solide avec des ratios de capital supérieurs aux exigences réglementaires.

Les ratios de solvabilité tiennent compte de l'entrée en vigueur le 1er janvier 2025 du règlement CRR3[(1)] sur les nouvelles exigences prudentielles.

Le ratio *Common Equity Tier 1* s'établit à 18,6% au 31 décembre 2025 (+0,8 point par rapport à fin décembre 2024), soit une marge de +9,2 points au-dessus de l'exigence réglementaire de 9,4%[(2)].

Le ratio global de solvabilité s'établit à 22% au 31 décembre 2025 (-0,1 point par rapport à fin décembre 2024), soit une marge de +8,0 points au-dessus de l'exigence réglementaire de 13,7%.

Le taux de couverture du SCR de CNP Assurances s'élève à 256% au 31 décembre 2025 (+19 points par rapport au 31 décembre 2024).

À fin décembre 2025, le ratio de levier s'établit à 7,6%[(3)], supérieur au minimum réglementaire de 3%.

La structure de liquidité est solide, marquée par un ratio crédits sur dépôts à 88,8%, traduisant une bonne capacité de financement de sa croissance. Les ratios de liquidité demeurent à un niveau élevé avec un ratio LCR à 165% et un ratio NSFR à 118%, des niveaux au-dessus des exigences réglementaires.

(1) Capital Requirements Regulation 3.
(2) Exigences applicables au 31 décembre 2025 hors « Pillar 2 Guidance » (P2G), complétées des exigences globales de coussins applicables au 31 décembre 2025 (dont le coussin contracyclique).
(3) Ratio de levier excluant 100% de l'épargne centralisée à la Caisse des Dépôts.

2.2.2.6 Autres secteurs

La Poste Immobilier

La Poste Immobilier regroupe la filiale Poste Immo et la direction de l'immobilier de La Poste « maison mère ».

			Variation *vs* N-1		Évolution à périmètre et change constants *vs* N-1	
(en millions d'euros)	**31/12/2025**	**31/12/2024**	*(en M€)*	*(en %)*	*(en M€)*	*(en %)*
Chiffre d'affaires	927	954	-27	-2,8	-27	-2,8
Charges opérationnelles courantes	(827)	(867)	+40	-4,6	+40	-4,6
Résultat de cession	3	17	-14	-81,1	-14	-81,1
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**103**	**104**	**-1**	**-0,8**	**-1**	**-0,8**
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	(1)	(9)	+8	-93,8	+8	-93,8
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	**102**	**95**	**+7**	**+8**	**+7**	**+8**

Le chiffre d'affaires du pôle Immobilier s'établit à 927 millions d'euros, en baisse de -27 millions d'euros par rapport à fin décembre 2024, soit -2,8%. Cette diminution s'explique principalement par un recul de l'activité de promotion immobilière de -14 millions d'euros, ainsi que par l'impact d'une indemnité de résiliation perçue en 2024 à hauteur de 10 millions d'euros.

Le résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint, s'établit à +102 millions d'euros, en hausse de +7 millions d'euros, sous l'effet d'un ensemble d'éléments non récurrents significatifs [(1)]. Retraité de ces éléments, le résultat d'exploitation est en croissance de +33 millions d'euros. Cette progression s'explique principalement par une bonne maîtrise des charges d'exploitation.

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.

			Variation *vs* N-1	
(en millions d'euros)	**31/12/2025**	**31/12/2024**	*(en M€)*	*(en %)*
Chiffre d'affaires	1 295	1 311	-16	-1,2
Charges opérationnelles	(1 686)	(1 685)	-1	+0,1
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**(391)**	**(374)**	**-17**	**+4,6**
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	**(391)**	**(374)**	**-17**	**+4,6**

Le chiffre d'affaires s'établit à 1 295 millions d'euros, en diminution de -16 millions d'euros par rapport à fin décembre 2024. Ce chiffre d'affaires est essentiellement composé d'une part, des produits intragroupe résultant de la facturation des prestations fournies aux autres branches d'activité pour +1 185 millions d'euros, et d'autre part, des frais de siège groupe refacturés au titre des *management fees* pour +96 millions d'euros.

Le résultat d'exploitation, après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint, s'établit à -391 millions d'euros, soit -17 millions d'euros par rapport à fin décembre 2024. Cette évolution s'explique principalement par une baisse des produits intragroupe.

(1) Le détail des impacts des éléments non-récurrents significatifs sur le résultat d'exploitation est présenté en section 2.2.3.3 « Détail des éléments non-récurrents significatifs 2025 et 2024 (impacts sur le résultat d'exploitation après quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint) ».

Charges non affectées

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024	Variation vs N-1 (en M€)	Variation vs N-1 (en %)
Coût net de la présence territoriale	(618)	(663)	+45	-6,8
Autres produits et charges opérationnels	134	638	-504	-79,0
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(484)**	**(25)**	**-459**	**N.S.**

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 la part de charges liées aux dispositifs de fin de carrière considérés comme transverses au groupe et donc non affectés aux branches, ainsi que la part non affectée de la compensation du service universel postal.

La baisse de -459 millions d'euros du résultat d'exploitation par rapport à fin décembre 2024 s'explique essentiellement par le résultat de cession des titres La Poste Telecom à hauteur de 513 millions d'euros en 2024.

2.2.3 Autres agrégats-clés du compte de résultat

2.2.3.1 Résultat financier

	Exercice clos le 31 décembre			
			Variation vs N-1	
(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024	(en M€)	(en %)
Charge nette d'intérêt	(229)	(246)	+18	-7,3
Variation de juste valeur y compris *spread* de crédit de la dette	(8)	11	-19	n.s.
Coût de l'endettement financier net	**(236)**	**(235)**	**-1**	**+0,4**
Autres éléments du résultat financier	(11)	(29)	+18	-62,5
RÉSULTAT FINANCIER	**(247)**	**(264)**	**+17**	**-6,5**

Le résultat financier s'améliore de 17 millions d'euros par rapport à fin décembre 2024, s'établissant à une charge totale de 247 millions d'euros. Le coût de l'endettement financier net augmente de 1 million d'euros (à 236 millions d'euros). Les autres éléments du résultat financier affichent une charge de 11 millions d'euros, soit une amélioration de 18 millions d'euros.

La charge nette d'intérêts qui est de 229 millions d'euros diminue de 18 millions d'euros par rapport à fin décembre 2024. La charge d'intérêts sur emprunts et dérivés associés a diminué de 34 millions d'euros sous les effets conjugués de la baisse du coût moyen de la dette obligataire après couverture (1,56% en 2025 pour 1,65% en 2024) et d'une baisse de l'encours moyen de cette dette (9 897 millions d'euros en 2025 pour 11 115 millions d'euros en 2024). La charge d'intérêts sur passifs de location diminue de 4 millions d'euros sous l'effet d'une baisse de la dette sur passifs de location, tandis que les produits de trésorerie ont diminué de 21 millions d'euros en raison d'une baisse du rendement moyen du portefeuille de placements, qui est passé de 3,85% en 2024 à 2,66% en 2025.

La variation de juste valeur de la dette et des dérivés associés est en écart défavorable de 19 millions d'euros sous l'effet d'une hausse de la composante taux d'un dérivé de change GBP destiné à compenser l'incidence du change sur un prêt intragroupe.

Les autres éléments du résultat financier (charge de 11 millions d'euros en 2025), s'améliorent de 18 millions d'euros par rapport à 2024. Cette évolution provient notamment de la charge de désactualisation de la provision pour dispositifs de fin de carrière et pour les avantages postérieurs à l'emploi en lien avec une diminution des engagements de La Poste, et de mouvements de provisions sur actifs financiers de 5 millions d'euros, ainsi que d'un résultat de change de 4 millions d'euros.

2.2.3.2 Résultat net part du groupe

			Exercice clos le 31 décembre			
			Variation vs N-1		Évolution à périmètre et change constants vs N-1	
(en millions d'euros)	**31/12/2025**	**31/12/2024**	*(en M€)*	*(en %)*	*(en M€)*	*(en %)*
Produits opérationnels	**34 387**	**34 569**	**-182**	**-0,5**	**-69**	**-0,2**
Charges opérationnelles	**(31 893)**	**(31 658)**	**-235**	**+0,7**	**-135**	**+0,4**
Résultat d'exploitation	**2 494**	**2 911**	**-417**	**-14,3**	**-204**	**-7,8**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	23	39	-16	-41,9	-0	-0,2
REX après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	**2 517**	**2 950**	**-434**	**-14,7**	**-204**	**-7,8**
Résultat financier	(247)	(264)	+17	-6,5	+23	-8,9
Résultat courant avant impôt	**2 270**	**2 686**	**-416**	**-15,5**	**-181**	**-7,6**
Impôt sur le résultat	(685)	(801)	+115	-14,4	+91	-12,0
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	(111)	(164)	+53	-32,4	+53	-32,5
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	**1 474**	**1 722**	**-248**	**-14,4**	**-37**	**-2,6**
Résultat net part du groupe	**1 160**	**1 410**	**-250**	**-17,7**	**-52**	**-4,4**
Intérêts minoritaires	314	312	+2	+0,6	+14	+5,1

Le résultat net part du groupe s'établit à 1 160 millions d'euros à fin décembre 2025, en diminution de 250 millions d'euros par rapport à fin décembre 2024.

Les effets périmètre de -180 millions d'euros sont principalement liés à l'intégration de CNP Assurances Protection Sociale (-108 millions d'euros), à la cession d'entités chypriotes par CNP Assurances (-30 millions d'euros), à la cession de CNP UniCredit Vita à UniCredit par CNP Assurances (-22 millions d'euros), à la cession de La Poste Telecom en 2024 (-14 millions d'euros) et à la finalisation du rachat des minoritaires de BRT (-5 millions d'euros). Les effets change de -19 millions d'euros proviennent essentiellement du réal brésilien (-14 millions d'euros) et de la livre turque (-6 millions d'euros). Après retraitement des effets périmètre et change (-199 millions d'euros), le résultat net part du groupe baisse de 52 millions d'euros par rapport à fin décembre 2024.

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 204 millions d'euros. Hors éléments non récurrents significatifs survenus en 2024 (en particulier les effets du résultat de cession de La Poste Telecom) et 2025 (solde net de -344 millions d'euros) détaillés ci-après, et à périmètre et change constants, le résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint est en croissance de +140 millions d'euros marquée par le redressement notable des activités de bancassurance qui compense le recul de Geopost.

Le résultat financier qui représente une charge de 247 millions d'euros, s'améliore de 17 millions d'euros par rapport à fin décembre 2024, sous l'effet d'une baisse des charges de désactualisation, le coût de l'endettement financier net demeurant stable. Hors effets périmètre et change, il s'améliore de 23 millions d'euros.

La charge d'impôt sur le résultat est en diminution organique de 91 millions d'euros. Retraitée des éléments non récurrents significatifs comprenant l'incidence de la contribution exceptionnelle sur les bénéfices en 2025 (-60 millions d'euros pour le groupe) et l'incidence des autres éléments non récurrents sur la charge d'impôts pour un montant de 31 millions d'euros, la charge d'impôt du groupe diminue de 120 millions d'euros en lien avec la diminution du résultat courant avant impôt.

La quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence s'établit à -111 millions d'euros. Après retraitement d'éléments non récurrents significatifs (dont notamment -109 millions en 2025 de dépréciation de titres Ninja Van après avoir déprécié -79 millions en 2024, -71 millions d'euros de dépréciation de titres Aramex en 2024 et -2 millions d'euros au titre de Movivolt) et à périmètre et change constants, la quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence augmente de 11 millions d'euros.

Enfin, la part de résultat net revenant aux intérêts minoritaires, augmente de 2 millions d'euros par rapport à 2024 et de 14 millions d'euros à périmètre et change constants.

Retraité des éléments non récurrents significatifs et hors effets périmètre et change le résultat net part du groupe augmente de 279 millions d'euros par rapport à 2024.

2.2.3.3 Détail des éléments non-récurrents significatifs 2025 et 2024 (impacts sur le résultat d'exploitation après quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint)

Impacts sur le résultat d'exploitation des éléments non-récurrents significatifs *(en millions d'euros)*	**31/12/2025**	**31/12/2024**
Cession – fermeture	**101**	**510**
Services-Courrier-Colis	(4)	0
Geopost	0	34
Grand Public et Numérique	(3)	0
La Banque Postale	108	(37)
Struct. et non affecté	0	513
Réglementaire	**0**	**(58)**
La Banque Postale	0	(58)
Remédiation	**(15)**	**(22)**
Services-Courrier-Colis	(49)	(75)
Geopost	106	54
Grand Public et Numérique	(46)	0
La Poste Immobilier	(25)	0
Struct. et non affecté	0	(1)
TOTAL	**87**	**431**

2.3 ENDETTEMENT ET SOLIDITÉ FINANCIÈRE

Les tableaux présentés ci-après 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-après 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.

2.3.1 *Free cash flow*

Au 31 décembre 2025, le groupe a généré un *free cash flow* de 547 millions d'euros, soit une baisse de 577 millions d'euros par rapport à 2024.

Cette diminution s'explique principalement par la baisse de 817 millions d'euros des dividendes reçus de La Banque Postale et des sociétés mises en équivalence, et par la réduction des flux de trésorerie liés au versement de l'impôt sur les sociétés pour –231 millions d'euros. Ces éléments sont partiellement compensés par la baisse des achats d'actifs corporels et incorporels de 189 millions d'euros et par une amélioration du besoin en fonds de roulement de 349 millions d'euros.

	Exercice clos le 31 décembre			
			Variation vs N-1	
(en millions d'euros)	**31/12/2025**	**31/12/2024**	*(en M€)*	*(en %)*
Excédent brut d'exploitation	1 375	1 414	-39	-2,7
Dividendes reçus de LBP et des SME	556	1 373	-817	-59,5
Provisions RH hors dispositifs de fin de carrière	(52)	1	-53	n.s.
EBITDA ajusté	**1 879**	**2 788**	**-909**	**-32,6**
Variation BFR	172	(176)	+349	n.s.
Achats d'actifs corporels et incorporels	(1 062)	(1 251)	+189	-15,1
Cessions d'actifs corporels et incorporels	83	85	-2	-2,0
Intérêts financiers nets versés (hors IFRS 16)	(76)	(89)	+13	-14,7
Impôts sur les bénéfices	547	778	-231	-29,7
CICE imputé/généré	(1)	(1)	+0	-3,8
Remboursement des passifs de location	(862)	(873)	+11	-1,3
Charge d'intérêts sur passifs de location	(134)	(137)	+3	-1,9
FREE CASH FLOW	**547**	**1 124**	**-577**	**-51,4**

EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté atteint 1 879 millions d'euros au 31 décembre 2025, soit une diminution de 909 millions d'euros par rapport à 2024.

L'excédent brut d'exploitation s'établit à 1 375 millions d'euros, soit une diminution de 39 millions d'euros. Cette évolution résulte principalement d'une diminution du chiffre d'affaires hors banque de 487 millions d'euros et d'une réduction des charges de 449 millions d'euros. L'excédent brut d'exploitation de la branche Services-Courrier-Colis diminue de 10 millions d'euros, malgré la performance des filiales courrier (+70 millions d'euros) liée à la maîtrise des charges, et celui de Geopost diminue de 102 millions d'euros sous l'effet des contractions de marges enregistrées, notamment au Royaume-Uni, en Allemagne et en Italie. L'excédent brut d'exploitation de la branche Grand Public et Numérique progresse de 63 millions d'euros, porté par la progression des activités Grand Public sous les effets conjugués d'une hausse tarifaire survenue au 1er janvier 2025 et d'une bonne maîtrise des charges.

Les dividendes perçus de La Banque Postale et des sociétés mises en équivalence (556 millions d'euros), diminuent de 817 millions d'euros. Cette évolution s'explique principalement par le versement en 2024 par La Banque Postale d'un dividende exceptionnel de 1 milliard d'euros atténué par une régularisation d'acompte de 100 millions d'euros versé en 2023. Le dividende courant reçu de La Banque Postale progresse de 86 millions d'euros par l'amélioration du résultat de La Banque Postale entre 2023 et 2024, le taux de distribution étant resté inchangé.

Les charges de provisions RH hors dispositifs de fin de carrière augmentent de 53 millions d'euros, essentiellement sous l'effet d'une dotation de 36 millions d'euros de la provision pour assurance chômage provenant de l'augmentation du recours aux contrats à durée déterminée.

Achats d'actifs corporels et incorporels

Les décaissements de trésorerie sur achats d'actifs corporels et incorporels baissent de 189 millions d'euros par rapport à 2024 pour s'établir à 1 062 millions d'euros. Cette évolution est composée d'une diminution de 31 millions d'euros des investissements réalisés et d'une variation des dettes de fournisseurs d'immobilisations en écart favorable en trésorerie de 158 millions d'euros.

	Exercice clos le 31 décembre			
			Variation vs N-1	
(en millions d'euros)	**31/12/2025**	**31/12/2024**	*(en M€)*	*(en %)*
Services-Courrier-Colis	(185)	(227)	+42	-18,5
Geopost	(443)	(425)	-18	+4,2
Grand Public et Numérique	(108)	(141)	+33	-23,7
Immobilier	(175)	(199)	+24	-11,9
Supports et Autres	(152)	(260)	+108	-41,5
ACHAT D'ACTIFS INCORPORELS ET CORPORELS	**(1 062)**	**(1 251)**	**+189**	**-15,1**
Variation des fournisseurs d'immobilisations	(50)	108	-158	n.s.
INVESTISSEMENTS RÉALISÉS HORS BANQUE	**(1 112)**	**(1 143)**	**+31**	**-2,7**

Les achats d'actifs incorporels et corporels concernent :

- branche Services-Courrier-Colis : 185 millions d'euros, en diminution de 42 millions d'euros. Les investissements réalisés ont été orientés vers l'optimisation des moyens dédiés à la maintenance de l'outil industriel ainsi qu'aux investissements informatiques ;
- branche Geopost : 443 millions d'euros, en hausse de 18 millions d'euros. Cette progression s'explique principalement par une hausse des investissements, notamment au Royaume-Uni, en Italie et en Allemagne. Les projets pour 2025 se concentrent sur les investissements d'informatique, de dépôts, de consignes ainsi que de centres de tri. Les principaux projets incluent le déploiement d'un centre de tri en Espagne, ainsi que des projets de dépôts au Royaume-Uni et en Allemagne ;
- branche Grand Public et Numérique : 108 millions d'euros, en diminution de 33 millions d'euros. Cette diminution est liée au déploiement, l'année précédente, de programmes de transformation. Les principaux projets portent sur la transformation du Réseau, le lancement de nouveaux services dédiés à la clientèle professionnelle, ainsi que des investissements ciblés dans les systèmes informatiques ;
- pôle Immobilier : 175 millions d'euros, en diminution de 24 millions d'euros par rapport à 2024. Cette évolution traduit une stratégie axée sur une gestion plus ciblée des travaux de rénovation des bureaux de poste et sur le développement des infrastructures logistiques ;
- Supports et Autres : 152 millions d'euros en diminution de 108 millions d'euros, dont 101 millions d'euros pour Véhiposte, principalement dus à la livraison en 2024, des véhicules commandés en 2022 et 2023.

Cessions d'actifs corporels et incorporels

Les cessions d'actifs corporels et incorporels sont en diminution de 2 millions d'euros par rapport à fin décembre 2024 et s'élèvent à 83 millions d'euros, évolution marquée par une hausse des volumes de cession du pôle immobilier de 23 millions d'euros, par une baisse des cessions réalisées par Geopost de 19 millions d'euros et par Véhiposte pour 4 millions d'euros.

Autres éléments du *free cash flow*

La variation de besoin en fonds de roulement qui génère au 31 décembre 2025 un flux de trésorerie positif de 172 millions d'euros est en écart favorable de 349 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024.

Les flux de trésorerie sur intérêts financiers nets versés (76 millions d'euros au 31 décembre 2025) diminuent de 13 millions d'euros principalement sous l'effet d'une baisse de la charge nette d'intérêts (34 millions d'euros) induite par une baisse de l'encours et du coût moyen de la dette obligataire, atténuée par une baisse des produits de placement de trésorerie et une variation défavorable des intérêts courus non échus (3 millions d'euros).

Les flux de trésorerie générés par les impôts qui représentent un flux positif de trésorerie de 547 millions d'euros sont en écart défavorable de 231 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024 essentiellement en raison du remboursement en 2024 par la Direction générale des finances publiques (DGFIP) de l'excédent de versement d'impôt sur les sociétés par CNP Assurances en 2023, première année de son entrée dans le dispositif d'intégration fiscale du groupe (302 millions d'euros).

Les remboursements de passifs de location et la charge d'intérêt sur passifs de location diminuent respectivement de 11 millions d'euros et de 3 millions d'euros.

2.3.2 Endettement

2.3.2.1 Variation de la dette nette

La dette nette du groupe s'établit à 9 756 millions d'euros à fin décembre 2025, en diminution de 845 millions d'euros en 2025 avec pour principaux éléments de variation, un *free cash flow* positif de 547 millions d'euros, une diminution de la dette de location financement de 452 millions d'euros et des décaissements de trésorerie au titre des opérations de croissance externe et achats d'actifs financiers pour un montant de 112 millions d'euros. Le versement des dividendes dus en 2025 par le groupe, au titre du résultat 2024, ayant été réalisé sous forme de titres, aucune incidence n'est constatée sur la dette nette.

	Exercice clos le 31 décembre			
			Variation *vs* N-1	
(en millions d'euros)	**31/12/2025**	**31/12/2024**	*(en M€)*	*(en %)*
Free cash flow	**547**	**1 124**	**-577**	**-51,4**
Dividendes versés	(57)	(30)	-28	+93,3
Croissance externe et actifs financiers nets	(112)	341	-453	n.s.
Variation des dettes de location financement	452	7	+445	n.s.
Variation des ICNE sur instruments financiers	2	(1)	+3	n.s.
Augmentation/réduction de capital	7	43	-36	-83,0
Financement perpétuel	(4)	0	-4	-
Incidence des Var. périmètre et change sur dette	8	(18)	+26	n.s.
Neutralisation prov. RH hors DFC	52	(1)	+53	n.s.
Autres éléments du flux de trésorerie des opérations	(31)	(70)	+39	-55,9
Autres éléments de variation de la dette nette	(20)	1	-21	n.s.
Variation dette nette	**845**	**1 396**	**-552**	**-39,5**
Dette nette à l'ouverture	**10 601**	**11 997**	**-1 396**	**-11,6**
DETTE NETTE CLÔTURE (PUBLIÉ)	**9 756**	**10 601**	**-845**	**-8,0**

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 -112 millions d'euros, en diminution de 453 millions d'euros par rapport à 2024, avec pour composantes les éléments suivants :

- acquisitions d'actifs financiers pour un montant de 61 millions d'euros, et cessions pour un montant de 37 millions d'euros (dépôts et cautionnements, achats et cessions de titres non consolidés et couvertures de change) ;
- achats d'intérêts minoritaires pour un montant de 96 millions d'euros, provenant principalement du rachat des intérêts minoritaires de BRT et Fermopoint, filiales de Geopost, et de ceux d'Asten au sein de la branche Services Courrier Colis ;
- les flux de trésorerie sur acquisitions et cessions de filiales sous déduction de la trésorerie représentent un solde net de +8 millions d'euros provenant de diverses cessions de titres.

Dividendes versés par le groupe en 2025

Le groupe a versé en 2025 un montant global de 57 millions d'euros au titre des dividendes. Ce montant se décompose de la manière suivante :

- 7 millions d'euros versés aux actionnaires minoritaires du groupe ;
- 50 millions d'euros inscrits en dividendes versés et correspondant à la rémunération de titres subordonnés hybrides perpétuels inscrits aux fonds propres du groupe ;
- les dividendes dus en 2025 aux actionnaires du groupe au titre du résultat 2024, ont été versés en actions *via* une augmentation de capital social assortie d'une prime d'émission pour un montant total de 494 millions d'euros, 326 millions d'euros pour la Caisse des Dépôts et 168 millions d'euros pour l'État.

2.3.2.2 Variation de la trésorerie

La trésorerie du groupe à fin décembre 2025 a diminué de 978 millions d'euros. Elle atteint ainsi 3 194 millions d'euros, pour une position à l'ouverture de l'exercice de 4 172 millions d'euros.

	Exercice clos le 31 décembre			
			Variation *vs* N-1	
(en millions d'euros)	**31/12/2025**	**31/12/2024**	*(en M€)*	*(en %)*
Free cash flow	**547**	**1 124**	**-577**	**-51,4**
Dividendes versés	(57)	(30)	-28	+93,3
Croissance externe et actifs financiers nets	(112)	341	-453	n.s.
Encaissements provenant des nouveaux emprunts	797	652	146	+22,3
Remboursement des emprunts (hors passifs de location)	(1 520)	(1 655)	+134	-8,1
Augmentation/réduction de capital	7	43	-36	-83,0
Financement perpétuel	(4)	0	-4	-
Var actifs financiers de gestion de trésorerie	(646)	(2)	-643	n.s.
Autres flux liés aux opérations de financement	2	(13)	+15	n.s.
Effet change et changement de méthode	(13)	10	-23	n.s.
Flux de trésorerie intragroupe	(1)	124	-124	n.s.
Neutralisation provisions RH hors DFC	52	(1)	+53	n.s.
Autres éléments du flux de trésorerie des opérations	(31)	(70)	+39	-55,9
Variation de la trésorerie	**(978)**	**523**	**-1 501**	**n.s.**
Trésorerie à l'ouverture	**4 172**	**3 650**	**+523**	**+14,3**
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**3 194**	**4 172**	**-978**	**-23,4**

Cette variation de trésorerie provient principalement des éléments suivants :

- une génération de trésorerie de 437 millions d'euros issue du solde net du *free cash flow* généré (547 millions d'euros) net des provisions RH hors dispositifs de fin de carrière (+52 millions d'euros), des dividendes versés (-57 millions d'euros correspondant essentiellement à la rémunération de titres hybrides souscrits par le groupe), des flux de trésorerie liés aux variations de capital (+7 millions d'euros) et des flux de trésorerie liés aux opérations de croissance externe et achats d'actifs financiers (-112 millions d'euros) ;
- une variation nette de trésorerie provenant des encaissements liés aux nouveaux emprunts et aux remboursements des emprunts hors IFRS 16 de -723 millions d'euros avec pour principaux mouvements des tombées de billets de trésorerie de 740 millions d'euros compensés par des émissions d'un montant identique (encours des billets de trésorerie stable à 200 millions d'euros à fin décembre 2025) et le remboursement d'un emprunt obligataire de 750 millions d'euros arrivé à échéance au cours du premier trimestre 2025 complété par une émission obligataire de 100 millions d'euros sous forme de TAP réalisée en septembre 2025 ;

- un financement perpétuel de -4 millions d'euros correspondant à une émission de titres super subordonnés à durée indéterminée pour un montant de 745 millions d'euros assortie du remboursement total d'un emprunt de même nature émis en 2018 pour 750 millions d'euros ;
- un flux de trésorerie intragroupe de -1 million d'euros correspondant principalement à l'évolution de la situation financière nette envers La Banque Postale ;
- une diminution de trésorerie provenant des mouvements sur actifs financiers de gestion de trésorerie de 646 millions d'euros, liée aux variations de l'encours des placements à plus de trois mois (639 millions d'euros) ;
- une variation des autres flux liés aux opérations de financement de 2 millions d'euros.

2.3.2.3 Dette brute

L'endettement brut du groupe a baissé de 1 197 millions d'euros en 2025 avec l'arrivée à échéance d'une souche obligataire de 750 millions d'euros, non renouvelée, et une baisse des passifs de locations de 452 millions d'euros (dont Geopost 385 millions d'euros). Il est désormais de 13 843 millions d'euros à fin décembre 2025.

Le détail de l'endettement brut est présenté ci-dessous :

	Exercice clos le 31 décembre			
			Variation vs N-1	
(en millions d'euros)	**31/12/2025**	**31/12/2024**	*(en M€)*	*(en %)*
Obligations	**9 590**	**10 277**	**-687**	**-6,7**
Obligations court terme	873	749	+124	+16,5
Obligations moyen et long terme	8 716	9 527	-811	-8,5
Bons La Poste	**50**	**50**	**-0**	**-0,9**
Bons La Poste court terme	50	50	-0	-0,9
Bons La Poste moyen et long terme	0	0	+0	-
Billets de trésorerie	**200**	**200**	**+0**	**+0,0**
Billets de trésorerie court terme	200	200	+0	+0,0
Billets de trésorerie moyen et long terme	0	0	+0	-
Dépôts et cautionnements reçus	**58**	**50**	**+8**	**+15,7**
Dépôts et cautionnements reçus court terme	14	5	+9	n.s.
Dépôts et cautionnements reçus moyen long terme	44	46	-1	-2,8
Intérêts courus	**105**	**108**	**-4**	**-3,4**
Intérêts courus	105	108	-4	-3,4
Dette subordonnée	**0**	**0**	**+0**	**-**
Passifs de location	**3 619**	**4 071**	**-452**	**-11,1**
Passifs de location court terme	782	851	-69	-8,1
Passifs de location moyen long terme	2 837	3 220	-383	-11,9
Autres hors passifs de location	**222**	**284**	**-62**	**-21,7**
Autres court terme	131	172	-41	-23,9
Autres moyen long terme	91	112	-20	-18,3
ENDETTEMENT BRUT	**13 843**	**15 040**	**-1 197**	**-8,0**
Endettement brut court terme	**2 154**	**2 135**	**+19**	**+0,9**
Endettement brut moyen long terme	**11 689**	**12 905**	**-1 216**	**-9,4**

La dette obligataire du groupe à fin décembre 2025 (9 590 millions d'euros, hors emprunts hybrides et y compris *green bond*) est constituée de 11 lignes obligataires à taux fixe d'origine, « variabilisés » pour certains, puis « refixisés » le cas échéant en fonction des anticipations de remontée des taux.

2.3.2.4 Dette nette

	Exercice clos le 31 décembre			
			Variation *vs* N-1	
(en millions d'euros)	**31/12/2025**	**31/12/2024**	*(en M€)*	*(en %)*
Dette brute à la clôture	13 843	15 040	-1 197	-8,0
Trésorerie	(3 194)	(4 172)	+978	-23,4
Autres éléments d'actif	(894)	(268)	-626	n.s.
ENDETTEMENT NET FIN DE PÉRIODE	**9 756**	**10 601**	**-845**	**-8,0**

L'endettement net du groupe s'élève à 9 756 millions d'euros à fin décembre 2025. Il diminue de 845 millions d'euros au cours de l'exercice 2025 avec une dette brute qui diminue de 1 197 millions d'euros, une trésorerie en baisse de 978 millions d'euros[1] et les autres éléments d'actifs en hausse de 626 millions d'euros.

Les autres éléments d'actifs qui s'élèvent à 894 millions d'euros sont essentiellement les suivants :

- dérivés actifs associés à la dette avec une juste valeur de 11 millions d'euros, en hausse de 3 millions d'euros par rapport à décembre 2024 ;
- placements à échéance supérieurs à trois mois à l'origine pour un montant de 854 millions d'euros, en hausse de 639 millions d'euros par rapport à fin décembre 2024 ;
- dépôts de garantie versés liés aux instruments dérivés, inscrits à l'actif en baisse de 17 millions d'euros ;
- situation financière nette envers La Banque Postale en position créditrice de 29 millions d'euros pour une position créditrice de 28 millions d'euros à fin décembre 2024.

2.3.3 Capitaux propres et structure financière

	Exercice clos le 31 décembre			
			Variation *vs* N-1	
(en millions d'euros)	**31/12/2025**	**31/12/2024**	*(en M€)*	*(en %)*
Capitaux propres part du groupe (ouverture)	**23 373**	**22 424**	**949**	**+4,2**
Augmentation de capital	494	0	494	n.s.
Résultat net part du groupe	1 160	1 410	-250	-17,7
Distribution de dividendes	(494)	0	-494	-
Rémunération de titres hybrides subordonnés perpétuels	(159)	(159)	1	-0,6
Réserves recyclables et non recyclables	610	178	432	n.s.
Écart de conversion	(121)	(502)	381	-75,9
Écarts actuariels	33	(20)	53	n.s.
Transactions avec les intérêts minoritaires	(66)	(52)	-14	+25,7
Autres éléments	(69)	94	-162	n.s.
Capitaux propres part du groupe (clôture)	**24 762**	**23 373**	**1 390**	**+5,9**
Intérêts minoritaires	7 131	7 202	-71	-1,0
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS (CLÔTURE)	**31 894**	**30 575**	**+1 318**	**+4,3**

Les capitaux propres part du groupe s'élèvent à 24 762 millions d'euros à fin décembre 2025. Ils augmentent de 1 390 millions d'euros sous l'effet principalement du résultat net part du groupe (1 160 millions d'euros), d'une hausse des réserves, recyclables et non recyclables, de 610 millions d'euros, (avec une baisse de -802 millions d'euros pour les réserves recyclables et une hausse de 1 412 millions d'euros pour les réserves non recyclables).

Le versement des dividendes aux actionnaires du groupe qui a été effectué sous forme de titres pour un montant de 494 millions d'euros est sans effet sur le solde des capitaux propres part du groupe.

Les intérêts minoritaires s'élèvent à 7 131 millions d'euros, en diminution de 71 millions d'euros.

(1) Cf. section 2.3.2.2 « Variation de la trésorerie ».

2.3.4 Notation financière

Les notations financières de La Poste restent inchangées en 2025.

Agences	Notation long terme	Notation court terme	Perspective	Dernière publication
S&P Global Ratings	A	A-1	Stable	19 novembre 2025
Fitch Ratings	A+	F1+	Stable	21 novembre 2025

2.4 PERSPECTIVES ET ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Perspectives

Dans un contexte où les tensions géopolitiques s'accentuent et où les règles du jeu commercial évoluent de manière presque continue, la Banque mondiale anticipe un léger fléchissement de la croissance mondiale, projetée à 2,6% en 2026. En Europe, les prévisions de croissance demeurent faibles (1,2% selon la BCE), notamment en France (1% selon la Banque de France).

Dans cet environnement, le groupe poursuit son développement rentable et responsable, en s'appuyant sur les leviers suivants :

- adapter ses missions de service public à la réalité des usages en lien avec les parties prenantes ;
- conserver son leadership sur la logistique en France et en Europe, par le renforcement de ses outils commerciaux et industriels ;
- accentuer la dynamique de conquête de la banque de détail, *via* notamment la digitalisation de ses offres et l'évolution du modèle relationnel ;
- soutenir le développement de CNP Assurances notamment au travers de nouvelles capacités de distribution ;
- consolider ses activités de diversification (numérique, services de proximité…) ;
- poursuivre la décarbonation de ses activités et leur adaptation aux impacts du changement climatique.

Le groupe, en qualité d'entreprise à mission, confirme ses engagements sociétaux au service du développement et de la cohésion des territoires.

Événements post-clôture

Néant.

2.5 ANNEXES

2.5.1 Analyse des comptes sociaux

Les comptes sociaux de La Poste sont établis conformément aux principes comptables généralement admis en France et selon les dispositions du Plan comptable général.

Résultat d'exploitation

			Variation	
(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024	*(en M€)*	*(en %)*
Produits opérationnels	**12 539**	**13 171**	**-632**	**-4,8**
Charges opérationnelles	**(13 382)**	**(14 090)**	**+708**	**-5,0**
Résultat d'exploitation	**(843)**	**(919)**	**76**	**-8,2**
Résultat financier	612	2 158	-1 546	-71,6
Résultat exceptionnel	(10)	(10)	-0	+4,6
Impôt	745	657	+88	+13,4
RÉSULTAT NET	**504**	**1 886**	**-1 382**	**-73,3**

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 Numérique ;
- du chiffre d'affaires de l'activité grand public Réseau correspond principalement à des facturations à La Banque Postale, ainsi qu'à des commissions perçues sur l'activité externe (hors courrier et colis) réalisée aux guichets du réseau postal ;
- de la facturation des charges de personnel des centres financiers et de la Ligne conseil bancaire à La Banque Postale.

Les produits d'exploitation s'élèvent à 12,5 milliards d'euros en 2025, en baisse de 4,8% par rapport à 2024.

Les charges d'exploitation s'établissent à -13,4 milliards d'euros en 2025, en baisse de 708 millions d'euros (soit -5,0%). Cette évolution est imputable principalement, d'une part, à la réduction des autres achats et charges externes pour 605 millions d'euros, aux évolutions favorables de dotations aux amortissements et provisions de 84 millions d'euros, et, d'autre part, à la baisse des charges de personnel de 16 millions d'euros et à la baisse des impôts et taxes de 7 millions d'euros.

Résultat financier

			Variation	
(en millions d'euros)	**31/12/2025**	**31/12/2024**	*(en M€)*	*(en %)*
Charge d'intérêts sur emprunts (y compris billets de trésorerie et impact des instruments financiers)	(224)	(232)	+8	-3,5
Produits nets d'intérêts sur prêts et comptes courants intra-groupe	228	222	+6	+2,6
Produits financiers des placements de trésorerie	100	128	-28	-22,1
Revenus des participations	586	1 625	-1 040	-64,0
Mouvements sur dépréciation des titres de participation	51	41	+10	+23,9
Mouvements sur dépréciation des prêts intra-groupe et comptes courants	(130)	(12)	-118	ns
Mouvements sur situation nette négative	2	14	-13	-87,8
Résultat de cessions d'immobilisations financières	0	373	-373	ns
Autres	(1)	(1)	+0	-32,7
RÉSULTAT FINANCIER	**612**	**2 158**	**-1 546**	**-71,6**

Le résultat financier comprend les éléments suivants :

- une charge d'intérêts sur emprunts pour -224 millions d'euros ;
- des produits nets d'intérêts des prêts et comptes courants avec les filiales pour 228 millions d'euros ;
- des dividendes reçus des filiales d'un montant de 586 millions d'euros, dont :
  - 10 millions d'euros reçus de Poste Immo et 27 millions d'euros reçus de Geopost contre respectivement 21 millions d'euros et 250 millions d'euros sur l'année 2024,
  - 534 millions d'euros de dividendes versés par La Banque Postale en 2025 contre 1 348 millions versés en 2024 (dont 348 millions d'euros de dividendes au titre de l'exercice 2023 versés en 2024 et dont 1 000 millions d'euros d'acompte sur dividendes 2025 versés en 2024) ;
- un résultat de cession à 0 contre 373 millions en 2024 au titre des cessions La Poste Télécom et GLPU intervenues en 2024.

Résultat net

Le résultat avant impôts s'établit à -241 millions d'euros en diminution de -1 469 millions d'euros par rapport à 2024.

Le produit d'impôt augmente de 88 millions d'euros pour s'établir à 745 millions d'euros. La progression provient essentiellement de CNP Assurances.

Le résultat net de La Poste s'établit à 504 millions d'euros, en diminution de -1 382 millions d'euros.

Tableau des résultats des cinq derniers exercices

	2025	2024	2023	2022	2021
SITUATION FINANCIÈRE AU 31/12/N					
Capital social *(en millions d'euros)*	6 183	5 858	5 858	5 620	5 365
Nombre d'actions *(en millions)*	3 091	2 929	2 929	2 810	2 682
RÉSULTATS DE L'EXERCICE *(en millions d'euros)*					
Chiffre d'affaires hors taxes	9 803	10 260	10 140	10 585	11 134
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	(161)	1 273	(298)	1 457	364
Impôt sur les bénéfices	745	657	517	230	205
Résultat après impôts, amortissements et provisions	504	1 886	(296)	971	753
Bénéfice distribué	494	0	421	724	0
RÉSULTATS PAR ACTION *(en euro/action)*					
Résultat avant impôts amortissements et provisions	(0,05)	0,43	(0,10)	0,52	0,14
Résultat après impôts, amortissements et provisions	0,16	0,64	(0,10)	0,35	0,28
Bénéfice distribué	0,16	0,00	0,14	0,26	0,00
PERSONNEL					
Nombre de salariés *(en équivalent agent/année)*	142 694	141 568	142 504	148 091	158 389
Salaires et traitements	(5 673)	(5 653)	(5 532)	(5 484)	(5 742)
Charges sociales	(1 443)	(1 431)	(1 322)	(1 306)	(1 353)

Bilan

Actif *(en millions d'euros)*	31/12/2025	31/12/2024	**Passif** *(en millions d'euros)*	31/12/2025	31/12/2024
Actif immobilisé	19 450	19 440	Capitaux propres	9 890	9 386
			Autres fonds propres	750	750
Actif circulant	2 608	2 894	Provisions	1 207	1 511
			Dettes financières	10 161	11 015
Trésorerie	3 519	3 898	Passif circulant	3 570	3 570
TOTAL	**25 578**	**26 232**	**TOTAL**	**25 578**	**26 232**

Actif

La principale variation enregistrée sur l'actif immobilisé provient notamment de l'augmentation des immobilisations financières qui intègre notamment les opérations de recapitalisations réalisées sur l'exercice en conversion de compte courant des filiales concernées.

La trésorerie (disponibilités et valeurs mobilières de placement), qui s'élève à 3 519 millions d'euros au 31 décembre 2025, est en diminution de -378 millions d'euros.

Passif

Le montant des fonds propres est de 10 640 millions d'euros au 31 décembre 2025, soit une hausse nette de 504 millions d'euros par rapport à 2024 correspondant au résultat de l'exercice.

L'affectation du résultat de l'exercice 2024 d'un montant de 1 886,2 millions d'euros s'est traduite par une augmentation de capital au titre de dividendes attribués en actions pour 493,6 millions d'euros (en totalité en actions nouvelles *via* une augmentation du capital social de 325,2 millions d'euros assortie d'une prime d'émission de 168,4 millions d'euros), une dotation d'une réserve légale de 94,3 millions d'euros et une affectation en report à nouveau de 1 298,3 millions d'euros.

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 1 207 millions d'euros et les dettes financières à 10 161 millions d'euros. Le passif circulant atteint 3 570 millions d'euros.

Concernant les dettes financières, La Poste a réalisé le 10 janvier 2025 une émission publique d'obligations super subordonnées à durée indéterminée remboursables au gré de la Société à partir du second semestre de la sixième année pour un montant de 750 millions d'euros. Le remboursement des obligations de même nature émises en 2018 pour 750 millions d'euros est intervenu au cours de l'année 2025. Le 4 juin 2025, La Poste a remboursé l'emprunt obligataire émis en 2015 pour 750 millions d'euros. Le 18 septembre 2025, La Poste a procédé à l'abondement de la souche obligataire à échéance juin 2030 pour un montant de 100 millions d'euros.

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 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 31/12/2025	**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*	131					10	408					200
Montant total des factures concernées *en millions d'euros TTC*	399	14	5	2	6	27	804	20	1	11	99	131
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HTND	7,20%	0,30%	0,10%	0,00%	0,10%	0,50%						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT							6,83%	0,17%	0,01%	0,10%	0,84%	1,11%
(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. o 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. o Délais légaux :					

L'évolution du délai fournisseurs a été impactée par un décalage de règlements de décembre 2025 vers janvier 2026, du fait de la cyberattaque subie par La Poste au cours de la dernière semaine de décembre.

Dépenses somptuaires et réintégration des frais généraux

Conformément aux dispositions des articles 223 *quater* et 223 *quinquies* du Code général des impôts, il est précisé que les comptes de l'exercice écoulé présentent un total de 1 536 823 euros de charges non déductibles du résultat fiscal *versus* 1 520 339 euros en 2024, 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).

2.5.2 Informations complémentaires

L'opération militaire américano-israélienne lancée le 28 février 2026 contre l'Iran génère une déstabilisation au Moyen-Orient, voire au-delà, avec des impacts économiques et financiers difficilement quantifiables à date.

Le groupe La Poste, dont l'exposition financière au Moyen-Orient est limitée, surveille de près l'évolution de la situation.


C'est tellement plus simple pour la gestion de votre budget

3 PERFORMANCE RESPONSABLE

3.1 ÉTAT DE DURABILITÉ 152

3.1.1 Informations générales - ESRS 2 153
3.1.2 Informations environnementales 173
3.1.3 Informations sociales 197
3.1.4 Informations en matière de conduite des affaires – G1 243
3.1.5 Annexes à l'état de durabilité 253

3.2 RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ 272

3.3 INFORMATIONS ADDITIONNELLES SUR LES ENGAGEMENTS RESPONSABLES 276

3.3.1 Biodiversité et écosystèmes 276
3.3.2 Utilisation des ressources et économie circulaire 279
3.3.3 Lutte contre l'évasion fiscale 284
3.3.4 Actions visant à promouvoir le lien entre la nation et ses forces armées et à soutenir l'engagement dans les réserves 285
3.3.5 Actions visant à promouvoir l'engagement des citoyens dans la démocratie locale 285
3.3.6 Ligne bilatérale et crédit syndiqué 286

« 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 ».

Entreprise à mission, le groupe La Poste place sa raison d'être au cœur de sa stratégie et de son ambition d'être une entreprise durablement rentable et responsable. Être durablement rentable exige une performance globale, incluant performance économique, environnementale, sociale et sociétale. Être durablement responsable nécessite de piloter son impact, en lien avec les engagements de la société à mission. Le groupe La Poste poursuit sa transformation et mobilise l'ESG comme un levier d'impact et de performance au service de son modèle d'entreprise et son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous ».

Depuis de nombreuses années, le groupe La Poste agit : pour la planète, avec et pour ses collaborateurs, et pour la société et l'avenir des territoires. Les politiques et plans d'action engagés par le groupe sont distingués chaque année par différentes agences de notation. En 2025, pour la deuxième année consécutive, CDP a classé le groupe La Poste dans sa Liste A. Cette performance extra-financière est ancrée de longue date dans la stratégie du groupe.

En 2025, l'actualisation de l'analyse de double matérialité a confirmé les enjeux clés et les leviers d'action intégrés dans le plan stratégique du groupe. Ces dix enjeux clés de durabilité s'inscrivent au service de trois grands enjeux de performance et d'impact :

- performance environnementale (agir pour la planète) :
  - soutenir la lutte contre les changements climatiques,
  - améliorer la qualité de l'air,
  - développer l'économie circulaire ;
- performance sociale (agir avec et pour les collaborateurs) :
  - améliorer la qualité de vie et les conditions de travail,
  - développer l'employabilité,
  - favoriser la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances ;
- performance sociétale (agir pour la société et l'avenir des territoires) :
  - développer durablement la préférence client,
  - promouvoir un numérique éthique, souverain et inclusif,
  - soutenir le développement des territoires et créer du lien social,
  - développer des relations responsables.

Le présent chapitre rend compte des politiques et actions du groupe sur ses enjeux clés de durabilité au service d'une transition juste, retrace son ambition d'être durablement rentable, et traduit sa volonté de mettre cette performance extra-financière au service de la performance globale, ainsi que de l'environnement et de la société tout entière *via* ses impacts.

Performance environnementale : agir pour la planète

Depuis plus de 15 ans, le groupe La Poste intègre les enjeux de la transition écologique et énergétique au cœur de son modèle d'entreprise. Face à l'ampleur et à l'urgence de ces enjeux, le groupe s'est mobilisé avant l'Accord de Paris de 2015, pour respecter une trajectoire de 1,5°C. En mars 2024, il est devenu la seule entreprise française certifiée SBTi simultanément dans les domaines du transport, de la logistique et de la banque pour ses objectifs de réduction des émissions de GES à moyen terme (2030) et son ambition Zéro émission nette à 2040.

Pour atteindre cet objectif, le groupe a défini une politique Climat, qui trace la voie vers un nouveau modèle d'affaires, plus résilient et décarboné, contribuant ainsi à la transition de la France et de ses territoires vers une économie bas carbone.

Pour le groupe La Poste, l'action climatique est un actif stratégique qui améliore la valeur d'entreprise, soutient les revenus, protège les infrastructures, sécurise la continuité des services, renforce la compétitivité logistique, réduit les charges et contribue à l'impact social et territorial. La politique Climat est devenue une nouvelle forme de comptabilité stratégique, de pilotage de compétitivité et de création de valeur. Elle repose sur trois objectifs clés :

1. La mesure de l'empreinte carbone du groupe sur l'ensemble de ses activités et de sa chaîne de valeur. Deux empreintes carbone sont pilotées : celle de ses opérations propres et celle qu'elle finance. En tant qu'acteur logistique et immobilier national, foncière de 8 000 sites, acteur de la proximité et acteur financier majeur *via* La Banque Postale, le groupe a la capacité d'agir simultanément sur au moins trois leviers qui structurent les émissions du pays : le transport des biens, l'immobilier durable et l'allocation du capital.
2. La réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) sur ses chaînes de valeur, conférant ainsi au groupe le rôle de moteur de la transition du secteur du transport-logistique et de plateforme de transition rendant possible la réduction de celles des autres secteurs. Cela s'est traduit par la certification SBTi du groupe La Poste et par celle de La Banque Postale, douzième bancassureur de la zone euro[1]. En élaborant son plan de transition et en pilotant les leviers de décarbonation identifiés sur chacune de ses activités grâce à la mise en place d'un budget carbone, le groupe a réduit en 2025 ses émissions opérationnelles de GES sur le périmètre global, des catégories SBTi de 3,8%, soit 158 472 teqCO_2. De plus, 52,6% des CapEx éligibles du groupe sont alignés à la Taxonomie verte européenne[2]. Ainsi, le groupe produit des économies climatiques et sécurise la valeur future de ses actifs.
3. La protection de la continuité d'activité dans un monde plus risqué, en élaborant un plan d'adaptation au changement climatique. Le groupe a cartographié ses risques, planifié la protection de ses infrastructures les plus exposées, anticipé les ruptures possibles et constitué une capacité d'adaptation sans attendre que le choc survienne.

Parallèlement, le groupe La Poste s'inscrit dans la dynamique de l'engagement de Zéro pollution en 2050 de la Commission européenne et s'engage publiquement, dans sa politique Climat qui traite de la pollution, à adresser les enjeux d'amélioration de la qualité de l'air. Il mesure ainsi annuellement ses émissions de polluants atmosphériques locaux liées à ses activités de transport et de distribution de Courrier et de Colis, réalisées en propre et sous-traitées. Les émissions de polluants atmosphériques (NOx) du groupe ont diminué de 45,3% entre 2020 et 2025.

Le groupe poursuit également l'optimisation de ses processus, l'électrification des flottes de véhicules et l'utilisation de solutions alternatives aux véhicules thermiques afin d'atteindre ses objectifs de réduction des émissions GES et de polluants atmosphériques fixés à horizon 2030.

Conscient de l'interdépendance entre le changement climatique, la gestion des ressources et l'économie circulaire, le groupe adopte une approche systémique qui lui permet d'agir dès aujourd'hui pour opérer demain les transformations nécessaires et développer de nouveaux modèles. Dans ce cadre, le groupe La Poste publie des informations additionnelles relatives à la biodiversité et aux écosystèmes afin de renforcer la cohérence de sa stratégie environnementale et de s'inscrire dans la démarche et les attentes de son principal actionnaire, la Caisse des Dépôts.

(1) Source BCE.

(2) Part des CapEx alignés sur les CapEx éligibles à la Taxonomie verte européenne, au périmètre industriel et commercial. Le numérateur et le dénominateur s'élèvent en 2025 respectivement à 778,5 M€ et 1 480,9 M€.

Performance sociale : agir avec et pour les collaborateurs

Par performance sociale, le groupe entend conjuguer atteinte d'objectifs sociaux avec efficacité économique tout en ayant un impact positif sur l'ensemble de ses parties prenantes : clients, fournisseurs, collectivités et collaborateurs de La Poste. Celle-ci est portée par l'ambition sociale du groupe : accompagner la transformation et l'évolution des métiers tout en plaçant la cohésion sociale au cœur de ses actions, afin d'être « une entreprise attentive, qualifiante et engagée pour tous ». Conscient de sa responsabilité en tant qu'acteur majeur du marché de l'emploi en France, le groupe La Poste s'efforce d'offrir aux collaborateurs un environnement de travail sûr, inclusif et propice au développement des compétences. Dans cette perspective, le groupe affirme sa volonté d'accompagner ses collaborateurs autour de plusieurs engagements majeurs.

Le groupe s'engage à être un employeur attentif, veillant à la santé, à la sécurité et au bien-être de ses collaborateurs, ainsi qu'au respect des droits fondamentaux et des libertés individuelles. Améliorer la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail ne se limite pas à un bénéfice humain : c'est un levier stratégique pour la performance globale de l'entreprise. Renforcer la prévention, la détection et la prise en compte précoce des facteurs de dégradation des conditions de travail permet de limiter l'absentéisme. Un environnement sûr et sain réduit les accidents, les arrêts de travail et les coûts associés, tout en renforçant la motivation et l'engagement des équipes. Des collaborateurs en bonne santé, écoutés et soutenus améliorent la qualité des produits et services. En favorisant la QVT, l'entreprise attire et fidélise les talents, diminue le *turnover* et favorise la compétitivité et la pérennité des activités. Fort de ce constat, le groupe met en place des actions préventives pour faire baisser les accidents du travail, diminuer l'absentéisme, ainsi que des dispositifs pour préserver la santé mentale et prévenir les risques psychosociaux.

Le groupe La Poste est une entreprise qualifiante qui favorise en continu le développement des compétences de ses collaborateurs afin de renforcer leur employabilité. Investir dans les compétences et l'employabilité ne relève pas uniquement d'une démarche RH : c'est un levier de performance durable pour le groupe. Des équipes formées et agiles s'adaptent plus rapidement aux évolutions, réduisent les risques liés à l'obsolescence des savoir-faire et améliorent la qualité de service. Dans un contexte de transformation rapide, renforcer les compétences et fidéliser les talents confortent la compétitivité et sécurise l'avenir de l'entreprise tout en créant un cercle vertueux entre performance économique et épanouissement professionnel. En 2025, 84,3% des collaborateurs ont bénéficié d'une formation et 95,5% des postiers du périmètre La Poste SA ont été formés au numérique. Le groupe La Poste priorise la mobilité professionnelle interne : 4 200 postiers ont bénéficié de parcours professionnels certifiants, leur permettant d'obtenir une équivalence de diplôme reconnue et d'accéder à un nouveau métier.

Le groupe La Poste est un employeur engagé, plaçant l'inclusion, la performance et l'innovation sociale au cœur de ses actions. Il lutte activement contre les discriminations et favorise l'égalité des chances pour tous, en particulier les femmes, les personnes en situation de handicap, les jeunes et les seniors. Il promeut un management inclusif et déploie des dispositifs spécifiques pour prévenir et accompagner les collaborateurs face à d'éventuelles situations de harcèlement ou de violence.

Le groupe s'engage notamment pour la parité femmes-hommes à tous les niveaux de l'entreprise, incluant les cadres dirigeants qui comptent 40% de femmes en 2025 et un index d'égalité professionnelle à 99/100 pour La Poste SA, 93/100 pour Geopost SA, 92/100 pour La Banque Postale et 99/100 pour CNP Assurances.

Le groupe apporte une attention particulière à l'insertion des personnes en situation de handicap, dont le taux s'élève à 5,6% en 2025.

Le dialogue social avec les représentants du personnel, et plus généralement avec l'ensemble des collaborateurs, est permanent et constructif. En effet, le groupe veille au respect de la liberté d'association et du droit à la négociation collective. Au-delà des échanges réguliers, le baromètre d'engagement adressé une fois par an à 211 000 collaborateurs du groupe (environ 93% du périmètre groupe, avec une couverture qui progresse chaque année) permet à tous de s'exprimer sur les sujets clés : stratégie, relation avec le management, environnement de travail, etc. Ce dialogue permet de mieux comprendre les attentes des collaborateurs et d'y répondre avec des plans d'action adaptés.

En 2025, La Poste SA a vécu sa première année d'installation des Comités sociaux et économiques (CSE) dont sont déjà dotées les principales filiales du groupe.

L'ensemble des enjeux RH est intégré aux politiques sociales du groupe (politique Droits humains, politique Santé, sécurité et qualité de vie au travail, politique Diversité, inclusion et égalité des chances, politique Développement professionnel et formation, politique Rémunération et logement), qui se traduisent par des actions concrètes adaptées au contexte de chaque branche.

Performance sociétale : agir pour la société et pour l'avenir des territoires

Pour continuer à soutenir le développement des territoires et à contribuer à la cohésion sociale, dans un contexte de décroissance de ses métiers historiques et de besoins sociétaux croissants, le groupe se doit de conjuguer son impact avec une performance accrue au service d'une transition juste.

La Poste développe des services utiles à toute la population, et transforme sa présence pour l'adapter aux réalités de chaque territoire, améliorer le niveau de service aux clients et utilisateurs et optimiser l'efficacité économique des points de contact. Pour ce faire, elle développe, en partenariat avec les acteurs locaux (collectivités locales, commerces de proximité, associations, etc.) plusieurs formats de présence ouverts à tous, complémentaires et adaptés aux différents besoins du territoire et de ses habitants.

En matière financière, La Banque Postale est le partenaire financier privilégié d'acteurs locaux (bailleurs sociaux, entreprises publiques locales et associations) et le premier prêteur bancaire des collectivités locales et des hôpitaux publics[1]. Ce marché contribue au modèle économique diversifié et équilibré de La Banque Postale.

Par cette présence et son activité, le groupe La Poste soutient en France plus de 419 000 emplois (directs, indirects et induits), soit 1,4% de l'emploi français et 15,3 milliards d'euros de création de valeur (soit 0,6% du produit intérieur brut (PIB) français).

Le groupe se positionne comme un opérateur de confiance pour accompagner la transition numérique. Il développe des solutions en faveur d'un numérique souverain, sécurisé et accessible à tous, en plaçant l'éthique, la protection des données à caractère personnel et la cybersécurité au cœur de ses priorités.

Fort de son expertise numérique et de son implantation territoriale unique, le groupe a accompagné en 2025 plus de 809 000 personnes, détectées, formées et équipées dans l'usage du numérique. Il développe de nouveaux services de proximité innovants pour accompagner les évolutions de la société et répondre aux besoins émergents. Parmi ces innovations, le groupe propose la livraison de repas à domicile (plus de 12 millions de repas livrés à domicile en 2025), un service qui, comme le portage de courses ou de médicaments, permet de maintenir l'autonomie des personnes âgées qui souhaitent majoritairement rester à domicile.

(1) Selon le classement de l'Observatoire Finance Active de la dette des collectivités locales 2025.

Au sein de ses activités Santé & Autonomie, le groupe a développé des services visant à garantir un accès facilité aux soins, en particulier pour les populations les plus vulnérables. Plus de 287 000 personnes ont ainsi bénéficié des services d'accompagnement des publics âgés et fragiles.

Le groupe La Poste aspire à être une entreprise exemplaire en intégrant des pratiques éthiques et responsables dans l'ensemble de ses activités. Il veille au respect des droits fondamentaux des travailleurs de sa chaîne de valeur et promeut des pratiques d'achats responsables auprès de ses fournisseurs et sous-traitants. Cet engagement s'accompagne d'une politique de « tolérance zéro » face à la corruption, au trafic d'influence et à l'ensemble des manquements à la probité. Il aspire à développer des relations intègres et de confiance avec l'ensemble de ses parties prenantes, relations qui contribuent au partage de la valeur et à la résilience du modèle économique.

En conclusion, le groupe La Poste intègre les enjeux de durabilité et la performance extra-financière au cœur de sa stratégie afin de concilier rentabilité et responsabilité sur le long terme. Il poursuit sa transformation en développant des activités commerciales à forte utilité sociétale, respectueuses des personnes et de l'environnement.

Dans un contexte réglementaire mouvant, et un environnement économique et géopolitique instable, durabilité et responsabilité restent au cœur des enjeux de performance et de résilience du groupe La Poste qui poursuit ses efforts pour conjuguer transparence, durabilité et rentabilité, tout en s'adaptant aux nouvelles exigences et dynamiques du marché.

3.1 ÉTAT DE DURABILITÉ

Le groupe La Poste publie pour la deuxième année ses informations en matière de durabilité, conformément à l'article L. 233-28-4 du Code de commerce issu de la transposition en France de la directive (UE) 2022/2464 *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) et conformément aux *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) émis par le groupe consultatif européen sur l'information financière (EFRAG)[1].

Le groupe La Poste s'est attaché à appliquer les exigences normatives fixées par les ESRS, à la date d'établissement de l'état de durabilité, sur la base des informations disponibles dans les délais d'établissement du rapport. Les informations présentées dans l'état de durabilité, en application des dispositions du Code de commerce et des normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de ses articles 29 *ter* ou 29 *quater* de la directive 2013/34/UE et de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ont été établies dans un contexte qui reste encore caractérisé par :

- des incertitudes persistantes d'interprétation des textes qui nécessitent des prises de position pour définir et appliquer les critères permettant d'obtenir des informations pertinentes pour l'établissement des informations en matière de durabilité, ainsi que des incertitudes sur l'applicabilité de certains points de données et leur pertinence pour rendre compte de la maîtrise couvrant les risques, impacts et opportunités par le groupe ;
- le recours à des estimations fondées sur l'expérience passée, ainsi que divers autres facteurs jugés raisonnables. Les données au 31 décembre 2025 concernées sont identifiées dans le paragraphe « Précisions méthodologiques et estimation [ESRS 2 BP-2] ». Les approches méthodologiques sont précisées le cas échéant ;
- la publication des informations sur un périmètre partiel mais réel lorsque la donnée n'est pas disponible et que le recours à des estimations n'est pas pertinent. Il s'agit notamment des données liées aux émissions de polluants [E2-4], rémunérations [S1-16] et des cas, plaintes et impacts graves liés aux droits de l'homme [S1-17] ;
- d'un dispositif de contrôle interne de durabilité, dont le déploiement est prévu sur plusieurs exercices.

Le groupe s'inscrit dans une démarche de progrès continu en matière de reporting de durabilité, tenant compte des pratiques et des recommandations en place.

Les informations publiées dans le présent état de durabilité ne sauraient refléter l'intégralité des actions menées par le groupe La Poste en matière extra-financière.

(1) *Transposition par l'ordonnance 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales.*

3.1.1 Informations générales - ESRS 2

3.1.1.1 Stratégie et modèle d'affaires

Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur [ESRS 2 SBM-1]

Modèle d'affaires

Le groupe La Poste est un groupe multimétier international de premier plan qui a construit un modèle multiactivité robuste et résilient autour de deux moteurs de croissance, la logistique et la bancassurance, et autour de deux métiers d'avenir, la confiance numérique et les nouveaux services de proximité humaine.

Ses activités sont structurées autour de quatre branches[1].

Attaché à sa présence territoriale, le groupe La Poste s'appuie sur son réseau de services de proximité, humain et numérique, le plus important de France. À fin 2025, ce réseau se compose de 43 443 points de service, dont 17 325 points constituant le réseau postal (bureaux de poste, La Poste Agences Communales, La Poste Relais gérés avec des commerçants) et plus de 26 000 points d'accès supplémentaires à ces services (Espaces Pro, relais et consignes Pickup, etc.)[2]. En 2025, La Poste a distribué plus de 13 milliards d'objets dans le monde (lettres, imprimés publicitaires et colis), 6j/7.

Le groupe La Poste poursuit la diversification de ses activités et sa transformation au travers d'investissements dans la modernisation de son réseau et dans la décarbonation des transports, services de proximité, offres responsables de bancassurance, solutions digitales de confiance, services en santé, etc. Le moteur de cette évolution : accompagner chacun dans les transitions écologique et énergétique, numérique, territoriale, démographique et sociale.

Ces transitions représentent un ensemble de défis et d'opportunités pour l'entreprise et pour la société tout entière, que le groupe a inscrit au cœur de son modèle d'entreprise et de son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », en cohérence avec l'action de la Caisse des Dépôts, son actionnaire, et au service de l'intérêt général. Porté par la raison d'être du groupe, ce plan stratégique fixe le cap d'une croissance rentable et responsable, en France et à l'international. Il s'appuie sur le capital industriel du groupe, constitué d'infrastructures et de réseaux de transport et de livraison, et ses capitaux humain et relationnel, générateurs de création de valeur et d'impact pour la société tout entière.

Conformément à son ambition de transformation vers un modèle d'entreprise durablement rentable, le groupe est mobilisé sur le pilotage de trois grands enjeux de performance :

- la performance environnementale et agir pour la planète en décarbonant ses activités, en réduisant les émissions de polluants et en développant l'économie circulaire ;
- la performance sociale et agir avec et pour les collaborateurs en veillant à la qualité de vie, aux conditions de travail et à l'employabilité des postiers, en favorisant la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances ;
- la performance sociétale et agir pour la société et l'avenir des territoires, en promouvant un numérique éthique, souverain et inclusif, en développant des relations responsables et en positionnant les clients au cœur des préoccupations du groupe pour qu'ils choisissent durablement La Poste.

En 2025, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 34,4 milliards d'euros[3], dont 45,3% à l'international, et emploie 227 741 collaborateurs[4], dont plus de 177 000 en France. Le groupe La Poste est présent à l'international dans plus de 60 pays et sur cinq continents.

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe La Poste intègre le produit net bancaire (PNB) de La Banque Postale (7,7 milliards d'euros).

Le revenu (au sens CSRD) retenu par La Banque Postale dans son état de durabilité respecte les dispositions de l'article L. 511-35-1 du Code monétaire et financier, en reprenant le résultat des intérêts et produits assimilés, les revenus de titres, les commissions perçues, le bénéfice provenant d'opérations financières et d'autres produits d'exploitation. Il comprend les postes suivants du compte de résultat consolidé des états financiers[5] :

- intérêts et produits assimilés ;
- produits de commissions ;
- gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat, par capitaux propres ou résultant de la décomptabilisation d'actifs financiers au coût amorti ;
- produits des contrats d'assurance émis et produits afférents aux contrats de réassurance détenus ;
- produits financiers afférents aux contrats de réassurance détenus ;
- produits des autres activités (hors reprises de provisions).

En 2025, le revenu de La Banque Postale ainsi défini aux bornes du groupe La Poste s'élève à 40,7 milliards d'euros.

Le groupe ne tire aucun revenu direct des secteurs controversés au sens du règlement UE 2022/1288 : fossiles, gaz, pétrole, charbon, ni de la production chimique, de tabac ou d'armes non conventionnelles interdites en application de conventions internationales signées et ratifiées par la France.

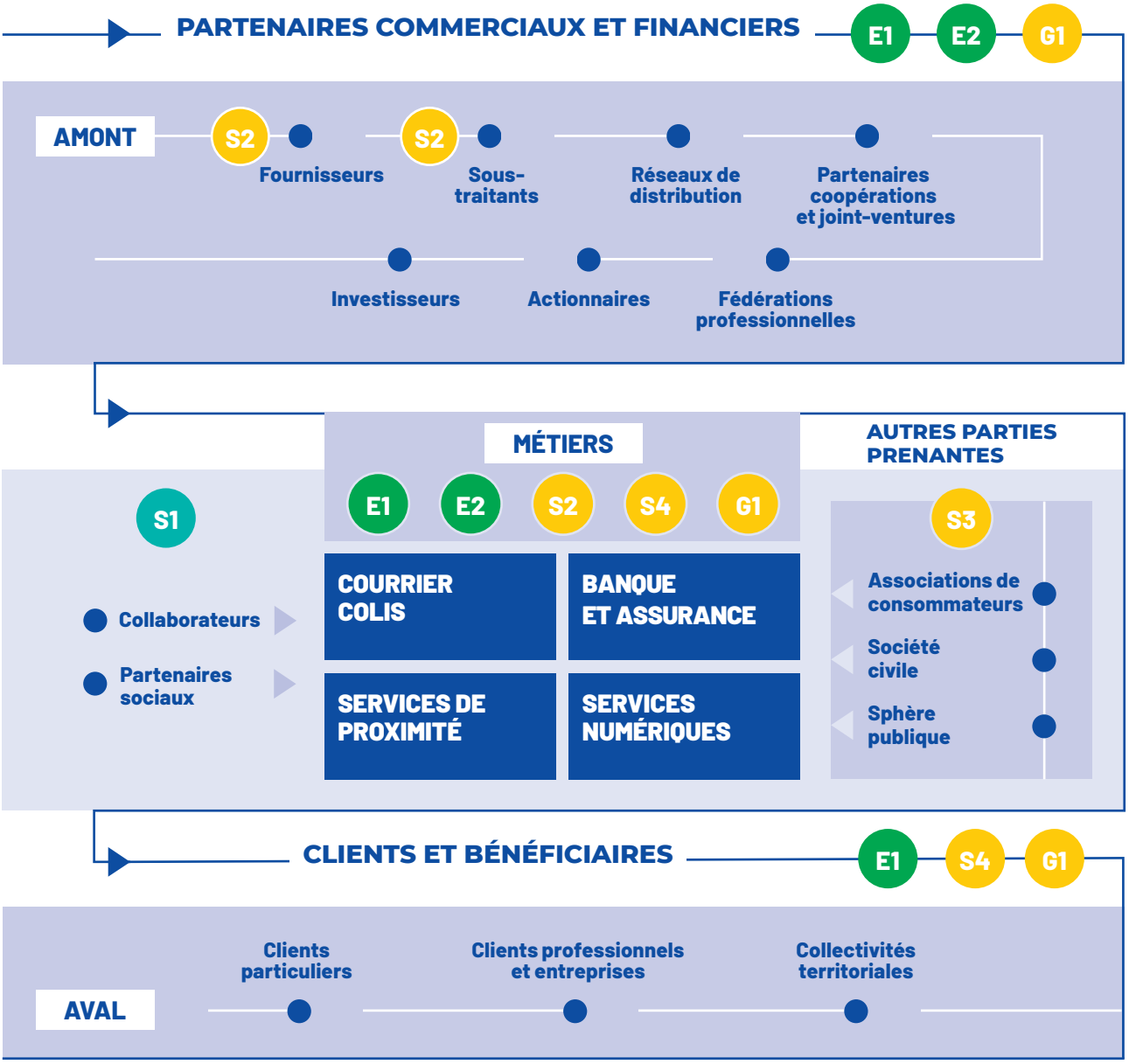
Les principes d'exclusion de La Banque Postale sont précisés dans sa Charte de financement et d'investissement responsable et dans ses politiques sectorielles. Depuis 2021, La Banque Postale exclut par exemple le financement des énergies fossiles. En janvier 2023, elle a mis en place des principes d'intervention dans le secteur de l'aéronautique. Sa filiale CNP Assurances s'est engagée dès 2020 à atteindre une exposition au charbon thermique de son portefeuille d'investissements en direct nulle d'ici 2030 dans les pays de l'Union européenne et de l'OCDE, et d'ici 2040 dans le reste du monde.

(1) Cf. Rapport intégré, section « Profil - Des activités diversifiées portées par quatre branches en synergie ».
(2) Cf. section 1.3 « Grand Public et Numérique », section 1.3.1 « Activités »
(3) Cf. section 6.1 « États financiers consolidés », note 6 « Information sectorielle ».
(4) Cf. section 6.1 « États financiers consolidés », note 10 « Charges de personnel et effectifs », effectif moyen en équivalent agent par année, hors personnel intérimaire.
(5) Cf. section 6.1 « États financiers consolidés », note 8 « Produit net bancaire ».

Les chaînes de valeur des principaux métiers

Pour le groupe La Poste, la chaîne de valeur couvre l'ensemble des activités menées au sein de ses quatre métiers Courrier et Colis (*i.e.* transports, logistique et livraison), banque et assurance, services numériques et services de proximité.

Modélisation de la chaîne de valeur



PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE
Agir pour la planète

PERFORMANCE SOCIALE
Agir avec et pour les collaborateurs

PERFORMANCE SOCIÉTALE
Agir pour la société et pour l'avenir des territoires

Au sein de la chaîne de valeur aval, les bénéficiaires de services (les destinataires de courrier ou de colis ou bénéficiaires d'une prestation de service de proximité) peuvent être distincts des clients sous contrat avec La Poste pour la réalisation de ces services (clients particuliers ou professionnels incluant des commerçants et des entreprises de tous types, y compris des *marketplaces*). La chaîne aval comprend également des bénéficiaires de services intervenant en dehors du cadre des relations marchandes[1] (par exemple, les bénéficiaires de France Services).

(1) Cf. section 4.5 « Plan de vigilance » pour davantage de précisions sur la chaîne de valeur amont.

Intérêts et points de vue des parties prenantes [SBM-2 : ESRS 2 ; S1 ; S2 ; S3 ; S4]

Le groupe La Poste s'appuie sur un écosystème riche de parties prenantes, pleinement intégrées dans l'appréciation des impacts, risques et opportunités liés à ses activités. Les modalités de dialogue sont multiples, adaptées aux enjeux et déployées du local au national.

	Parties prenantes	Enjeux/finalités	Cadre et modalités de dialogue
Sphère publique	Pouvoirs publics Autorités de régulation et de contrôle Élus locaux, élus parlementaires Législateurs Organismes de certification Organismes nationaux et internationaux Enseignement, recherche	Respect des engagements (conformité réglementaire et obligation de service public) Présence forte sur leur territoire, y compris dans les quartiers sensibles ; implication dans les projets locaux en faveur du développement durable (plan climat, schéma régional climat air énergie (SRCAE), politique de la ville, développement rural) Contribution à la politique en faveur des personnes vulnérables Appui à la mise en œuvre de l'action publique Financement des projets	Contrat d'entreprise Échanges en lien avec l'accompagnement des politiques publiques Échanges bilatéraux directs au niveau des branches et au niveau du groupe (réseau des délégués régionaux du groupe) Commissions départementales de présence postale territoriale (CDPPT)
Collaborateurs	Employés des entités du groupe	Qualité de l'emploi et des conditions de travail (santé, sécurité, qualité de vie au travail) Développement de l'employabilité et accompagnement des projets professionnels	Échanges, *briefs* et réunions d'équipes Entretiens annuels Baromètre d'engagement
	Partenaires sociaux	Qualité de l'emploi et des conditions de travail (santé, sécurité, qualité de vie au travail) Participation aux évolutions de l'entreprise et aux actions ESG Développement de l'employabilité et accompagnement des projets professionnels	Instances de dialogue social (nationales, régionales, locales) Échanges bilatéraux
Partenaires commerciaux et financiers	Fournisseurs Sous-traitants Partenaires de coopérations et joint-ventures Réseaux de distribution Fédérations professionnelles	Collaboration économique sur le long terme avec des solutions *ad hoc* pour pouvoir proposer des innovations Respect des engagements contractuels et des délais de paiement Conditions d'accès aux marchés équitables, critères de choix de la part du groupe La Poste intégrant les critères ESG au-delà du prix	Procédures de mise en concurrence des opérateurs économiques Réunions bilatérales avec les partenaires commerciaux et financiers Participation à des groupes de travail de place (ex : Post Europ)
	Investisseurs	Informations sur la performance financière et extra-financière	*Roadshows* Échanges bilatéraux
	Actionnaires	Performance financière et pérennité du modèle économique (création de valeur sur le long terme) Maîtrise des risques pouvant impacter la réputation de l'entreprise	Conseil d'administration Instance de dialogue *ad hoc*
Clients et bénéficiaires	Clients particuliers Associations de consommateurs Clients professionnels et entreprises Collectivités territoriales	Écoute, considération, obtention de réponses personnalisées avec une prise en charge à la première demande et un suivi en temps réel de la demande Offre innovante et adaptée aux différents besoins Protection et confidentialité des données Accessibilité aux services de manière simple, rapide et intuitive	Relations commerciales multicanales (en ligne, télévente, équipes commerciales, points de contact) gérées au niveau des branches Communauté La Poste et Vous Enquêtes de satisfaction et baromètre d'image Procédures de mise en concurrence des opérateurs économiques Réunions bilatérales avec des clients entreprises et collectivités
Société civile	Les autres entreprises et groupes	Échanges de pratiques, d'outils, prise de position ou engagement communs Respect des règles de concurrence loyale	Échanges bilatéraux Échanges dans le cadre d'organismes de représentation ou thématiques
	Partenaires associatifs (ONG ou autres associations)	Transparence des pratiques et de la communication Contribution du groupe au progrès du développement durable et aux actions de solidarité nationale et locale	Échanges bilatéraux Alliance dynamique

Le groupe intègre le dialogue avec les parties prenantes dans le cadre de la définition de son plan stratégique. Celui-ci prend en compte les résultats d'une démarche participative impliquant plus de 135 000 postiers et 6 500 parties prenantes d'horizons divers : clients, citoyens, élus, associations d'élus, parlementaires, fournisseurs, start-up, partenaires buralistes/relais poste commerçants et grande distribution, associations et entreprises de l'économie sociale et solidaire.

De multiples études et baromètres permettent de suivre la perception de La Poste par ses parties prenantes, comme le baromètre annuel d'image de La Poste. Des représentants de parties prenantes sont également présents dans les instances de gouvernance du groupe (Conseil d'administration, Comité de mission).

Informations complémentaires concernant les intérêts et points de vue des parties prenantes liés aux normes thématiques

S1 – Personnel de l'entreprise

Le groupe La Poste s'engage activement à intégrer les intérêts, points de vue et droits de ses employés dans sa stratégie et son modèle économique. Cet engagement se manifeste par plusieurs démarches.

L'ensemble des collaborateurs est associé aux étapes clés de la construction et de l'actualisation du plan stratégique, dans une démarche participative (recueil des points de vue, propositions). Celle-ci est animée par les managers, à chaque niveau de l'entreprise, depuis la Direction générale jusqu'aux établissements.

Les résultats économiques (annuels et semestriels) sont communiqués à tout le personnel, les managers étant chargés de les expliquer. Des outils de communication sont déployés pour faciliter ces démarches (supports de communication dans tous les établissements, éléments de langage et vidéos).

La stratégie et la situation économique sont partagées aux représentants du personnel lors des instances d'information/consultation des Comités économiques et sociaux de l'entreprise.

Des mécanismes de remontée d'informations, comme le baromètre d'engagement ou le dispositif d'alerte, sont mis en place pour recueillir les opinions et les attentes des employés, et recevoir et traiter les signalements internes (atteinte aux droits humains et liberté individuelle, discriminations, etc.). Le groupe analyse attentivement les retours de ses employés et les utilise pour adapter ses actions, en matière de sensibilisation, de formation et de qualité de vie au travail. L'indice sur la perception de la qualité de vie au travail fait partie des indicateurs clés de la feuille de route de tous les managers. Des mesures concrètes sont mises en œuvre pour répondre aux attentes des employés. Les instances dirigeantes sont régulièrement informées de leurs points de vue, garantissant ainsi la prise en compte des intérêts des employés dans les décisions stratégiques de l'entreprise.

S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur

Pour le groupe La Poste, la responsabilité sociétale implique la prise en compte de ses parties prenantes, notamment en ce qui concerne le respect des droits humains et des droits du travail pour les travailleurs de la chaîne de valeur. En amont de la chaîne de valeur, les branches et filiales du groupe développent avec l'ensemble des fournisseurs et sous-traitants des relations équilibrées et pérennes, pour mettre en œuvre des pratiques d'achats responsables. La spécificité des métiers du groupe et sa dimension internationale impliquent une gestion décentralisée du dialogue avec ses partenaires, laissant aux différentes branches et filiales une grande autonomie. Des échanges réguliers avec les fournisseurs, dans les secteurs clés tels que le transport et la logistique permettent d'ajuster les politiques du groupe et de moduler les plans d'action en fonction des besoins et des risques identifiés, avec pour objectif d'initier une dynamique collective de dialogue et d'amélioration continue. Le groupe prend en compte les intérêts, points de vue et droits des travailleurs de la chaîne de valeur en exigeant de ses fournisseurs et sous-traitants le respect des clauses relatives aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail. Les entités de La Poste SA et Geopost invitent chaque fournisseur à s'engager dans le respect des principes des chartes d'achats responsables et éthiques.

Le groupe La Poste est en outre régulièrement évalué par EcoVadis, dont la vocation est de mesurer les risques RSE et la conformité ESG des chaînes de valeur. Cette notation étant considérée comme prioritaire, un dialogue proactif permanent est engagé avec cette organisation et chacune de ses évaluations est l'occasion d'identifier de nouveaux axes de progrès pour le groupe.

S3 – Communautés affectées

La raison d'être de La Poste met en lumière le modèle singulier du groupe, qui accompagne la population sur l'ensemble du territoire français. Ce modèle lui confère un rôle central dans la cohésion sociale et territoriale, à laquelle le groupe contribue en assurant les quatre missions de service public confiées par l'État, qui bénéficient à l'ensemble de la population française.

Ces missions de service public influencent la stratégie et le modèle économique car elles doivent répondre à des exigences réglementaires spécifiques dans l'optique d'assurer l'accès à des services essentiels pour tous. L'entreprise entretient un dialogue constant à l'échelle nationale et locale avec les élus. Un reporting régulier auprès des régulateurs assure la transparence et la conformité aux engagements. La prise en compte des intérêts, points de vue et droits de ces parties prenantes est nourrie de l'ensemble des dispositifs de dialogue dédiés aux consommateurs et utilisateurs finaux.

S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux

La satisfaction client est l'un des quatre leviers d'actions du plan stratégique à 2030. Elle fait l'objet d'un suivi (au travers du *Net Promoter Score* (NPS[1]) au niveau de chacune des branches et du groupe au travers du Comité client et *via* un reporting mensuel au Comex.

Depuis 2021, La Poste SA s'est dotée d'une raison d'être qui reflète sa volonté d'écoute vis-à-vis de ses consommateurs et utilisateurs finaux et de prise en compte de leurs attentes dans la définition et la mise en œuvre de sa stratégie. Il déploie de nombreux dispositifs d'écoute et de consultation[2] qui alimentent les réflexions stratégiques et opérationnelles des branches pour faire évoluer leurs offres et services et augmenter la satisfaction client.

Les droits des consommateurs et utilisateurs finaux sont pris en compte au travers de l'ensemble des politiques de conformité relatives aux pratiques commerciales. Celles-ci s'appuient sur des procédures veillant au respect des droits fondamentaux de l'ensemble des consommateurs et utilisateurs finaux lors du traitement de données à caractère personnel.

La chaîne de valeur aval du groupe inclut des bénéficiaires de services, souvent distincts des clients sous contrat pour la réalisation des services, ainsi que des bénéficiaires de ses missions de service public. Les enjeux vis-à-vis de ces parties prenantes en termes de continuité et de qualité de service dépassent les enjeux commerciaux et contractuels classiques, ce qui justifie leur inclusion parmi les impacts matériels du groupe.

(1) Terme défini dans le glossaire situé en fin de document.
(2) Cf. section 3.1.3.4 « Consommateurs et utilisateur finaux – S4 ».

Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle économique [ESRS 2 SBM-3 ; ESRS 2 IRO-2]

Lors de l'analyse initiale de la double matérialité en 2024, un travail d'analyse collective impliquant un grand nombre de parties prenantes internes et une consultation externe a fait émerger une vision partagée des enjeux clés de durabilité du groupe, au service d'une transition juste. Une analyse préexistait indépendamment des attendus réglementaires de la CSRD : cartographie des risques, cartographie du devoir de vigilance, étude sur les risques et opportunités liés au climat.

En 2025, suite à la révision de l'analyse de double matérialité opérée par le groupe[1], 42 IRO ont été qualifiés de matériel au niveau du groupe, dont 27 impacts, 13 risques et 2 opportunités. Ils incluent deux risques en matière d'adaptation, qui étaient sous le seuil de matérialité en 2024 et qui sont devenus matériels en 2025.

Norme	Intitulé	Description	Nature	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval
PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE / AGIR POUR LA PLANÈTE						
E1	Contribution au changement climatique à travers les émissions de GES (*scope* 1,2 et 3) **Enjeu 1 : Soutenir la lutte contre les changements climatiques**	Les émissions de GES (*scopes* 1, 2 et 3) du groupe La Poste, générées par ses activités propres (principalement activités de transport / livraison, consommation énergétique des sites, serveurs), sa sous-traitance ou sa chaîne d'approvisionnement et celles liées à l'usage de ses produits et services ont un impact négatif sur les changements climatiques.	I	X	X	X
E1	Contribution à l'atteinte des objectifs nationaux de décarbonation *via* l'intégration d'engagement climatique dans le développement stratégique des activités du groupe **Enjeu 1 : Soutenir la lutte contre les changements climatiques**	Participation à la transition de la France/des territoires vers une économie bas carbone par la prise en compte des changements climatiques dans le développement stratégique des activités du groupe.	I	X	X	X
E1	**[NOUVEAU]** Endommagement, perte d'actifs, augmentation des coûts d'assurance et/ou inassurabilité suite à des événements climatiques extrêmes **Enjeu 1 : Soutenir la lutte contre les changements climatiques**	Endommagement, perte d'actifs (installations, sites, etc.), augmentation des coûts d'assurance et/ou inassurabilité suite à des événements climatiques extrêmes (ouragans, typhons, vagues de chaleur, inondations, etc.).	R		X	
E1	**[NOUVEAU]** Augmentation des coûts nécessaires pour anticiper les effets des événements climatiques **Enjeu 1 : Soutenir la lutte contre les changements climatiques**	Augmentation des coûts liée aux travaux ou des investissements nécessaires à la couverture des risques liés aux événements climatiques extrêmes, par exemple renforcement toiture, mise en place d'isolation, climatisation ou évacuation d'eau.	R		X	
E1	Interruption des services opérés par le groupe en cas d'événement climatique extrême **Enjeu 1 : Soutenir la lutte contre les changements climatiques**	Interruption des services opérés par le groupe en cas de phénomène climatique affectant les sites, les infrastructures, ou la chaîne de valeur.	I	X	X	X
E1	Augmentation des coûts opérationnels et de développement de produits et de services, ou perte de revenus, dus à la prise en compte des enjeux climatiques dans la stratégie du groupe **Enjeu 1 : Soutenir la lutte contre les changements climatiques**	La mise en œuvre de la politique Climat et du plan de transition peuvent impliquer la modification des processus opérationnels, ou des dépenses dans la formation ou l'adaptation des infrastructures pouvant entraîner des hausses des coûts des produits et services offerts par le groupe.	R	X	X	X
E1	Renforcement de la compétitivité du groupe *via* une communication sur ses actions d'adaptation et d'atténuation du changement climatique (répondant aux préférences de durabilité des clients et partenaires) **Enjeu 1 : Soutenir la lutte contre les changements climatiques**	La transparence sur les actions du groupe en faveur du climat peut améliorer son image et renforcer la confiance de ses clients et partenaires, ouvrir de nouvelles opportunités commerciales et aider à se démarquer de ses concurrents.	O	X	X	

(1) Cf. section 3.1.1.3 « Rappel des principes généraux d'évaluation de la double matérialité et travaux de mise à jour 2025 [ESRS 2 IRO-1] ».

Norme	Intitulé	Description	Nature	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval
E2	Contribution à la détérioration de la qualité de l'air à travers les émissions d'oxyde d'azote (NOx), monoxyde de carbone (CO) et particules fines dues aux activités de transport routier du groupe **Enjeu 2 : Améliorer la qualité de l'air**	L'impact en termes de pollution provenant des processus du groupe est essentiellement imputable aux activités de transport et de distribution de courriers et de colis des branches Geopost et Services-Courrier-Colis et de leurs sous-traitants : émissions de polluants liées aux transports routiers sur le premier et le dernier kilomètre et au transport longue distance (acheminement) *i.e.* particules fines, oxydes d'azote et monoxyde de carbone.	I	X	X	
PERFORMANCE SOCIALE / AGIR AVEC ET POUR LES COLLABORATEURS						
S1	Diminution de la performance opérationnelle en cas d'inadéquation entre la stratégie et les évolutions du groupe et les compétences des collaborateurs **Enjeu 5 : Développer l'employabilité**	Déploiement de dispositifs RH permettant de développer l'employabilité des postiers en les formant aux compétences clés recherchées. Ne pas déployer ces dispositifs pourrait nuire à la confiance et à l'engagement des salariés qui sont les premiers acteurs de la transformation de l'entreprise et qui bénéficient de cette transformation des métiers en étant accompagnés grâce aux programmes de développement professionnel.	R		X	
S1	Mise en place de dispositifs assurant la protection de la santé physique et mentale des collaborateurs du groupe sur leurs lieux d'exercice professionnel **Enjeu 4 : Améliorer la qualité de vie et les conditions de travail**	Afin de prévenir les risques d'accident au travail ou de maladie professionnelle, des analyses causales sont réalisées pour mettre en place les actions correctrices et de prévention adaptées au contexte de l'activité.	I		X	
S1	Maintien d'un environnement favorisant la qualité de vie, les conditions de travail et le bien-être des collaborateurs du groupe **Enjeu 4 : Améliorer la qualité de vie et les conditions de travail**	Veiller à ce que chaque postier bénéficie d'un environnement de travail propice au développement de son engagement.	I		X	
S1	Protection de la liberté d'association et du droit de négociation collective dans l'ensemble des activités du groupe **Enjeu 4 : Améliorer la qualité de vie et les conditions de travail**	La liberté d'association et le droit de négociation constituent des éléments socles de la responsabilité sociétale du groupe, des valeurs qu'il défend et des engagements pris dans sa politique de défense des droits humains et des libertés fondamentales.	I		X	
S1	Mise en œuvre de mécanismes garantissant la non-discrimination dans la gestion de carrière des collaborateurs et tout au long du parcours professionnel du salarié **Enjeu 6 : Favoriser la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances**	Non-discrimination dans la gestion de carrière des effectifs (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).	I		X	
S1	Mise en œuvre de mécanismes garantissant la non-discrimination des candidats à l'embauche au sein du groupe **Enjeu 6 : Favoriser la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances**	Non-discrimination à l'embauche (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).	I		X	
S1	Investissement dans des dispositifs de renforcement des compétences et savoir-faire des collaborateurs du groupe **Enjeu 5 : Développer l'employabilité**	La Poste investit dans la formation des postiers et déploie des dispositifs de mobilité interne permettant aux postiers d'accéder aux nouveaux métiers et de développer leur employabilité.	I		X	
S1	Maintien et promotion de dispositifs assurant un environnement de travail inclusif pour les collaborateurs du groupe **Enjeu 6 : Favoriser la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances**	Le groupe a un impact direct sur la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances au sein de son personnel. Il est attentif à la promotion et l'application, en interne et à l'externe auprès des clients, des valeurs qui fondent la culture de l'entreprise, valeurs inscrites au cœur de la raison d'être du groupe en qualié d'entreprise à mission. Il promeut un environnement de travail (aménagements, formations et accompagnement) facilitant l'inclusion des salariés.	I		X	

Norme	Intitulé	Description	Nature	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval
S1	Mise en œuvre d'un système de rémunération équitable des collaborateurs du groupe **Enjeu 4 : Améliorer la qualité de vie et les conditions de travail**	La Poste entend porter attention à la mise en œuvre d'un système de rémunération équitable, reflet de la contribution de chacun et de la situation économique de l'entreprise.	I		X	
S1	Arrêt des opérations ou baisse de la performance opérationnelle en cas d'accident du travail ou en cas de qualité de vie au travail dégradée pour les collaborateurs du groupe **Enjeu 4 : Améliorer la qualité de vie et les conditions de travail**	Le défaut de politique et d'actions pour prévenir les accidents et préserver la santé au travail des salariés pourrait être préjudiciable à la performance opérationnelle de l'entreprise. Impact sur le modèle d'affaires : perte de chiffre d'affaires consécutive à un arrêt partiel ou complet de l'activité.	R		X	X
PERFORMANCE SOCIÉTALE / AGIR POUR LA SOCIÉTÉ ET L'AVENIR DES TERRITOIRES						
S2	Atteintes aux droits des travailleurs (conditions de travail, conditions d'emploi) **Enjeu 10 : Développer des relations responsables**	En l'absence d'une vigilance suffisante, les travailleurs des fournisseurs et sous-traitants de la chaîne de valeur du groupe peuvent être exposés à des risques d'atteinte de leurs droits humains fondamentaux (santé et sécurité des personnes, recours au travail forcé, conditions d'emploi, liberté d'association et droit de négociation collective, discrimination). Ces droits fondamentaux sont encadrés par les réglementations nationales des pays dans lesquels le groupe opère.	I	x	x	
S2	Risques réglementaires et réputationnels en cas de non-respect des droits des travailleurs par les fournisseurs et sous-traitants **Enjeu 10 : Développer des relations responsables**	En tant que société donneuse d'ordre, et en lien avec son devoir de vigilance, les atteintes aux droits humains par les fournisseurs et sous-traitants au sein de la chaîne de valeur du groupe peuvent faire l'objet de procédures juridiques et/ou compromettre l'image de marque du groupe.	R	X		
S2	Perturbations liées à une rupture d'approvisionnement dus à la défaillance d'un fournisseur (arrêt temporaire/définitif/réduction de l'activité d'un prestataire de services ou d'un fournisseur critique ou stratégique, pénuries de main-d'œuvre qualifiée, etc. **Enjeu 10 : Développer des relations responsables**	La défaillance d'un prestataire ou d'un fournisseur pourrait nécessiter une alternative rapide pour respecter les coûts, délais et qualité, entraînant ainsi des risques financier et réputationnel pour le groupe.	R	X	X	
S3	Développement des territoires et renforcement des tissus économiques locaux à travers la création d'emplois directs et indirects ou les activités de financement **Enjeu 9 : Soutenir le développement des territoires et créer du lien social**	Par sa présence et ses activités, le groupe contribue au développement du tissu économique local et à la création d'emplois en soutenant les acteurs économiques des territoires. Le groupe a également un impact sur le développement des territoires au travers de ses activités de financement des collectivités locales, associations et du secteur économique local.	I		X	
S3	Accès à certains services dans les territoires isolés **Enjeu 9 : Soutenir le développement des territoires et créer du lien social**	Les missions de service public permettent à l'ensemble des personnes vivant sur le territoire national, sans distinction, d'accéder à des services postaux de qualité, à la presse écrite, ainsi qu'à un certain nombre de services publics offerts dans les points de contact postaux, y compris dans les territoires les plus isolés.	I			X
S3	Compensation insuffisante des missions de service public **Enjeu 9 : Soutenir le développement des territoires et créer du lien social**	La compensation par l'État des missions de service public confiées à La Poste et la monétisation des produits et services qui en relèvent sont insuffisantes pour couvrir les coûts et se traduisent par un reste à charge pour le groupe qui altère sa capacité à maintenir ses activités à long terme et, par conséquent, à continuer à générer des externalités positives pour la société tout entière.	R		X	

Norme	Intitulé	Description	Nature	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval
S4	Atteinte à l'image et pertes financières pour le groupe en cas de pratiques commerciales ou marketing susceptibles d'induire en erreur les clients **Enjeu 7 : Développer durablement la préférence client**	Le groupe est attentif à la loyauté de ses pratiques de vente ou de marketing afin qu'elles ne soient pas susceptibles d'induire en erreur certains clients, en particulier les plus fragiles. Cela représenterait un risque important pour l'image du groupe et pourrait entraîner des conséquences financières.	R		X	X
S4	Fourniture d'un accès non-discriminant aux services bancaires de base **Enjeu 7 : Développer durablement la préférence client**	La mission d'accessibilité bancaire figure parmi les quatre « missions de service public et d'intérêt général » confiées au groupe La Poste par l'État. La Poste assure cette mission *via* La Banque Postale. 1,1 million de clients entrent dans le cadre de cette mission 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.	I		X	X
S4	Inadaptation de nos offres et services à l'évolution des besoins des clients du groupe **Enjeu 7 : Développer durablement la préférence client**	Dans un monde qui change rapidement, La Poste doit faire évoluer ses services pour répondre aux nouvelles attentes des clients, aux innovations technologiques et aux transformations des marchés sur lesquels elle est présente. Impact sur le modèle d'affaires : si ses offres ne suivent pas ces évolutions, le groupe risque de perdre des parts de marché, de voir son image se dégrader et son chiffre d'affaires baisser.	R		X	X
S4	Amélioration du quotidien des personnes fragiles grâce à des services bancaires, numériques, de santé et d'autonomie à domicile adaptés à leurs besoins **Enjeu 7 : Développer durablement la préférence client**	Grâce à sa présence partout en France et à ses équipes de proximité, La Poste joue un rôle important pour renforcer le lien social et faciliter l'accès au numérique. Elle adapte en continu ses services pour mieux répondre aux besoins des personnes âgées, en situation de précarité ou isolées. Avec son image de confiance, son large réseau et ses offres utiles, La Poste est aujourd'hui un acteur clé de l'inclusion sociale, numérique et territoriale.	I			X
S4	Coûts de remédiation, pertes financières, perturbations opérationnelles, atteinte à la réputation du groupe et atteinte aux données des clients ou du groupe en cas de cyberattaque ou d'insuffisance du plan de cybersécurité organisationnel et opérationnel **Enjeu 8 : Promouvoir un numérique éthique, souverain et inclusif**	Les systèmes informatiques sont essentiels au bon fonctionnement de La Poste et à la satisfaction de ses clients. Une cyberattaque peut endommager ou détruire des données importantes, appartenant au groupe ou à ses clients, et provoquer un arrêt partiel ou total de l'activité. Impact sur le modèle d'affaires : risque de réputation et d'image de marque (perte de confiance des clients), risques opérationnels (arrêt partiel ou complet des activités, complexité et coûts des réparations, pertes de données), risques financiers (perte ou violation des données, non optimisation dans les processus internes).	R		X	X
S4	Coûts de remédiation, pertes financières, perturbations opérationnelles, atteinte à la réputation du groupe et atteinte à la vie privée en cas de fuites de données personnelles des clients du groupe **Enjeu 8 : Promouvoir un numérique éthique, souverain et inclusif**	Une fuite de données concernant des clients peut entraîner de graves conséquences : atteinte à la vie privée, fraudes financières ou perte d'informations sensibles. Cela peut aussi diminuer la confiance des clients, et exposer La Poste à des poursuites judiciaires. Impact sur le modèle d'affaires : risque de réputation et d'image de marque (perte de confiance des clients), risques opérationnels (arrêt partiel ou complet des activités, complexité et coûts des réparations, pertes de données), risques financiers (perte ou violation des données, non optimisation dans les processus internes).	R		X	X

Norme	Intitulé	Description	Nature	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval
S4	Position de tiers de confiance transparent sur son utilisation de l'IA et recourt à des outils et solutions logiciels garantissant le respect de la Charte data & IA du groupe **Enjeu 8 : Promouvoir un numérique éthique, souverain et inclusif**	Transparence sur l'usage d'un système d'IA, son fonctionnement et communication sur les incidents éventuels. Fiabilité des outils et solutions logiciels.	I		X	
S4	Qualité et continuité des services du groupe pour l'ensemble de ses clients **Enjeu 7 : Développer durablement la préférence client**	Le groupe doit assurer une présence sur tout le territoire et offrir des services continus et sûrs à tous ses clients : particuliers, professionnels, entreprises et collectivités. Certains services sont particulièrement critiques pour répondre aux besoins de certaines catégories de clients, comme le versement des aides sociales, l'accès aux distributeurs de billets ou encore la livraison de repas et de médicaments aux personnes âgées. Impacts sur le modèle d'affaire : si la qualité ou la continuité de ces services n'est pas assurée, cela peut entraîner une baisse de la satisfaction client, nuire à l'image du groupe et provoquer une perte de chiffre d'affaires.	I		X	X
G1	Amélioration des relations fournisseurs **Enjeu 10 : Développer des relations responsables**	Une bonne gestion des relations avec les fournisseurs (sélection et évaluation des fournisseurs, délais de paiement) favorise l'instauration de relations pérennes et de confiance. Impact modèle d'affaires : sécurisation de la chaîne d'approvisionnement / résilience et performance de la chaîne d'approvisionnement.	I	X	X	
G1	Sécurité et intégrité des données clients, collaborateurs, fournisseurs et sous-traitants **Enjeu 8 : Promouvoir un numérique éthique, souverain et inclusif**	Opérateur de service public de premier plan et tiers de confiance, le groupe La Poste met en œuvre des dispositifs et des technologies pour un numérique éthique et de confiance. Il s'engage à respecter strictement la confidentialité et l'intégrité des données de ses collaborateurs, fournisseurs et sous-traitants.	I	X	X	X
G1	Usage éthique de l'IA par le groupe et ses parties prenantes **Enjeu 8 : Promouvoir un numérique éthique, souverain et inclusif**	Pour accompagner l'utilisation croissante de l'IA et des données, La Poste s'est dotée d'un cadre permettant de garantir une approche éthique, responsable et humaine de l'IA, en cohérence avec les valeurs historiques du groupe.	I	X	X	X
G1	Souveraineté numérique **Enjeu 8 : Promouvoir un numérique éthique, souverain et inclusif**	Contribuer à répondre de façon autonome à l'évolution des enjeux numériques afin de développer l'économie et les usages numériques dans un cadre autonome de confiance et de sécurité (cloud, data/IA, cybersécurité). Impact modèle d'affaire : positionnement du groupe dans le domaine de la confiance numérique (*via* notamment sa filiale Docaposte).	I		X	X
G1	Pratiques responsables des affaires dans le respect du code de conduite du groupe **Enjeu 10 : Développer des relations responsables**	Le code de conduite est la déclaration des valeurs et des missions qui guident le groupe La Poste, ainsi que ses collaborateurs dans leur activité au quotidien. Le code de conduite s'adresse à tous les collaborateurs et mandataires du groupe La Poste quels que soient leur statut, leur activité, leur niveau de fonction, ou le pays d'exercice. Le groupe attend de ses partenaires qu'ils respectent les règles et principes équivalents dans le cadre de la relation d'affaires avec lui.	I	X	X	X

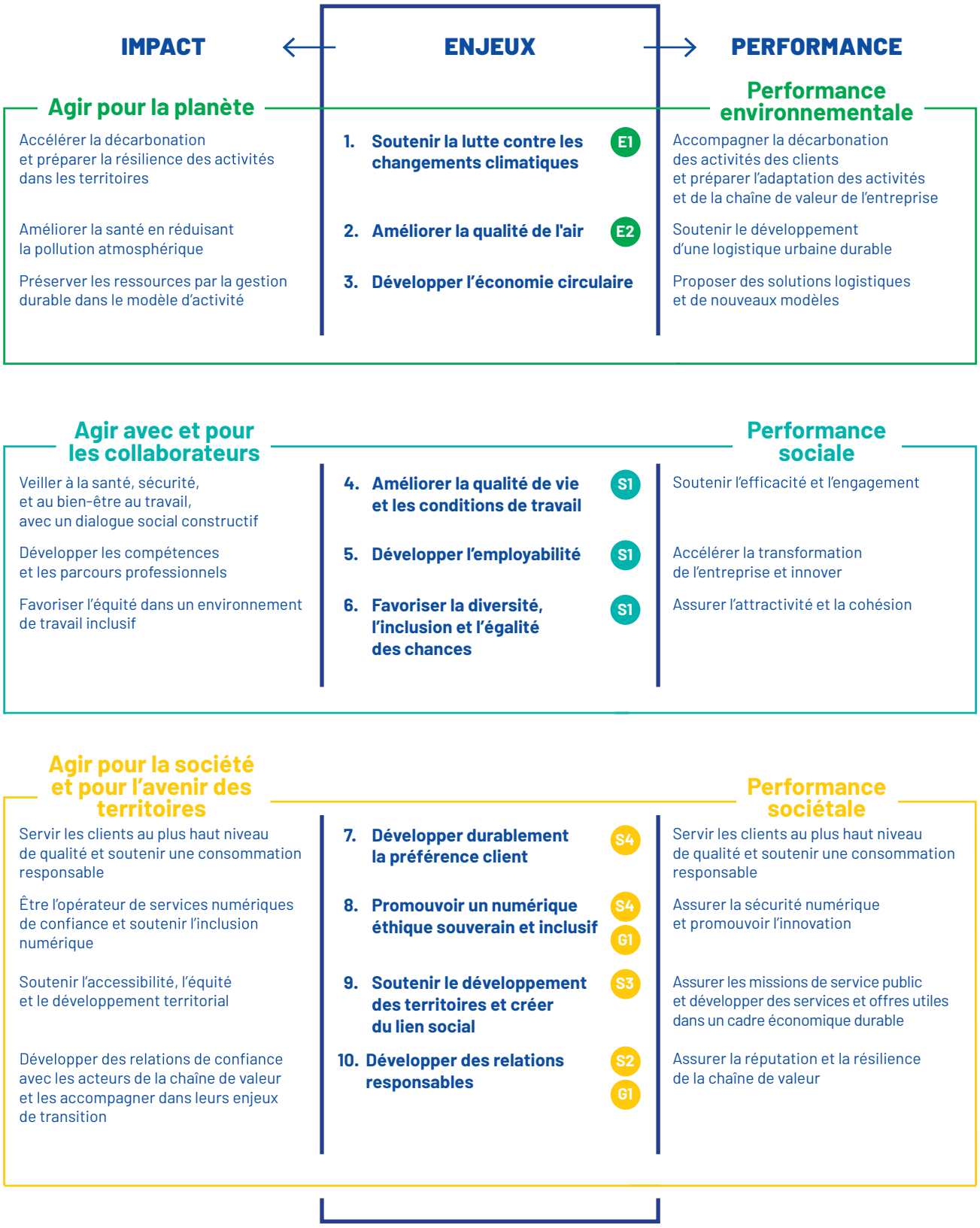
Norme	Intitulé	Description	Nature	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval
G1	Protection des lanceurs d'alerte **Enjeu 10 : Développer des relations responsables**	Le terme alerte désigne tout signalement ou divulgation, transmis de bonne foi et sans contrepartie financière directe, d'informations portant sur un crime, un délit, une menace ou un préjudice pour l'intérêt général, une violation ou une tentative de dissimulation d'une violation d'un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France, d'un acte unilatéral d'une organisation internationale pris sur le fondement d'un tel engagement, du droit de l'Union européenne, de la loi ou du règlement. La protection des lanceurs d'alerte est une exigence de la loi « Sapin II » complétée par la loi « Waserman » qui garantit la confidentialité, l'irresponsabilité civile et pénale, et la protection contre les représailles pour les lanceurs d'alerte.	I	X	X	X
G1	Influence sur les pratiques des fournisseurs et prestataires en matière de pratiques sociales et environnementales **Enjeu 10 : Développer des relations responsables**	Capacité du groupe à embarquer la chaîne de valeur au travers de l'intégration de critères de durabilité dans les AO, le pilotage et l'évaluation des performances sociales et environnementales des fournisseurs et sous-traitants, leur sensibilisation, etc.	I	X		
G1	Valorisation des comportements responsables des collaborateurs **Enjeu 10 : Développer des relations responsables**	La direction de la conformité du groupe insuffle et partage avec l'ensemble des collaborateurs du groupe une culture de la conformité qui s'incarne au quotidien dans l'exercice de leurs métiers.	I		X	
G1	Manquement au code de conduite du groupe **Enjeu 10 : Développer des relations responsables**	Le groupe La Poste ne tolère aucune forme de corruption ou de trafic d'influence, ni manquement à la probité. La vigilance du groupe face à la corruption est un gage de confiance pour ses collaborateurs comme pour ses partenaires.	R	X	X	X
G1	Performance et sécurité du groupe accrues par sa résistance aux cyberattaques **Enjeu 8 : Promouvoir un numérique éthique, souverain et inclusif**	La digitalisation et l'innovation sont au cœur de la transformation numérique du groupe et deviennent des leviers d'efficience et de création de valeur. Un facteur clé détermine le succès de la transformation numérique : la confiance dans le monde numérique, elle-même reposant sur la sécurité numérique, participant directement à la performance économique du groupe.	O		X	

Les enjeux clés de durabilité et les IRO correspondants sont au cœur de la dynamique de création de valeur du groupe et de ses leviers d'action stratégiques, au service d'une transition juste.

En matière d'économie circulaire, l'analyse de double matérialité ne permet pas cette année encore de démontrer une matérialité avérée au sens de la CSRD. L'économie circulaire reste toutefois un enjeu majeur, sur lequel le groupe a des convictions et souhaite se positionner. Ce thème fait donc partie des enjeux clés de durabilité et est développé au sein des informations additionnelles à l'état de durabilité[1]. Le groupe continue d'investir et d'affiner ses outils de mesure pour adresser cet enjeu de manière ambitieuse lorsque sa matérialité sera avérée le cas échéant.

(1) Cf. section 3.3.2 « Utilisation des ressources et économie circulaire ».

Liens entre les normes et les enjeux clés du groupe La Poste



Les résultats de l'analyse de double matérialité et la liste des enjeux clés de durabilité au service d'une transition juste confirment le bien-fondé et la pertinence des engagements de la société à mission et des leviers d'action au cœur du plan stratégique du groupe, de son modèle économique et de son programme de transformation.

Ces enjeux clés de durabilité n'ont pas une incidence significative immédiate dans les états financiers, même si leur matérialité financière au sens de la CSRD peut être avérée, du fait d'horizons de temps différenciés entre les états financiers et l'état de durabilité.

Matérialité des enjeux pour les branches et entités du groupe

En complément, l'analyse réalisée a révélé la matérialité sur deux enjeux environnementaux, quatre enjeux sociaux et l'enjeu de gouvernance, au sens de la CSRD au niveau du groupe, parfois avec des spécificités sur une partie de ses activités.

Ainsi, les normes suivantes concernent l'ensemble du groupe :

- changement climatique ;
- personnel de l'entreprise ;
- travailleurs de la chaîne de valeur ;
- consommateurs et utilisateurs finaux ;
- conduite des affaires.

Deux normes sont spécifiques à certaines entités du groupe :

- Pollution : cette norme est matérielle pour les entités réalisant des activités de logistique (BSCC, Geopost) ;
- Communautés affectées : cette norme est matérielle pour les branches portant des missions de services publics, *i.e.* la BGPN et la BSCC (au sein de La Poste SA) et La Banque Postale (mission d'accessibilité bancaire).

Plus de précisions sur les informations publiées dans l'état de durabilité sont présentées en annexe[1], incluant la liste des points de données des normes transversales et thématiques requises par d'autres actes législatifs de l'Union européenne et le tableau des exigences de publication.

3.1.1.2 Une gouvernance structurée de la durabilité

Pionnière, La Poste a placé la durabilité au cœur de son action en faisant le choix de devenir entreprise à mission dès 2021, se dotant d'une raison d'être, inscrivant dans ses statuts des engagements vis-à-vis de la société tout entière et modifiant sa gouvernance en établissant un comité de mission chargé d'en valider la réalisation.

Guidé par l'exemplarité, l'engagement sociétal du groupe La Poste s'appuie sur une gouvernance robuste, faisant preuve de transparence dans ses pratiques et ouverte au dialogue. Cette gouvernance soutient l'ambition du groupe d'être un leader reconnu en matière de durabilité.

Rôle et composition des organes d'administration, de direction et de surveillance [ESRS 2 GOV-1 ; G1 GOV-1]

La description des organes de gouvernance[2] intègre, par souci de clarté et de complétude, l'ensemble des instances du groupe La Poste : le Conseil d'administration, le Comité de mission, la Direction générale et son Comité exécutif, au-delà des seuls Conseil d'administration et mandataires sociaux couverts par la norme ESRS 2. Travaillant de concert, ces instances accompagnent en effet collectivement le développement du groupe dans le respect de ses engagements.

Conseil d'administration

Incorporation par référence de la composition du Conseil d'administration et des comités spécialisés y compris le Comité qualité et développement durable, et les changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration en 2025 figurant en section 5.1.1 « Conseil d'administration » et les informations relatives à l'indépendance des administrateurs figurant en section 5.3 « Conformité au régime de gouvernement d'entreprise ».

Il définit la politique générale, les contours de l'activité du groupe, ses orientations stratégiques, notamment en matière de durabilité, arrête les comptes annuels et semestriels, autorise les opérations de croissance externe et de cession, les programmes d'investissements majeurs et les conditions de l'intéressement du personnel.

Le rôle du Conseil d'administration en matière de développement durable est décrit à l'article 10.3 de son règlement intérieur. Il s'appuie sur un Comité qualité et développement durable (CQDD), instance décisionnaire la plus haute en charge des sujets ESG au sein du groupe. Ce Comité spécialisé a pour mission de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler toute recommandation en matière de qualité des relations avec les clients, de développement durable et de qualité de vie au travail. À ce titre, le CQDD valide les résultats de l'analyse de double matérialité, fixe et contrôle chaque année l'atteinte par l'entreprise de plusieurs objectifs en matière d'ESG, comme la réduction des émissions de GES imputables au groupe, ses notations extra-financières et le suivi des *Net Promoter Score* (NPS) de ses produits et services.

Le Conseil d'administration s'appuie également sur le Comité d'audit, qui examine annuellement la cartographie des risques opérationnels et de conformité, ainsi que les plans d'action mis en œuvre pour maîtriser ces risques, y compris en matière de durabilité. Depuis l'entrée en vigueur de la directive européenne CSRD, le Comité d'audit est chargé d'examiner l'état de durabilité, en lien avec les commissaires aux comptes en charge de sa vérification.

Comité exécutif

Incorporation par référence de la composition du Comité exécutif présentée en section 5.1.3 « Le 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 de résultats opérationnels, y compris en matière de durabilité.

La durabilité est au cœur du plan stratégique du groupe qui fait l'objet d'une revue et d'un pilotage semestriel par le Comex. Les sujets de durabilité sont systématiquement évoqués et le déploiement des grandes politiques en matière de durabilité fait l'objet de points spécifiques. L'ESG est régulièrement à l'ordre du jour des séminaires du Comex sur les sujets stratégiques et prospectifs.

(1) Cf. section 3.1.5.2 « Précisions concernant les informations couvertes par le présent état de durabilité ».
(2) Cf. section 5.1 « Structure et fonctionnement des organes de gouvernance ».

Les responsabilités du Comex en matière d'impacts, de risques et d'opportunités (IRO) sont les suivantes :

- chaque membre du Comex est responsable du suivi des IRO de sa branche et/ou de ses métiers avec l'appui de ses référents ESG le cas échéant. Il peut ainsi alerter l'ensemble du Comex. Le Directeur général adjoint en charge du service public et de la régulation a la responsabilité transverse de la surveillance des enjeux de durabilité pour le groupe ;
- les directions du groupe en charge de la surveillance des IRO sont directement rattachées à des membres du Comex :
  - la direction de l'audit et des risques groupe, le Président-Directeur général de La Poste,
  - la direction juridique groupe et la direction de la conformité groupe, au Directeur général adjoint et secrétaire général du groupe,
  - la direction de l'engagement sociétal (DES), au Directeur général adjoint, en charge du service public, de la régulation, de la concurrence, de l'engagement sociétal, des relations européennes et internationales,
  - la direction de l'engagement citoyen, au Directeur général adjoint, Président du Directoire de La Banque Postale,
  - la direction de la stratégie et de la transformation industrielle, en charge de l'ESG, au Directeur général adjoint en charge de la branche Services-Courrier-Colis (BSCC),
  - la direction ESG, à l'administrateur-Directeur général et Directeur général adjoint de Geopost,
  - la direction présence et exploitation, en charge de la RSE, à la Directrice générale adjointe en charge de la branche Grand Public et Numérique (BGPN) ;
- le Comex valide les résultats de l'analyse de double matérialité. Il est informé de l'avancée des objectifs ESG ou de toute dégradation subite des performances en amont de leur passage en Comité d'audit. La survenance d'un risque ou d'un impact fait immédiatement l'objet d'une alerte prioritaire ;
- La Banque Postale, la BSCC, la BGPN et Geopost établissent leurs objectifs de durabilité en cohérence avec les politiques et les objectifs du groupe. Au sein de chacune des branches, des directeurs RSE sont chargés de surveiller, instruire et gérer les enjeux de durabilité spécifiques à leur métier et d'en informer le membre du Comex en charge de la branche/filiale. Ce dernier en rend compte au Comex le cas échéant ;
- le Comex fixe annuellement les priorités du Comité de pilotage de la performance ESG (CCESG) qui porte le lien avec la gouvernance haute (Conseil d'administration, Comité de mission). Il a la charge de présenter et étudier tous les sujets ESG inscrits à l'ordre du jour de séminaires stratégiques du Comex ou du Conseil d'administration. La DES en assure le pilotage et le Directeur général adjoint en charge du service public et de la régulation est sponsor de ce Comité ;
- chaque semestre, le Comex assure le suivi des indicateurs du plan stratégique, y compris des indicateurs ESG. Les enjeux de durabilité (et les IRO sous-jacents) et la trajectoire de décarbonation font régulièrement l'objet de points à l'ordre du jour, d'exposés et de réflexions lors des séminaires du Comex. Ainsi, la stratégie climat a fait l'objet de réflexions sur les principaux défis lors d'un séminaire du Comex en septembre 2025.

Le Comex a installé le Comité CCESG, avec un mandat du Président-Directeur général, composé d'une dizaine de responsables de l'intégration des enjeux clés de durabilité au sein du groupe et des branches, sponsorisé par le Directeur général adjoint, en charge du service public et de la régulation (également en charge de la concurrence, de l'engagement sociétal, des relations européennes et internationales) et piloté par la directrice de l'engagement sociétal.



Ce Comité de pilotage de la performance ESG ou Comité CCESG :

- anticipe les évolutions ESG et les impacts sur le modèle d'affaires ;
- définit la stratégie ESG et les politiques associées aux bornes du groupe ;
- porte le lien avec la gouvernance et assure le chaînage avec les filières et les branches ;
- suit le déploiement opérationnel, les résultats et prend les décisions de correction, de rupture et d'accélération nécessaires ;
- assure la conformité réglementaire (directive CSRD, EU Taxonomie, loi AGEC[1], loi PACTE[2], devoir de vigilance, etc.).

Comité de mission

Incorporation par référence de la composition du comité de mission présentée en section 5.1.4 « Comité de mission ».

Conformément à l'article 1.3 des statuts de La Poste, le Comité de mission a pour rôle d'assurer le suivi de la réalisation des engagements statutaires que La Poste prend vis-à-vis de la société tout entière :

- œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous ;
- promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal ;
- favoriser l'inclusion sociale ;
- contribuer au développement et à la cohésion des territoires.

(1) Loi anti-gaspillage économie circulaire.
(2) Loi plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises.

Ces quatre engagements correspondent aux quatre transitions sociétales qui sont au cœur du plan stratégique du groupe et sont assortis d'indicateurs de suivi. L'avis rendu chaque année par les membres du Comité de mission permet au Comex et au Conseil d'administration de vérifier le respect des engagements du groupe La Poste et des objectifs associés. Le Comité de mission peut proposer des actions complémentaires et valide les indicateurs de performance et d'impact pertinents pour le suivi de ces engagements.

Diversité au sein des instances de gouvernance [GOV-1_06]

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.

Part des femmes *(en %)*	**31/12/2025**	**31/12/2024**	**31/12/2023**
Conseil d'administration	54%	50%	43%
Comité exécutif	50%	40%	30%
Comité de mission	63%	53%	47%

Articulation entre les instances centrales et les branches opérationnelles

La gouvernance du groupe La Poste en matière de durabilité repose sur une articulation étroite entre les instances centrales (Conseil d'administration, Comex et Comité de mission) et les branches opérationnelles.

Les branches du groupe assurent la mise en œuvre opérationnelle des objectifs, des politiques et des cibles en matière d'ESG. Elles reportent régulièrement les impacts, les risques et les opportunités aux instances de gouvernance.

La direction de l'engagement sociétal (DES) joue un rôle central dans la définition des politiques ESG du groupe et la coordination de leur déploiement. Elle assure la cohérence des actions entre les branches et les instances de gouvernance, et contribue à la sensibilisation et à la formation des collaborateurs sur les enjeux de durabilité. Elle veille à la prise en compte des enjeux de durabilité dans l'ensemble des décisions stratégiques du groupe. Enfin, elle est la porte-parole du groupe sur les enjeux de durabilité. Elle instruit les dossiers pour le Comex et reporte régulièrement auprès du Conseil d'administration et du Comité de mission. Sa directrice prépare et assiste aux séances du Comité qualité et développement durable du Conseil d'administration et plusieurs de ses membres participent aux réunions du Comité de mission.

Gouvernance en matière de prévention et de détection de la corruption [G1 GOV-1]

La gouvernance mise en place dans le cadre de la prévention et de la détection de la corruption a pour objectif d'assurer un suivi du déploiement du dispositif aux bornes du groupe (couvrant les huit mesures du programme de lutte contre la corruption) et d'assurer une information régulière de l'instance dirigeante.

Les dispositifs de conformité portant sur la conduite des affaires sont pilotés par la direction de la conformité du groupe, rattachée hiérarchiquement au directeur général adjoint, secrétaire général du groupe. Ils sont déployés dans les branches et filiales du groupe par des équipes expertes dédiées.

La gouvernance mise en place au sein du groupe afin d'organiser et piloter la mise en œuvre de ces dispositifs de conformité de lutte contre la corruption et de conduite des affaires s'appuie sur quatre niveaux clés :

- le Comité exécutif du groupe ;
- le Comité de coordination de la conformité du groupe, réunissant les représentants des Comités exécutifs des différentes branches et des principales filiales du groupe La Poste en charge de la conformité ;
- les Comités de pilotage par domaine de conformité, dont un Comité dédié à la lutte contre la corruption ;
- les Comités de pilotage de la conformité des branches et filiales du groupe.

En complément, des points réguliers sont réalisés en Comité d'audit du groupe et portés à la connaissance du Conseil d'administration.

Les enjeux de conformité sont partagés avec les actionnaires du groupe La Poste, la Caisse des Dépôts et l'État français, en Comité d'audit. Les thématiques de conformité sont régulièrement intégrées dans les agendas du Comité exécutif du groupe et du Comité d'audit (trois interventions en 2025). Le Comité de coordination de la conformité du groupe vise à partager les enjeux stratégiques liés à la conformité, la feuille de route, les indicateurs de suivi, ainsi qu'à favoriser les synergies. Une approche de pilotage spécifique par domaine de conformité est mise en place, et réunissant deux fois par an les responsables de la conformité dans les branches et filiales. La mise en œuvre des dispositifs de conformité est pilotée dans chaque branche et filiale du groupe dans des Comités *ad hoc*.

Les administrateurs du Conseil d'administration de La Poste disposent de compétences couvrant différentes expertises fonctionnelles dont celles qui relèvent des domaines juridique, de conformité, de gouvernance et d'éthique. Les dispositifs de conformité portant sur la conduite des affaires sont pilotés par la direction de la conformité du groupe, rattachée hiérarchiquement au directeur général adjoint, secrétaire général du groupe. Ils sont déclinés dans les branches et filiales du groupe par des équipes expertes dédiées.

La direction conformité groupe comporte à fin 2025 six pôles d'expertise, dont le déontologue groupe et un pôle de lutte anticorruption. 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 filiales du groupe.

Compétences et formations des instances de gouvernance sur la durabilité [ESRS 2 GOV-1]

La diversité des profils, des expériences et des compétences au sein des instances de gouvernance est un atout majeur pour appréhender les enjeux des transitions sociétales (écologique, numérique, sociale) et réaliser les ambitions stratégiques du groupe.

Conseil d'administration

Incorporation par référence des compétences des administrateurs présentées en section 5.1.1 « Conseil d'administration », notamment leurs expertises fonctionnelles en matière environnementale, sociale, sociétale et de gouvernance.

Les administrateurs s'appuient régulièrement sur des experts métiers ESG pour se tenir informés des avancées, des développements, des risques et opportunités. Ils ont par ailleurs été formés à la Fresque du Climat en 2023.

Comité exécutif

Incorporation par référence des éléments de parcours et expérience professionnelle des membres du Comex figurant en section 5.1.3 « Comité exécutif ».

Le mix de compétences des membres du Comex leur permet de piloter la performance ESG et de s'assurer de la déclinaison opérationnelle des enjeux de durabilité.

Depuis 2023, des séquences dédiées à la durabilité ont régulièrement été organisées et animées par la directrice de l'engagement sociétal lors des séminaires stratégiques (présentation du plan de transition et d'adaptation, travaux menés sur l'empreinte climat, sur l'analyse de double matérialité, l'analyse de résilience du groupe). Le Comex a également été sensibilisé aux enjeux d'adaptation au changement climatique lors d'une expérience immersive « Paris en 2050 », réalisé en septembre 2024. Enfin, le Comex bénéficie d'interventions d'experts externes au groupe pour approfondir ses connaissances sur les enjeux de durabilité, en particulier dans le cadre des séminaires stratégiques. L'ensemble de ce dispositif concourt à la montée en compétences et la formation des instances de gouvernance.

Comité de mission

Les neuf personnalités qualifiées membres du Comité de mission ont été choisies pour leur expertise reconnue en matière environnementale et/ou sociale et/ou sociétale.

Trois fois par an (lors de chaque plénière) et éventuellement lors de réunions *ad hoc*, des experts métiers (direction de branches, direction des achats, directions RSE) interviennent devant le Comité de mission afin de les informer des avancées, développements, impacts, risques ou opportunités.

Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes [GOV-2]

Les enjeux de durabilité sont régulièrement évoqués dans le cadre du Conseil d'administration (plus de quatre fois par an) pour débattre, valider les décisions et être informés des politiques développées et déployées par le groupe.

Au cours de l'exercice 2025, des dossiers ont régulièrement été adressés au Conseil d'administration, sous forme de présentations et de notes d'experts, sur les enjeux clés de durabilité et sur la performance ESG du groupe. La directrice de l'engagement sociétal est régulièrement amenée à présenter devant les membres du Conseil d'administration les sujets de performance ESG afin de les tenir informés des différentes directions prises par le groupe en la matière. À titre d'illustration, les principaux résultats et réalisations en matière de durabilité, un point sur la trajectoire carbone, le plan climat (atténuation et adaptation), l'actualisation de l'analyse de double matérialité 2025 et la feuille de route du groupe en matière de contrôle interne extra-financier ont été présentés au Conseil d'administration. Des présentations autour des enjeux sociaux et sociétaux sont également régulièrement réalisées.

Chaque dossier soumis au Conseil d'administration a été préalablement porté au niveau du Comité exécutif, du Comité CCESG, du Comité de coordination conformité, du Comité de développement durable. De plus, le Comité d'audit groupe a été informé de la revue de l'analyse de double matérialité et de l'état d'avancement sur les travaux liés au présent reporting.

Enfin, l'expertise et le niveau d'appropriation des différents organes de décisions sur les enjeux ESG leur permettent de surveiller et d'émettre des avis éclairés sur les directions prises par le groupe qui peuvent impacter la durabilité.

Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation [ESRS 2 GOV-3 ; E1 GOV-3]

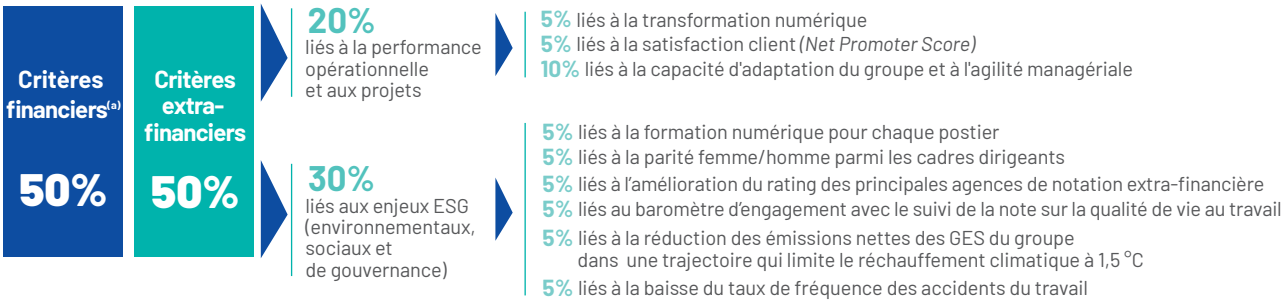
La démarche de mesure de la performance ESG irrigue les décisions du Conseil d'administration, la formation et l'objectivation des collaborateurs. L'intégration des attentes des parties prenantes est clé tout au long de la définition de la stratégie du groupe.

Le groupe intègre les performances en matière de durabilité dans ses mécanismes d'incitation pour différentes populations : membres des organes de direction, managers et collaborateurs. Ces performances s'apprécient *via* des critères ESG (environnement, social, sociétal et gouvernance) et des critères extra-financiers plus larges (incluant, par exemple, la satisfaction client ou la transformation digitale de l'entreprise).

Les objectifs annuels du Président-Directeur général sont formalisés dans une feuille de route, qui intègre en 2025, 50% d'indicateurs extra-financiers, tous assortis d'une cible, dont :

- 30% spécifiquement axés sur les enjeux ESG :
  - environnement : pourcentage de réduction nette des émissions de GES du groupe dans une trajectoire qui limite le réchauffement climatique à 1,5 °C,
  - social : parité femmes/hommes parmi les cadres dirigeants, taux de fréquence des accidents du travail, pourcentage de postiers formés au numérique, note d'évaluation de la qualité de vie au travail dans le baromètre d'engagement,
  - gouvernance : notations extra-financières réalisées par les principales agences de notation ; et
- 20% axés sur d'autres aspects extra-financiers, avec trois indicateurs :
  - de capacité d'adaptation du groupe et d'agilité managériale,
  - *Net Promoter Score* des produits et services phares dans chaque activité,
  - de transformation numérique du groupe.

Les critères ESG de la feuille de route du Président-Directeur général



(a) Les critères financiers sont présentés en section 5.2 « Rémunérations et avantages des mandataires sociaux ».

La composition et les cibles de la feuille de route du Président-Directeur général sont soumises chaque année pour validation au Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de La Poste, puis approuvées par le Conseil d'administration. La feuille de route 2025 du Président-Directeur général a été approuvée par le Conseil d'administration du 21 mars 2025.

L'atteinte des cibles ainsi définies ne donne pas lieu à une rémunération variable, puisque le Président-Directeur général ne dispose pas d'une part variable, mais elle est prise en compte en tant qu'indice de référence de la performance.

Concernant les membres du Comex, une part de leur rémunération court terme est ainsi indexée sur la feuille de route du Président-Directeur général. Cela inclut :

- une part collective groupe (25%) qui s'appuie sur la feuille de route du Président-Directeur général ;
- une part collective branche (50%) ;
- une part individuelle (25%) définie conjointement entre le Président-Directeur général et le membre du Comex concerné, en lien avec les objectifs individuels définis en début d'année.

La proportion de cette rémunération variable intégrant des cibles et/ou des incidences en matière de durabilité (critères ESG) est estimée entre 15 et 30%.

En complément, 16 100 managers et cadres supérieurs de La Poste SA bénéficient également d'une part variable court terme intégrant des critères ESG et extra-financiers, composée :

- d'une part collective groupe adossée à la feuille de route du Président-Directeur général, intégrant les critères extra-financiers et ESG évoqués ci-dessus, dotés de cibles, dont l'atteinte impacte directement la rémunération variable des managers ;
- d'une part collective branche adossée aux spécificités des branches concernées et intégrant systématiquement des critères extra-financiers dont ESG, dotés d'une cible, dont l'atteinte impacte directement la rémunération variable des managers ; et
- d'une part individuelle évaluée au regard de l'atteinte des objectifs annuels, avec pour consigne en 2025 de 50% d'objectifs extra-financiers, dont 20% *a minima* sur l'ESG pour tous les managers.

Le poids total des critères extra-financiers et ESG dans la rémunération variable des managers et cadres supérieurs de La Poste SA varie selon les populations et les branches. À titre d'exemple, pour les cadres du groupe C, niveau hiérarchique le plus élevé concernant environ 310 salariés, l'atteinte d'objectifs extra-financiers collectifs ou individuels représentait en moyenne 56% de la part variable 2025 et 31% pour l'ESG.

Chaque société du groupe a négocié son propre accord d'intéressement, notamment La Banque Postale. Pour les collaborateurs de La Poste SA, l'accord d'intéressement 2024-2026 prévoit un dispositif d'intéressement pour l'ensemble des postières et postiers (salariés de droit privé, fonctionnaires et contractuels de droit public ayant au moins trois mois d'ancienneté dans l'entreprise à la fin de l'exercice de référence). Ce dispositif repose sur deux éléments :

- un montant calculé en fonction de la performance économique de l'entreprise ;
- une majoration extra-financière, pouvant atteindre 40% du montant de base, attribuée selon trois critères :
  - la qualité de la relation client (NPS),
  - la mobilisation pour l'environnement (pourcentage de réduction des gaz à effet de serre), et
  - la qualité de vie au travail des postiers et des postières (taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt[1]).

Des cibles sont définies pour les indicateurs extra-financiers de l'intéressement pour les trois ans de l'accord.

Cas particulier des performances en matière de climat

Les critères extra-financiers intégrés dans la feuille de route du Président-Directeur général incluent une part (5%) liée au climat, s'appuyant sur le pourcentage de réduction nette des émissions de GES du groupe dans une trajectoire qui limite le réchauffement climatique à 1,5 °C. La cible est le respect de la trajectoire portant sur les *scopes* 1, 2 et la catégorie 4 du *scope* 3 (sous-traitance transport et livraison du groupe) tels que définis par le *GreenHouse Gas Protocol* (*GHG Protocol*[2]).

Les performances sont évaluées au regard des cibles de réduction des émissions de GES[3].

L'indicateur de réduction des émissions nettes de GES du groupe pèse pour *a minima* 1,67% de la part variable des membres du Comex au titre de la part collective. Dans les branches pour lesquelles le sujet est le plus matériel (La Banque Postale, BSCC et Geopost), ce poids est revu à la hausse et représente entre 3,54% et 6,67% de la part variable des membres du Comex.

Part des objectifs liés au climat dans la rémunération	2025	2024
Part des objectifs liés au climat dans la feuille de route du Président-Directeur général[(a)]	5%	5%
Poids de l'indicateur de réduction des émissions nettes de GES du groupe dans la part variable des membres du Comex	*a minima* 1,67%	*a minima* 1,67%

(a) Le Président-Directeur général ne perçoit pas de rémunération variable. Les objectifs collectifs impactent à hauteur de 50% la part variable des membres du Comité exécutif.

(1) Le taux de fréquence accidents de travail avec arrêt est égal au nombre d'accidents de travail avec arrêt par million d'heures payées (y compris les heures supplémentaires) sur la période étudiée.
(2) Terme défini dans le glossaire situé en fin de document.
(3) Cf. section 3.1.2.1 « Changement climatique – E1 ».

3.1.1.3 Rappel des principes généraux d'évaluation de la double matérialité et travaux de mise à jour 2025 [ESRS 2 IRO-1]

Un premier exercice d'analyse de double matérialité avait été mené par le groupe en 2024 conformément aux attendus de la norme ESRS 1.

Au cours de cette analyse initiale, ont été mis en œuvre :

- l'analyse des activités liées aux métiers en plus de celles menées en propre par Geopost, La Banque Postale et CNP Assurances et la consolidation d'ensemble pour construire une analyse au niveau du groupe La Poste ;
- un processus de consultation interne et externe pour recueillir les avis et contributions des dirigeants du groupe et parties prenantes externes ;
- une analyse détaillée des IRO identifiés au niveau du groupe en vue de la définition du contenu de l'état de durabilité du groupe.

La matérialité a été évaluée de manière brute, indépendamment des actions engagées ou à venir, en intégrant les spécificités du groupe :

- modèle d'affaires et positions sur la chaîne de valeur[1] ;
- taille et capacité d'influence du groupe ;
- histoire ;
- non-réversibilité de certaines actions comme l'électrification de la flotte.

Elle a été réalisée dans les horizons temporels définis par les normes et a intégré les résultats de l'analyse de double matérialité réalisée en propre par Geopost, La Banque Postale et CNP Assurances, en fonction du poids de ces activités dans le chiffre d'affaires du groupe. Une attention particulière a été accordée à la cohérence entre leurs IRO matériels et ceux du groupe. La chaîne d'investissement de La Banque Postale et CNP Assurances a ainsi été prise en compte, même si *in fine* non matérielle pour le groupe La Poste.

L'analyse s'était également appuyée sur les travaux clés du groupe :

- cartographie des risques ;
- cartographie du devoir de vigilance ;
- étude d'analyse du risque climatique ;
- résultats de la matrice de double matérialité établie au titre de 2022.

Une révision en profondeur de cette analyse de double matérialité, incluant un nouvel exercice de cotation, est prévue tous les trois ans, sauf en cas de modification substantielle dans la stratégie du groupe durant cet intervalle.

Entre deux exercices de cotation, comme en 2025, ont lieu :

- une revue des IRO matériels afin de confirmer leur alignement avec les activités et la stratégie du groupe ;
- un réexamen des IRO non matériels situés juste en dessous du seuil de matérialité lors de la cotation initiale ;
- si cela s'avère pertinent (tel ne fut pas le cas en 2025), ajout et cotation de nouveaux IRO complémentaires, en lien avec des évolutions du modèle d'affaires, l'émergence de controverses, des besoins remontés des parties prenantes du groupe, ou l'évolution des standards ou connaissances scientifiques par exemple ;
- mise en cohérence avec les travaux de mise à jour effectués par les entités consolidées réalisant une analyse de matérialité à leur propre niveau : Geopost, La Banque Postale et CNP Assurances.

Lors de la révision de l'analyse de double matérialité pour 2025, la liste des IRO a ainsi été réexaminée, et confrontée aux évolutions de la cartographie des risques du groupe, de la cartographie des risques du devoir de vigilance et des évolutions des IRO des branches, ce qui a permis de confirmer la couverture exhaustive des IRO retenus. Deux risques concernant l'adaptation au changement climatique restés en dessous du seuil de matérialité en 2024 sont néanmoins devenus matériels en 2025.

42 IRO sont donc *in fine* considérés comme matériels au niveau du groupe, dont 27 impacts, 13 risques et 2 opportunités[2]. Ils constituent les fondements sur lesquels repose le reporting de l'entreprise, en orientant la sélection des normes thématiques ESRS pertinentes, des points de données matériels, ainsi que les informations à divulguer dans le cadre de l'état de durabilité[3].

3.1.1.4 Base générale d'établissement de l'état de durabilité

Périmètre [ESRS 2 BP-1 ; ESRS 2 BP-2]

Le périmètre de reporting du groupe en matière de durabilité est constitué des filiales en intégration globale prises en compte pour l'établissement des états financiers consolidés[4]. Ce périmètre consolidé inclut deux filiales, La Banque Postale et CNP Assurances, qui publient en propre un état de durabilité. La Poste est en outre consolidé au sein de l'état de durabilité de la Caisse des Dépôts. Les éventuelles exceptions à ce périmètre cible sont décrites au niveau de chacune des informations concernées figurant dans le présent état de durabilité. Si pertinent, des informations qualitatives sont publiées aux bornes d'une branche et/ou d'une filiale en complément des informations au périmètre du groupe.

Certaines données produites ont par ailleurs une couverture plus large que le périmètre consolidé pour intégrer les données de la chaîne de valeur, conformément aux exigences de la CSRD.

En matière environnementale, en complément des émissions directes de l'ensemble des filiales incluses dans le périmètre de la consolidation financière, sont prises en compte les émissions de GES de l'ensemble de la chaîne de valeur, notamment par la mesure du *scope* 3 de l'empreinte carbone qui modélise à la fois celles des fournisseurs et sous-traitants, celles des clients; ainsi que des sociétés mises en équivalence.

En matière sociale, sont concernées des informations sur le personnel non salarié (travailleurs indépendants et intérimaires de la société mère et des filiales), le nombre de décès résultant d'accidents du travail et la santé au travail d'autres travailleurs, tels que ceux de la chaîne de valeur travaillant sur les sites de l'entreprise.

(1) *Cf. section 3.1.1.1 « Stratégie et modèle d'affaires ».*
(2) *Cf. tableau des IRO matériels du groupe en section 3.1.1.1 « Stratégie et modèle d'affaires ».*
(3) *La méthodologie est présentée en section 3.1.5.1 « Procédures détaillées d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants ».*
(4) *Cf. section 6.1 « États financiers consolidés », notes 45 « Périmètre de consolidation », 3.1 « Principes de consolidation » et 5 « Évolutions du périmètre sur l'exercice ».*

En matière de gouvernance, il s'agit du nombre de condamnations et du montant des amendes pour violation des lois anti-corruption (incluant les incidents impliquant des acteurs de la chaîne de valeur lorsque l'entreprise ou les employés sont directement impliqués).

La période de référence du reporting extra-financier est la même que celle des états financiers du groupe, soit l'année civile, du 1er janvier au 31 décembre de l'année considérée.

Couverture de la chaîne de valeur [ESRS 2 BP-1_04]

Le présent état de durabilité est au périmètre :

- des opérations propres du groupe, *i.e.* les métiers Courrier, Colis, de bancassurance (portés par La Banque Postale), les services numériques, ainsi que les services de proximité et le réseau de distribution ;
- lorsque cela est requis par l'analyse de double matérialité, de la chaîne de valeur amont et aval du groupe.

Un tableau présente les impacts, risques et opportunités (IRO) matériels du groupe[1] ventilés sur la chaîne de valeur. Les IRO relatifs à la chaîne de valeur, amont comme aval, nécessiteront une réévaluation, une fois que les entreprises de cette chaîne de valeur auront elles-mêmes publié leur propre analyse de double matérialité et identifié leurs propres IRO matériels.

Circonstances particulières et évolutions par rapport au précédent reporting [ESRS 2 BP-2_20]

Le présent état de durabilité est établi conformément aux exigences de la directive européenne CSRD et des standards européens en matière de reporting de durabilité (ESRS *set* 1 publiées au journal officiel de l'Union européenne le 22 décembre 2023), y compris les dispositions générales de l'ESRS 1.

Au cours de l'exercice 2025, le groupe La Poste a continué d'améliorer ses processus et les modes de préparation des informations de durabilité. Les évolutions suivantes ont notamment été mises en œuvre au cours de cet exercice :

- moyens de paiement [G1-6] : élargissement du périmètre couvert ;
- polluants atmosphériques [E2-4] : les données publiées auparavant sur la base d'estimation sont désormais les données réelles ;
- émissions de GES [E1-6] :
  - pour la catégorie 7 du *scope* 3 concernant les déplacements domicile-travail : des travaux d'amélioration de la mesure ont été menés en 2025. Une enquête a été menée auprès des collaborateurs de La Poste SA pour connaître précisément leurs habitudes de déplacement. Les effectifs concernés par l'enquête sont donc exclus de l'estimation faite en appliquant un facteur d'émission unique pour chaque collaborateur du périmètre estimé ;
  - pour les émissions liées aux portefeuilles de La Banque Postale (catégorie 15 du *scope* 3), des travaux d'alignement méthodologiques entre La Banque Postale SA et ses filiales ont débuté et seront poursuivis lors des prochains exercices, afin de déterminer les éléments pouvant relever d'un socle méthodologique commun, compte tenu de leurs différentes activités ;
- données liées aux rémunérations (S1-16) : élargissement du périmètre couvert.

De manière générale, la connectivité, qui se matérialise par des liaisons établies entre les informations de l'état de durabilité et les états financiers, a été approfondie.

Suite aux évolutions réglementaires survenues depuis la publication de son précédent état de durabilité, le groupe :

- ne publie pas les points de données sur lesquels est prévu un *phase-in*, sauf si ceux-ci avaient été publiés en 2024[2] ;
- a choisi de conserver la granularité adoptée l'année dernière pour les normes S2, S3 et S4 afin de ne pas être moins-disant sur ces normes que dans son précédent état de durabilité tout en recentrant sa publication sur les politiques, actions, cibles et métriques en conformité avec l'acte délégué « Quick Fix » adopté par la Commission européenne le 11 juillet 2025.

S'agissant des allocations des ressources relatives à la tenue de ses engagements sur chaque enjeu matériel pour le groupe, celles-ci sont précisées au sein des normes thématiques publiées dans le présent document. Le chiffrage financier des actions pour 2025 n'est toutefois mentionné que lorsqu'il est significatif en euros et concerne plusieurs entités du groupe.

Enfin, le groupe n'a pas utilisé la possibilité prévue dans ESRS 1 d'omettre certaines informations classifiées ou sensibles, ou informations particulières relatives à la propriété intellectuelle, au savoir-faire ou à des résultats d'innovations.

(1) Cf. section 3.1.1.1 « Stratégie et modèle d'affaires ».

(2) Points de donnée en phase-in publiés dès l'exercice 2024 : S1-7_01, S1-7_02, S1-7_03, S1-7_06, S1-7_07, S1-7_08, S1-7_09, S1-7_10, S1-12_01, S1-12_03, S1-13_01, S1-13_03, S1-13_04, S1-15_01, S1-15_02, S1-15_03 et S1-15_04.

Précision méthodologique et estimations [ESRS 2 BP-2]

La préparation de l'état de durabilité amène le groupe à retenir des hypothèses et à procéder aux meilleures estimations possibles, compte tenu des informations disponibles à la date de clôture.

Indicateurs faisant l'objet d'un niveau élevé d'incertitude	Hypothèse, approximations et jugements	Source d'incertitude des mesures
Émissions de GES du *scope* 3 catégories 1 et 2	Utilisation de facteurs monétaires appliqués aux montants d'achat de biens et services et aux actifs immobilisés.	Incertitude liée aux facteurs d'émission
Émissions de GES du *scope* 3 catégorie 5	Estimation d'une partie du poids des déchets du groupe.	Incertitude liée à l'estimation de la donnée primaire
Émissions de GES du *scope* 3 catégorie 7	Application du même facteur d'émission à l'ensemble des collaborateurs ne faisant pas partie du périmètre des enquêtes déplacement domicile-travail.	Incertitude liée au facteur d'émission
Émissions de GES du *scope* 3 catégorie 9	Estimation de la distance parcourue par les clients.	Incertitude liée aux modalités de déplacement des clients
Émission de GES du *scope* 3 catégorie 14	Utilisation de facteurs monétaires appliqués au chiffre d'affaires du réseau des franchisés.	Incertitude liée au facteur d'émission
Émissions de GES du *scope* 3 catégorie 15	Utilisation du ratio d'émission de GES par millions d'euros de chiffre d'affaires aux trois plus importantes entités mises en équivalence.	Incertitude liée au facteur d'émission
Émissions financées liées aux investissements et financements de LBP et ses filiales	Utilisations de données externes (Bloomberg, Sustainalytics ou ADEME[1]) en l'absence de données publiées par les émetteurs.	Incertitudes liées à la forte proportion de données extrapolées ; risques de surestimations liés à le comptabilisation des mêmes émissions par plusieurs acteurs au sein d'une même chaîne de valeur

L'état de durabilité comporte des déclarations prospectives construites sur les connaissances scientifiques actuelles, des standards parfois évolutifs et sur des projections, estimations et hypothèses concernant des événements qui pourraient se produire à l'avenir et sur d'éventuelles actions futures du groupe. Les résultats réels futurs sont susceptibles d'être différents de ce qui est anticipé à date et les déclarations prospectives contenues dans l'état de durabilité ne sont valables qu'à la date de sa publication.

Incorporations par référence [ESRS 2 BP-2_20]

Les informations incorporées par référence dans l'état de durabilité depuis d'autres sections du rapport de gestion inclus dans le présent document d'enregitrement universel sont signalées par le code visuel ⊕ :

Exigences de publication	Section concernée	Nature de l'information incorporée
ESRS 2 GOV-1 — Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	5.1.1 « Conseil d'administration »	Composition du Conseil d'administration (CA) et des Comités spécialisées, y compris le CQDD Changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration en 2025 Compétences des administrateurs
ESRS 2 GOV-1 — Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	5.3 « Conformité au régime de gouvernement d'entreprise »	Informations relatives à l'indépendance des administrateurs
ESRS 2 GOV-1 — Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	5.1.3 « Comité exécutif »	Composition du Comité exécutif Expérience des membres du Comité exécutif
ESRS 2 GOV-1 — Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	5.1.4 « Comité de mission »	Composition du Comité de mission
ESRS S2-1 — Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	4.5.1.1 « Loi sur le devoir de vigilance appliquée au groupe La Poste »	Cinq mesures relatives au plan de vigilance
ESRS S2-2 — Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts	4.5.1.3 « Dialogue avec les parties prenantes sur le devoir de vigilance »	Dialogue avec les parties prenantes au titre du devoir de vigilance
ESRS S4-4 — Approches visant à gérer les risques matériels concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	4.1 « Principaux facteurs de risques »	Gestion des facteurs de risques en matière clients
Taxonomie - Analyse des garanties minimales	4.5.7.1 « Faits marquants »	Arrêt rendu par la chambre spécialisée de la Cour d'appel de Paris le 17 juin 2025 au titre du devoir de vigilance

(1) Terme défini dans le glossaire situé à la fin du document.

Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité [ESRS 2 GOV-5]

Le dispositif de contrôle interne en matière de durabilité s'inscrit dans le dispositif global de maîtrise des risques du groupe[1]. Défini sur la base du référentiel COSO[2], il sera progressivement déployé sur l'ensemble du groupe au cours des prochaines années.

En 2025, l'enjeu a été de stabiliser les fondamentaux, *via* le renforcement de l'environnement de contrôle, l'identification des informations les plus sensibles à contrôler, ainsi que la définition et la préparation du déploiement des principaux outils de contrôle. Un poste dédié au contrôle interne ESG a été créé au sein de la direction de l'engagement sociétal afin de concevoir et animer le système de gestion des risques et de contrôle interne lié au processus de reporting de durabilité.

Les rôles et responsabilités en matière de contrôle interne de l'ensemble des contributeurs au processus de reporting de durabilité ont été définis et sont en cours de déclinaison au sein des différents niveaux d'organisation du groupe et des métiers concernés.

Les protocoles de reporting permettant d'établir les différentes étapes, responsabilités et règles ont été renforcés cette année en intégrant des exigences de contrôle interne, notamment sur la qualité des preuves documentaires, la cohérence des justifications et la traçabilité des vérifications, et ont fait l'objet de communication spécifique auprès des collaborateurs concernés.

Une analyse des risques propres aux données de durabilité a été réalisée au niveau du groupe sur l'ensemble des données de l'état de durabilité, qu'elles soient qualitatives ou quantitative. Cette analyse est articulée autour de deux axes :

- les risques relatifs à l'utilisation en interne ou par des parties prenantes de l'information de durabilité ;
- les risques relatifs à la production de la donnée (processus, automatisation, complexité, etc.).

Sur la base de cette analyse de risques, les données quantitatives à sécuriser en priorité ont été identifiées et des objectifs de contrôle ont été définis en réponse aux risques identifiés au sein d'un référentiel de contrôle. Les objectifs de contrôle s'appliquent à plusieurs niveaux (filiales, branches et groupe) afin de sécuriser la fiabilité des informations produites de bout-en-bout.

Concernant les données qualitatives, des plans de contrôle existaient historiquement sur certains domaines clés pour le groupe : devoir de vigilance, lutte contre la corruption, santé et sécurité, sécurité des systèmes d'information. Pour compléter ces plans sur les données non couvertes, une approche de revue au niveau groupe a été définie afin de vérifier la réalité et l'effectivité des éléments déclarés.

Dans les exercices à venir, le groupe a l'intention de poursuivre l'animation et le renforcement de son dispositif de contrôle extra-financier, au travers du suivi du déploiement des contrôles et l'extension des référentiels et plans de contrôle, en s'appuyant sur le réseau du contrôle interne groupe.

(1) Cf. section 4.2 « Dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques ».
(2) Le COSO est un référentiel de contrôle interne défini par le Committee Of Sponsoring Organisations of the Treaway Commission; cette définition standard du contrôle interne constitue aussi un cadre pour évaluer son efficacité.

3.1.2 Informations environnementales

ESRS E1 — 1 ENJEU MATÉRIEL — 7 IRO *(impact, risque, opportunité)*

1. SOUTENIR LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

3 impacts ● | **3** risques ● | **1** opportunité ●

Politique climat et pollution ● ● ● ●

Politique climat et pollution (volet adaptation) ● ● ●

Plans d'action

ATTÉNUATION

Mesurer : améliorer la mesure de l'empreinte carbone

Réduire et déployer le plan de transition en activant les leviers :

Émissions opérationnelles :

- **Transport des premier et dernier kilomètres :** électrification de la flotte de véhicules, optimisation des schémas logistiques
- **Transport longue distance :**
  - Optimisation des schémas logistiques
  - Décarbonation des kilomètres routiers d'acheminement
- **Immobilier :** amélioration de l'efficacité énergétique

Émissions financées :

- **Bancassurance :** décarboner les investissements et accompagner la transition bas carbone des clients

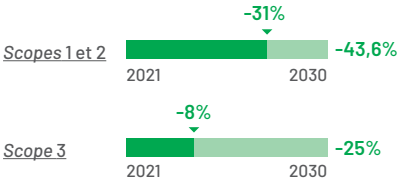
ADAPTATION

Formalisation d'un premier plan d'adaptation 2026-2030

Définition d'une méthodologie d'analyse des risques physiques sur les actifs immobiliers

Performances 2025 et objectifs 2030

Réduction des émissions de gaz à effet de serre du groupe dans la trajectoire SBTi (hors émissions financées)



Émissions générées par les portefeuilles de financement (périmètre La Banque Postale et ses filiales)

179,5 MteqCO$_2$
(+23% *vs* 2024)

Encours d'investissements ESG (La Banque Postale, CNP Assurances, LBP AM et Louvre Banque Privée)

389 Mds€
(stable *vs* 2024)

Part des CapEx verts (alignée sur les CapEx éligibles de la Taxonomie verte au périmètre industriel et commercial)

52,6%
(+1 point *vs* 2024)

ESRS E2 — 1 ENJEU MATÉRIEL — 1 IRO *(impact, risque, opportunité)*

2. AMÉLIORER LA QUALITÉ DE L'AIR

1 impact ● (matériel pour la BSCC et Geopost)

Politique climat et pollution ●

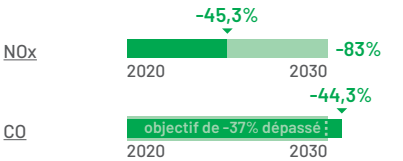
Plans d'action

- **Premier et dernier kilomètres :** électrification de la flotte
- **Transport longue distance :** recours aux énergies alternatives aux carburants fossiles permettant une réduction des polluants atmosphériques locaux

Ces leviers sont convergents aux efforts d'atténuation.

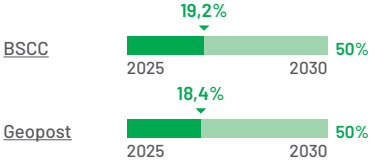
Performances 2025 et objectifs 2030

Réduction des émissions de polluants atmosphériques locaux liés à la flotte de véhicules internes et de sous-traitants



PM10 — **227 t/an**
(objectif atteint de <350 t/an)

Part des kilomètres de transport longue distance parcourus en mode bas carbone



Les informations présentées dans cette synthèse sont à lire au regard des informations présentées dans l'ensemble de l'état de durabilité.

3.1.2.1 Changement climatique – E1

Le groupe La Poste s'engage depuis plus de 15 ans en faveur de la transition écologique et énergétique en intégrant ces enjeux au cœur de son modèle d'entreprise. En effet, face à l'ampleur des enjeux climatiques et pour répondre aux multiples alertes formulées par les scientifiques, le groupe La Poste a choisi d'aligner ses trajectoires de décarbonation moyen et long termes sur les objectifs de l'Accord de Paris. Pour porter ces enjeux d'impact et de performance, le groupe s'appuie sur sa politique Climat, qui trace la voie vers un nouveau modèle d'affaires plus résilient et bas carbone. La politique Climat sert une nouvelle forme de comptabilité stratégique, de pilotage de la compétitivité et la création de valeur. Cette politique couvre les différents impacts et risques liés aux activités de La Poste, notamment les coûts engendrés par le dérèglement climatique et les émissions de gaz à effet de serre (GES) sur l'ensemble de la chaîne de valeur. En réponse à ces enjeux, la politique Climat s'articule autour de trois objectifs prioritaires : mesurer, réduire et s'adapter. L'analyse de double matérialité du groupe[1] a confirmé la matérialité des impacts, des risques et de l'opportunité suivants concernant le climat.

Impacts

- Contribution au changement climatique à travers les émissions de GES (*scopes* 1, 2 et 3).
- Contribution à l'atteinte des objectifs nationaux de décarbonation *via* l'intégration d'engagement climatique dans le développement stratégique des activités du groupe.
- Interruption des services opérés par le groupe en cas d'événement climatique extrême[2].

Risques

- Augmentation des coûts opérationnels et de développement de produits et de services, ou perte de revenus, dus à la prise en compte des enjeux climatiques dans la stratégie du groupe.
- Endommagement, perte d'actifs, augmentation des coûts d'assurance et/ou inassurabilité suite à des événements climatiques extrêmes.
- Augmentation des coûts nécessaires pour anticiper les effets des événements climatiques.

Opportunité

- Renforcement de la compétitivité du groupe *via* une communication sur ses actions d'adaptation et d'atténuation du changement climatique, répondant aux préférences de durabilité des clients et partenaires.

La politique Climat et le plan de transition couvrent les politiques, actions et cibles liées aux trois premiers impacts. Des paragraphes dédiés traitent de :

- l'impact « Participation à la transition de la France/des territoires vers une économie bas carbone » ;
- l'opportunité « Renforcement de la compétitivité du groupe *via* la communication sur ses actions climat » et du risque « Augmentation des coûts dus à la prise en compte du climat dans le développement de produits et de services ».

Le groupe a défini en 2025 son premier plan d'adaptation, qui couvre les politiques et actions liées aux trois risques sus-cités.

Politique et gouvernance climat du groupe La Poste [E1-2 ; E1-3 ; E1-4]

Politique Climat du groupe La Poste [E1-2]

Le groupe La Poste s'engage dans l'atténuation des changements climatiques, avec une feuille de route claire portée par sa politique Climat, actualisée en 2024, qui s'appuie sur trois grands piliers :

1. Mesurer de façon précise et pertinente l'empreinte carbone de l'ensemble des activités et de la chaîne de valeur du groupe. Cette mesure de l'empreinte carbone est réalisée conformément au standard international du *GHG Protocol ;*
2. Réduire les émissions de GES sur l'ensemble de sa chaîne de valeur dans une démarche d'atténuation du changement climatique ;
3. S'adapter aux conséquences du réchauffement climatique en évaluant les risques et opportunités et en préparant un plan d'adaptation pour la période 2026-2030.

Cette politique de décarbonation, déployée sur l'ensemble de ces activités, est un levier de compétitivité et concourt à la mise en œuvre du plan de transition de la France vers une économie bas carbone. L'engagement du groupe La Poste va au-delà de cet alignement stratégique avec la stratégie nationale bas carbone (SNBC). La politique Climat présente l'ensemble des initiatives concrètes déployées dans le cadre du plan de transition du groupe pour décarboner ses activités (électrification de la flotte, mesure d'optimisation permanente) et sa chaîne de valeur. Ces actions incluent l'efficacité énergétique et le déploiement des énergies renouvelables. Par ailleurs, cette politique s'attache à définir les objectifs du groupe[3], afin d'être en mesure d'évaluer l'efficacité de la politique et sa mise en œuvre opérationnelle.

Gouvernance

Pour assurer la mise en œuvre efficace de cette politique, une gouvernance structurée a été mise en place. Au cœur de ce dispositif, le Comité climat et pollution de La Poste joue un rôle central dans la définition, le pilotage et le suivi des stratégies climatiques. Il supervise l'intégration des attentes réglementaires et des meilleures pratiques en matière de lutte contre les changements climatiques, tout en veillant à ce que la politique Climat demeure alignée avec les objectifs stratégiques globaux du groupe. Dirigé par le pôle Politiques, expertise et programmation de la direction de l'engagement sociétal du groupe, ce Comité réunit tous les trois mois des représentants des différentes branches et fonctions groupe (finance, ressources humaines, risques, assurance, immobilier et gestion des véhicules) pour évaluer les avancées, discuter des nouveaux défis et ajuster les stratégies.

Le Comité de pilotage de la performance ESG valide les initiatives et projets relatifs aux enjeux ESG menés à l'échelle du groupe, pour assurer l'alignement des actions entreprises avec les objectifs globaux de développement durable du groupe. Il assure la communication et la coordination entre le Comité climat et pollution et le Comité exécutif (Comex), facilitant ainsi l'intégration des objectifs ESG dans les décisions stratégiques globales.

(1) *Cf. section 3.1.1.3 « Rappel des principes généraux d'évaluation de la double matérialité et travaux de mise à jour 2025 [ESRS 2 IRO-1] ».*
(2) *Les politiques, actions et cibles liées à l'impact « Interruption de service en cas d'événement climatique extrême ayant des conséquences dans la continuité de mission de service public et auprès des publics vulnérables » sont décrites en section 3.1.3.4 « Consommateurs et utilisateurs finaux – S4 », paragraphe « Pratiques commerciales et qualité de service », qui inclut l'impact « Accès à un service continu et de qualité pour l'ensemble des clients ».*
(3) *Cf. les paragraphes « Réduire », « Engagement sur ses cibles de réduction des émissions » et « S'adapter », « Actions [E1-3] et cibles [E1-4] ».*

Mesurer

Le groupe considère la mesure de son empreinte carbone comme un levier essentiel pour guider et affiner sa stratégie climatique. Chaque année, il procède à une évaluation rigoureuse de ses émissions de GES, au périmètre consolidé du groupe, étendu à sa chaîne de valeur.

Cette démarche s'appuie sur des méthodologies permettant un calcul détaillé des émissions selon les définitions officielles des *scopes* 1, 2 et 3, conformément au standard international du *GHG Protocol*. Cette mesure exhaustive est un point clé du suivi de la transition de décarbonation du groupe La Poste. Elle permet la comparabilité des bilans d'émissions de GES annuels des entités.

Engagé dans une démarche d'amélioration continue, le groupe vise à étendre son calcul d'émissions de GES sur le périmètre organisationnel, en intégrant ses filiales au global, et sur le périmètre fonctionnel, en assurant l'exhaustivité du recensement des sources d'émissions suivant les catégories définies par le *GHG Protocol*[1].

Réduire

Politique, actions et cibles liées à la transition des territoires vers une économie bas carbone

Le groupe La Poste aligne sa politique Climat, ses trajectoires de réduction de GES et son plan de transition à la Stratégie nationale bas carbone (SNBC), introduite par la loi de transition énergétique pour la croissance verte (LTECV), qui constitue la feuille de route de la France pour lutter contre les changements climatiques.

L'essentiel des actions et leviers de décarbonation poursuit les deux objectifs majeurs suivants de la SNBC :

- décarboner totalement la production d'énergie à l'horizon 2050 ;
- réduire fortement les consommations d'énergie dans tous les secteurs d'activités.

Concernant les secteurs couverts par la SNBC, La Poste contribue à la transition vers des transports bas carbone grâce :

- au déploiement d'une des plus grandes flottes électriques de véhicules professionnels légers, qui illustre la participation à l'objectif de la France d'atteindre en 2040 100% des véhicules légers vendus « zéro émission », ainsi que l'engagement d'accompagner l'évolution de tous les modes de transport ;
- au report du transport des colis et du courrier de l'avion vers la route ou le train pour participer à l'engagement français d'un report vers les modes de transport les plus économes en énergie et les moins émetteurs ;
- à l'amélioration constante de l'indicateur d'émissions de GES par colis transporté qui témoigne de la contribution du groupe à l'engagement de la SNBC d'optimiser l'utilisation des véhicules en termes de volumes et de poids de marchandises ;
- à la politique active du groupe en faveur du vélo tant pour les flux de marchandise du dernier kilomètre que pour le déplacement domicile-travail de ses collaborateurs qui participe à l'engagement de la France dans sa politique de déplacement en mode actif.

Concernant l'immobilier, la stratégie de réduction des émissions de GES liées à l'exploitation repose essentiellement sur des actions de pilotage et de sobriété, d'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments et de développement de la production et consommation d'énergie renouvelable. Ces actions viennent compléter les dispositifs réglementaires en matière de certification environnementale mis en œuvre par le groupe et diminuant l'impact sur l'environnement, des constructions neuves et des opérations de rénovation.

Enfin, le programme « Climat + Territoires » du groupe La Poste finance plus de 90 projets de renaturation, restauration et séquestration, dont 68 labellisés bas carbone (LBC) en France. Il contribue au troisième axe majeur : augmenter les puits de carbone, naturels et technologiques, d'un facteur 2 par rapport à aujourd'hui. Les actions du groupe s'inscrivent dans le cadre de celles de son actionnaire majoritaire, la Caisse des Dépôts, qui s'est fixé pour cible d'atteindre 100 milliards d'euros d'investissements pour les cinq ans à venir en faveur de la transformation écologique entre 2024 et 2028.

Engagements sur les cibles de réduction des émissions [E1-4]

Le groupe La Poste, incluant toutes ses filiales consolidées, s'engage à suivre une trajectoire de réduction des émissions de GES stricte visant zéro émission nette d'ici 2040, avec des actions concrètes pour réduire les pratiques hautement émissives et encourager des alternatives plus propres pour tous les secteurs d'activité. Les cibles de réduction des émissions GES du groupe sont basées sur la science. Elles sont compatibles avec une trajectoire à 1,5 °C pour les *scopes* 1 et 2 et avec une trajectoire inférieure à 2 °C pour les catégories du *scope* 3 concernées. La trajectoire de réduction des émissions de GES du groupe est validée depuis mars 2024 par la SBTi :

- à horizon 2030, le groupe La Poste vise la réduction de ses émissions de GES (par rapport à l'année de référence 2021)
  - de 43,6% pour les *scopes* 1 et 2, et
  - de 25% pour le *scope* 3 ;
- « zéro émission nette » à horizon 2040; le groupe vise une réduction de ses émissions de GES de 90% pour l'ensemble des activités postales. Cet objectif couvre 94% des émissions de GES de l'année de référence 2021.

Le groupe s'est doté d'objectifs et d'actions dont le suivi est mesurable et répond aux impacts de l'analyse de double matérialité : contribution au changement climatique à travers les émissions de GES (*scopes* 1, 2 et 3), contribution à l'atteinte des objectifs nationaux de décarbonation *via* l'intégration d'engagement climatique dans le développement stratégique des activités du groupe. Les travaux d'inventaire et de calculs des cibles sont le fruit d'un travail collaboratif avec l'ensemble des parties prenantes internes (branches, filiales, directions supports, etc.) et a été partagé avec le Comité de mission et le Conseil d'administration.

Cible groupe

Dans la lignée du pilier n° 2 de la politique Climat ayant pour objectif de réduire ses émissions de GES sur son périmètre opérationnel, le groupe vise à réduire ses émissions d'ici à 2030 de 966 887 teqCO_2, en valeur absolue par rapport à 82% de son empreinte de 4 274 533 teqCO_2 (valeur 2021 servant de référence à la trajectoire SBTi) sur les *scopes* 1 et 2 et sur les catégories suivantes du *scope* 3 : services et biens achetés, sous-traitance transport et distribution, énergies en lien avec les activités et déplacement domicile-travail des collaborateurs.

Le périmètre organisationnel lié à cet engagement comprend l'ensemble des entités du groupe sous contrôle opérationnel, à l'exclusion de CNP Assurances, Asendia, South Africa, Pickup Service, Tipsa, Lenton, C Chez vous, DPD Romania, Jadlog, Speedy BG, Biocair, City Sprint et concerne les trois cibles infras des *scopes* 1, 2 et 3. La validation de l'engagement a eu lieu en 2024. Le groupe n'a pas encore opéré de changement de périmètre ou de méthode de mesure, à l'exception de la catégorie 3.7 relative aux déplacements des collaborateurs sur l'année 2025.

(1) Cf. tableaux présentant les indicateurs « Emissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES [E1-6] » dans la présente section.

CIBLES DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES

	Unité	Cible 2030	2025	2024	2023	2021 (année de référence)
Cible groupe						
Émissions totales sous trajectoire SBTi[(a)]	$teqCO_2$	2 523 272	3 094 881	3 260 700	3 557 647	3 490 159
Réduction n/n-1	%		-5	-8	+1	
Réduction par rapport à 2021	%	-28	-11	-6	+2	
Cible *scopes* 1 et 2						
Émissions *scopes* 1 et 2 sous trajectoire SBTi	$teqCO_2$	286 087	352 536	371 049	423 410	507 246
Réduction n/n-1	%		-5	-12	-9	
Réduction par rapport à 2021	%	-43,6	-31	-27	-17	
Cible *scope* 3						
Émissions *scope* 3 sous trajectoire SBTi[(a)]	$teqCO_2$	2 237 185	2 742 345	2 889 651	3 134 236	2 982 913
Réduction n/n-1	%		-5	-7	+2	
Réduction par rapport à 2021	%	-25	-8	-2	+5	

(a) Hors émissions financées.

Constats sur les cibles entre 2021 et 2024

Le groupe a choisi de présenter les constats de 2021 à 2024 afin d'assurer une cohérence avec le plan de transition sur la période 2024-2030. Entre 2024 et 2025, les leviers identifiés par le groupe ont permis de poursuivre la réduction des émissions, atteignant une baisse de 165 $kteqCO_2$. Ainsi, l'empreinte du groupe a été réduite de 229 $kteqCO_2$ entre 2021 et 2024, dont 136 $kteqCO_2$ sur les *scopes* 1 et 2, et 93 $kteqCO_2$ sur le *scope* 3.

Les principaux leviers de décarbonation ayant permis cette réduction entre 2021 et 2024, sont :

- l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments : environ 60 $kteqCO_2$ (*scope* 1, *scope* 2 et catégorie 3.3) ;
- l'électrification des premier et dernier kilomètres opéré en propre : environ 85 $kteqCO_2$ sur le *scope* 1. L'électrification de la flotte propre impacte à la hausse de façon non significative le *scope* 2 et la catégorie 3 du *scope* 3 en raison de l'énergie nécessaire à l'électrification. Cette réduction intègre les émissions liées à la croissance des volumes d'activité ;
- la décarbonation du transport longue distance, des premier et dernier kilomètres sous-traités et l'optimisation du transport ont permis une réduction de 190 $kteqCO_2$ du *scope* 3. Cette réduction intègre les émissions liées à la croissance des volumes d'activité ;
- les optimisations attendues sur les produits et services achetés entre 2021 et 2024 ne sont pas visibles dans les résultats, du fait d'un changement de méthode dans l'estimation de la mesure de cette catégorie en 2023 par rapport à l'année de référence 2021. Ce changement de méthode avait fortement augmenté les émissions de la catégorie 3.1 en 2023 (de plus de 300 $kteqCO_2$). En 2024, cette même catégorie avait baissé de 190 $kteqCO_2$ par rapport à l'année 2023, en raison d'une baisse des dépenses et de la neutralisation de l'inflation. Ce changement de méthode ne remet donc pas en cause la capacité du groupe à tenir ses engagements de réduction des émissions[(1)].

Points d'attention

Le périmètre organisationnel des cibles des *scopes* 1, 2 et 3 est conforme à celui cité pour la cible groupe. Les objectifs de réduction des émissions de GES de La Poste sont alignés avec son inventaire du *GHG Protocol*. En termes de couverture fonctionnelle, ils couvrent 97% des *scopes* 1 et 2 ainsi que 75% des émissions de la catégorie 1 (*i.e.* hors périmètre Geopost), 98% des émissions de la catégorie 3 (y compris 100% du biogénique[(2)]), 96% des émissions de la catégorie 4 (hors La Banque Postale) et 100% de la catégorie 7 pour le *scope* 3. L'année de référence 2021, est considérée comme représentative d'une activité annuelle stable. En effet, la croissance de l'activité du colis observée en 2020, du fait de la pandémie mondiale et de la fermeture de nombreux points de vente physiques, avait favorisé l'essor de l'e-commerce, agissant dès lors en effet cliquet : les revenus liés à cette activité ont été relativement stables pour le groupe entre 2021 et 2025, sans retour aux niveaux d'avant-crise. En 2025, aucun événement particulier (pollution exceptionnelle, incident majeur, acquisition importante, etc.) n'a provoqué de hausse inhabituelle des émissions de gaz à effet de serre. Il n'y avait donc aucune raison de remettre en cause l'année de référence 2021. Pour les activités bancaires, l'engagement reste conditionné à la mise en œuvre des actions nécessaires par les États et les entreprises. Concernant les activités d'assurance du groupe, l'engagement Zéro émission nette à 2050 est validé pour CNP Assurances par le *Net Zero Asset Owner Alliance* (NZAOA).

Les émissions financées

Les émissions financées du groupe La Poste regroupent les émissions de GES associées aux portefeuilles d'investissement (émissions directes et indirectes des contreparties) ainsi qu'aux actifs détenus par les entités financières du groupe : La Banque Postale SA, CNP Assurances, Louvre Banque Privée et LBP AM (incluant La Financière de l'Échiquier).

(1) Les leviers identifiés entre 2024 et 2030 permettant d'atteindre les cibles fixées par le groupe dans le cadre de ses engagements SBTi, sont présentés au paragraphe « Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique [E1-1] ».

(2) Biogénique : carbone présent dans le bois, le papier, les tontes de gazon et d'autres biocarburants. Il est considéré comme neutre en carbone.

À ce jour, il n'est pas possible d'homogénéiser les méthodologies de calcul des émissions financées entre ces entités, les approches étant spécifiques aux classes d'actifs et aux métiers de chacune. Néanmoins, toutes les méthodologies s'appuient sur des référentiels communs (PCAF, NZAOA, SFDR) et La Banque Postale et ses filiales visent une convergence progressive des pratiques. En conséquence, les cibles de réduction de ces émissions financées présentent des périmètres, échéances, et engagements distincts entre les métiers, reflétant la spécificité de leurs activités et portefeuilles.

Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique [E1-1]

Pour soutenir ses ambitions climatiques, le groupe La Poste a actualisé et renforcé en 2025 son plan de transition initié en 2024. Cette version actualisée a reçu, en octobre 2025, l'approbation du Comité qualité de développement durable du groupe. Il se base sur l'identification et la mise en œuvre de leviers de décarbonation établis par une approche systématique et adaptée à chacun des métiers du groupe. La Poste déploie opérationnellement son plan de transition, en pilotant annuellement la réduction de GES, *via* une supervision fine associant mesure de GES et dépenses nécessaires, permettant d'atteindre les objectifs pris dans la trajectoire SBTi. Ce pilotage est réalisé au moyen du budget carbone, validé lors du Conseil d'administration du 13 juin 2024. Cet outil constitue une aide à décision puisqu'il met en adéquation les moyens financiers à allouer pour réduire les GES. Le budget carbone est utilisé dans le cadre d'un dialogue de gestion copiloté par la direction de l'engagement sociétal et la direction financière du groupe. Il identifie l'ensemble des leviers de décarbonation et valorise les émissions à réduire annuellement en associant les moyens financiers (OpEx et CapEx) programmés par l'ensemble des activités engagées dans l'atteinte de la trajectoire groupe à 2030, tout en prenant en compte les émissions verrouillées issues du transport aérien sous-traité. Ce plan de transition est intégré dans la stratégie globale de l'entreprise et dans sa planification financière, permettant la projection et le pilotage de sa transition.

En 2025, le plan de transition du groupe a été modélisé pour les catégories mises sous engagement SBTi entre 2024 et 2030. Il est construit sur la base des hypothèses de décarbonation transmises par l'ensemble des branches (BSCC, Geopost, BGPN, La Banque Postale et ses filiales, etc.) et filiales de moyen (Véhiposte, La Poste Immobilier, etc.).

Le plan de transition du groupe La Poste s'articule autour de trois horizons temporels : le court terme (un an), le moyen terme (jusqu'à 2030) et le long terme, avec pour objectif l'atteinte du net zéro en 2040. Il englobe les activités de logistique, d'immobilier, de numérique et de services financiers, qui représentent historiquement les principales sources d'émissions du groupe : transport et logistique, consommation énergétique du parc immobilier, croissance des usages numériques et, indirectement, activités de bancassurance. Les leviers ont fait l'objet d'une estimation attendue de baisse des émissions de GES, basée sur des connaissances d'experts, d'études issues des groupes de travail et publiées sur le site de l'ADEME[1]. Le plan de transition du groupe La Poste est mis à jour annuellement.

Le plan de transition est conforme aux critères de la Taxonomie européenne, définie au Règlement délégué (UE) 2021/2139, veillant à l'alignement des activités économiques avec les objectifs de durabilité de l'Union européenne.

Le groupe La Poste n'est pas exclu des indices de référence européens alignés sur l'Accord de Paris (*Paris aligned benchmark*), n'étant pas concerné par les critères d'exclusion définis par la réglementation (EU) 2020/1818 (*Climate Benchmark Regulation*), Articles 12.1 (d) to (g) et 12.2.

Constats sur le plan de transition

Entre 2024 et 2030, l'ensemble des leviers de décarbonation mis en œuvre par le groupe permettrait de réduire les émissions du groupe de 1 657 kteqCO_2, dont 194 kteqCO_2 sur les *scopes* 1 et 2 en intégrant l'amont de l'énergie et 1 463 kteqCO_2 sur le *scope* 3. Une partie de ces réductions est neutralisée par les prévisions de variation d'activité entre 2024 et 2030 estimées à 887 kteqCO_2. Compte tenu de ces éléments, l'empreinte groupe en 2030 est estimée à 2 491 kteqCO_2, en cohérence avec l'engagement pris auprès de la SBTi en valeur absolue.

La Banque Postale

En 2025, celle-ci a consolidé un plan de transition couvrant ses principales entités (La Banque Postale, CNP Assurances, LBP AM et Louvre Banque Privée). Ce plan prévoit des projets sur tous les métiers de la banque entre 2025 et 2029. Les exercices budgétaires effectués chaque année permettront d'évaluer, au moins partiellement, la dépendance de la mise en œuvre des actions à la disponibilité des ressources (financières et humaines).

Leviers de décarbonation, objectifs et actions, et ressources associées [E1-3] [E1-4]

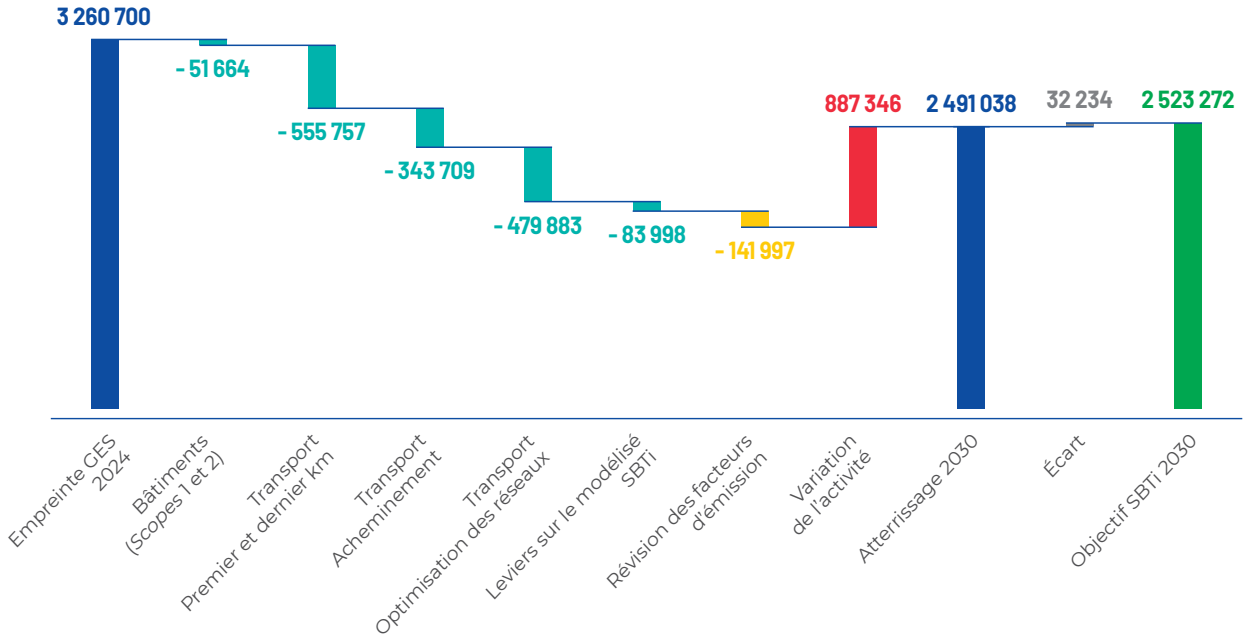
Le groupe La Poste déploie une stratégie de décarbonation fondée sur des leviers prioritaires, chacun assorti d'objectifs, d'actions concrètes et de ressources dédiées. Ces leviers permettent de répondre aux engagements climatiques du groupe, notamment les objectifs SBTi, tout en tenant compte des enjeux spécifiques à chaque activité. Les actions identifiées contribuent à l'impact « participation à la transition de la France et des territoires vers une économie bas carbone par la prise en compte du changement climatique dans le développement stratégique des activités du groupe ». *World Wide Fund for Nature* (WWF)[2] a expertisé le plan de transition du groupe La Poste et donné un avis de complétude et de profondeur du plan.

Quatre leviers de décarbonation ont été identifiés par le groupe, lui permettant d'agir sur la baisse de ses émissions de GES :

- transport sur le premier et le dernier kilomètre par électrification de sa flotte de véhicules ;
- transport longue distance ;
- immobilier ;
- achats.

(1) *Terme défini dans le glossaire situé à la fin du document.*
(2) *World Wide Fund for Nature ou Fonds mondial pour la nature est une organisation non gouvernementale internationale (ONGI) créée en 1961, vouée à la protection de l'environnement et au développement durable.*

Le plan de transition 2024-2030 du groupe La Poste



L'ensemble des leviers de décarbonation du groupe a fait l'objet d'un chiffrage jusqu'en 2030. Sur la base des éléments disponibles à date, les investissements (CapEx) nécessaires pour mettre en œuvre le plan de transition sont de l'ordre de 600 millions d'euros, répartis entre l'Immobilier et le Transport. À horizon 2030, certaines dépenses opérationnelles permettraient de réaliser des économies.

Ces principaux leviers d'action reposent sur la capacité du groupe La Poste à investir chaque année dans une flotte électrique performante, dans un réseau d'acheminement optimisé intégrant des solutions alternatives, ainsi que dans des bâtiments bas carbone et moins énergivores. Le groupe exerce une influence notable sur ses partenaires et travaille à leur côté en les encourageant à adopter des solutions alternatives pour l'activité de transport majoritairement sous-traitée.

Les réductions par levier de décarbonation sont présentées ci-dessous. À horizon 2030, ces leviers contribueront à la tenue des engagements SBTi.

Transport sur les premier et dernier kilomètres et transport longue distance

Ces actions correspondent aux IRO émissions de GES générées par les activités en propre de l'entreprise et de la sous-traitance et aux émissions générées dans la chaîne d'approvisionnement. Les principaux leviers de décarbonation de la trajectoire fondés sur la méthodologie SBTi concernent les transports opérés par ces deux branches.

Transport sur les premier et le dernier kilomètres

Le groupe La Poste a reçu ses premières livraisons de véhicules électriques en 2011 et poursuit depuis l'électrification de sa flotte. Les projections à 2030 sont :

- Pour Geopost, 85% de véhicules de livraison à faibles émissions (*vs* 5% en 2021), en déployant massivement des véhicules électriques, vélos-cargos et livraisons à pied, en coordination avec ses partenaires de transport ;
- Pour Véhiposte :
  - 77% de véhicules de livraison électriques (*vs* 32% en 2021), soit un parc électrique de 37 000 véhicules (*vs* 16 000 en 2021), ce qui implique une baisse du parc thermique, passant d'environ 35 000 en 2021 à 11 000 ; et
  - 68% de véhicules de société électriques.

À plus long terme (2040), La Poste prévoit une transition complète vers l'électrique ou des solutions de mobilité douce afin d'atteindre « zéro émission nette ». L'électricité utilisée pour recharger les véhicules proviendra uniquement de sources bas carbone ou renouvelables.

Transport longue distance (acheminement)

Le groupe La Poste optimise ses schémas logistiques depuis de nombreuses années et augmente l'efficience de son réseau de transport, notamment grâce à l'optimisation des chargements de colis et l'identification des opportunités de report modal pour le transport international (aérien vers la route ou le maritime). Il déploie des énergies bas carbone depuis 2022 pour son transport routier telles que le biogaz, le biodiesel, le HVO et l'électrique, pour un objectif global de 50% de kilomètres parcourus bas carbone en 2030.

Les objectifs à 2030 pour la BSCC et Geopost sont présentés ci-après. L'hydrogène sera étudié en fonction de la montée en maturité de la filière. Ces branches prévoient une utilisation significative de biocarburants d'ici 2030 (HVO et B100 principalement), en tant qu'énergie de transition, ainsi qu'une augmentation progressive de l'utilisation de camions électriques. L'objectif est d'utiliser exclusivement des motorisations alternatives d'ici 2040.

% de km d'acheminement longue distance	2025 BSCC	2025 Geopost	Objectifs 2030 BSCC	Objectifs 2030 Geopost
Biogaz	11,2%	0,4%	23%	6%
Biocarburant	7,7%	17,8%	25%	38%
Électrique – hydrogène	0,3%	0,2%	2%	6%
Ferroviaire	NS	NS	NS	<1%
TOTAL BAS CARBONE	**19,2%**	**18,4%**	**50%**	**50 À 52%**

Immobilier

L'immobilier représente 4,5% de l'empreinte carbone sous trajectoire à 2030 du groupe. La Poste a mis en place plusieurs leviers d'action pour réduire ces émissions.

La Poste Immobilier

Sur ce périmètre, représentant la moitié des surfaces en exploitation du groupe (soit environ 6 millions de m^2 sur un total de 12 millions de m^2), ces leviers sont les suivants :

- exploitation du parc patrimonial (3 millions de m^2) avec pour objectif de réduire les émissions de 60% d'ici 2030 grâce à :
  - à hauteur de 40%, l'amélioration de l'efficacité énergétique : travaux d'isolation des bâtiments, remplacement des équipements techniques, régulation, choix de vecteurs énergétiques moins carbonés et d'énergies renouvelables; ces travaux, notamment portés par Terseren, auront lieu sur la période 2024-2030,
  - à hauteur de 10%, la sobriété énergétique : réduction des consommations *via* l'adoption de températures de consigne, la mise en œuvre d'un plan de sobriété, des actions des occupants des locaux,
  - à hauteur de 10%, la réduction des surfaces occupées *via* des mesures d'optimisation ;
- exploitation du parc locatif (3 millions de m^2) avec pour objectif de réduire les émissions de 27,5% d'ici 2030 grâce à :
  - l'animation des bailleurs : mise en place d'annexes vertes dans les baux, conformité aux objectifs du décret tertiaire et du décret *Building Automation & Control Systems* (BACS),
  - la réduction des surfaces : rationalisation de l'espace nécessaire et intégration de critères carbone dans les décisions de prises ou sorties de bail ;
- construction et rénovation avec pour objectif de réduire les émissions de 27,5% d'ici 2030 grâce à :
  - l'utilisation de matériaux bas carbone ou de réemploi,
  - la politique de certification environnementale et l'analyse du cycle de vie (ACV) : réalisation d'ACV pour objectiver le poids carbone des projets et mise en œuvre de certifications environnementales.

Fin octobre 2025, La Poste Immobilier a soumis sa trajectoire de décarbonation et ses objectifs de réduction par levier auprès de la SBTi selon la méthodologie sectorielle immobilier (validation par la SBTi attendue sous six mois). Cette trajectoire est alignée avec celle du groupe La Poste, déjà validée par la SBTi.

Immobilier exploité par le groupe hors La Poste Immobilier

Sur ce périmètre, les leviers de décarbonation sont similaires :

- actions de sobriété ;
- travaux d'amélioration de l'efficacité énergétique, développement de la production d'énergie renouvelable sur site ;
- optimisation des surfaces ; et
- achats d'énergie renouvelable.

Les investissements en matière de travaux d'efficacité énergétique sont moindres sur le parc hors gestion de la foncière car les bâtiments sont très majoritairement loués à des tiers.

La décarbonation repose préférentiellement sur des actions de pilotage des consommations, des actions de sobriété, à la main des occupants, ainsi que sur le développement de la production et de la consommation d'énergie renouvelable. Geopost a ainsi engagé un plan de développement d'installations photovoltaïques, qui contribuera à l'atteinte d'un objectif de 70% de renouvelable dans les consommations d'énergie des bâtiments à 2030.

Services et produits achetés

Cette action du plan de transition correspond à l'IRO « contribution au changement climatique à travers les émissions de GES (*scopes* 1, 2 et 3) » et concerne le périmètre groupe La Poste, sauf Geopost. 15% de l'empreinte sous trajectoire concerne des engagements pris sur une baisse de 25% des émissions relatives à une partie des achats mesurés *via* la catégorie 1 du *scope* 3 entre 2021 et 2030. Le groupe travaille depuis 2024 à réduire une partie des émissions au sein de sa chaîne de valeur mesurée dans la catégorie 1. Les leviers identifiés sont :

- un travail avec les fournisseurs sur la réduction de leur empreinte carbone réelle. L'entreprise a engagé en 2024 un dialogue avec les 55 fournisseurs les plus importants, notamment de prestation informatique, sur leur bilan carbone et leurs trajectoires de décarbonation ;
- l'ajustement des achats en fonction du juste besoin et en lien avec l'activité. Cette action répond à l'IRO « Augmentation des coûts dus à la politique climat du groupe et à l'intégration de critères environnementaux dans le développement de produits et de services ».

Autres leviers de décarbonation

Si les quatre principaux leviers de décarbonation concentrent une part significative des efforts du groupe La Poste, d'autres domaines contribuent à la réduction des émissions de GES. Ces leviers jouent un rôle pour atteindre les objectifs climatiques fixés à horizon 2030 et 2040. 5,2% de l'empreinte sous trajectoire du *scope* 3 concernent les trajets domicile-travail, avec une cible de réduction de 25% d'ici 2030 (année de référence 2021). Les leviers de décarbonation identifiés sont les suivants :

- formation à l'éco-conduite ;
- remboursement des abonnements de transport en commun et du forfait mobilité durable ;
- conventions de télétravail ;
- solutions de covoiturage ;
- extension de l'indemnité compensatoire forfaitaire aux véhicules d'entreprise ;
- permutations pour rapprochement de domicile.

Projections 2024-2030

La période 2024-2030 constitue une étape décisive. Les principaux facteurs de vigilance concernent la sécurisation des approvisionnements en carburants alternatifs, le respect du calendrier de déploiement des infrastructures de recharge électrique, la mobilisation des bailleurs pour les actifs locatifs et la maîtrise de l'intensité carbone face à la croissance structurelle des volumes de colis.

Les priorités 2025-2027 sont clairement identifiées :

1. Sécuriser les prérequis (marchés HVO/biogaz/électricité, infrastructures de recharge, contractualisation avec clauses carbone pour les prestataires) ;
2. Massifier les dispositifs éprouvés (Terseren, caisses-mobiles, vrac rangé, mutualisation des flux, recours accru au rail et au fluvial) ;
3. Approfondir les travaux démarrés, en quantifiant l'ensemble des actions de sobriété, intégrant les travaux sur le parc locatif, consolidant le levier matériaux bas carbone et évaluant finement les impacts financiers liés aux sous-traitants).

La Poste a démontré en 2025 sa capacité à activer ses leviers (-165 kteqCO_2). Le plan 2024-2030 confirme cette dynamique et positionne le groupe en avance sur sa trajectoire 2030. Sa réussite repose sur la constance de l'exécution, l'adaptation aux aléas de marché et la mobilisation continue de l'ensemble des branches et partenaires. Ce socle solide donne au groupe La Poste les moyens de tenir son ambition d'atteindre zéro émission nette en 2040.

Émissions verrouillées[1] de GES et crédit carbone [E1-7]

Certains actifs et produits clés peuvent générer des émissions de GES potentiellement verrouillées. Dans ses projections et la définition de ses objectifs à court et long termes en matière d'émissions de GES, La Poste a pris en compte ces émissions potentiellement verrouillées, sans que cela entraîne un risque de transition d'ici 2030. L'aérien constituerait sa principale source d'émissions de GES verrouillées identifiées, bien que la stratégie du groupe consiste à se désengager progressivement du thermique dans le respect de ses engagements. Même si le secteur de l'aviation anticipe une réduction significative de ses émissions dans les prochaines décennies, cette évolution reste incertaine au regard des technologies actuellement disponibles et pertinentes. Considérant que la transition énergétique de l'aérien sera réalisée à moyen-long terme, le groupe La Poste engage comme leviers d'action la réduction du kilométrage aérien annuel par la BSCC, l'inclusion progressive du *Sustainable Aviation Fuel* (SAF) et la sélection de prestataires ayant une démarche d'engagement dans la décarbonation.

Le groupe a fait le choix de ne pas compenser ses émissions résiduelles depuis 2024, préférant travailler à réduire directement son impact. S'il ne dispose pas actuellement d'un dispositif d'élimination et de stockage pour ses émissions résiduelles, il travaille à la définition d'une stratégie de séquestration de ses émissions résiduelles dans le cadre de son objectif « zéro émission nette » à 2040. Dans cette optique, il expérimente plusieurs typologies de séquestration carbone, en détenant des comptes Verra et Gold Standard avec crédits carbone, ou encore en soutenant des projets avec son programme Climat + Territoires, qui comporte plus de 90 projets financés dans les domaines de la reforestation, l'agroforesterie et l'agriculture durable permettant, sur 5 à 30 ans (selon la nature du projet) de séquestrer par le vivant 65 007 teqCO_2. 68 projets, couvrant une superficie totale de 3 783 hectares, ont le label bas carbone.

S'adapter [SBM-3 ; E1-3 ; E1-4]

Identification des risques et opportunités [SBM-3]

L'objectif de réduction de ses émissions de GES doit s'accompagner d'un objectif d'adaptation de l'entreprise au changement climatique. En effet, face à l'intensification des phénomènes climatiques, la société et les entreprises sont de plus en plus vulnérables aux risques engendrés par ces changements. Les dérèglements climatiques aggravent les facteurs de risque portant sur la température, le cycle de l'eau, l'occurrence de catastrophes météorologiques et l'intégrité des sols. Ces facteurs de risque peuvent entraîner des conséquences sur les biens et les personnes internes et externes au groupe La Poste.

Sur la base des IRO issus de l'analyse de double matérialité, et afin de comprendre l'influence du climat sur ses propres activités et inversement, le groupe La Poste a actualisé son analyse de risques climatiques en 2024 et approfondi sa précédente analyse réalisée en 2020. Cette démarche a porté sur les activités en propre de chaque *Business unit* (BU) et entité du groupe et sur les segments les plus matériels de la chaîne de valeur :

- en aval de la chaîne transport, par la prise en compte du risque d'interruption de service du transport opéré et sous-traité, et par l'analyse des infrastructures routières (principales routes en Europe) dans le cadre des activités de transport ; la forte densité du réseau routier et la mise en place de plans de continuité d'activité (PCA) limitent les impacts sur les activités de transport et logistique ;
- en amont de la chaîne d'approvisionnement *via* l'identification des fournisseurs dans une logique de gestion du risque d'approvisionnement en matières et équipements, et un pilotage rationnel des besoins en équipements pour préserver l'entreprise d'un risque de pénurie.

Pour les besoins de son analyse de risques, le groupe a sélectionné les scénarios de changement climatique, à deux horizons de temps différents, 2030 et 2050, pour évaluer les risques physiques et de transition :

- le scénario climatique RCP 2.6 (dénomination GIEC), aussi appelé Net Zéro 2050 conformément à l'objectif de l'Accord de Paris, correspondant à un niveau de réchauffement climatique de +1,5°C en 2100, enrichi des paramètres socio-économiques, réglementaires et technologiques du scénario NGFS Net Zéro 2050, qui suppose des mesures d'atténuation menant à des contraintes liées à la transition. Le choix des scénarios climatiques a été motivé par les exigences réglementaires et requises pour la notation *Carbon Disclosure Project* (CDP) ;
- le scénario *Network for Greening the Financial System* (NGFS) *Current Policies*, au-delà de +3°C ;
- le scénario climatique RCP 8.5 (dénomination GIEC), correspondant à un niveau de réchauffement climatique de +4°C en 2100, qui traduit des actions limitées de lutte contre les changements climatiques, aboutissant à des impacts physiques plus prononcés.

Les horizons temporels sélectionnés permettent de se baser sur des données climatiques disponibles (rapports du GIEC) et respectent la méthodologie définie par l'ancienne TCFD[2], à laquelle La Poste a adhéré. De plus, ils répondent aux attendus de la Taxonomie verte européenne et sont similaires aux horizons temporels des cibles de réduction des émissions de GES (déclarées au titre de l'exigence de publication E1-4).

(1) Émissions futures inévitables liées à la durée de vie des infrastructures existantes (centrales à charbon encore en activité par exemple).
(2) Terme défini dans le glossaire.

Le groupe a ainsi identifié ses risques de criticité majeure liés aux changements climatiques dans les scénarios suivants :

Scénario climatique +1,5°C Net Zéro 2050 RCP 2.6 Risques de transition	**Scénario climatique au-delà de +3°C NGFS *Current Policies* Risques de transition**	**Scénario climatique +4°C RCP 8.5 Risques physiques**
Changement des habitudes des consommateurs	Coût d'exploitation des bâtiments lié au prix des énergies	Dommages aux actifs immobiliers et productifs liés aux événements climatiques extrêmes
Coûts de mise en conformité avec les réglementations sur la performance énergétique des bâtiments	Approvisionnement limité en matières et équipements nécessaires à la transition	Coût ou défaut d'assurabilité des actifs et des activités liés aux événements climatiques extrêmes
Prix du carbone	Pénurie de main-d'œuvre sur les métiers de la logistique	Interruption de services ou perte d'activités liées aux événements climatiques extrêmes
Coût du transport lié au prix des énergies		Impact des hausses de températures sur la santé, sécurité et conditions de vie des employés
Coût d'exploitation des bâtiments lié au prix des énergies		Défaut de solvabilité des clients lié aux aléas climatiques
Risque de réputation et de litige lié à la non-atteinte des engagements environnementaux		Pertes liées à une hausse des sinistres climatiques et/ou des coûts de réassurance pour les activités assurantielles

Les risques identifiés s'appuient sur les scénarios du GIEC et du NGFS, construits avec des modèles d'évaluation intégrés (IAM). Ces modèles reposent sur des hypothèses quantitatives relatives à la population, à l'urbanisation et au produit intérieur brut (PIB), ainsi que sur des hypothèses qualitatives. Le groupe a modélisé ces hypothèses qualitatives autour de son activité pour inclure les changements climatiques, l'évolution des services de proximité et de l'e-commerce, l'efficacité du recyclage, les besoins en assurance, l'utilisation de l'énergie et des matières premières.

La composante climatique des risques repose sur la sélection de deux niveaux de réchauffement : un scénario à +1,5 °C de réchauffement en 2100 conduisant à des niveaux faibles à modérés des effets physiques du changement climatique (RCP 2.6) et un scénario allant jusque +4°C en 2100 par rapport à la période 1986-2005, avec des effets extrêmes des aléas physiques (RCP 8.5). La composante socio-économique repose sur la sélection de deux types de transition : une transition échouée par application d'un scénario *Current Policies* et une transition réussie dont les conditions limitent le réchauffement à +1,5°C en atteignant Net Zéro en 2050.

Les résultats obtenus pour chacun des scénarios retenus par le groupe sont les suivants :

- scénario climatique RCP 8.5 : trois risques physiques identifiés avec un niveau de criticité brute de 4/4 (résultant de la probabilité du risque et de son impact) ;
- scénario climatique RCP 2.6 (Net Zéro 2050) : six risques de transition identifiés avec un niveau de criticité brute de 4/4 (même définition que ci-dessus).

La cotation des risques bruts ne prend pas en compte les actions d'atténuation actuelles ou prévues.

L'analyse des risques climatiques a permis d'identifier des vulnérabilités de l'appareil productif du groupe face aux changements climatiques tout au long de sa chaîne de valeur. Les différents enjeux et risques liés au climat et à l'environnement sont intégrés dans ses modèles d'affaires et plan stratégique, incluant un plan de transition et un plan d'adaptation pour faire face aux risques liés aux changements climatiques. Ces plans se concrétisent par la mise en œuvre par le groupe de politiques et d'actions, telles que :

- l'évolution continue du portefeuille de produits et services pour répondre aux évolutions des attentes des consommateurs (adaptation de ses offres aux tendances du marché, prise en compte de l'environnement économique et géopolitique). Par ailleurs, le groupe déploie des plans de continuité d'activité pour assurer l'accès de ses clients à ses offres et services dans des contextes de crise ou d'incidents majeurs sur ses activités et ses parties prenantes (indisponibilité des sites, du personnel, etc.) ;
- l'accompagnement de la montée en compétences et la requalification des collaborateurs du groupe dans le cadre de la transition écologique. Dans un contexte incertain de transitions numérique, écologique, démographique et territoriale, le développement de l'agilité et de la mobilité des collaborateurs est un des éléments clés de la politique de gestion des carrières et de développement des talents. Le groupe anticipe les conséquences liées à l'évolution de ses métiers, afin d'assurer la disponibilité des compétences nécessaires à son développement et poursuit une démarche prospective des ressources humaines, actualisée chaque année ;
- l'intégration de ces risques dans la stratégie de financement du groupe et la gestion de ses actifs. Le groupe a mis en place plusieurs dispositifs financiers alignés avec ses engagements climatiques. En 2018 et 2023, les émissions d'un *green bond* et d'un *sustainable bond* ont permis de mobiliser des fonds pour soutenir des projets à fort impact environnemental. En 2024, un crédit syndiqué est venu renforcer ses capacités de financement en indexant une partie de son taux d'accès au crédit, à la capacité du groupe à réduire ses émissions de GES. Ce crédit complète une première ligne bilatérale avec La Banque Postale signée en 2023, intégrant des critères spécifiques relatifs à la réduction des émissions de GES. Ces instruments financiers jouent un rôle clé dans l'atténuation des risques identifiés et assurent les investissements nécessaires à l'adaptation du groupe aux enjeux climatiques.

Cette analyse prospective a été enrichie en 2025 :

- du renforcement du plan de transition 2024-2030 précisant les leviers d'atténuation aux changements climatiques, tels que la décarbonation de la flotte de véhicules et la transition énergétique des actifs, avec les investissements associés ;
- de la préparation d'un premier plan d'adaptation 2026-2030 basée sur l'évaluation des impacts financiers bruts, afin de les réduire à l'aide de premières mesures d'adaptation qui seront activées par des investissements dès 2026. Dans les années à venir, une évaluation des impacts financiers nets complètera le plan d'adaptation lié au scénario +4°C à 2100.

Actions [E1-3] et cibles [E1-4]

Fin 2024, l'objectif d'adaptation aux changements climatiques a été adossé à la stratégie climat du groupe, en complément de sa trajectoire de décarbonation. Par ailleurs, cette dernière s'inscrit dans le cadre défini par le troisième plan national d'adaptation au changement climatique voté en mars 2025 (PNACC 3). Le Comex a également donné mandat pour l'élaboration du plan d'adaptation du groupe sur la base des principaux enjeux identifiés dans l'analyse des risques climatiques. En 2025, l'aboutissement de cette démarche est la formalisation d'une ambition d'adaptation 2026-2030, s'appuyant sur une méthodologie groupe d'analyse des risques climatiques, des objectifs prioritaires déclinés par échéance (2026, 2028, 2030) et des mesures opérationnelles associées.

Le plan d'adaptation 2026-2030 comporte quatre objectifs :

1. Préserver la sécurité des postiers et leurs conditions de travail ;
2. Protéger les actifs immobiliers ;
3. Préparer la résilience climatique de sa chaîne de valeur ;
4. Accompagner les territoires et garantir la continuité des services.

La mise en place opérationnelle du plan d'adaptation sera prévue dès 2026, avec une gouvernance et un pilotage dédiés en cours de définition, en cohérence avec les mesures d'adaptation validées dans le processus budgétaire d'adaptation 2026.

Indicateurs

Consommation d'énergie et mix énergétique [E1-5]

	Unité	2025	2024	2023
[E1-5_01] Consommation totale d'énergie liée aux opérations propres	MWh	2 718 556	2 650 543	2 437 707
[E1-5_02] Consommation totale d'énergie provenant de sources fossiles	MWh	1 625 832	1 550 573	1 739 308
[E1-5_05] Consommation totale d'énergie provenant de sources renouvelables	MWh	1 092 723	1 099 969	698 399
[E1-5_06] Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables	MWh	347 644	382 227	133
[E1-5_07] Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	MWh	731 246	717 742	698 265
[E1-5_08] Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	MWh	13 834	2 065	1 699
[E1-5_09] Sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie	%	40	41	29
[E1-5_11] Consommation de combustibles provenant du pétrole brut et des produits pétroliers	MWh	1 107 795	1 056 376	1 189 730
[E1-5_12] Consommation de combustibles provenant du gaz naturel	MWh	396 138	373 077	419 101
[E1-5_13] Consommation de combustibles provenant d'autres sources fossiles	MWh	0	0	0
[E1-5_14] Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur ou de froid achetée ou acquise à partir de sources fossiles	MWh	121 900	121 120	130 476
[E1-5_15] Pourcentage de sources fossiles dans la consommation totale d'énergie	%	0,60	0,59	0,71
[E1-5_16] Production d'énergie non renouvelable	MWh	0	0	0
[E1-5_17] Production d'énergie renouvelable	MWh	28 727	20 149	16 075
[E1-5_18] Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact sur le climat (consommation totale d'énergie par millions d'euros de chiffre d'affaires industrie)	MWh/M€ de CA	102	98	91
[E1-5_19] Consommation totale d'énergie des activités dans les secteurs à forte incidence sur le climat	MWh	2 718 556	2 650 543	2 437 707

Constats sur les consommations d'énergie et mix énergétiques

Les chiffres présentés ci-dessus incluent en 2025 six filiales de Geopost, dont les mesures étaient auparavant extrapolées. Il s'agit de filiales non intégrées au périmètre des engagements SBTi. Les informations présentées pour les années 2024 et 2023 n'intégraient pas les données relatives aux consommations énergétiques de ces filiales. Malgré leur intégration en 2025, le poids des consommations basées sur les énergies renouvelables reste relativement stable, à 40% en 2025 *vs* 41% en 2024.

Émissions brutes de GES des *scopes* 1, 2, 3 et émissions totales de GES [E1-6]

Afin de vérifier l'atteinte des cibles qu'il s'est fixées, le groupe La Poste mesure, conformément au pilier n° 1 de sa politique Climat, les émissions de GES relatives à l'ensemble de ses activités sur toute sa chaîne de valeur.

Année	2025	2024	2023
***Scope* 1**[(a)]	**352 588**	**331 578**	**387 205**
***Scope* 2 market-based**[(a)]	**47 465**	**43 919**	**37 681**
Scope 2 location-based	*148 218*	*138 480*	*123 224*
***Scope* 3** dont :	**4 551 861**	**5 104 760**	**5 283 900**
Cat. 1 – Produits et services achetés[(a)]	802 856	1 268 470	1 474 661
Cat. 2 – Immobilisations	220 890	517 428	504 891
Cat. 3 – Activités liées aux consommations d'énergie non incluses dans les *scopes* 1 et 2[(a)]	102 889	101 790	107 737
Cat. 4 – Transport et distribution amont[(a)]	2 382 469	2 233 938	2 288 163[(b)]
Cat. 5 – Déchets générés pendant les opérations	76 460	87 914	71 975
Cat. 6 – Déplacements professionnels	7 307	6 847	9 290
Cat. 7 – Déplacements domicile-travail[(a)]	304 798	171 843	162 860
Cat. 8 – Actifs en leasing amont	4 399	1 991	5 240
Cat. 9 – Transport et distribution aval	471 024	497 997	446 636
Cat. 10 – Transformation des produits vendus	na	na	na
Cat. 11 – Utilisation des produits vendus	15	12	43
Cat. 12 – Fin de vie des produits vendus	16 558	17 529	13 115
Cat. 13 – Actifs en leasing aval	na	na	na
Cat. 14 – Franchises	27 161	28 628	27 863
Cat. 15 – Investissements	120 605	127 884	116 953
Extrapolations	14 430	42 490	54 474
[E1-6_01 ; E1-6_02] Émissions totales et par *scope* 1, 2 et 3 de GES[(c)]	**4 951 914**	**5 480 257**	**5 708 785**
[E1-6_18] Pourcentage d'instruments contractuels, émissions de GES *scope* 2	90,3	89,3	89,5
[E1-6_21] Pourcentage d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'énergie avec des attributs sur la production d'énergie en relation avec les émissions de GES du *scope* 2	90	89	90
[E1-6_22] Pourcentage d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'énergie non groupée avec des attributs relatifs à la production d'énergie en relation avec les émissions de GES du *scope* 2	0	0	0
[E1-6_25] Pourcentage des émissions de GES du *scope* 3 calculées à l'aide de données primaires	73	53	50

(a) Au périmètre groupe des catégories SBTi (i.e. scope 1, scope 2 market-based, scope 3 catégories 1, 3, 4 et 7), les émissions de GES baissent de 3,8% entre 2024 et 2025.

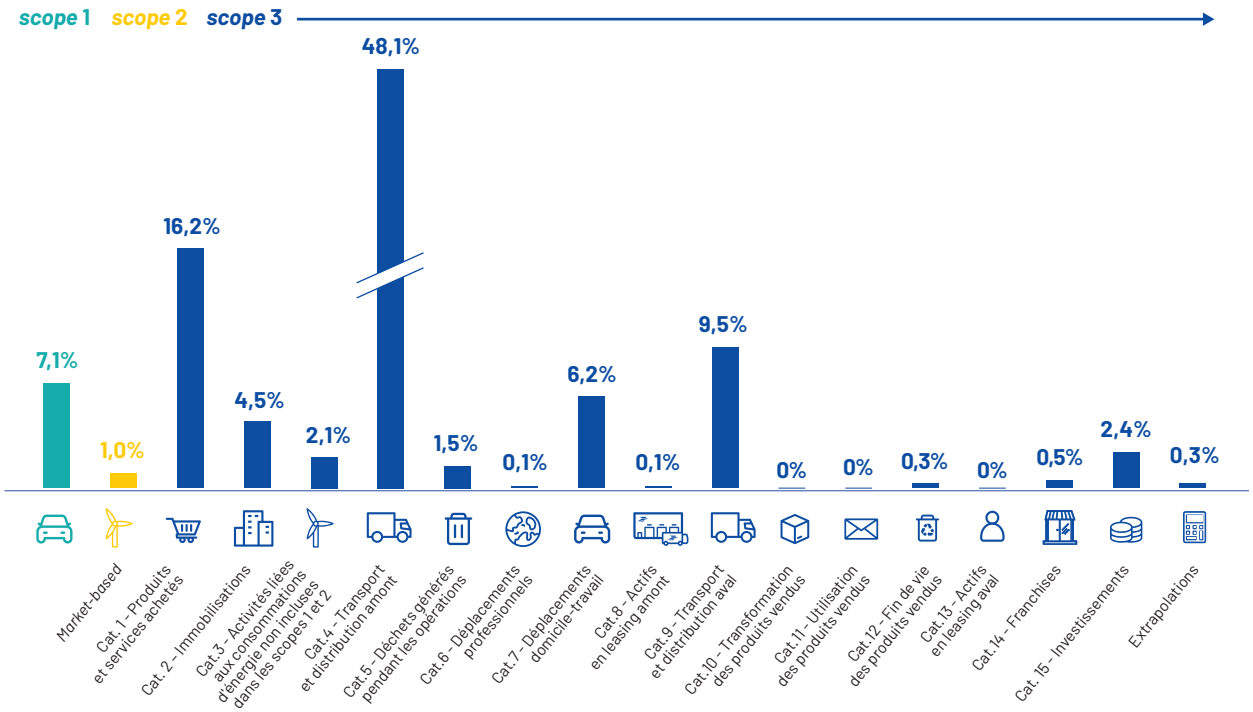
(b) Retraitement en 2024 de la donnée 2023 de la catégorie 4 (transport et distribution amont).

(c) Dont Geopost (y compris Asendia) : 3 148 300 teqCO_2.

Les émissions financées[(1)] de La Banque Postale s'élèvent à 179 534 500 teqCO_2 en 2025. La donnée 2024, à 62 597 706 teqCO_2, a été ajustée sur le périmètre assurantiel et sur le périmètre gestion d'actifs et banque patrimoniale. La donnée 2024 calculée selon la méthodologie de 2025 s'élève à 146 020 654 teqCO_2.

(1) Les émissions financées (catégorie 15 du scope 3 du GHG Protocol) correspondent aux émissions générées par les portefeuilles de financement.

Émissions de GES 2025 en teqCO$_2$ par *scope*



Principaux constats sur les émissions brutes de GES des scopes 1, 2 et 3

Entre 2024 et 2025, les émissions brutes du groupe ont baissé de 9,6% sur l'ensemble des émissions et de 3,8% au périmètre groupe sur les catégories soumises aux engagements SBTi (*scopes* 1, 2 et catégories 3.1 (sans Geopost), 3.3,3.4 et 3.7).

En 2025, les émissions présentées ci-dessus intègrent également des améliorations dans la mesure :

- amélioration de la couverture : la mesure des émissions de six filiales de Geopost représente 212 kteqCO$_2$ en 2025, répartis entre chaque *scope*. Cette progression fine de couverture dégrade les mesures des *scopes* 1, 2, 3.3 et 3.4 à hauteur de 174 kteqCO$_2$ entre 2024 et 2025. Sans ces nouvelles intégrations, la mesure sur ce même périmètre serait réduite de 38 kteqCO$_2$;
- amélioration de la mesure des déplacements domicile-travail[1] : progression de l'empreinte groupe de 133 kteqCO$_2$.

Les réductions des mesures des catégories 3.1 et 3.2, particulièrement significatives entre 2024 et 2025, de 762 kteqCO$_2$ sont liées à la combinaison de deux facteurs :

- amélioration de la performance achat (cat 3.1 et 3.2) : économie de 223 kteqCO$_2$ grâce à la rationalisation des dépenses ;
- actualisation des facteurs de l'ADEME[2] : réduction de 539 kteqCO$_2$ suite à la mise à jour de la base des facteurs monétaires utilisés pour la mesure des catégories 1 et 2.

Précisions méthodologiques

Sont incluses dans le *scope* 1, les émissions liées à la consommation de gaz, fioul domestique et propane des bâtiments du groupe, ainsi que les émissions de diesel, essence, GPL, GNC, GNL, HVO, B100, éthanol des véhicules du groupe. Les émissions liées aux fuites de liquides frigorigènes sont également incluses dans le *scope* 1. Par ailleurs, le groupe La Poste n'est pas concerné par le système d'échange de quotas d'émissions (ETS) de l'Union européenne.

Les émissions du *scope* 2 proviennent des consommations d'électricité et de chauffage urbain du groupe.

Le groupe mesure les 15 catégories du *scope* 3 conformément au *GHG Protocol*, à l'exception de deux catégories qu'il considère comme non applicables à ses activités :

- la catégorie 3.10 « Transformation des produits intermédiaires » au sens de la définition du *GHG Protocol* (vente de biens ou matières intégrés dans la production d'un produit fini) : le groupe n'effectue pas de vente de produits intermédiaires ;
- la catégorie 3.13 « Actifs de l'entreprise loués à des tiers » au sens de la définition du *GHG Protocol* (actifs opérationnels uniquement) : le groupe n'a pas d'activité commerciale de location d'immeubles à des tiers. Les immeubles de placement sont des actifs de rendement et relèvent de la catégorie 15.

Les méthodes de mesure des émissions du *scope* 3 reposent sur des hypothèses, des clés de répartition, des extrapolations ou des facteurs monétaires, afin de pallier l'absence de données réelles et opérationnelles. Cette méthode, bien qu'admise par le *GHG Protocol*, reste moins fiable que l'utilisation de données réelles. Le groupe poursuite donc l'amélioration de la méthode pour les prochaines années afin de renforcer le niveau de fiabilité du reporting sur les émissions du *scope* 3.

Catégorie 1 « produits et services achetés »

Ces émissions sont liées aux achats de biens et services non inclus dans les 14 autres catégories du scope 3. Les calculs sont effectués sur la base des dépenses identifiées via les états financiers consolidés du groupe. Ces charges, exprimées en euros, sont regroupées par famille d'achats puis converties en teqCO2 par application de facteurs d'émission sectoriels moyens issus de la base ADEME, actualisée en 2025.

Catégorie 2 « biens d'équipement »

Les données primaires sont issues de données consolidées immobilisées en comptabilité au niveau du groupe. Ces données correspondent à la valeur d'acquisition brute du bien utilisé en euros.

(1) Cf. paragraphe relatif aux précisions méthodologiques de la catégorie 7 « déplacements domicile-travail » ci-après.
(2) Terme défini dans le glossaire situé à la fin du document.

Elles sont ensuite regroupées en famille d'achats avant d'être traduites en teqCO_2 *via* le facteur ADEME actualisée en 2025.

Pour ces deux premières catégories, l'objectif à moyen terme est de définir des facteurs d'émission propres aux typologies d'achats du groupe issues d'un dialogue et d'un pilotage avec les fournisseurs. L'objectif à long terme est d'utiliser des données primaires non monétaires (matière, poids, volume, distance, etc.) dans une logique de comptabilité matière associée à la comptabilité financière.

Catégorie 5 « déchets générés pendant les opérations »

Les données primaires de déchets proviennent à la fois de données réelles collectées sur une partie du périmètre du groupe et d'une estimation calculée sur le reste du périmètre du groupe. Les émissions de GES associées sont calculées sur la base d'une clé de répartition par type de déchets collectés en 2023 pour les données primaires estimées, et sur la base des déchets réels collectés sur une partie du périmètre.

Catégorie 7 « déplacements domicile-travail »

Pour les entités de La Poste SA et de La Banque Postale, des enquêtes déplacements domicile-travail ont été réalisées auprès des collaborateurs. Ces enquêtes permettent de connaître les modes de déplacement, les distances parcourues et d'appliquer les facteurs d'émissions correspondants et de ne pas recourir à des estimations. S'agissant de La Poste SA, l'enquête a été réalisée pour la première fois en 2025, constituant donc un changement de méthode pour les collaborateurs de cette entité par rapport à 2024. Ce changement de méthode a contribué à la progression de la mesure entre 2024 et 2025 s'élevant à 133 kteqCO_2.

Pour le reste des entités, les données primaires sont issues du rapport social et correspondent au nombre de collaborateurs au 31 décembre de l'année de référence, auquel un facteur moyen Insee d'émission est appliqué.

Catégorie 9 « transport et distribution aval »

Ces émissions sont liées aux déplacements effectués par les clients lorsqu'ils se rendent en bureau de poste, en point relais ou relais Pickup. Celles-ci sont calculées sur la base du nombre de colis retirés en points relais (BSCC et Geopost) et du nombre de clients journaliers en bureau de poste (BGPN).

Catégorie 15 « investissements »

Ces estimations sont basées sur les chiffres d'affaires des trois entités mises en équivalence les plus importantes du groupe (Aramex, Arial CNP Assurances et Holding d'infrastructures Gazières), soit plus de 87% des titres. Le ratio d'émissions de GES est calculé de la façon suivante : *scope* 1 + *scope* 2 + catégories 1 à 14 du *scope* 3, rapporté au chiffre d'affaires du groupe, multiplié par le chiffre d'affaires de ces trois entités[1]. Le calcul ne comprend pas les émissions des portefeuilles d'investissements et de financement des activités de La Banque Postale.

Extrapolations

Celles-ci concernent les entités consolidées en intégration globale mais non encore incluses dans le reporting, selon le ratio : émissions en kgeqCO_2 (*scopes* 1, 2 et 3, catégories 4, 6 et 8) pour 1 000 euros de chiffre d'affaires. Par convention, les données extrapolées sont imputées sur le *scope* 3.

Les autres catégories du *scope* 3 sont mesurées grâce à la collecte de données réelles ou opérationnelles auprès des entités, sous-traitants et fournisseurs du groupe :

Catégorie 3 « activités liées aux consommations d'énergie non incluses dans les *scopes* 1 et 2 »

Ces émissions correspondent aux émissions provenant de la production et du transport de l'énergie consommée par le groupe. Elles sont calculées en appliquant aux consommations d'énergie, de combustible et carburant du groupe la phase amont des facteurs d'émission.

Catégorie 4 « transport et distribution amont »

Les émissions sont mesurées en collectant auprès des sous-traitants du groupe des données de consommation de carburant, de kilomètres parcourus, de tonnes par kilomètre transportées nécessaires à la réalisation de la prestation de transport. Cela concerne le transport sous-traité, routier, aérien, ferroviaire et maritime.

Catégorie 6 « déplacements professionnels »

Les émissions sont mesurées en collectant des données de déplacement auprès des agences de voyages ou des entités du groupe. Ces données concernent les kilomètres effectués par les collaborateurs lors des déplacements professionnels en France et à l'étranger, en train, en avion et en voiture.

Catégorie 8 « actifs loués en amont »

Ces émissions correspondent aux consommations d'énergie des bâtiments pour lesquels l'approvisionnement en énergie est inclus dans le loyer et aux sites temporaires déployés pour la période de pic.

Catégorie 11 « utilisation des produits vendus »

Ces émissions proviennent des temps de connexion sur les sites internet et applications du groupe.

Catégorie 12 « fin de vie des produits vendus »

Les émissions sont mesurées grâce à la collecte du poids des matières utilisées dans la fabrication des packagings vendus en bureau de poste.

Le groupe La Poste, dans un souci d'amélioration de la connaissance de son empreinte carbone, met en œuvre des études pour améliorer ces mesures, en vue de s'assurer de l'atteinte de ses objectifs. Des pistes d'amélioration des mesures de l'empreinte seront ainsi communiquées annuellement.

	Unité	2025	2024	2023
[E1-6_30] Intensité des émissions de GES, basée sur la localisation (émissions totales de GES par revenu net [a])	teqCO_2/M€	189,2	206,1	215,5
[E1-6_31] Intensité des émissions de GES, basée sur le marché (émissions totales de GES par million d'euros de chiffre d'affaires)	teqCO_2/M€	185,5	202,6	212,3
[E1-6_34] Revenu net[a] utilisé pour calculer l'intensité des émissions de GES	M€	26 700	27 055	26 888

(a) Le revenu net est comparé au chiffre d'affaires précisé en section 6.1 « États financiers consolidés », note 6 « Information sectorielle ».

Le revenu net issu des activités à forte intensité énergétique s'élève à 26,7 milliards d'euros. Il est obtenu en déduisant le produit net bancaire (PNB) de La Banque Postale (7,7 milliards d'euros) du chiffre d'affaires consolidé du groupe (34,4 milliards d'euros).

(1) Cf. section 6.1 « États financiers consolidés », note 20 « Sociétés mises en équivalence ».

Précisions méthodologiques sur l'intensité énergétique

Les secteurs à fort impact climatique pour le groupe La Poste, énumérés dans les sections A à H et à la section L de la nomenclature statistique des activités économiques dans la communauté européenne (NACE) au sens du règlement délégué (UE) 2022/1288 de la commission sont les transports, l'entreposage et les activités immobilières.

Tarification interne du carbone [E1-8]

Plusieurs facteurs majeurs entrent dans un prix interne du carbone et sont susceptibles de fluctuer fortement. Ils sont très dépendants des différents secteurs d'activité : transport, logistique, banque d'investissement, banque de détail, services de proximité, services numériques, immobilier. Les principaux facteurs de variation sont les prix des énergies propres, les politiques publiques, la géopolitique, les facteurs de hausse du prix du CO_2, l'accès aux nouvelles technologies, le déploiement des infrastructures et l'optimisation des technologies les plus matures (HVO et Biogaz). Le groupe n'utilise pas le prix directeur interne du carbone global, car celui-ci est dépendant du secteur d'activité et ne permettrait pas de piloter efficacement le plan de transition.

Il sélectionne toutefois des projets financés par le Fonds carbone interne sur la base d'un Prix interne du carbone (PIC). La méthodologie de détermination du PIC est basée sur le montant total des dépenses (OpEx et CapEx) nécessaires au projet, divisé par le volume d'émissions évitées ou séquestrées par le projet. L'objectif est de redynamiser la réduction des émissions de CO_2, participer à l'optimisation des coûts de décarbonation des établissements, créer une dynamique mobilisatrice auprès des salariés, et provoquer un parrainage fort de la direction. De plus, le groupe intègre la notion d'un PIC implicite dans sa stratégie de décarbonation au travers de son budget carbone.

Résilience du modèle d'affaires aux aléas climatiques [E1-9]

Effets financiers [E1-9]

Sur le volet atténuation, l'analyse du scénario climatique Net Zéro a permis d'évaluer la matérialité des risques liés au climat et l'ampleur des opportunités qui permettraient à l'entreprise de tirer profit des perspectives de transition vers une société bas carbone. Le groupe a réalisé une première évaluation de l'impact financier à moyen terme (2030) et long terme (2050). Son plan de transition permet de réduire le risque du scenario climatique Net Zéro et d'en augmenter les opportunités. Les activités à risque de transition matériel significatif correspondent aux secteurs à fort impact climatique, en raison de leur poids dans les émissions de GES et dans le chiffre d'affaires du groupe (26,7 milliards d'euros).

Sur le volet adaptation, l'analyse des risques[1] a porté sur quatre aléas climatiques extrêmes (tempête, inondation, glissement ou mouvement de terrain, feux). En 2025, des jeux de données relatifs à la chaleur (notamment un indicateur de vagues de chaleur) sont venus compléter l'analyse initiale. Les résultats obtenus évaluent qu'en 2030, 748 actifs, soit 6,8%, seront très exposés à au moins un aléa climatique, induisant des risques physiques matériels.

L'évaluation des effets financiers anticipés associée viendra compléter cette analyse de risque dans les prochaines années et portera sur l'ensemble des actifs très exposés aux risques physiques matériels, notamment s'ils sont considérés comme stratégiques. La méthode de calcul sera basée sur :

- les projections climatiques physiques des scénarios du GIEC (données de son sixième rapport) ;
- une modélisation des dommages aux actifs (avec un pourcentage de dégâts par actif) ;
- des hypothèses issues de la littérature scientifique.

Les effets financiers en matière d'adaptation seront évalués à horizon 2030 et 2050. Les limites des résultats seront liées au caractère prospectif et à l'incertitude inhérente aux scénarios climatiques. Les effets financiers avérés à date correspondent au reste à charge des sinistres climatiques et à l'augmentation des taux de surprime CatNat (catastrophes naturelles) depuis le 1er janvier 2025 et sous-tendent les deux risques nouvellement matériels en matière d'adaptation.

En complément, La Poste Immobilier a défini avec les branches des sites d'activité stratégiques sur lesquels concentrer en priorité les travaux d'adaptation à venir. 455 sites ainsi identifiés ont fait l'objet d'une analyse de vulnérabilité lorsque cela a été possible pour définir un niveau de risque net par aléa climatique. Des bouquets de travaux théoriques et un budget associé ont été déterminés pour réduire ces risques et alimenteront le plan d'adaptation du groupe. À partir de 2026, des audits de résilience complémentaires, puis une programmation de travaux, seront réalisés sur ces actifs stratégiques. 44 sites de La Poste Immobilier ont fait l'objet d'un audit de résilience, ayant permis la définition d'un plan d'adaptation spécifique à chaque site et la programmation de travaux.

Intégration de la politique climat dans la stratégie commerciale [E1-2 ; E1-3 ; E1-4]

Une opportunité, le renforcement de la compétitivité du groupe *via* une communication sur ses actions d'adaptation et d'atténuation du changement climatique (répondant aux préférences de durabilité des clients et partenaires) et un risque, l'augmentation des coûts opérationnels et de développement de produits et de services, ou perte de revenus, dus à la prise en compte des enjeux climatiques dans la stratégie du groupe sont pris en compte dans la stratégie commerciale du groupe.

Des actions sont ciblées vers les parties prenantes suivantes :

Clients

Pour les marques comme pour les consommateurs finaux, la durabilité et la transparence sont devenues des attentes majeures tout au long de la chaîne de valeur. Le groupe accompagne les clients qui lui confient l'acheminement et la livraison de leurs colis en leur proposant des solutions de livraison plus vertueuses par le biais de l'utilisation de véhicules électriques, du chargement optimisé des camions, de l'utilisation d'énergies renouvelables, etc. En dévoilant l'impact environnemental des activités de livraison qui découlent de leurs choix de consommation grâce à des calculateurs carbone, le groupe soutient les stratégies de réduction des émissions de carbone des expéditeurs. Il a en outre développé un score écologique, accessible depuis le site d'e-commerce de La Poste, qui permet aux particuliers et aux professionnels de calculer et de prendre conscience de l'impact écologique des envois et réceptions de leurs courriers et colis.

Par ailleurs, Docaposte a développé un calculateur d'impact carbone à l'échelle de la prestation réalisée pour le compte de ses clients afin d'améliorer leur information.

Concernant les activités de bancassurance, La Banque Postale amplifie l'intégration des enjeux ESG dans ses offres produit afin de promouvoir auprès de ses clients une offre de produits responsables (assurance-vie, compte-titres ordinaire et PEA) et de leur permettre d'être acteurs de la transition juste.

(1) *Conformément au périmètre évoqué en section 3.1.5.1 « Procédures détaillées d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants [ESRS 2 IRO-1] ».*

Investisseurs

Dans le cadre de ses obligations de reporting, suite à l'émission d'un *sustainable bond* en septembre 2022, La Poste a lancé une émission double tranche de 1,2 milliard d'euros, dont les maturités sont 2028 et 2033, pour financer ou refinancer en complément de dépenses sociales, des projets liés au transport propre, aux énergies renouvelables et bas carbone, aux bâtiments bas carbone, à l'efficacité énergétique et à l'économie circulaire. En complément, La Poste Immobilier s'est engagée en 2024 dans des programmes immobiliers tertiaires ambitieux avec 66 millions d'euros de CapEx engagés, dont 60 millions d'euros sont financés par le *sustainable bond*.

Agences de notation

La standardisation des informations en matière de durabilité permet leur meilleure prise en compte par les clients et les partenaires qui souhaitent s'assurer que leurs choix commerciaux s'alignent sur leurs préférences en matière de responsabilité sociétale, sur des thèmes comme la réduction de l'empreinte carbone, la gestion durable des ressources et le respect des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement.

Le groupe La Poste répond chaque année à de nombreuses agences de notation extra-financières. Parmi elles, il a priorisé les notations CDP et EcoVadis, particulièrement suivies par ses clients et partenaires. Certaines filiales du groupe répondent en propre à ces agences. En 2025 :

- le groupe La Poste et La Banque Postale figurent tous deux sur la Liste A du CDP pour la deuxième année consécutive ;
- le groupe a été classé de nouveau dans le top 5% tous secteurs confondus par l'agence EcoVadis (note de 83/100). Ses filiales Docaposte et Geopost ont obtenu respectivement les médailles *Gold* (80/100) et *Silver* (73/100).

Dans un contexte où les appels d'offres incluent de manière quasi-systématique des critères extra-financiers, le groupe, au travers de ces notations, renforce sa lisibilité et sa crédibilité, conforte ses avantages concurrentiels et rassure les partenaires pour lesquels il constitue un maillon de la chaîne de valeur.

3.1.2.2 Pollution – E2

La qualité de l'air est un enjeu crucial pour la santé et l'environnement, qui engendre de surcroît des coûts importants pour la société. Conscient de ces défis, le groupe La Poste s'est engagé, au travers d'une politique Climat pollution, à mesurer et réduire les polluants atmosphériques locaux générés par ses activités, lesquels ont des impacts négatifs sur la santé et l'environnement.

La Poste met la transparence et la responsabilité au cœur de sa stratégie. Conformément aux résultats de l'analyse de double matérialité, les enjeux de pollution se sont révélés matériels, principalement sur l'activité logistique du groupe opérée par Geopost et la branche Services-Courrier-Colis (BSCC). En effet, les activités de transport et de distribution de courriers et de colis de ces deux entités ont un impact en termes de pollution atmosphérique locale, notamment *via* les émissions de polluants liées aux transports routiers sur les premier et dernier kilomètres et le transport longue distance (acheminement) : particules fines, oxydes d'azote et monoxyde de carbone de ses véhicules ou ceux de ses sous-traitants.

Le groupe ne génère pas et n'utilise ni micro-plastiques, ni substances préoccupantes ou extrêmement préoccupantes[1] (*i.e.* dont les effets peuvent nuire à la santé publique, à la santé au travail ou à l'environnement).

Politiques en matière de pollution [E2-1 ; E2-MDR-P]

La politique Pollution du groupe l'engage à une mesure annuelle de ses émissions de polluants atmosphériques locaux issues du transport routier, *i.e.* monoxyde de carbone (CO), oxyde d'azote (NOx) et particules fines (PM), et à réduire ses émissions avec des objectifs à horizon 2030. Volontariste, celle-ci est antérieure à la CSRD et s'inscrit dans la dynamique de l'engagement de Zéro pollution en 2050 de la Commission européenne, qui devra être déclinée dans les années à venir par les différents pays concernés dont la France. Elle est associée à sa politique Climat, avec des leviers communs dans le domaine du transport. Elle décrit les objectifs généraux et les incidences, risques et opportunités importants auxquels celle-ci se rattache, et aborde les enjeux de :

- mesure de l'empreinte du groupe ;
- réduction de l'empreinte du groupe ;
- coopération avec les parties prenantes et les partenaires externes.

Cette politique s'applique aux activités de transport routier en propre et sous-traitées (premier et dernier kilomètres, longue distance) en France et à l'international, et aux filiales concernées par l'activité de transport routier au périmètre de consolidation financière du groupe. Elle vise à réduire l'empreinte de polluants atmosphériques locaux dus au transport routier et à participer à l'amélioration de la qualité de l'air, particulièrement en milieu urbain.

La responsabilité de la validation de la politique Pollution du groupe incombe au Conseil d'administration, plus précisément au Comité qualité et développement durable (CQDD). Elle est mise en œuvre est sous la responsabilité du Président-Directeur général *via* le Comité exécutif.

Afin de structurer et renforcer sa politique Pollution, le groupe met en œuvre des normes ou initiatives tels que les méthodologies COPERT et HBEFA[2] pour la mesure et les normes Euro des véhicules pour la réduction.

Le groupe La Poste prend en compte les intérêts de ses principales parties prenantes dans l'élaboration de sa politique Pollution, en associant à sa conception des experts tels que AirParif. De 2022 à 2025, son partenariat avec AirParif a conduit à partager les expertises (participation du groupe à un webinaire portant sur le retour d'expérience des entreprises sur leur premier état de durabilité, spécifiquement sur les exigences en matière de pollution), co-construire la formation de plus de 60 personnes des directions transport clés de La Poste et valider en 2025 le protocole de mesure du groupe. Le groupe échange avec d'autres partenaires comme WWF et la Ligue de protection des oiseaux (LPO) pour prendre en compte leurs intérêts dans l'élaboration de sa politique de lutte contre la pollution atmosphérique.

Le projet de politique révisé en 2024 a été partagé avec plusieurs associations (WWF, la Fabrique Écologique, Familles Rurales). La Poste est transparente sur sa politique Pollution, à disposition de toutes les parties prenantes intéressées sur son site internet.

(1) Tel que défini dans le réglement (CE) n° 1907/2006.

(2) Les méthodologies Computer Program to calculate Emissions from Road Transport (COPERT) et Handbook of Emission Factors for Road Transport (HBEFA) permettent le calcul d'émissions de polluants du transport routier.

Actions et ressources relatives à la pollution [E2-2 ; E2 MDR-A]

Le groupe considère que le niveau de la hiérarchie des mesures d'atténuation, présentées dans la norme Changement climatique de l'état de durabilité, sert les mesures de réduction des émissions de polluants atmosphériques locaux sur son périmètre transport routier, en propre et sous-traité. Les actions menées par le groupe pour limiter et réduire ses émissions de polluants atmosphériques locaux s'étendent aux sous-traitants transport routier (premier et dernier kilomètres et longue distance).

Les actions clés pour réduire les impacts liés à la pollution sont présentées pour chacune des branches ou activités concernées. Des ressources financières dédiées (CapEx et OpEx) sont spécifiquement dirigées vers les investissements liés aux actions de décarbonation réduisant également les émissions de polluants, discutées annuellement.

Services-Courrier-Colis

Entre 2020 et 2025, les émissions des trois polluants atmosphériques locaux sous pilotage liés à la flotte de véhicules ont été réduites de :

- NOx : -33,9% ;
- CO : -12,5% ;
- PM10 : -45,0%.

Électrification de la flotte des premier et dernier kilomètres

La Poste s'engage dans un plan d'électrification de ses véhicules pour la livraison des premier et dernier kilomètres. L'objectif est de réduire les polluants atmosphériques locaux générés par la flotte de véhicules.

Les véhicules doivent répondre à des exigences minimales de la norme Euro dans le cadre des consultations achats et sous-traitance. L'ensemble des véhicules détenus ou opérés par la BSCC est concerné. L'ambition est d'avoir un parc composé à 100% de véhicules électriques avant 2035.

Transport longue distance (acheminement)

La Poste a recours aux énergies bas carbone et s'engage à décarboner ses liaisons de transport longue et moyenne distance en utilisant des énergies alternatives aux carburants fossiles comme le biogaz et l'électrique, qui permettent aussi une réduction des polluants atmosphériques locaux. L'objectif est d'atteindre 80% des distances parcourues pour les liaisons de transport routier au moyen d'énergies à faibles émissions de polluants atmosphériques locaux d'ici 2040 (biogaz, biocarburants, hydrogène et électrique), avec un point de passage en 2030 à 50% des distances parcourues bas carbone. Le champ d'application couvre l'ensemble des liaisons de transport routier du groupe. L'action concerne la flotte de poids lourds internes et celle des prestataires de transport routier. En 2025, 19,2% des kilomètres de transport longue distance sont parcourus avec des énergies bas carbone.

Par ailleurs, la BSCC intègre des critères de sélection de ses fournisseurs transports en lien avec la qualité de l'air. En dehors des zones à faibles émissions, sauf exception, aucun fournisseur ne peut être sélectionné si ses camions ne respectent pas au minimum les normes Euro 6 sur le réseau national et Euro 5 sur le réseau régional. Exceptionnellement tolérée, la norme Euro 4 représente moins de 1% des kilomètres parcourus.

Geopost

Entre 2020 et 2025, les émissions des trois polluants atmosphériques locaux sous pilotage liés à la flotte de véhicules ont été réduites de :

- NOx : -49,0% ;
- CO : -51,4% ;
- PM10 : -16,2%.

Électrification de la flotte des premier et dernier kilomètres

Le suivi et la mise sous objectif de ces émissions couvrent toute la flotte des premier et dernier kilomètres des 20 filiales européennes faisant partie de l'engagement SBTi[1] de Geopost et concernent les véhicules possédés en direct et ceux des sous-traitants transport. Pour Geopost, la trajectoire est alignée sur une cible de 100% de véhicules à faibles émissions sur les premier et dernier kilomètres d'ici 2035, avec un jalon en 2030 à 85%, incluant véhicules électriques, vélos-cargos et d'autres modalités de livraison décarbonée.

En 2025, le parc est composé d'environ 17,3% de véhicules alternatifs constituant la flotte de véhicules des premier et dernier kilomètres, c'est-à-dire les vans électriques, vélos-cargos et à la marge des vans au biocarburant.

Transport longue distance (acheminement)

L'ambition du groupe est de convertir la flotte d'acheminement avec des solutions alternatives. Cette action évite la pollution des véhicules thermiques (diesel), principalement liée à la combustion du carburant.

En lien avec le pilier « Réduire » de la politique Climat et Pollution, l'objectif est de recourir d'ici 2040 à 100% de technologies alternatives pour le transport d'acheminement, telles que des camions électriques, à hydrogène, biogaz ou biocarburant, et de transférer davantage de colis vers le rail et les voies navigables avec un jalon à 2030 de 50%.

L'action couvre toute la flotte acheminement des 20 filiales européennes faisant partie de l'engagement SBTi de Geopost et concerne aussi bien les véhicules possédés en direct que ceux des partenaires de transport. En 2025, 18,4% des distances parcourues le sont avec des motorisations alternatives ou bas carbone.

(1) Terme défini dans le glossaire.

Cibles et indicateurs relatifs à la pollution [E2-3 ; E2-4 ; E2-5]

Les objectifs fixés par le groupe s'inscrivent dans la prévention et le contrôle des polluants atmosphériques locaux (NOx, CO et particules), particulièrement en milieu urbain dans le cadre de son activité de logistique urbaine.

VALEURS DE POLLUANTS ATMOSPHÉRIQUES DE RÉFÉRENCE DU GROUPE

	Cibles à 2030			2025 (en tonnes)			2024 (en tonnes)[a]			2023 (en tonnes)			Année de référence 2020 (en tonnes)			Évolution 2020-2025 (en %)		
	NOx	CO	PM10	NOx	CO	PM10	NOx	CO	PM10[b]	NOx	CO	PM10	NOx	CO	PM10	NOx	CO	PM10
Geopost	-87%	-40%	Limiter la hausse des émissions < 310 t/an	1 360	242	196	1 519	296	202	1 603	345	199	2 667	498	234	-49,0	-51,4	-16,2
BSCC	-73%	-16%	Limiter la hausse des émissions < 40 t/an	569	97	31	633	86	31	694	80	31[c]	861	111	57	-33,9	-12,5	-45,0
TOTAL GROUPE	**-83%**	**-37%**	**< 350 T/AN**	**1 929**	**339**	**227**	**2 152**	**382**	**233**	**2 297**	**425**	**230**	**3 528**	**609**	**291**	**-45,3**	**-44,3**	**-22,0**

(a) *Les données 2024 publiées dans l'état de durabilité 2024 étaient des estimations. Les données publiées ci-dessus sont les données réelles calculées post publication du document d'enregistrement universel 2024.*

(b) *La mesure des PM10 intègre les particules de diamètre inférieur à 10 µm, dont les PM2.5. En 2025, les PM2.5 représentent 26 tonnes pour la BSCC et 119 tonnes pour Geopost.*

(c) *Donnée corrigée post publication.*

Le groupe est dorénavant en mesure, dès le mois de février de la période N+1, de calculer les émissions de polluants atmosphériques locaux sans avoir recours à une extrapolation sur la base des émissions de GES. Le dispositif de collecte de données primaires a été optimisé, notamment vis-à-vis de ses sous-traitants du transport. Le groupe a connaissance des difficultés rencontrées dans la collecte des données réelles sur certains périmètres. Les actions d'amélioration continue se poursuivent afin de renforcer la qualité de l'information. Pour rappel, les données 2024 avaient été extrapolées sur la base des émissions de GES, compte tenu de la complexité de mise en œuvre de la méthodologie de mesure avant la publication des données. Le tableau ci-dessous présente l'écart entre données estimées et données réelles calculées *a posteriori* pour l'année 2024:

(en tonnes)	Données 2024 estimées	Données 2024 réelles	Écart (réelles vs estimées)
NOx	2 205	2 152	-2,45%
CO	408	382	-6,37%
PM10	259	233	-10,04%

Services-Courrier-Colis

La tendance générale est bonne et la dynamique d'électrification du parc, la poursuite du déploiement des vélo-cargos et l'amélioration de la part des kilomètres d'acheminement bas carbone permettent de tenir la trajectoire vers les objectifs à 2030.

Geopost

L'analyse des indicateurs d'émissions de polluants atmosphériques montre :

- une tendance globale de réduction grâce au déploiement des véhicules électriques et à la modernisation du parc, ainsi qu'un nombre de kilomètres parcourus inférieur aux prévisions initiales ;
- des résultats en progression rapide sur l'objectif de réduction des émissions de CO, en raison d'un ralentissement du déploiement des véhicules roulant au gaz naturel au profit de :
  - véhicules électriques, pour les véhicules utilitaires légers (VUL),
  - véhicules roulant au biocarburant, comme *l'hydrotreated vegetable oil* (HVO), pour les poids lourds.

Ces alternatives au gaz naturel expliquent la faible avancée dans les objectifs de réduction d'émissions de NOx, car les biocarburants (HVO) émettent encore ce polluant en quantité importante.

Précisions méthodologiques

Ces indicateurs sont mesurés annuellement sur la base des données qualitatives et quantitatives remontées : évolution des motorisations (diesel/électrique/gaz naturel/vélo), normes Euro, kilomètres parcourus. Le groupe utilise une méthode de mesure basée sur les distances parcourues par ses véhicules détenus en propre et sous-traités, ventilées par :

- typologie de véhicule (véhicule utilitaire léger, poids lourd, etc.) ;
- typologie de carburant (diesel, essence, gaz naturel, électrique, etc.) ;
- norme Euro (1 à 6).

Ces distances annuelles modélisées sont ensuite multipliées par des facteurs d'émission de polluants atmosphériques (NOx, CO, PM10, PM2.5) exprimés en grammes de polluants émis par kilomètre parcouru. Ces facteurs d'émissions ont été définis à l'aide des modèles COPERT et HBEFA, prenant en paramètres des données sur la typologie de la flotte de véhicules, comme :

- le type de véhicule ;
- le type de carburant ;
- la norme Euro ;
- le pourcentage de distance parcourue en milieu urbain, rural et sur autoroute ;
- la vitesse moyenne par zone (km/h) ;
- le taux de remplissable moyen des véhicules.

Ces facteurs d'émission ont été définis courant 2022 à l'aide de données de l'exercice 2021. Compte tenu des évolutions de typologies de véhicules et de carburants, certains facteurs d'émission ont dû être utilisés par défaut. Une actualisation des facteurs d'émission est prévue en 2026.

La collecte des données est réalisée annuellement, au travers d'outils de reporting spécifiques à la BSCC et à Geopost. Ce processus est similaire à celui de la collecte des données d'émission de GES.

Services-Courrier-Colis

Les données concernant les activités internationales n'ont pas pu être collectées et consolidées dans le total groupe en 2025 contrairement à 2024.

Geopost

Geopost utilise un outil du marché (servant aussi au calcul de son empreinte GES) afin de collecter la donnée relative au parc de véhicules utilisés, qu'ils soient détenus en propre ou sous-traités.

La mesure des émissions de polluants atmosphériques locaux couvre 80% des filiales sur lesquelles porte son engagement SBTi. Les données des filiales située en Belgique, Lituanie, Croatie et Slovénie n'ont pas pu être collectées ; celles de la Hongrie et de la République tchèque sont partiellement exclues, les données de transport longue distance n'étant pas disponibles (celles relatives aux premier et dernier kilomètres étant utilisables); De plus, les véhicules à 2 et 3 roues motrices ne sont pas pris en compte.

3.1.2.3 Taxonomie

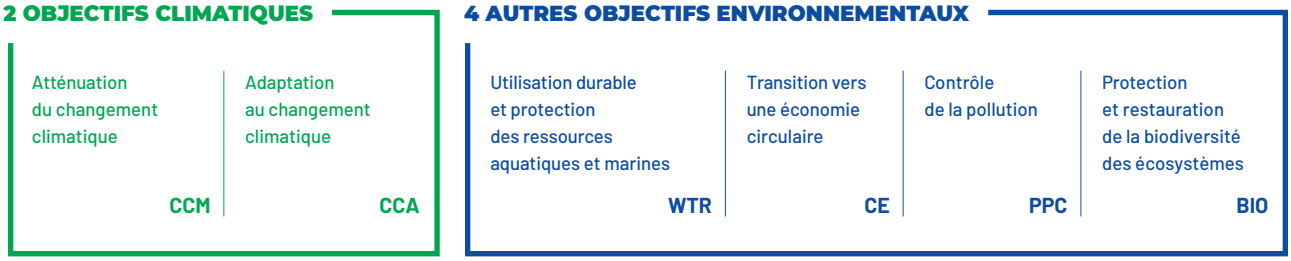
Contexte réglementaire

Adoptée en juin 2020 sur la base du règlement (UE) 2020/852 de la Commission européenne, la Taxonomie verte européenne est une classification harmonisée des activités économiques considérées comme durables par l'Union européenne et s'inscrit dans le cadre du Pacte Vert pour l'Europe qui vise à atteindre la neutralité carbone en 2050. En particulier, elle offre davantage de transparence aux acteurs économiques européens sur les activités durables exercées au sein de l'Union européenne, avec une double ambition :

- 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.

La réglementation Taxonomie a fait l'objet d'une mise en œuvre progressive, en accord avec les dispositions du cadre réglementaire applicable. Depuis 2020, la Commission européenne a adopté plusieurs règlements structurants pour encadrer l'évaluation des activités économiques au regard de la Taxonomie (règlements (UE) [2021/2139], [2021/2178], [2022/1214], [2023/2485] et [2023/2486]).

Les six grands objectifs de durabilité définis par le règlement Taxonomie



Évolutions réglementaires structurantes

Un acte délégué visant à simplifier la Taxonomie a été publié au Journal officiel de l'Union européenne le 8 janvier 2026 et est entré en vigueur 20 jours après ; il offre la possibilité aux entreprises de ne pas utiliser les simplifications avant l'exercice 2026. Le groupe La Poste a décidé d'appliquer cette disposition transitoire pour l'exercice 2025 (en conséquence, le reporting pour l'exercice 2025 est similaire à celui de l'exercice précédent).

Au-delà de l'enjeu réglementaire, la Taxonomie est une opportunité pour donner une représentation financière de l'engagement du groupe La Poste en faveur d'une économie bas carbone et d'une économie circulaire.

Gouvernance

Le groupe La Poste a mis en place une gouvernance dédiée à l'intégration des nouvelles exigences réglementaires qu'introduit le texte européen. Le Comité de pilotage mobilisant l'ensemble des parties prenantes et expertises internes s'est élargi afin d'intégrer l'ensemble des métiers du groupe sur son périmètre industriel et commercial. Ce Comité est coanimé par la direction financière et la direction de l'engagement sociétal. Il se réunit quatre fois par an avec pour mission de mettre en œuvre les actions nécessaires à :

- une bonne compréhension des méthodologies de prise en compte des enjeux liés à la taxonomie ;
- la diffusion des nouveaux enjeux réglementaires dès l'amont (stratégie, conception des offres, instruction des projets, etc.) vers l'aval (reporting, communication, etc.) ;
- l'application du principe de qualité de la donnée.

De plus, le groupe La Poste, qui porte la présidence du groupe de travail sur la Taxonomie de PostEurop, a organisé plusieurs réunions de travail entre les postes européennes afin de partager les bonnes pratiques d'interprétation concernant le secteur postal.

Présentation des indicateurs

Conformément au règlement Taxonomie, selon les modalités définies par l'article 8 de l'acte délégué, trois indicateurs basés sur les comptes consolidés du groupe associés à des activités économiques considérées comme éligibles et/ou alignées sont publiés au périmètre industriel et commercial :

- la part de chiffre d'affaires contributif du groupe La Poste ;
- les investissements (CapEx, y compris les baux long terme de plus d'un an) ; et
- les charges opérationnelles (OpEx).

Les parts du chiffre d'affaires éligibles et alignées sont calculées en utilisant pour dénominateur le chiffre d'affaires net consolidé du groupe au 31 décembre 2025[1].

(1) Cf. section 6.1 « États financiers consolidés », note 7 « Chiffre d'affaires ».

Les parts des CapEx (investissements) éligibles et alignées sont calculées en utilisant au dénominateur les augmentations d'immobilisations corporelles et incorporelles[1], les augmentations des droits d'utilisation liés aux nouveaux contrats de location de la norme IFRS 16[2] et les regroupements d'entreprises sur la période étudiée et pour les activités industrielles et commerciales pertinentes au regard de la taxonomie verte.

Les parts des OpEx (dépenses opérationnelles directes) éligibles et alignées sont calculées en utilisant au numérateur les coûts directs non-inscrits à l'actif qui concernent la recherche et développement, la rénovation des bâtiments, les contrats de location à court terme (<1 an), l'entretien et la réparation, et toute autre dépense directe, liée à l'entretien courant d'actifs corporels.

Le groupe La Poste remplit les conditions d'exemption de publication pour le numérateur des OpEx (comme permis par l'acte délégué (UE) 2021/2178) : les dépenses opérationnelles concernées représentent 1 019,6 millions d'euros soit 3,6% des charges d'exploitation[3] du groupe, ce qui justifie de leur poids relatif peu significatif par rapport au modèle d'affaires du groupe, pour les activités industrielles et commerciales pertinentes au regard de la taxonomie verte.

En outre, le groupe publie au titre de ses activités financières (périmètre La Banque Postale y compris CNP Assurances) des indicateurs Taxonomie spécifiques[4].

Analyse des activités

Le groupe La Poste publie des indicateurs sur l'ensemble de ses activités au titre du règlement Taxonomie, applicable tant aux activités financières qu'aux activités non financières (périmètre industriel et commercial) sur chacun des deux périmètres, relevant de critères d'éligibilité et d'alignement spécifiques :

- le périmètre industriel et commercial, correspondant aux activités des branches Services-Courrier-Colis, Geopost, Grand Public et Numérique, et des filiales de moyens ;
- le périmètre des activités financières, correspondant aux portefeuilles de La Banque Postale et CNP Assurances.

En 2025 :

- sur le périmètre industriel et commercial, les travaux ont porté sur l'identification des activités éligibles et alignées au regard des six objectifs environnementaux, mais trois seulement sont pertinents pour le groupe ;
- sur les activités de bancassurance, le reporting comporte le taux d'alignement des indicateurs spécifiques à ces activités (*Green Asset Ratio* (GAR)).

Périmètre industriel et commercial

Analyse d'éligibilité

Une activité est considérée éligible dès lors qu'elle est listée dans les actes délégués et identifiée par la Commission européenne comme pouvant contribuer à l'atteinte d'un ou plusieurs des six objectifs de durabilité définis par le règlement Taxonomie. Une activité peut contribuer à un ou plusieurs objectifs de durabilité :

- par sa performance intrinsèque ;
- lorsqu'elle permet directement l'exercice d'autres activités durables. Elle est alors qualifiée d'activité habilitante ;
- si elle favorise la transition vers une économie neutre en carbone et qu'elle ne peut être remplacée par des alternatives bas carbone réalisables techniquement et économiquement. Elle est alors qualifiée de transitoire. C'est le cas par exemple des activités de transport.

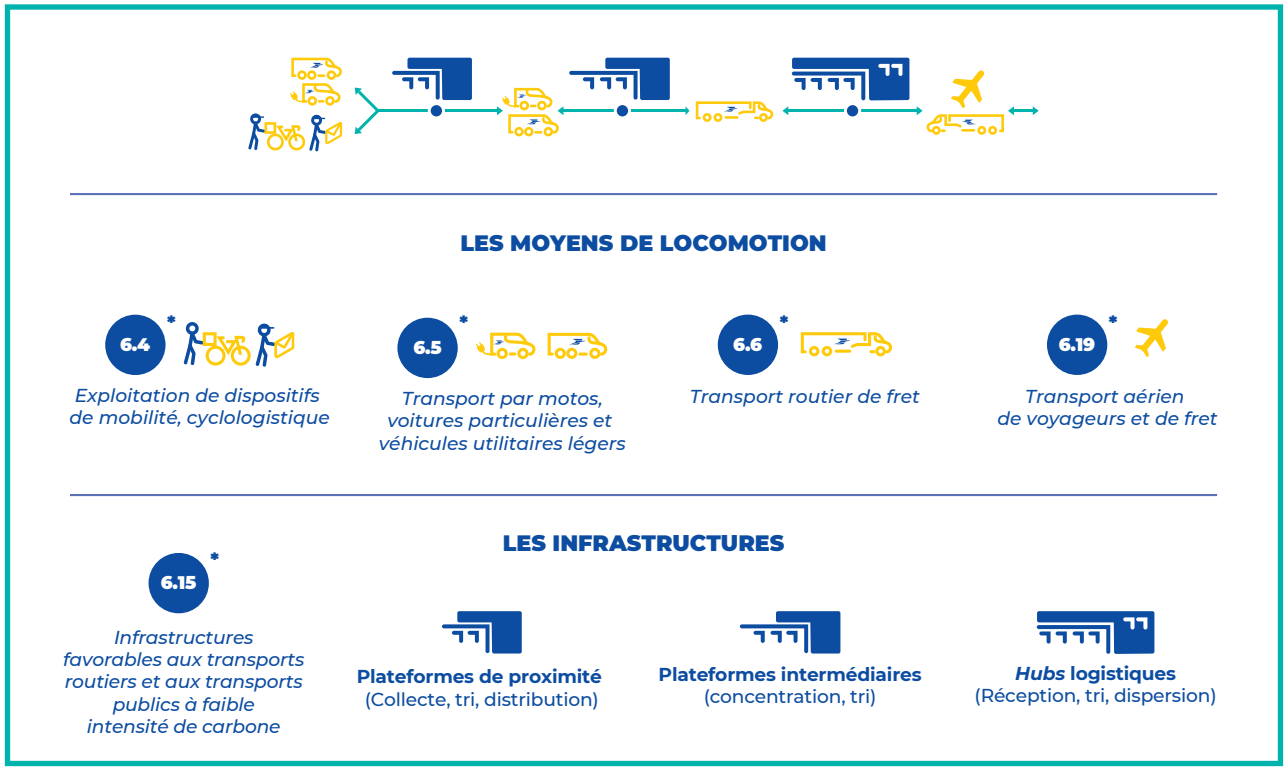
Activités éligibles

Le périmètre analytique de l'éligibilité du chiffre d'affaires et des CapEx du groupe La Poste correspond à plusieurs secteurs définis par le règlement Taxonomie. La synthèse ci-dessous présente les évolutions en lien avec l'analyse de l'éligibilité des activités principales du groupe.

La chaîne de valeur des activités Courrier et Colis repose sur deux grandes familles d'activités définies dans les actes délégués du règlement Taxonomie : les activités de collecte, de transport et de distribution, qui s'appuient sur des moyens de locomotion, et les activités de tri et de transbordement.

(1) Cf. section 6.1 « États financiers consolidés », notes 17 « Immobilisations incorporelles » et 18 « Immobilisations corporelles ».
(2) Cf. section 6.1 « États financiers consolidés », note 19 « Contrats de location (preneur) ».
(3) Cf. section 6.1 « États financiers consolidés », notes 9 « Achats et autres charges » et 10 « Charges de personnel et effectifs ».
(4) Cf. paragraphe « Périmètre des activités financières ».

Périmètre d'analyse des activités Courrier et Colis



* *Code d'activité économique et intitulé selon la Taxonomie verte.*

Les codes d'activités économiques définis par le cadre réglementaire correspondant aux activités génératrices de chiffre d'affaires et CapEx éligibles du groupe La Poste sont les suivants :

Moyens de locomotion

- CCM 6.4 Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique, c'est-à-dire dans le cadre des activités du groupe La Poste principalement les vélos mécaniques, vélos à assistance électrique et vélos-cargos.
- CCM 6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers, appartenant aux catégories M1 et N1, conformément au règlement (CE) n° 715/2007 du Parlement européen et du Conseil, utilisés par le groupe La Poste.
- CCM 6.6 Transport routier de fret, *via* l'exploitation de véhicules poids lourds appartenant à la catégorie N1, N2 ou N3 relevant du champ de la norme EURO VI.
- CCM 6.19 Transport aérien de voyageurs et de fret.

Collecte, tri et valorisation des déchets

- CE 2.3 Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux : cette activité concerne la collecte et le transport des déchets de bureaux.
- CE 2.6 Dépollution et démantèlement des produits en fin de vie : cette activité concerne la dépollution et le démantèlement des véhicules hors d'usage ou accidentés ainsi que la mise en place d'un circuit d'approvisionnement interne de pièces détachées de réemploi et de revente d'épaves à des sociétés externes spécialisées dans la revente et le réemploi de pièces détachées.
- CE 2.7 Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux : cette activité concerne le tri et la valorisation des déchets de bureaux.
- CE 5.4 Vente de biens d'occasion : cette activité concerne la vente de vélos à assistance électrique (VAE) reconditionnés, initialement utilisés par les facteurs.
- CCM 5.5 Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source.

Infrastructures industrielles

- CCM 6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone : cette activité concerne toutes les typologies d'infrastructures de La Poste permettant le transbordement du courrier, du colis et de l'express ; cela comprend :
  - les plateformes de proximité au titre des processus de collecte/tri/distribution, les sites de production courrier et colis (plateformes préparatoires à la distribution du courrier et du colis (PPDC), plateformes de distribution du courrier (PDC), agences coliposte, agences coliposte multiflux courrier et colis (ACP MF), centres de distribution courrier (CDC) et dépôts dans les villes denses[1] et moyennement denses[2] pour colis express) ;
  - les plateformes intermédiaires au titre des processus concentration/tri, les plateformes colis (PFC), les centres de tri courrier (CTC), les centres de tri courrier-colis (CT-CC) et les *hubs* pour les colis express ;
  - les *hubs* logistiques (réception, tri, dispersion) : les plateformes logistiques de distribution (PLD), les centres logistiques de distribution (CLD).
- CCM 7.1 Construction de bâtiments neufs.
- CCM 7.2 Rénovation de bâtiments existants.
- CCM 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments : achat d'immobilier et exercice de la propriété de cet immobilier, location long terme d'immobilier immobilisé selon IFRS 16.
- CCM 8.1 Traitement de données, hébergement et activités connexes.

(1) Source Eurostat : villes ≥ 50 000 habitants et 1 500 habitants par km².
(2) Source Eurostat : villes ≥ 5 000 et inférieures à 50 000 habitants, et compris entre 300 et 1 500 habitants par km².

Autres activités éligibles

- CCM 9.3 Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments.

Les codes d'activités économiques définis par le cadre réglementaire correspondant aux activités génératrices de CapEx éligibles au titre des « mesures individuelles » du groupe La Poste sont les suivants :

Secteur immobilier

- CCM 7.3 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique.
- CCM 7.4 Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments).
- CCM 7.5 Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments.
- CCM 7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables.

Activités non éligibles

Les autres activités du groupe, *i.e.* les services liés à l'éducation, la santé, les services à la personne ne sont à ce stade pas identifiées par la Commission européenne comme pouvant contribuer à l'atteinte de l'un des objectifs de durabilité. Ces activités et les flux financiers associés sont donc non éligibles et non alignés.

Analyse d'alignement

Pour être considérée comme durable au sens de la Taxonomie, la Commission européenne définit au sein des actes délégués les caractéristiques techniques permettant de qualifier une activité d'alignée aux six objectifs environnementaux. 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, c'est-à-dire satisfaire aux critères techniques spécifiés dans les règlements délégués ;
- ne pas porter de préjudice aux cinq autres objectifs selon les critères *Do Not Significant Harm* (DNSH) ;
- respecter des garanties minimales sur les quatre thématiques suivantes : droits humains, corruption, fiscalité et droit de la concurrence.

Activités alignées

Les activités alignées et les mesures prises par le groupe pour justifier du respect des critères techniques applicables sont présentées ci-dessous. Par différence, celles qui n'y figurent pas respectent l'ensemble des critères de contribution substantielle et de DNSH pertinents.

Dans le cadre de l'analyse des DNSH aux objectifs de la Taxonomie verte, le groupe s'appuie sur ses politiques environnementales, sa politique d'achats responsables et les certifications ou évaluations environnementales spécifiques à chacun de ses secteurs d'activité. La gestion du risque climat, y compris les impacts du changement climatique, est intégrée au management de gestion des risques du groupe.

La Taxonomie impose l'analyse des activités du groupe à toutes les entités entrant dans le cadre de la consolidation comptable. À ce jour, les principes et méthodologies énoncés ci-après sont déployés sur un périmètre géographique limité à l'Europe pour l'alignement. Toutefois, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, le groupe intensifie ses efforts pour identifier les flux financiers et collecter les preuves nécessaires à la caractérisation de l'alignement dans ses autres zones d'opérations. En 2025, faute d'informations suffisamment détaillées, ces géographies allant au-delà de l'Europe sont considérées comme non alignées.

Les codes d'activités économiques définis par le cadre réglementaire correspondant aux principales activités génératrices de chiffre d'affaires et CapEx alignés du groupe sont les suivants :

Moyens de locomotion

- CCM 6.4. Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique :
  - Contribution substantielle : les activités de tournées piétonnes, à vélo, vélos à assistance électrique (VAE) et vélo-cargo, ont une propulsion est résultant de l'activité physique de l'usager, d'un moteur à émission nulle ou d'une combinaison des deux (fourniture de services de transport de fret par bicyclette) ;
  - DNSH Économie circulaire : tous les VAE arrivés en fin de vie et issus de la flotte de VAE des facteurs sont collectés par Nouvelle Attitude, filiale et entreprise d'insertion professionnelle, en vue d'être démantelés, nettoyés, reconditionnés puis remis en circulation. Une attention toute particulière est portée à la réutilisation et au recyclage des batteries des VAE : chaque année, 2 200 batteries VAE sont recyclées par La Poste.
- CCM 6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers :
  - Contribution substantielle : les activités considérées comme alignées, qu'elles soient opérées en propre ou sous-traitées pour le dernier kilomètre, sont réalisées avec des véhicules ayant des émissions à l'échappement égales ou inférieures aux seuils pour leurs catégories (émissions nulles ou inférieures à 50 g de CO_2/km) et ne sont pas destinées au transport de combustibles fossiles ;
  - DNSH Économie circulaire : les véhicules considérés comme alignés sont réutilisables ou recyclables au minimum à 85% en poids et réutilisables ou valorisables au minimum à 95% en poids. Le règlement Taxonomie s'appuyant sur les directives européennes 2005/64/EC et 2009/1/EC, le groupe a considéré que tous ses véhicules mis sur le marché et acquis après 2009 respectent de fait la réglementation européenne en vigueur et sont donc considérés comme alignés. En outre, La Poste a recours à des entreprises spécialisées dans le recyclage automobile pour ses véhicules en phase de maintenance, hors d'usage ou accidentés ;
  - DNSH Pollution : les véhicules considérés comme alignés sont conformes aux exigences du stade le plus récent de la norme Euro 6 pour les véhicules utilitaires légers, tel que stipulé dans le règlement européen (CE) 715/2007, et satisfont aux seuils d'émissions pour les véhicules utilitaires légers fixés par la directive européenne 2009/33/CE. Les véhicules de catégorie M et N alignés justifient également de pneumatiques conformes aux exigences en matière de bruit de roulement externe dans la classe d'efficacité énergétique la plus élevée et au coefficient de résistance au roulement dans les deux classes d'efficacité énergétique les plus élevées, conformément au règlement (EU) 2020/740. Les véhicules alignés sont conformes au règlement (EU) 540/2014.
- CCM 6.6 Transport routier de fret :
  - Contribution substantielle : les activités de transport industriel entre grands sites de production considérées comme alignées sont réalisées avec des véhicules sous-traités, alignés au poids des kilomètres parcourus avec des camions ayant des émissions à l'échappement égales ou inférieures au seuil pour leurs catégories (nulles ou inférieures à 1 g de CO_2eq/km) sur le total des kilomètres parcourus. Les activités de transport industriel ne sont pas destinées au transport de combustibles fossiles ;
  - DNSH Économie circulaire : les critères de réemploi, recyclabilité et valorisation des véhicules (fondés sur les directives européennes 2005/64/EC et 2009/1/EC), ainsi que les critères de gestion de fin de vie et de maintenance, sont intégrés aux contrats des fournisseurs et soumis à la Charte des achats responsables du groupe ;
  - DNSH Pollution : les critères relatifs à la pollution sonore et à l'efficacité énergétique des pneumatiques et aux émissions de polluants atmosphériques des poids lourds sont intégrés aux contrats des fournisseurs, soumis à la Charte des achats responsables du groupe La Poste.

- CCM 6.19 Transport aérien de voyageurs et de fret :
  - Contribution substantielle : cette activité regroupe le transport de fret aérien, facturé aux clients du groupe ou regroupant les achats de sous-traitance de fret aérien. Dans l'attente de la publication de la liste des carburants aériens durables par la Commission européenne, et de la connaissance de la part des transporteurs de fret aérien, en termes d'émission de CO_2, exigée en fonction des types d'avions utilisés, le groupe La Poste n'aligne pas de chiffre d'affaires relatif à cette activité en 2024.

Infrastructures industrielles

- CCM 6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone :
  - Contribution substantielle : les différentes infrastructures de production Courrier-Colis et express, relatives aux activités de tri et d'entreposage, sont destinées à l'exploitation de véhicules électriques (émission de CO_2 nulles à l'échappement) et/ou au transbordement de fret entre les modes. Elles ne sont pas destinées au transport ou au stockage de combustibles fossiles ;
  - DNSH Ressources en Eau : les externalités sur l'eau des infrastructures du groupe La Poste sont intégrées à l'activité de la foncière La Poste Immobilier avec une attention particulière sur la consommation d'eau, la réduction des fuites et la gestion des eaux fluviales. Des études d'opportunité sont en cours pour mettre en place des mesures de réutilisation des eaux pluviales, de désimperméabilisation des surfaces, de traitement et la réutilisation des eaux grises, et permettre l'identification des sites en zone de stress hydrique ;
  - DNSH Pollution : le groupe La Poste intègre, d'une part, des dispositifs de limitation des pollutions liées à la construction des infrastructures et, d'autre part, des dispositifs de gestion des déchets et des seuils de confort acoustique pour l'utilisation des infrastructures ;
  - DNSH Biodiversité : une évaluation des incidences sur l'environnement a été menée pour les sites identifiés comme devant faire l'objet d'une étude, conformément à la directive 2011/92/UE, et des mesures pour protéger l'environnement sont mises en œuvre. Seuls les sites situés en milieu urbain dense et urbain intermédiaire ont été considérés comme alignés, et respectant, du fait de leur localisation, les critères de prévention de la propagation d'espèces envahissantes et de collisions avec des animaux sauvages ;
  - DNSH Économie circulaire : non applicable à l'activité concernée pour le groupe La Poste.
- CCM 8.1 : Traitement de données, hébergement et activités connexes :
  - Contribution substantielle : pour les activités d'hébergement et de traitement de données digitales de Docaposte et I-Team, les flux de chiffre d'affaires et de CapEx considérés comme alignés proviennent d'activités exercées dans des *data centers* adhérents du code de conduite européen relatif au rendement énergétique des centres de données, et audités annuellement. Les fluides frigorigènes utilisés par les *data centers* alignés ont un Potentiel de réchauffement global (PRG) inférieur à 675 ;
  - DNSH Ressources en eau : pour prévenir la dégradation de la qualité de l'eau et le stress hydrique, Docaposte et I-Team prennent des mesures pour réduire l'impact environnemental du refroidissement des actifs informatiques. Les hébergeurs sont labellisés en matière de gestion responsable de l'eau ;
  - DNSH Économie circulaire : les équipements de Docaposte et I-Team portent le marquage CE relatif à la directive 2011/65/UE. Par ailleurs, les fournisseurs de Docaposte signent sa Charte achats responsables et éthiques par laquelle ils s'engagent à respecter l'ensemble des réglementations en vigueur, dont la directive 2009/125/CE. La politique Numérique Responsable prévoit l'allongement de la durée de vie des équipements sous la forme d'un réemploi interne ou externe avec une entreprise engagée dans le *green IT*.

En transverse sur les activités

DNSH Adaptation : une étude d'exposition a été menée sur près de 11 000 sites pour identifier les principaux risques physiques liés au changement climatique, *i.e.* la vulnérabilité des conditions de travail en période de fortes chaleurs et de canicules, pour les sites et sur les activités de transport. Des mesures d'adaptation sont mises en place sur site pour les principaux risques identifiés, comme l'installation d'ombrières pour faire face aux fortes chaleurs, ou la surélévation des équipements sensibles pour prévenir les risques liés aux inondations. Concernant les collaborateurs, La Poste a déployé des mesures d'adaptation et de prévention notamment l'aménagement des horaires de travail, la mise à disposition d'eau potable fraîche et l'adaptation des équipements de protection individuelle et des équipements des postiers (par exemple : gilet haute visibilité à maille aérée). L'ensemble des mesures d'adaptation prévues seront ordonnancées dans un plan d'adaptation 2026-2030.

Analyse des garanties minimales

Le respect du critère des garanties minimales repose sur l'engagement du groupe vis-à-vis des principes des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, y compris les principes et les droits fixés par les huit conventions fondamentales citées dans la déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail et par la Charte internationale des droits de l'homme.

L'analyse des controverses réalisée en 2025 sur les plateformes du Centre de ressources sur les entreprises et les droits de l'homme de l'OIT et de l'OCDE ne donne pas lieu à une résultante contraire aux garanties minimales. Dans ce cadre, le groupe s'est appuyé sur le *Final Report on Minimum Safeguards*, publié en octobre 2022 par la plateforme de l'UE dédiée à la Finance Durable qui comporte quatre thématiques d'étude : les droits de l'homme, la corruption, la fiscalité et la concurrence loyale. En lien avec ces thématiques, le groupe La Poste a bâti un référentiel de conformité qui comprend le respect de plusieurs programmes et politiques :

- politique Droits humains : le groupe La Poste s'est doté d'une politique Droits humains qui porte ses engagements en faveur de la protection, du respect et de la promotion des droits humains dans l'ensemble de ses activités, dans sa chaîne de valeur, en France comme à l'international [1] ;
- politique Conformité concurrence : l'entreprise sensibilise ses employés à l'importance de la conformité avec toutes les lois et réglementations applicables en matière de concurrence [2] ;
- politique Corruption : la politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence du groupe s'applique à tous ses collaborateurs, quel que soit leur niveau de responsabilité ou leur lieu de travail. Cette politique s'appuie sur la mise en œuvre d'un dispositif de détection et de prévention, conformément aux réglementations nationales et internationales[3] ;

(1) Cf. sections 3.1.3.1 « Personnel de l'entreprise - S1 » et 3.1.3.2 « Travailleurs de la chaîne de valeur - S2 ».
(2) Cf. section 3.1.3.4 « Consommateurs et utilisateurs finaux - S4 ».
(3) Cf. section 3.1.4.1 « Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires [G1-1 ; G1-3 ; G1-4] ».

- politique fiscale : l'entreprise traite la gouvernance et la conformité fiscales comme des éléments importants de la surveillance, et des stratégies et processus adéquats de gestion des risques fiscaux sont en place[1].

Incorporation par référence concernant l'arrêt rendu par la chambre spécialisée de la Cour d'appel de Paris le 17 juin 2025 au titre du devoir de vigilance présenté en section 4.5.7.1 « Faits marquants».

Éligibilité et alignement multiples

Parmi les secteurs susceptibles de répondre aux critères d'éligibilité et d'alignement potentiels simultanément pour deux objectifs, les activités immobilières du groupe portées notamment par La Poste Immobilier sont particulièrement concernées. En 2025, pour les CapEx, les activités du groupe éligibles au secteur d'activité immobilier aux objectifs d'atténuation (CCM 7.1, CCM 7.2) sont également pour partie éligibles aux objectifs d'adaptation (CCA 7.1, CCA 7.2).

Résultats financiers 2025

TABLEAU DE SYNTHÈSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

	Part du chiffre d'affaires/Total du chiffre d'affaires	
	Alignée sur la Taxonomie par objectif	**Éligible sur la Taxonomie par objectif**
CCM	33,00%	89,95%
CCA[a]	-	-
WTR	-	-
CE	0,07%	0,07%
PPC	-	-
BIO	-	-

(a) Le groupe n'a pas presté d'activité d'adaptation envers ses clients externes en 2025.

Chiffre d'affaires éligible et aligné

Sur l'ensemble des activités analysées, 33,07% du chiffre d'affaires consolidé du groupe est aligné, soit 8 829,1 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires éligible s'élève à 24 035,7 millions d'euros, correspondant à 90,02% du chiffre d'affaires au périmètre industriel et commercial du groupe s'élevant à 26 700,3 millions d'euros.

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.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES CAPEX

	Part des CapEx/Total CapEx	
	Alignée sur la Taxonomie par objectif	**Éligible sur la Taxonomie par objectif**
CCM	42,65%	81,15%
CCA	0,77%	7,33%
WTR	-	-
CE	0,02%	0,02%
PPC	-	-
BIO	-	-

CapEx éligibles et alignés

Sur l'ensemble des dépenses d'investissement analysées, 42,67% des CapEx consolidés du groupe sont alignés, soit 778,5 millions d'euros, sur un montant global de 1 824,4 millions d'euros. Cela concerne principalement des sites industriels, véhicules et immeubles (incluant les droits d'utilisation selon IFRS 16).

La légère progression du chiffre d'affaires aligné et la quasi-stabilité des CapEx alignés *vs* 2024 témoignent du maintien des engagements du groupe dans le pilotage de son activité et dans ses décisions d'investissements.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES OPEX

	Part des OpEx/Total des OpEx	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	**Éligible à la taxonomie par objectif**
CCM		0%
CCA		0%
WTR		0%
CE		0%
PPC		0%
BIO		0%

Informations volontaires

Trajectoire d'alignement aux objectifs climatiques

La Taxonomie européenne a été établie avec une exigence maximum en vue d'un objectif de Zéro émission nette à horizon 2040. 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 viables à date.

Ainsi, la nomenclature des activités économiques proposée par le législateur amalgame les activités Courrier et Colis (y compris express) avec celles du fret routier de la Taxonomie. Or, les critères techniques d'alignement s'appliquent distinctement à chaque activité économique. S'il existe des similitudes entre ces deux activités, celles-ci sont en réalité assez limitées et cette vision portée par la Taxonomie ne permet pas de valoriser les importants leviers d'optimisation que met en œuvre le groupe pour répondre aux enjeux d'alignement aux trajectoires d'émissions de GES fixés par l'Accord de Paris (1,5°C). 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 ;
- 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 fondé sur la mutualisation des flux et des moyens.

Les opérateurs postaux réunis au sein 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. PostEurop a partagé sa position auprès de la plateforme européenne sur la finance durable, en charge de suivre et de piloter les évolutions du règlement Taxonomie.

(1) Cf. section 3.3.3 « Lutte contre l'évasion fiscale ».

Périmètre des activités financières

Conformément à la réglementation[1], La Banque Postale calcule et publie les résultats de son analyse d'éligibilité et d'alignement aux objectifs de la Taxonomie verte européenne[2].

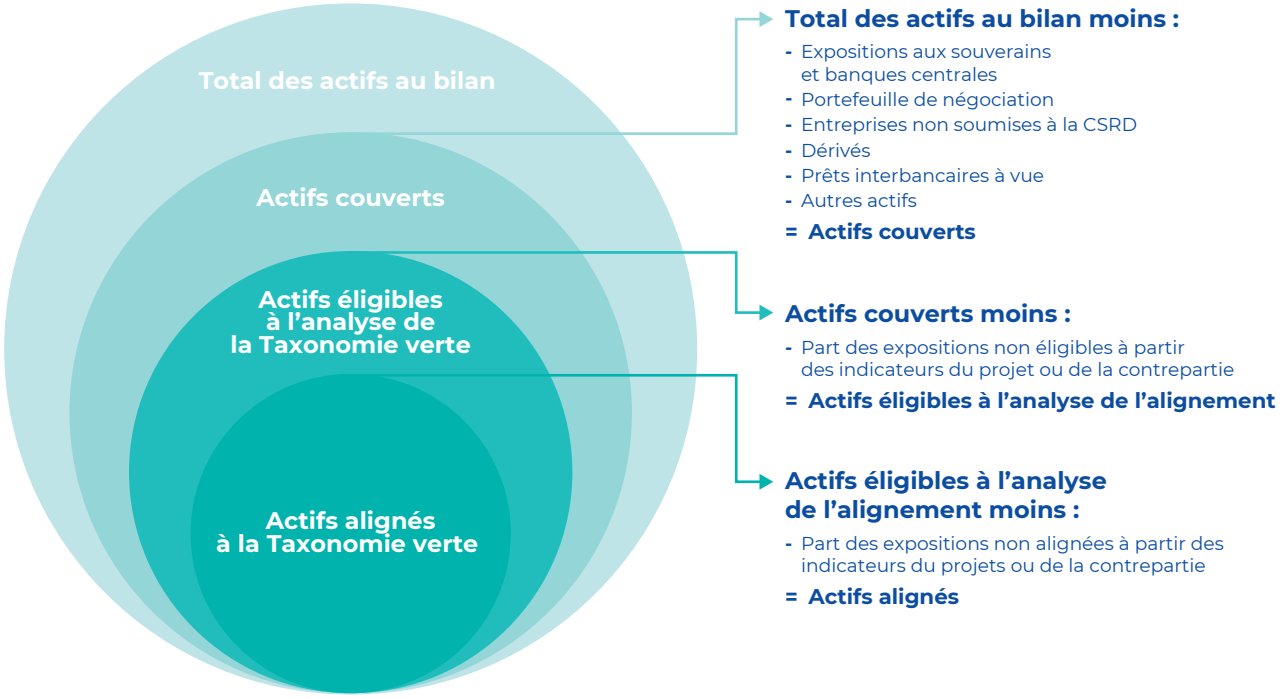
L'analyse taxonomique d'un actif financé repose sur une démarche en quatre temps :

1. Identification des actifs éligibles à l'un des objectifs de la Taxonomie ;
2. Identification des actifs contribuant de manière substantielle à l'un des six objectifs parmi les actifs éligibles (critères de contribution substantielle) ;
3. Identification des actifs ne portant pas préjudice à l'un des cinq autres objectifs (DNSH) ; et
4. Identification des actifs remplissant les critères de garanties sociales minimales (*Minimum Safeguards*).

Ces étapes permettent de calculer le *Green Asset Ratio* (GAR) de La Banque Postale, dont l'objectif est de quantifier une proportion d'actifs durables en rapportant le montant des actifs alignés au montant des actifs couverts de la banque.

Les nouvelles modalités de publication du cadre réglementaire de la Taxonomie Verte (paquet « Omnibus » évoqué plus haut) présentent deux avantages majeurs : un format plus accessible pour les utilisateurs et un calcul du GAR reposant sur des bases méthodologiques plus cohérentes. La Banque Postale a appliqué en 2025 la version amendée de l'acte délégué, publiée au Journal officiel de l'Union européenne le 8 janvier 2026 et entrée en vigueur le 28 janvier.

Au 31 décembre 2025, le GAR de La Banque Postale est de 6,4% en vision chiffre d'affaires et de 6,5% en vision CapEx. Il est essentiellement constitué de financements immobiliers envers les ménages. En appliquant la méthodologie en place avant « Omnibus », le GAR aurait été de 5,3%. À méthodologie constante, les résultats sont globalement stables par rapport à 2024.



Le ratio d'alignement de La Banque Postale hors bilan est de 3,0% en vision chiffre d'affaires et de 3,6% en vision CapEx pour les garanties financières. Les actifs sous gestion sont considérés non matériels.

Le ratio d'alignement de La Banque Postale intègre les résultats de l'analyse taxonomique de CNP Assurances par mise en équivalence. Ces derniers s'élèvent respectivement à 4,0% en vision chiffre d'affaires (5,0% en vision CapEx) et à 0,9% pour les activités d'investissement et de souscription.

Pour compléter la vision apportée par le GAR réglementaire, La Banque Postale avait jusqu'à présent développé en parallèle un GAR volontaire (cadre interne), afin de refléter au mieux la part verte de son portefeuille. Avec les ajustements apportés par « Omnibus » (des seuils de matérialité, alignement partiel, etc.), une partie de ce que capturait l'indicateur volontaire sera progressivement pris en compte dans le GAR réglementaire. La Banque Postale a donc décidé de ne plus publier de GAR volontaire, afin de favoriser la clarté de l'information pour les parties prenantes.

À date, les données d'alignement des contreparties et des projets financés sont très peu disponibles. Celles-ci devraient devenir plus accessibles au fil des exercices et de la montée en maturité de l'ensemble des acteurs économiques sur le sujet. Des travaux de collecte de données auprès des clients sont également en cours de déploiement. Par ailleurs, compte tenu des incertitudes demeurant quant à l'interprétation de certains aspects réglementaires, les informations publiées par La Banque Postale seront amenées à être précisées dans les prochaines publications. Elles prendront systématiquement en compte les évolutions normatives et les interprétations de place, du groupe et des filiales[3].

(1) Règlement (UE) 2020/852 du 18 juin 2020, règlement délégué (UE) 2021/2139 du 4 juin 2021 et règlement délégué (UE) 2023/2486 du 27 juin 2023.
(2) Atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique. L'analyse de l'éligibilité et de l'alignement aux quatre derniers objectifs sera communiquée dès que les données nécessaires seront disponibles.
(3) Pour une information plus détaillée, se référer au document d'enregistrement universel 2025 de La Banque Postale.

3.1.3 Informations sociales

ESRS S1 | **3** ENJEUX MATÉRIELS | **10** IRO *(impact, risque, opportunité)*

4. AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

4 impacts ● | **1** risque ●

Politique qualité de vie et conditions de travail et préservation de la santé et de la sécurité au travail ●●

Politique de prévention des incivilités et agressions ●●

Politique droits humains ●

Politique rémunération ●

Plans d'action

- Système de prévention des accidents du travail
- Prévention des risques psychosociaux *via* le déploiement des « Essentiels QVCT » et de dispositifs de soutien psychologique
- Déploiement d'un plan de lutte contre les agressions et les incivilités
- Favoriser un dialogue social permanent et constructif
- Proposition d'indemnités visant à prendre en compte les caractéristiques du lieu de résidence et de la situation familiale
- Dispositif d'épargne salariale incluant un abondement de l'employeur

Performances 2025 et objectifs 2030

Taux de fréquence des accidents du travail
17,8
(+4,7% *vs* 2024)

Note de qualité de vie au travail dans le baromètre d'engagement



Nombre de jours de grève par agent par an (préavis nationaux)
0,22
(*vs* 0,18 jour en 2024)

Écart salarial entre les femmes et les hommes
-4,1%
(+0,1 point *vs* 2024)

5. DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ

1 impact ● | **1** risque ●

Politique de recrutement, mobilité et de développement professionnel ●●

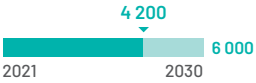
Plans d'action

- Dispositif de parcours certifiants groupe pour former les collaborateurs aux métiers en tension interne (parcours pionniers)
- Signature de l'accord sur la gestion des emplois et des parcours professionnels et la mixité des métiers
- Formation continue : offre de formations adaptées aux compétences et expertises spécifiques des métiers *via* des organismes de formation internes

Performances 2025 et objectifs 2030

Taux de mobilité interne
13,2%
(-0,2 point *vs* 2024)

Nombre de collaborateurs ayant suivi un parcours professionnel certifiant (en cumulé)



Taux d'accès à la formation
84,3%
(-0,9 point *vs* 2024)

6. FAVORISER LA DIVERSITÉ, L'INCLUSION ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES

3 impacts ●

Politique droits humains ●

Politique diversité, inclusion et égalité des chances ● ●

Plans d'action

- Signature de l'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
- Campagne de sensibilisation et formation à la diversité et l'inclusion
- Handicap : signature de l'accord en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap
- Animation du Réseau Parité Un Une

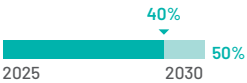
Performances 2025 et objectifs 2030

Taux de travailleurs en situation de handicap



Nombre de jeunes embauchés ou accueillis (CDI, CDD, alternants, stagiaires) de moins de 30 ans
25 630
(+6,8% *vs* 2024)

Parité parmi les cadres dirigeants



Les informations présentées dans cette synthèse sont à lire au regard des informations présentées dans l'ensemble de l'état de durabilité.

ESRS S2 — 1 ENJEU MATÉRIEL — 3 IRO *(impact, risque, opportunité)*

10. DÉVELOPPER DES RELATIONS RESPONSABLES

1 impact ● | **2** risques ●

Politique droits humains ●●●
Politique relative au devoir de vigilance ●●●
Politique achats responsables ●●●
Politique conformité Achats ●●●
Code de conduite groupe ●●●
Charte achats responsables et éthiques - fournisseurs ●●●
Charte de gestion des risques du groupe ●●●

Plans d'action

- Actions de prévention sur des catégories d'achat prioritaires pour assurer des conditions de travail décentes
- Contrôles, évaluations et suivi des fournisseurs à travers le *hub* e-conformité fournisseurs et le programme Partenaire de référence de Geopost

Performance 2025

Audits fournisseurs réalisés sur site et documentaires
46

Montant d'achats adressés par le groupe
Près de **16 Mds€**
(stable *vs* 2024)

ESRS S3 — 1 ENJEU MATÉRIEL — 3 IRO *(impact, risque, opportunité)*

9. SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES ET CRÉER DU LIEN SOCIAL

2 impacts ● | **1** risque ●

Contrat d'entreprise ●●
Contrat de présence postale territoriale ●

Plans d'action

- Garantir l'accessibilité aux services postaux :
  - Assurer un accès aux points de contact à moins de 5 km ou moins de 20 minutes en voiture
  - Une présence 6j/7 pour assurer la levée et la distribution des courriers et des colis partout en France
- Dispositif numérique déployé au sein des La Poste Agences Communales/ Intercommunales pour simplifier la relation des usagers aux services publics
- Adaptation du service universel postal aux nouveaux usages de communication
- Adaptation du réseau postal *via* une diversification des formes de présence
- Construction d'alliances locales avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire

Performance 2025

Nombre de points de contact du réseau postal
17 325
(+2,5% *vs* 2024)

Nombre de point d'accès supplémentaires aux services
plus de 26 000

Part de la population à moins de 5 kilomètres ou moins de 20 minutes en voiture d'un point de contact
97,00%

Emplois soutenus par le groupe en 2025
419 010
(-1,6% *vs* 2024)

Les informations présentées dans cette synthèse sont à lire au regard des informations présentées dans l'ensemble de l'état de durabilité.

ESRS S4 — 2 ENJEUX MATÉRIELS — 8 IRO *(impact, risque, opportunité)*

7. DÉVELOPPER DURABLEMENT LA PRÉFÉRENCE CLIENT

3 impacts ● | **2** risques ●

Politique client responsable ●●●●●

Code de conduite incluant la politique de conformité concurrence ●

Plans d'action

- Inclusion numérique et lutte contre l'illectronisme :
  - Formations à l'usage du numérique
  - Accompagnement aux démarches administratives
- Développement des services de proximité humaine notamment au service des seniors
- Déploiement de plans de continuité d'activité pour assurer l'accès aux services essentiels en cas de contexte de crise
- Contrat d'expérience client visant à s'assurer du respect des standards de qualité de service

Performances 2025

Nombre de personnes accompagnées par les conseillers numériques en bureau de poste

38 855
(+3% *vs* 2024)

Nombre de patients suivis à domicile

383 000
(+20% *vs* 2024)

Production annuelle de crédits auprès des collectivités locales (dont prêts verts et sociaux)

6,5 Mds€
(+12% *vs* 2024)

8. PROMOUVOIR UN NUMÉRIQUE ÉTHIQUE, SOUVERAIN ET INCLUSIF

1 impact ● | **2** risques ●

Politique data ●●●

Politique de protection des données à caractère personnel ●●●

Politique de sécurité des systèmes d'information ●●●

Charte data & IA ●●●

Plans d'action

- Sensibilisation des collaborateurs à la protection de l'information en interne
- Définition de la Charte de la filière protection des données à caractère personnel
- Processus de gestion des incidents de sécurité informatique
- Mise en place d'un centre de gestion de crise cyber
- Pour chaque lancement de projet, auto-évaluation et filtrage des impacts matériels négatifs potentiels *via* des référents IA de confiance

Performance 2025

Nombre de clients actifs Digiposte

14 M
(+14% *vs* 2024)

Nombre d'Identités Numériques La Poste

8 M
(+25% *vs* 2024)

Les informations présentées dans cette synthèse sont à lire au regard des informations présentées dans l'ensemble de l'état de durabilité.

3.1.3.1 Personnel de l'entreprise – S1

L'ambition sociale du groupe La Poste est d'accompagner sa transformation et celle de ses métiers tout en plaçant la cohésion sociale au cœur des actions à l'attention de chaque postier et de tous ceux qui délivrent les services du groupe, pour être « une entreprise attentive, qualifiante et engagée dans l'innovation sociale et la performance ».

Cette ambition repose sur des politiques RH dont la portée géographique est mondiale, avec des déclinaisons adaptées aux métiers et aux territoires. Celles-ci s'appuient sur les valeurs du groupe et contribuent à la culture d'entreprise. Elles constituent un socle commun pour les différentes branches dans leur développement et l'intégration de nouveaux métiers et activités.

Les actions, qui reposent sur une analyse des enjeux et des impacts, sont structurées en cinq grandes orientations, leviers de la performance économique et sociale :

- renforcer la qualité de vie et les conditions au travail ;
- développer l'employabilité des postiers ;
- ancrer la politique d'employeur responsable ;
- mettre en œuvre une politique de rémunération reposant sur l'équité, la performance et qui reconnaît la contribution de chacun ;
- agir pour un dialogue social et économique permanent et constructif avec les représentants du personnel.

Les politiques RH du groupe sont régulièrement mises à jour (au moins une fois par an) pour répondre aux besoins de l'entreprise et des postiers et se déclinent par branche, au plus près des enjeux spécifiques à chaque métier, secteur d'activité et zone géographique.

Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique [S1-SBM-3]

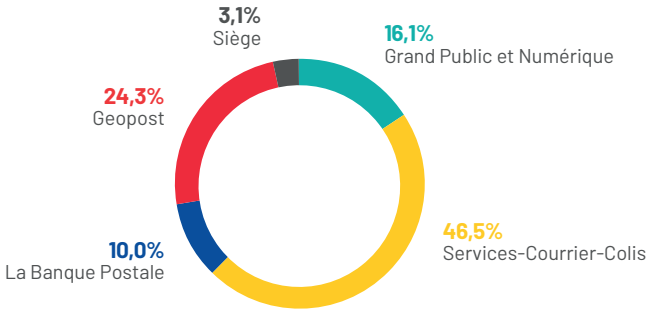
Les effectifs du groupe s'élèvent à 227 741 (effectif moyen en équivalent agent année). 9 623 recrutements ont été effectués en France et 16 410 à l'échelle européenne en 2025. Le groupe La Poste est l'un des premiers acteurs du marché de l'emploi en France et en Europe. L'ensemble du personnel du groupe contribue à la réussite des objectifs stratégiques, à la qualité de service aux clients et à la mise en œuvre des missions de service public.

Les notions de salariés, collaborateurs ou postiers présentées dans cette section font référence à l'ensemble des effectifs, qu'ils soient fonctionnaires ou aient un contrat de travail régi par le droit privé. Lorsque des travailleurs non-salariés sont cités, il s'agit principalement d'intérimaires et une mention spécifique apparaît alors dans la présente norme.

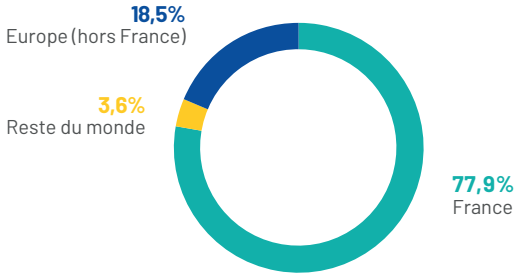
L'exercice de double matérialité, réalisé en 2024 et actualisé en 2025, est en ligne avec la stratégie du groupe en matière de gestion sociale. Une présentation de la matrice de double matérialité a été faite aux représentants du personnel le 3 décembre 2025.

Les collaborateurs de l'entreprise travaillent au sein de plusieurs branches et filiales, en majorité en France, mais également en Europe et dans le reste du monde.

Répartition de l'effectif par branche en 2025



Répartition de l'effectif par zone géographique en 2025



Effectifs moyens *(en ETP)*	2025 France	2025 Europe (hors France)	2025 Reste du monde	2025 Total	2024 France	2024 Europe (hors France)	2024 Reste du monde	2024 Total
Siège (fonctions support)	7 057	15	0	7 072	7 240	16	0	7 256
Services-Courrier-Colis	104 783	1 086	0	105 869	97 047	922	0	97 969
Geopost	9 053	40 196	6 034	55 283	9 194	41 321	6 334	56 849
La Banque Postale	20 539	441	1 807	22 787	19 020	547	2 108	21 675
Grand Public et Numérique	36 022	370	338	36 730	42 396	361	325	43 082
TOTAL	**177 454**	**42 108**	**8 179**	**227 741**	**174 897**	**43 167**	**8 767**	**226 831**

Les impacts, risques et opportunités (IRO) ci-dessous ont été identifiés lors de l'analyse initiale de double matérialité réalisée en 2024 et confirmés lors de sa révision en 2025. Dans l'ESRS 2, ces IRO sont en cotation brute, conformément à la méthodologie attendue. Les politiques, actions, cibles dont le groupe se dote depuis plusieurs dizaines d'années permettent de réduire les risques, afin de les transformer en opportunités pour ses collaborateurs.

Enjeux pour le groupe	Impact et risques	Risques financiers pour le groupe (résultant des impacts)
Améliorer la qualité de vie et les conditions de travail	• Mise en place de dispositifs assurant la protection de la santé physique et mentale des collaborateurs du groupe sur leurs lieux d'exercice professionnel • Maintien d'un environnement favorisant la qualité de vie et les conditions de travail et le bien-être des collaborateurs du groupe • Protection de la liberté d'association et du droit de négociation collective dans l'ensemble des activités du groupe • Mise en œuvre d'un système de rémunération équitable des collaborateurs du groupe • Arrêt des opérations ou baisse de la performance opérationnelle en cas d'accident du travail ou en cas de qualité de vie au travail dégradée pour les collaborateurs du groupe	• Le défaut de politique et d'actions pour prévenir les accidents et préserver la santé au travail des salariés pourrait être préjudiciable à la performance opérationnelle de l'entreprise. C'est pourquoi La Poste a mis en place des plans d'action pour faire baisser les accidents et préserver la santé au travail des salariés. Le groupe a également renforcé en 2025 le pilotage de l'absentéisme par un ciblage des actions en fonction de la nature des absences (courtes, longues). • L'entrave à la liberté d'association et au droit de négociation collective pourrait avoir des impacts négatifs sur les conditions de travail, c'est pourquoi La Poste promeut un dialogue social permanent et constructif et a inscrit la liberté d'association comme un principe clé de sa politique des droits humains. • La Poste entend avoir un impact positif sur les salariés en leur assurant une rémunération équitable reflet de la contribution de chacun, ainsi que des accessoires de rémunérations (mutuelle d'entreprise santé et prévoyance, réservation de logements sociaux, aides au déplacement domicile-travail, etc.).
Développer l'employabilité	• Investissement dans des dispositifs de renforcement des compétences et savoir-faire des collaborateurs du groupe • Diminution de la performance opérationnelle en cas d'inadéquation entre la stratégie et les évolutions du groupe et les compétences des collaborateurs	• Déploiement de dispositifs RH (formations et parcours diplômants) pour développer l'employabilité des postiers en les formant aux compétences clés recherchées. • Ne pas déployer ces dispositifs pourrait nuire à la performance de l'entreprise et à sa capacité à se transformer, ainsi qu'à l'engagement des salariés, premiers acteurs et bénéficiaires de la transformation de l'entreprise.
Favoriser la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances	• Mise en œuvre de mécanismes garantissant la non-discrimination dans la gestion de carrière des collaborateurs • Mise en œuvre de mécanismes garantissant la non-discrimination des candidats à l'embauche au sein du groupe • Maintien et promotion de dispositifs assurant un environnement de travail inclusif pour les collaborateurs du groupe	• Le groupe a un impact direct sur la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances au sein de son personnel. Il est attentif à la promotion et l'application, en interne, tout comme en externe auprès des clients, des valeurs qui fondent la culture de l'entreprise, inscrites au cœur de la raison d'être du groupe en tant qu'entreprise à mission : ouverture, considération, équité, accessibilité, proximité, sens du service et confiance. • Ne pas promouvoir ces valeurs et ne pas les valoriser dans les actions que le groupe déploie pourrait conduire au désengagement des salariés, à une baisse de leur motivation et de leur fierté, ainsi qu'à une détérioration de la perception de la qualité de vie au travail.

Ces IRO sont totalement intégrés à la stratégie RH du groupe.

Dans le cadre de cette stratégie, les actions mises en œuvre ont pour objectif de renforcer la qualité de vie au travail (QVT), préserver la santé et la sécurité des postiers, promouvoir la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances, anticiper les compétences nécessaires et favoriser les parcours professionnels au sein du groupe. Elles sont en ligne avec la raison d'être de La Poste qui place l'humain et la proximité au cœur de ses actions. Ces actions s'inscrivent dans les objectifs de performance, d'excellence opérationnelle et de continuité de service aux clients. Elles permettent d'accompagner l'évolution des compétences pour relever les enjeux du groupe (poursuite de la transformation face à la baisse de l'activité Courrier, développement de l'e-commerce, de l'IA, des nouveaux services et des activités bancaires et d'assurance).

L'ensemble de ces actions et l'implication des postiers contribuent à la réussite du groupe et à l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

Dans le cadre de l'analyse de double matérialité, les impacts identifiés sont définis comme étendus à tous les pays où le groupe exerce ses activités. Il s'engage à prévenir, réduire et remédier à ces impacts et aux risques associés au travers des politiques sociales et actions, *i.e.* :

- améliorer la QVT et le bien-être des collaborateurs : veiller à ce que chaque postier bénéficie d'un environnement de travail propice au développement de son engagement ; les résultats sont mesurés au travers du baromètre d'engagement du groupe ;
- préserver la santé physique et mentale des postiers : prévenir les risques d'accident au travail ou de maladie professionnelle. Les résultats sont mesurés par le suivi des indicateurs d'accidents et d'absentéisme. Des analyses causales de ces risques sont réalisées pour mettre en œuvre les actions correctrices et de prévention adaptées au contexte de l'activité, ainsi qu'une mise à jour annuelle de l'évaluation des risques professionnels ;
- rémunérer les collaborateurs : porter attention à la mise en œuvre d'un système de rémunération équitable, reflet de la contribution de chacun et de la situation économique de l'entreprise. Les résultats de la campagne de rémunération annuelle font l'objet d'une analyse et d'une présentation au Comité exécutif ;

- développer l'employabilité des postiers par l'acquisition de compétences et de nouveaux savoir-faire : les risques liés à l'automatisation, la digitalisation et l'évolution des technologies nécessitent un effort de formation important matérialisé par différents programmes, dont celui inscrit dans le plan stratégique du groupe visant la formation de 100% des postiers aux usages du numérique, de la data et de l'IA. Les résultats font l'objet d'un bilan annuel de la formation ;
- garantir la liberté d'association et le droit de négociation collective, qui constituent des éléments socles de la responsabilité sociétale du groupe, des valeurs qu'il défend et des engagements pris dans sa politique de défense des droits humains et des libertés fondamentales. Les engagements font l'objet d'un suivi dans le cadre des commissions de suivi des accords sociaux.

Les activités internationales du groupe La Poste sont principalement portées par les filiales de Geopost, dans plus de 50 pays dans le monde, et par CNP Assurances, filiale de La Banque Postale. En tant qu'acteur du transport et de la livraison, le groupe est attentif au respect des droits humains dans les pays dans lesquels il opère.

Le groupe traite ces enjeux pour l'ensemble du personnel, au travers de politiques au niveau du groupe. Celles-ci sont ensuite adaptées au contexte et enjeux spécifiques de chaque branche et filiale. La branche Services-Courrier-Colis, qui exerce des métiers de logistique et de distribution, a érigé la préservation de la santé et de la sécurité au travail en système de management pour prévenir les accidents au travail et atténuer la pénibilité dans les métiers les plus exposés. La branche Grand Public et Numérique a déployé un plan de lutte contre les incivilités pour atténuer les risques d'accident du travail et d'absentéisme chez les chargés de clientèle au contact quotidien de 8 millions de clients en 2025.

De plus, le groupe met en place des politiques et actions dédiées aux collaborateurs pouvant être davantage vulnérables[1].

Politiques concernant le personnel de l'entreprise [S1-1] et actions relatives aux impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions [S1-4]

Le groupe La Poste a défini une politique sociale, ancrée dans la réalité de ses métiers et ses territoires. Celle-ci participe à la gestion des impacts, risques et opportunités (IRO) identifiés, structure la culture de l'entreprise et valorise le travail et l'humain, favorisant ainsi la cohésion sociale. Le groupe, s'appuyant sur un modèle multiactivité, met en œuvre toutes les composantes de cette politique ainsi que la gestion des IRO tels que définis précédemment dans chaque branche en fonction de ses spécificités : Services-Courrier-Colis (BSCC), Grand Public et Numérique (BGPN), Geopost, notamment avec le programme Employeur de référence, La Banque Postale et ses filiales.

Une attention particulière est portée aux collaborateurs les plus vulnérables qui méritent une attention accrue (insertion de personnes en situation de handicap, issues des Quartiers Prioritaires de la Ville, politique favorable aux aidants, logement social, etc.). Le groupe cultive un dialogue social permanent et constructif avec les salariés et leurs représentants syndicaux, afin d'adapter les politiques sociales aux besoins des collaborateurs.

Conditions de travail et respect des droits fondamentaux

Respect des droits fondamentaux

Le groupe La Poste place sa Responsabilité sociale et sociétale et les engagements qu'il prend à ce titre, au cœur de son modèle d'entreprise et de son plan stratégique.

En juin 2021, La Poste est devenue entreprise à mission, démontrant ainsi sa volonté de produire un impact positif sur la société tout entière. La protection, le respect et la promotion des droits humains constituent le socle de la responsabilité sociétale du groupe. Il s'engage en faveur du respect des libertés fondamentales et des droits de ses salariés sur l'ensemble des territoires où il est implanté. Ceux-ci sont reconnus et précisés dans plusieurs conventions et engagements nationaux et internationaux : les principes des traités internationaux relatifs aux droits de l'homme, 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.

Par son adhésion au Pacte mondial des Nations Unies depuis 2003 et sa signature de la Charte des relations fournisseurs et achats responsables en 2022, le groupe s'engage à :

- prévenir toute forme d'atteinte aux droits humains et veiller à ne pas se rendre complice de violations des droits de l'homme ;
- proscrire toute forme de violence morale ou physique, et plus généralement toute forme de traitement inhumain, cruel ou dégradant ;
- proscrire toute forme de travail forcé ou obligatoire, de travail des enfants et de trafic d'êtres humains ;
- proscrire toute forme de discrimination en fonction du genre, de l'âge, de l'état de santé ou du handicap, de la grossesse, de l'orientation sexuelle, de la nationalité, de l'origine sociale, de l'appartenance à une communauté, des convictions politiques, syndicales ou religieuses ;
- défendre la liberté d'association et le droit de négociation collective, et mettre en œuvre un dialogue social de qualité ;
- favoriser une rémunération décente ;
- s'opposer à toute forme d'atteinte à la vie privée des personnes.

La mise en œuvre de cette politique relève de la responsabilité du Président-Directeur général et des membres du Comex et s'applique à tous les postiers qui en sont les promoteurs et bénéficiaires au quotidien.

La politique Droits humains du groupe accorde également une place centrale au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective pour ses collaborateurs. Ces droits fondamentaux appartiennent aux quatre catégories de principes et droits inscrits dans la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail adoptée par les États membres de l'OIT à laquelle La Poste adhère. Le groupe respecte la législation en matière de liberté d'association et de droit à la négociation collective du droit syndical. Il défend :

- la liberté d'association et le droit de négociation collective, conformément aux textes légaux et conventionnels applicables ;
- le droit de négociation collective de ses collaborateurs afin de protéger les droits sociaux des salariés.

À l'international, le groupe La Poste conduit ses activités dans le respect de la législation du travail des pays dans lesquels il est implanté. Si des dispositions locales sont susceptibles de limiter la protection des droits humains au sens des normes internationales, le groupe recherche les meilleures réponses pour se rapprocher au plus près de cette protection.

(1) Cf. paragraphe « Politiques diversité, inclusion et égalité des chances ».

Le plan de vigilance du groupe La Poste rend compte de l'évaluation des risques d'atteinte grave aux droits humains et libertés fondamentales liés à ses activités. Chaque année, le groupe met à jour son plan de vigilance, conformément à la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre[1] et le partage avec les représentants du personnel en Comité économique et social central. En 2025, ce comité s'est tenu régulièrement. De plus, des échanges bilatéraux ont été tenus avec chaque représentant du personnel.

Dans ce cadre, le groupe cartographie chaque année les risques d'atteinte aux droits humains et aux libertés fondamentales. Pour les risques identifiés, il déploie des mesures de prévention et d'atténuation dont il rend compte dans le plan de vigilance. La cartographie des risques nourrit le plan de vigilance du groupe et les dispositifs de prévention de ces risques. Le Comité de pilotage portant sur le devoir de vigilance assure la gouvernance de ces processus au niveau du groupe.

En parallèle, pour prévenir les atteintes potentielles aux droits humains, les collaborateurs du groupe sont sensibilisés aux engagements en faveur des droits humains par des campagnes de communication internes et une offre de formation.

Le groupe est engagé en continu dans des processus de dialogue avec ses collaborateurs et leurs représentants[2].

Geopost

En 2025, Geopost a publié et déployé dans l'ensemble de ses filiales sa politique de Droits humains, témoin de son engagement envers les employés et les partenaires notamment sur les droits humains. En juillet 2024, elle a signé un premier avenant mondial avec UNI Global Union, dans le prolongement de l'accord initial de 2017, renforcant son ambition en matière de durabilité sur les questions environnementale et sociale. Ces sujets font l'objet d'information et d'échanges avec les représentants du personnel au Comité groupe européen et au Comité groupe France.

Santé, sécurité et qualité de vie au travail

Dans le prolongement de son engagement en faveur des droits humains, La Poste s'attache à garantir des conditions de travail équitables et respectueuses pour l'ensemble de ses collaborateurs. Le renforcement de la QVCT, la préservation de leur santé et de leur sécurité constituent des priorités. Ces objectifs sont au cœur de l'accord social majoritaire signé le 14 avril 2025 portant sur la QVCT. Cela se traduit par une politique appliquée à l'ensemble des effectifs propres du groupe La Poste et structurée autour de trois piliers principaux.

Porté par la direction des ressources humaines du groupe, le programme « Présence + » traduit les engagements pris dans le cadre de l'accord Qualité et conditions de travail. Il vise à renforcer la prévention de l'absentéisme maladie par l'amélioration des conditions de travail. En effet, la détection et la prise en compte précoce des facteurs de dégradation des conditions de travail entendues au sens large permettent dans la majorité des cas d'éviter l'absence. Il vise également à prévenir des accidents du travail par l'amélioration de la sécurité au travail. La prévention des accidents répond à la même logique d'amélioration des conditions de travail. L'ensemble des causes d'accidents de travail étant connues de l'entreprise, elles peuvent être analysées pour en identifier les causes et travailler en résolution de problème et en amélioration continue.

Les branches Geopost et La Banque Postale ont signé leur propre accord ou déployé des démarches adaptées à leur contexte en déclinaison de la politique groupe.

La Banque Postale

La Banque Postale et CNP Assurances ont signé un accord sur la qualité de vie et les conditions de travail centré sur l'engagement et le bien-être des salariés, ainsi que la prévention des risques liés.

Le management de la santé et de la sécurité au travail dans les activités du groupe repose sur des standards de bonnes pratiques : définitions de politiques, visites sur le terrain des managers, briefs quotidiens, analyse des incidents, etc. Le groupe renforce ces dispositifs en les structurant autour d'un référentiel reconnu, l'ISO 45001, norme internationale de référence en santé et sécurité au travail.

À l'échelle du groupe, Geopost et Docaposte (filiale de la branche BGPN) se sont inscrites depuis 2018 dans une démarche progressive de certification ISO 45001 de leurs activités.

La Poste SA lancera en 2026 des expérimentations de certification sur plusieurs sites représentatifs de ses activités en vue de renforcer son système de management commun de la santé et de la sécurité au travail.

Protection de la santé globale du collaborateur, y compris de la santé mentale

Le groupe La Poste place la protection de la santé au travail des postiers comme un prérequis à toutes ses activités et s'assure qu'ils exercent leurs activités dans de bonnes conditions et un cadre sécurisé. Des actions concrètes destinées à améliorer l'environnement de travail et à préserver la sécurité et la santé au travail sont mises en œuvre dans chaque branche et filiale et adaptées à leurs activités.

Qualité de vie et conditions de vie durable

Le groupe La Poste vise à améliorer durablement les conditions de travail et le bien-être des collaborateurs. Pour cela, il privilégie un emploi de qualité. Deux principes guident cette démarche :

- limiter le recours à l'emploi non pérenne aux cas spécifiques d'absences longues ou de fluctuations d'activités ; et
- privilégier la mobilité professionnelle interne en cas de difficulté de certaines activités.

Équilibre vie professionnelle et vie personnelle

Le groupe La Poste met en œuvre des actions destinées à renforcer la qualité de vie au travail. Il applique les règles issues de la législation ou conventionnelles sur le temps de travail. En France, la législation sur le temps de travail fixe la durée hebdomadaire à 35 heures. Le groupe respecte l'amplitude maximale du temps de travail, avec un temps de repos de 11 heures consécutives entre deux vacations et a instauré le droit à la déconnexion[3]. Il déploie des dispositifs destinés à limiter la durée d'exposition à certains facteurs de risques professionnels supplémentaires, dont le travail de nuit ou demi-nuit (qui concerne moins de 2 % de ses effectifs) et la restriction des amplitudes supérieures à 9 heures.

Le télétravail a été instauré par un accord collectif de 2013, renouvelé par un accord majoritaire signé en juin 2025, permettant aux personnes occupant des fonctions compatibles de télétravailler jusqu'à deux ou trois jours par semaine. Les principales filiales ont décliné des accords de télétravail dans leur société, comme La Banque Postale et CNP Assurances, ou Docaposte.

La Poste a signé en juillet 2024, un accord pour accompagner les postiers aidants et leur permettre de disposer de plus de flexibilité dans leur temps de travail et d'une meilleure conciliation vie professionnelle-vie personnelle. Les personnes qui le souhaitent, avec l'accord du manager si l'organisation le permet, peuvent opter pour un temps partiel[3]. La Banque Postale a signé son propre accord sur les aidants en mai 2025.

La Directrice générale adjointe en charge des ressources humaines et les directeurs des ressources humaines des branches mettent en œuvre cette politique qui est publiée sur le site institutionnel du groupe La Poste et accessible à toute personne qui souhaiterait la consulter.

(1) Cf. section 4.5 « Plan de vigilance ».
(2) Cf. paragraphe « Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants [S1-2] et processus de réparation des impacts négatifs [S1-3] ».
(3) Source : accords sociaux « Qualité et conditions de travail » et l'accord sur le télétravail de 2025.

Dans le cadre des fondements de la politique QVCT, le groupe s'applique à prévenir les risques professionnels et à garantir un environnement de travail sécurisé pour les postiers. Pour cela, un système de prévention des accidents du travail complet et structuré a été mis en place, reposant sur trois piliers :

- l'ergonomie et la sécurité des équipements ;
- l'organisation et l'environnement de travail ;
- la formation aux gestes professionnels.

Les postiers sont impliqués dans la démarche de prévention dès leur arrivée dans l'entreprise (formation à la prise de poste) et à chaque changement de poste de travail, grâce aux études d'impact réalisées de manière pluridisciplinaire avec les préventeurs, les médecins du travail et partagées avec les représentants du personnel membres des Commissions santé/sécurité au travail (CSSCT). La Poste met en place des visites médicales « carrière et santé » à 45 ans afin d'anticiper des difficultés de santé et un éventuel besoin d'accompagnement. Le groupe veille à la qualité du cadre de vie professionnelle au travers de l'équipement et de l'aménagement des locaux, et les conditions d'hygiène et de sécurité. Les changements d'organisation du travail s'opèrent ainsi dans des conditions optimales pour toutes les parties prenantes.

En parallèle, la prévention des risques psychosociaux et des métiers sollicitants est un sujet clé de la politique RH consacrée à la QVCT et repris dans l'accord collectif QVCT signé avec les délégués syndicaux en 2025. Plusieurs initiatives sont mises en œuvre afin de prévenir les risques pour la santé et la sécurité des collaborateurs et améliorer la qualité de vie et les conditions de travail.

Toutes les branches et filiales sont alignées avec les politiques RH du groupe et les déploient avec quelques spécificités pour les adapter au contexte de leur métier.

Services-Courrier-Colis

La BSCC déploie un programme de management de la santé et de la sécurité au travail pour prévenir les risques d'accidents. Pour renforcer la prévention santé et sécurité au travail, la BSCC déploie en 2026 le plan d'actions « Tous responsables pour protéger » en mettant l'accent sur la responsabilité de chacun dans la prévention : collaborateurs, RH et managers.

Grand Public et Numérique

La BGPN est particulièrement attentive à la responsabilisation des managers et à la prévention des incivilités et agressions dans les bureaux de poste.

La Banque Postale

La Banque Postale a mis en place des actions de prévention des risques liés à la santé et à la sécurité au travail, et déploie des leviers pour favoriser l'équilibre vie professionnelle-vie privée, tels que l'accompagnement de la parentalité, la mise en place du télétravail et par ailleurs, elle est attentive à la surcharge informationnelle (infobésité). Ces dispositions s'inscrivent dans le cadre légal et réglementaire posé par le Code du travail, ainsi que par la réglementation applicable au sein du secteur d'activité concerné, comme la Convention collective nationale de la banque pour La Banque Postale et/ou d'accords de branche, auquel s'ajoute l'accord social de l'UES La Banque Postale sur la période 2024-2027[1] relatif à la diversité et à l'égalité professionnelle,.

Geopost

Dans le cadre de son programme Employeur de référence, Geopost déploie un programme Santé, sécurité et bien-être au travail autour des enjeux de réduction de l'accidentologie et de l'absentéisme. En 2025, Geopost a réalisé des revues de performance RH auprès de ses filiales afin de renforcer le partage des bonnes pratiques au service de la culture santé, sécurité et bien-être. À titre d'illustration, DPD UK et SEUR (Espagne) déploient un programme de formation et de sensibilisation des nouveaux collaborateurs pour les former à la prévention des accidents du travail et assure un suivi des collaborateurs éloignés du travail lorsqu'ils sont malades, par exemple le dispositif « Okay call » déployé par DPD Irlande chez Chronopost.

Renforcement de la prévention de risques psycho-sociaux et du harcèlement

Cette politique vise à préserver la santé mentale des collaborateurs et se traduit par le déploiement des « Essentiels QVCT » (démarche de prévention des risques psychosociaux), des espaces de discussion sur le travail et des dispositifs de soutien psychologique (réseau d'assistants sociaux, soutien de psychologues cliniciens accessibles par une ligne d'écoute 24/7 et une plateforme web de ressources en santé mentale accessible à tous les collaborateurs du groupe). Une nouvelle méthode nationale d'étude d'impact pour l'évaluation de la santé physique et mentale des salariés sert de cadre à ces actions lors de tout changement apporté par un projet.

Le groupe veille également à la qualité des relations interpersonnelles au sein des équipes, entre équipes et entre collaborateurs et managers. Ceux-ci sont formés pour entretenir des collectifs de travail basés sur les valeurs de La Poste, comme l'écoute, la reconnaissance et l'équité. Le groupe s'appuie sur une médiation de la vie au travail et un réseau de « Bienveilleurs » pour prévenir les conflits, labellisé par le Centre de médiation et d'arbitrage (CMAP). Certaines de ses actions sont mises en place de manière permanente, d'autres ont une échéance précise. Le suivi des actions est réalisé tous les mois, les actions font l'objet d'une analyse en Comité qualité et conditions de travail (QVCT) tous les quadrimestres et sont revues chaque année pour être ajustées aux résultats.

Renforcement de la prévention des accidents et de l'inaptitude

Des actions sont mises en place pour l'ensemble des collaborateurs du groupe, afin d'améliorer l'efficacité de la prévention des risques d'accidents et de réduire les risques d'arrêt des opérations ou de baisse de performance opérationnelle liés à la santé physique et mentale de ses collaborateurs. Cela nécessite l'analyse des causes des accidents, l'amélioration de l'ergonomie des postes de travail et le renforcement du pilotage des services de prévention et de santé au travail.

La politique de prévention des incivilités et agressions est également renforcée, avec un accompagnement ciblé pour les sites les plus exposés et un accompagnement psychologique renforcé des victimes d'agression (déclaration systématique des agressions, analyse des causes, approche « Tolérance Zéro » généralisée et étendue aux menaces sur les réseaux sociaux). Ces mesures concernent en particulier les collaborateurs en contact avec la clientèle. Ces actions ont fait baisser les agressions et les incivilités dans les bureaux de poste en 2025. Des actions correctrices sont déployées après une analyse des causes pour améliorer les conditions de travail, par exemple la mise en place de dispositifs de sécurité ou encore des actions de sensibilisation pour éviter que l'accident ne se reproduise.

Les principaux managers du groupe sont objectivés sur l'amélioration de la présence. La baisse des accidents et l'indicateur du taux de fréquence se déclinent à partir de la feuille de route du Président-Directeur général à tous les managers de l'entreprise. À tous les niveaux de l'entreprise, un reporting sur l'absentéisme et l'accidentologie est établi et en cas d'écart à l'objectif, un plan d'action correcteur est élaboré.

Ces actions concernent l'ensemble des collaborateurs du groupe et font l'objet d'une analyse en comité QVCT tous les quadrimestres et sont revues chaque année pour être ajustées aux résultats.

(1) *Accord de participation de l'UES La Banque Postale du 27 juin 2024; l'UES La Banque Postale regroupe La Banque Postale et La Banque Postale Leasing & Factoring.*

Amélioration des situations révélées par l'absentéisme des femmes

Le groupe veille à la prise en compte des contraintes physiques, la prévention des incivilités spécifiques, l'accompagnement de la parentalité et de l'aidance[1], ainsi que des approches préventives pour la santé globale des femmes. Il met en œuvre des actions correctrices pour prévenir le risque d'absentéisme plus élevé des femmes, telles que l'aménagement des postes de travail à leur morphologie et l'évaluation des mesures d'accompagnement. Les actions sont suivies tous les mois, partagées en comité QVCT une fois par quadrimestre et revues tous les ans.

Prise en compte du vieillissement de la population

Cette politique met en œuvre une gestion des carrières prenant en compte la santé et les aptitudes des seniors, l'amélioration de la durabilité de l'activité et l'introduction de politiques de santé globale. Avec le recul de l'âge de la retraite, le groupe est plus attentif au maintien des seniors dans l'emploi (les plus de 56 ans représentent en 2025 près de 30% des effectifs de l'entreprise).

La Poste

La Poste a signé un accord en janvier 2026 avec la CFDT, FO et la CGT prévoyant de nouvelles dispositions pour les salariés expérimentés en raison de leur âge : approche segmentée en fonction des souhaits du collaborateur, attention portée aux emplois présentant des facteurs de pénibilité, formation à tous les âges, retraite progressive et développement d'actions de prévention de la santé personnelle (prévention des risques cardio-vasculaires, pratique sportive, etc.).

Rémunération

L'amélioration des conditions de travail comprend la garantie d'un salaire décent pour l'ensemble des collaborateurs. Le groupe a mis en place une politique de rémunération fondée sur des valeurs d'équité, de transparence, de reconnaissance de la performance et de la contribution de chacun, et en faveur de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes. Cette politique, déclinée par chacun des directeurs de branche, tient compte des parcours professionnels, de l'expertise, de la performance, du niveau de responsabilité et du contexte professionnel de chacun. Le groupe La Poste est signataire du Pacte mondial des Nations Unies, ce qui lui donne accès à un cadre de référence des meilleures pratiques RSE, à des outils d'accompagnement, des guides pratiques ou des formations pour inspirer ses propres démarches. Par ailleurs, il échange régulièrement avec les instances représentatives du personnel au sujet des questions de rémunération. La politique de rémunération est communiquée à tout le personnel et est accessible à tous *via* l'intranet (guide de la rémunération) ou des vidéos explicatives, de même que les éléments relatifs à l'égalité salariale. Le groupe s'est préparé à la traduction en droit national de la directive européenne sur la transparence des rémunérations.

Il s'engage à assurer une rémunération juste et équitable : 100% des rémunérations de base des postiers sont supérieures aux minima sociaux définis dans les États où le groupe est présent.

Exemples d'actions concrètes mises en place par La Poste :

- proposition d'indemnités pour les postiers visant à prendre en compte les caractéristiques de leur lieu de résidence (outremer, Corse, zones frontalières, métropoles, etc.) et leur situation familiale (nombre d'enfants à charge) ;
- contribution à l'accès par les postiers aux technologies de l'information au travers du versement d'une prime mensuelle ;
- complétion de la rémunération des postiers au moyen de suppléments spécifiques : aides aux repas, aides au logement pour les collaborateurs débutants, indemnité de télétravail, aides aux transports (forfait mobilités durables, indemnité de transport pour utilisation du véhicule personnel) et promotion du covoiturage (signature de deux accords de partenariat avec des plateformes) ;
- cofinancement du régime de protection collective santé et prévoyance ;
- dispositif d'épargne salariale (plan d'épargne groupe et plan d'épargne retraite) incluant un abondement de l'employeur ;
- assistance des postiers victimes d'accidents de la vie au moyen d'aides financières ponctuelles remboursables ou non.

Pour que chacun comprenne sa rémunération globale, les principes et les règles de gestion sont accessibles et communiqués, au moyen du bilan social individuel. Des accords permettent d'associer les postiers aux résultats de l'entreprise. Par exemple, en juin 2024, pour la période 2024-2026, un nouvel accord d'intéressement a été signé par La Poste SA pour renforcer le partage du résultat. Il est structuré autour de la valorisation de :

- la performance économique de l'entreprise ;
- la qualité de la relation avec les clients ;
- la mobilisation pour l'environnement ; et
- la qualité de vie professionnelle des postières et postiers.

Un accord collectif majoritaire sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de La Poste SA a été signé avec les organisations syndicales pour la période 2025-2027 en juillet 2025. Il vise à favoriser les mêmes chances de déroulé de carrière pour les femmes et les hommes, en renforçant la lutte contre toutes les formes de discrimination, le harcèlement, la prévention contre les violences au travail et familiales, l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et accompagne la parentalité et la mixité dans tous les métiers, développant ainsi une politique favorisant l'accès des femmes aux plus hauts niveaux de fonction de l'entreprise. Cet accord vise aussi à assurer l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. Geopost et La Banque Postale déploient également des politiques et actions similaires.

Le groupe La Poste a signé la Charte de la diversité et déploie un ensemble de mesures en faveur de la diversité et de l'inclusion comprenant sept indicateurs clés, dont le suivi de l'écart salarial entre hommes et femmes dans le monde. Dans le cadre des négociations annuelles obligatoires (NAO), une enveloppe dédiée est allouée à des mesures de réparation visant à corriger les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

La plupart de ces actions ont un horizon à fin 2027. Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettent de suivre l'avancement des actions, comme l'index d'égalité professionnelle, l'écart salarial entre les femmes et les hommes ou un baromètre sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Les données relatives aux conditions de rémunération reflètent en priorité la situation des entités du groupe employant directement plus de 500 équivalents temps plein (ETP), *i.e.* La Poste SA et les 33 filiales principales employant plus de 90% des effectifs du groupe, dont la répartition est la suivante : 77,9% en France, 18,5% dans le reste de l'Union européenne et 3,6% au Royaume-Uni, au Brésil, en Afrique du Sud et en Suisse en 2025.

La Banque Postale

La Banque Postale a pris des engagements dans l'accord sur la diversité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, signé en janvier 2024 sur la période 2024-2027, pour développer la mixité des emplois et du recrutement, favoriser la féminisation des emplois des niveaux supérieurs et l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

(1) Personnes apportant un accompagnement, un soin, une aide à un proche, enfants ou parents, en raison de leur état de santé (handicap, dépendance).

Diversité et inclusion

Politique diversité, inclusion et égalité des chances

Le groupe La Poste intègre explicitement les différents motifs de discrimination dans ses politiques, affirmant son engagement à les prévenir et à garantir l'égalité de traitement pour tous. Il est un employeur responsable et inclusif, avec pour objectifs :

- la lutte contre les discriminations et les stéréotypes ;
- le respect de l'égalité des chances ;
- la promotion d'un environnement de travail inclusif ;
- la participation au développement d'une société plus inclusive.

La politique diversité, inclusion et égalité des chances a été actualisée en 2025. Elle s'adresse à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices du groupe La Poste et trouve ses racines dans le socle des valeurs de l'entreprise : ouverture, considération, équité, accessibilité, proximité et sens du service. Elle adresse tous les motifs de discrimination, y compris l'origine sociale, géographique, ethnique ou culturelle réelle ou supposée, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, le handicap, l'âge, la religion, les opinions politiques, ainsi que d'autres formes de discrimination identifiées par la réglementation de l'Union européenne et le droit national.

Les principes fondamentaux de la prévention et l'interdiction de toute discrimination sont inscrits dans le règlement intérieur, porté à la connaissance de tout le personnel. Ce règlement rappelle l'existence du dispositif d'alerte[1] qui peut être actionné par tous les postiers victimes ou témoins d'une discrimination interne ou externe.

Cette politique pose les fondements d'un management inclusif, qui est l'un des points clés de l'engagement du groupe. Un ensemble de sept compétences communes est évalué pour tous les managers du groupe : donner du sens, coopérer, reconnaître, être centré client, accompagner le développement professionnel, promouvoir l'innovation et responsabiliser. Un programme de formation dédié a été mis en place[2].

Le niveau hiérarchique le plus élevé en charge des politiques diversité, inclusion et égalité des chances est la Présidente-Directrice générale qui délègue auprès des directeurs généraux adjoints, dont la directrice des ressources humaines du groupe, la mise en œuvre de cette politique.

La Poste forme les collaborateurs à la prévention et la lutte contre les discriminations. Dans ce cadre, des formations (*e-learning*) sont déployées ayant trait à :

- l'égalité professionnelle et à la lutte contre le sexisme : 36 815 collaborateurs formés en 2025 (59 976 depuis le lancement de cette formation en 2020) ;
- la diversité : 11 176 collaborateurs formés en 2025 (69 234 depuis le déploiement du module de formation en 2020) ;
- le handicap : 3 382 collaborateurs formés en 2025 (17 600 depuis le lancement du module en 2020) ;
- le recrutement sans discrimination : 1 223 collaborateurs formés (5 920 depuis le lancement de cette formation en 2020).

Le groupe s'engage pour le développement d'une société plus inclusive. Dans ce cadre, il est membre actif de plusieurs associations œuvrant à la prévention et à la lutte contre toutes formes de discrimination, comme :

- l'AFMD (Association française des managers de la diversité) ;
- les entreprises pour la cité ;
- l'Observatoire de la qualité de vie au travail ;
- OneInThreeWomen de la Fondation FACE, #StOpE, Fight for dignity, Un abri qui sauve des vies, pour lutter contre les violences faites aux femmes ;
- L'Autre Cercle pour l'inclusion des personnes LGBT+ ; le groupe promeut l'inclusion des personnes LGBT+ (lesbiennes, gays, bisexuels, trans) et accompagne ses collaborateurs quelle que soit leur orientation sexuelle ou identité de genre ;
- Le Club Landoy pour une meilleure inclusion des aidants et des salariés expérimentés ;
- le manifeste inclusion ;
- le club handicap et compétences, pour une meilleure inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap ;
- Arpejeh, pour l'inclusion des jeunes en situation de handicap.

Le groupe a pris des engagements en matière d'égalité des chances, dans le déroulé de carrière, la mixité dans les métiers, la lutte contre toutes les formes de sexisme et la promotion de l'égalité des droits. Ceux-ci contribuent à l'atteinte d'un taux de 50,8% de femmes à La Poste SA et de 46% de femmes dans l'ensemble du groupe en 2025, avec 40% de femmes parmi les cadres dirigeants. Le groupe est également signataire de la Charte de la diversité, créée en 2004 à la suite de la publication du rapport de l'Institut Montaigne.

Dans le cadre de sa politique diversité et inclusion, le groupe a pris des engagements spécifiques pour veiller à la non-discrimination dans la gestion des carrières et à l'embauche, ainsi que pour promouvoir un environnement de travail inclusif et respectueux de tous et toutes. Ces engagements se traduisent par la signature d'accords sociaux négociés avec les organisations syndicales et favorisent les impacts positifs. Tous les ans, La Poste organise, avec les organisations syndicales signataires, une commission de suivi pour chaque accord afin de réaliser un bilan des actions menées l'année précédente et un plan d'action pour l'année en cours.

Services-Courrier-Colis

Depuis 2019, la BSCC est titulaire du label diversité. Créé par l'État et piloté par l'Afnor, ce label atteste de la robustesse de l'ensemble des process RH et achats, et de leur mise en œuvre sur tout le territoire. Il assure auprès des 100 000 postiers de la branche, ainsi qu'aux parties prenantes externes (fournisseurs, clients, partenaires) des standards élevés sur leurs conditions de travail et une amélioration continue de la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité. Entre 2023 et 2025, des campagnes d'affichage, incarnées par des postiers et déployées dans tous les établissements, ont participé à la promotion de la diversité de La Poste. La BSCC s'engage à une plus grande féminisation des fonctions managériales : à fin 2025, 31,8% de femmes parmi les directeurs d'établissements, en progression de +0,5 point vs 2024. L'objectif est d'atteindre 35% de femmes directrices d'établissement à fin 2026.

Geopost

Le programme stratégique RH Employeur de référence, initié en 2021, comprend un thème « Diversité, équité & inclusion », dont les axes prioritaires sont l'égalité professionnelle, le handicap et la lutte contre les micro-agressions et le harcèlement. En 2025, Geopost a réalisé une troisième édition de la semaine de l'inclusion portant sur toutes les dimensions de la diversité, dont la parité, à l'origine de nombreuses initiatives dans les filiales et au siège de Geopost (webinar avec participation de nombreuses filiales, la lutte contre le sexisme, les biais cognitifs, etc.). 34 filiales sont engagées dans des plans d'action diversité intégrant la parité.

L'édition 2025 de l'*Inclusion Week* met l'accent sur la parité femmes-hommes, l'inclusion des personnes en situation de handicap et la lutte contre les discriminations et les micro-agressions qui figurent parmi les priorités stratégiques du groupe. Ce projet est porté directement par le Comex et co-construit avec les entités afin de maximiser l'engagement.

(1) *Cf. paragraphe « Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants [S1-2] et processus de réparation des impacts négatifs [S1-3] ».*
(2) *Cf. paragraphe « Compétences ».*

Le programme est déployé dans l'ensemble des entités de Geopost et propose une conférence plénière sur la diversité comme levier de performance, un webinaire international sur la lutte contre les stéréotypes de genre, une session de coaching dédiée au leadership féminin, un échange autour de l'inclusion des handicaps cachés, ainsi qu'un atelier interactif pour les équipes RH sur la rédaction d'annonces inclusives. Plus de 300 employés issus de 19 entités ont pris part aux webinaires internationaux, confirmant l'intérêt suscité par cet événement fédérateur. Les initiatives locales viennent renforcer cette dynamique globale. Par exemple, DPD UK met en avant ses ambassadeurs de l'inclusion, Biocair sensibilise aux préjugés inconscients, DPD Pologne déploie un nouveau programme DE&I, tandis que Chronopost, DPD Croatie, DPD Estonie ou DPD Suisse multiplient les actions autour du respect, de la diversité et du dialogue intergénérationnel. Portée par le Comex et le leadership des entités, l'*Inclusion Week* symbolise l'engagement durable de Geopost à faire de la diversité, de l'équité et de la parité des leviers de performance, d'innovation et d'appartenance. Geopost figure pour la première fois dans le classement des Diversity Leaders 2025 du Financial Times et de Statista, qui distingue les 850 entreprises les plus engagées en matière de diversité et d'inclusion en Europe. Cette reconnaissance illustre les progrès et l'impact concret des actions de Geopost au travers de ses entités.

La Banque Postale

Le sixième accord social Diversité et Égalité Professionnelle a été signé en mai 2024, pour la période 2024-2027, par le Président de la banque. Une stratégie de l'inclusion validée par le Comex de La Banque Postale est mise en œuvre, qui comprend :

- un sponsoring au plus haut niveau de l'entreprise *via* des parrainages par des membres du Comex ;
- un plan d'action annuel en convergence avec celui du groupe La Poste ;
- un programme annuel de formation, de sensibilisation et d'animation pour agir sur la transformation culturelle nécessaire du collectif.

La Banque Postale s'appuie sur l'expertise et l'accompagnement d'associations de référence (AFMD, Entreprises pour la Cité, etc). Des associations labellisées auditent et certifient ses actions et engagements : Charte de la diversité et de l'égalité des chances, signée en 2013, Charte de L'Autre Cercle pour les salariés LGBT+ dont la signature a été renouvelée en décembre 2025, ou l'initiative #StOpE pour lutter contre le sexisme ordinaire signée en 2022.

L'inclusion des personnes en situation de handicap

Le huitième accord collectif en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap 2023-2025, signé à l'unanimité entre les organisations syndicales et La Poste SA, a fait l'objet d'un agrément par la Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DRIEETS). Il réaffirme l'engagement de La Poste à demeurer le premier employeur de personnes en situation de handicap, avec 13 000 collaborateurs concernés en 2025. L'accord a été renouvelé en décembre 2025.

Au périmètre La Poste SA, le taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE) est d'environ 10% en 2025 (*vs* 9,76% en 2024), très supérieur à l'obligation légale de 6%.

L'accord vise à faciliter l'intégration et le parcours professionnel des postiers en situation de handicap tout au long de leur carrière. Il renforce les dispositifs de maintien en emploi en établissant des partenariats avec les acteurs publics, tout en promouvant un environnement de travail inclusif et handi-accueillant. Une attention particulière est portée à l'accompagnement des situations de handicap psychique, ainsi qu'au soutien des familles monoparentales en situation de handicap. Les mesures mises en œuvre incluent le recrutement actif de personnes handicapées, des actions spécifiques pour sécuriser leur maintien dans l'emploi et le recours aux dispositifs publics pour élargir leurs opportunités professionnelles.

Au périmètre du groupe, le taux de personnes en situation de handicap est de 5,6% en 2025.

Le groupe a mis en œuvre plusieurs programmes et initiatives pour ses collaborateurs en situation de handicap :

- un programme d'accompagnement des postiers avec un handicap psychique comprend des actions de formation pour les managers et la filière RH, et des actions de sensibilisation pour tous les postiers. Il a pour objectif de donner aux managers et à la filière RH les outils nécessaires pour accompagner les postiers ayant des troubles psychiques, créer un climat de compréhension et d'inclusion dans l'entreprise, lutter contre la stigmatisation et permettre aux postiers de se déclarer pour être mieux accompagnés ;
- de 2022 à 2025, au périmètre de La Poste SA, un groupe de 900 « postiers testeurs » en situation de handicap a pour objectif de changer le regard sur le handicap et d'améliorer l'accessibilité des produits et services pour les clients, en passant d'une logique de compensation à une logique de création de valeur par les postiers en situation de handicap. En 2025, une vingtaine de tests a été réalisée (MDR-A01 et 05) ;
- en octobre 2025, La Poste a reçu le Label Concepteur Inclusif créé par l'Association des paralysés de France (APF France) en lien avec les travaux de recherche menés au sein de la chaire *Technology for change*. Ce label reconnait et valorise les entreprises engagées dans une démarche d'innovation inclusive. Il atteste que l'entreprise respecte un certain niveau d'inclusivité dans sa démarche de conception de produits ou services, en faisant participer un public varié à son processus d'innovation (MDR-A05) ;
- Geopost, dans le cadre de la semaine de l'inclusion organisée en juin 2025 avec toutes ses filiales, a organisé des sessions de sensibilisation sur le handicap et les différences entre individus (*disability et neuro-diversity*).

Des partenariats avec des organismes spécialisés ont été développés :

- avec l'Association pour la gestion des fonds pour l'insertion des personnes handicapées (AGEFIPH) dans l'emploi rattachée au ministère du Travail, afin de créer un cadre de travail adapté aux personnes en situation de handicap (14 000 travaillent au sein du groupe). La Poste travaille avec l'AGEFIPH pour créer un cadre d'utilisation des exosquelettes, afin de maintenir dans l'emploi et de lutter contre l'absentéisme des postiers atteints de troubles musculosquelettiques. Une procédure postale d'introduction d'un exosquelette en situation de travail a été élaborée. Elle définit les conditions nécessaires à la réussite de l'utilisation de ce matériel ;
- avec le Conseil national Handicap & Emploi des organismes de placements spécialisés (CHEOPS) : le groupe a signé une convention pour faciliter les relations entre les Cap emploi et La Poste. Cette initiative vise à trouver davantage de solutions d'emploi pour les postiers en situation de handicap ou en risque de désinsertion professionnelle. En 2025, une enquête croisée a été faite à La Poste et au sein du réseau des Cap emploi pour améliorer les relations avec les Cap emploi.

Une expérimentation de sensibilisation aux handicaps (surdité, dépression, dyslexie, malvoyance, handicap moteur, obésité) par la réalité virtuelle a été lancée par la branche Grand Public et Numérique, entre mai et décembre 2024 (MDR-A02 et MDR-A03). Cette action vise à sensibiliser les collaborateurs des personnes en situation de handicap, à identifier les comportements discriminants et à favoriser l'inclusion. Elle contribue à la politique diversité et inclusion de La Poste et à la lutte contre l'absentéisme. Les résultats quantitatifs de cette expérimentation font l'objet d'un suivi pour en mesurer les bénéfices (MDR-A05). Le déploiement dans les bureaux au sein de chaque équipe confirme l'impact et l'intérêt de la méthode. Elle a été étendue en 2025 à l'ensemble de la direction Ouest et la généralisation aux autres territoires est envisagée.

La Poste mesure la perception des personnes en situation de handicap grâce à une enquête réalisée en 2025 par l'institut BVA. Plus de 3 000 collaborateurs ont répondu au questionnaire : 84% des postiers se sentent bien intégrés, 79% ont expliqué leur situation de handicap à leur manager qui a été à l'écoute dans 84% des cas (stable *vs* 2024). Un aménagement de poste est mis en place lorsqu'il est demandé par le médecin du travail dans 90% des cas (+8 points *vs* 2024).

Une nouvelle négociation sociale a eu lieu entre septembre et décembre 2025, conclue par la signature d'un accord social majoritaire au mois de décembre pour actualiser les engagements pris par La Poste avec les représentants du personnel.

L'amélioration de la conciliation vie professionnelle-vie personnelle des postiers aidants

La Poste est le premier employeur d'aidants identifiés en France. À fin 2025, 5 900 postiers ont été accompagnés et disposent d'au moins un certificat d'aidant (statut interne délivré par La Poste après une évaluation). La Poste a signé un deuxième accord unanime pour la période 2024-2026, relatif à l'amélioration de la conciliation vie professionnelle-vie personnelle des postiers aidants. Il vise à donner plus de flexibilité dans l'organisation du travail des postiers aidants et permet d'accéder à un fonds de solidarité pour obtenir des jours de solidarité, et ainsi accompagner un proche gravement handicapé ou dépendant.

Les dispositifs suivants sont mis en place :

- organisation du temps de travail et temps partiel : des facilités d'organisation du travail peuvent être accordées par le manager à l'aidant qui en fait la demande et peut se traduire par exemple par de la flexibilité dans les horaires ou dans les jours de travail sur une durée temporaire ou définitive. L'accès au temps partiel est facilité pour les postiers aidants, dans un cadre hebdomadaire ou annuel ;
- télétravail : conformément à l'accord télétravail, la proportion de jours effectués en télétravail peut aller au-delà de deux jours par semaine. Les postiers aidants peuvent télétravailler de façon occasionnelle lors de situations individuelles inhabituelles ou de situation d'urgence. Sur acceptation du manager, le télétravail peut se faire au domicile de l'aidé ;
- mobilité géographique et/ou fonctionnelle : les postiers aidants souhaitant effectuer une mobilité géographique et/ou fonctionnelle pour se rapprocher de l'aidé seront accompagnés par les espaces mobilité et recrutement du groupe ;
- absences rémunérées : trois jours (ou six demi-journées) par an pour accompagner son proche aidé pour des démarches administratives ou médicales, sur justificatif. Une journée par an peut être prise en urgence sans délai de prévenance. Les postières et postiers multiaidants détenant plusieurs certificats d'aidant en même temps bénéficient, dès le deuxième certificat, d'une journée de repos supplémentaire par an et par certificat ;
- La Poste a créé un fonds de solidarité aidants qui permet de bénéficier de jours de congés supplémentaires pour accompagner un proche atteint d'une maladie, d'une perte d'autonomie, d'un handicap ou victime d'un accident d'une particulière gravité rendant indispensables une présence soutenue et des soins contraignants. Le nombre de jours de solidarité dont le postier aidant peut bénéficier peut aller jusqu'à 30 jours par an, renouvelable deux fois si la situation du postier aidant demande un accompagnement plus long (jusqu'à 90 jours par an).

Un guide reprenant l'ensemble des informations internes et externes utiles aux aidants est diffusé sur l'intranet de La Poste.

La Poste a mis en place plusieurs programmes et initiatives pour ses postiers aidants :

- La Poste identifie les postiers aidants afin de leur donner un statut et de leur permettre d'accéder aux dispositifs de soutien de l'entreprise. Elle a expérimenté, d'octobre à décembre 2024, une plateforme digitale de pair-aidance pour les postiers aidants de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Développée en partenariat avec Elpyoo, celle-ci vise à accompagner les postiers aidants dans la reconnaissance de leur statut, à faciliter les échanges entre pairs et à fournir des informations sur les dispositifs d'aide disponibles. 150 postiers sur le périmètre se sont identifiés et connectés sur Elpyoo (MDR-A05) ;
- en 2025, La Poste a souhaité aller plus loin pour identifier et valoriser les compétences acquises par les postiers pendant leur parcours d'aidance. Pour cela, un questionnaire a été élaboré et envoyé aux postiers aidants afin d'identifier les compétences développées et d'évaluer leur niveau de maturité. Près de 950 postiers aidants ont répondu au questionnaire : 69% des postiers répondants estiment avoir développé des compétences comme la gestion des priorités (53%), la flexibilité et l'adaptabilité (46%), l'autonomie (34%), la communication (27%), l'intelligence émotionnelle (26%). Cette initiative vise à reconnaître les acquis des aidants, à faciliter leur évolution professionnelle et à lutter contre l'absentéisme.

La Poste poursuit sa politique en faveur des postiers aidants, basée sur un accord et sur un dispositif d'information et de reconnaissance du statut des postiers aidants. La Poste a décidé de conserver le principe existant, une plateforme téléphonique pour répondre aux questions des postiers sur l'aidance et accorder le statut d'aidant postal.

Cette plateforme, AlloAidant, ouverte en janvier 2026, est administrée par un pool d'assistants sociaux internes experts sur le sujet de l'aidance (MDR-A05). De nombreuses actions de communication ont été menées en 2025 pour accompagner les postiers aidants : participation et accueil de la Journée nationale des Aidants du Club Landoy au sein du siège social du groupe La Poste en septembre 2025 ; plusieurs webinaires à destination des postiers aidants ou non pour les informer des dispositifs existants et répondre à leurs questions ; des communications pour les informer de l'évolution de la prise en charge de leur certificat d'aidant *vs* statut d'aidant ont été faites régulièrement en fin d'année.

La Banque Postale

En cohérence avec le groupe La Poste, La Banque Postale a signé en mai 2025 son premier accord « Aidance », à l'unanimité avec toutes les organisations syndicales.

L'accord comprend :

- une reconnaissance de la situation d'aidance par le service d'assistanat social ;
- la mise en place de trois jours (ou six demi-journées) d'autorisation d'absence par an pour accompagner le proche aidé lors de démarches médicales ou administratives ;
- la possibilité de bénéficier du dispositif de dons de jours de solidarité jusqu'à 25 jours par an, avec une réserve de 100 jours garantie par la banque ;
- la possibilité d'une journée hebdomadaire de télétravail supplémentaire au domicile de l'aidé et un temps partiel facilité ;
- un accompagnement personnalisé si le collaborateur ou la collaboratrice a besoin d'effectuer une mobilité géographique pour se rapprocher de son proche aidé.

Pour faire connaitre ces dispositions et valoriser l'offre aux collaborateurs, La Banque Postale a organisé des sessions d'information, un webinaire et un guide de l'aidance disponible sur l'intranet.

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Le groupe est historiquement engagé pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et met en œuvre plusieurs actions concrètes pour promouvoir la parité et lutter contre le sexisme.

Afin de promouvoir la parité femmes-hommes dans tous les métiers et à tous les niveaux de l'entreprise, le groupe a créé le Réseau Parité Un Une. Ce réseau, qui compte plus de 710 membres actifs (ambassadeurs), organise des actions de communication, de formation et de sensibilisation, ayant contribué à l'atteinte de l'objectif de 40% de femmes cadres dirigeantes à fin 2025. Le réseau diffuse une newsletter à 31 000 personnes et produit des émissions (diffusées en podcast) pour sensibiliser les collaborateurs à la parité.

Le groupe adopte une politique de tolérance zéro face au sexisme et a déployé un dispositif global de prévention et de lutte contre ce phénomène, s'appuyant sur divers outils :

- un guide sur le sexisme qui présente les outils et les acteurs à solliciter pour dénoncer un comportement sexiste ;
- l'intégration dans la formation sur l'égalité professionnelle d'un module spécifique sur la lutte contre le sexisme et les stéréotypes de genre destiné aux managers et à la filière RH, ainsi qu'aux représentants du personnel aux CSE. Une version plus courte est également proposée à tous les postiers ;
- des ateliers de prévention du sexisme.

Les notes obtenues par le groupe à l'index d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (loi du 5 septembre 2018) témoignent des engagements pris. En 2025, La Poste SA progresse de cinq points *vs* 2024 avec la note de 99/100. La Banque Postale a obtenu 92/100 et CNP Assurances 99/100. Geopost progresse de 1 point *vs* 2024, à 93/100 pour le siège et une augmentation de cinq points pour DPD France, atteignant 94/100.

La Poste et les organisations syndicales CFDT, CGT, FO et CFE-CGC ont signé en juillet 2025 un sixième accord majoritaire pour une durée de deux ans sur l'égalité professionnelle entre les postières et les postiers. Cet accord renforce la politique mise en place et introduit de nouvelles mesures en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes à tous les niveaux de l'entreprise. Il favorise l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, notamment en accompagnant la parentalité des postiers. Il renforce la prévention et la lutte contre les violences au travail et familiales. Il accorde une attention particulière à la santé des postières.

La Poste a développé un nouvel axe dans son accord égalité professionnelle *via* la prise en compte de la santé au travail et de la santé globale. Dans ce cadre, des actions ont été menées auprès des managers et de la filière RH. Deux webinaires ont été organisés sur la prévention et la lutte contre le cancer du sein en octobre 2025 et les cancers de la prostate et des testicules en novembre 2025. Deux animations au siège ont été réalisées pour sensibiliser et prévenir les cancers du sein et les cancers masculins.

La Poste a intégré le volet LGBT+ dans son accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes permettant ainsi aux personnes LGBT+ de disposer des mêmes droits liés à la parentalité que l'ensemble des postiers. Un focus a également été fait sur la lutte contre les stéréotypes liés à l'orientation sexuelle ou l'identité de genre. En décembre 2025, le groupe La Poste a signé la Charte de L'Autre Cercle pour la troisième fois.

Cette charte engage les entreprises à :

- créer un environnement inclusif pour les collaboratrices et collaborateurs LGBT+ ;
- veiller à une égalité de droit et de traitement entre toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs quelles que soient leur orientation sexuelle et identité sexuelle ou de genre ;
- soutenir les collaborateurs victimes de propos ou d'actes discriminatoires ;
- mesurer les avancées et partager les bonnes pratiques pour faire évoluer l'environnement professionnel général.

La Poste a participé aux trois derniers baromètres de L'Autre Cercle en 2022, 2024 et 2026. La Poste et La Banque Postale, signataires de la Charte de l'Autre Cercle respectivement le 9 décembre 2025 et le 18 septembre 2024, participeront à celui de 2026. En complément, La Poste mène une expérimentation pour créer un réseau social interne à destination des postières et postiers LGBT+. Par ailleurs, La Banque Postale a programmé une table ronde et deux webinaires pendant le Mois des fiertés en juin 2025 en collaboration avec CNP Assurances et le groupe La Poste. Ces différentes initiatives permettent de favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et participe à lutter contre l'absentéisme et favoriser un environnement de travail plus inclusif.

Enfin, La Poste s'engage à accompagner les personnes victimes de violences familiales, au travers de nombreuses actions concrètes en France et dans les territoires :

- le 25 novembre 2025, Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes, un webinaire a été organisé comprenant le témoignage d'une postière accompagnant des femmes victimes de violences, et la présentation des nouveaux services proposés par La Banque Postale qui a généralisé son dispositif d'accompagnement pour les femmes victimes de violences conjugales ;
- en mars 2025, la BGPN est devenue mécène de l'association *Fight For Dignity* qui accompagne et aide les femmes victimes de violences à retrouver estime et confiance en elles. L'association, présente dans les maisons des femmes, propose au sein d'un parcours de soins, des solutions concrètes pour aider les victimes à se reconstruire. Ce mécénat renforce l'engagement de La Poste pour une tolérance zéro contre toutes les formes de violences et en particulier celles faites aux femmes ;
- le groupe a élaboré un guide pour identifier et accompagner les postiers victimes de violences familiales. Ce guide, diffusé en novembre 2024 et en 25 novembre 2025, vise à acculturer les postiers sur le sujet et à les informer sur les dispositifs d'aide ;
- Le 25 novembre 2024, le groupe est devenu partenaire de l'association « Un abri qui sauve des vies » afin de protéger et d'accompagner les postiers victimes de violences conjugales ou intrafamiliales en leur proposant une solution d'hébergement d'urgence, ainsi qu'un accompagnement personnalisé ;
- La Poste et La Banque Postale ont lancé une expérimentation dans la région des Hauts-de-France pour permettre aux personnes victimes de violences conjugales de pouvoir ouvrir en moins de 48 heures un compte bancaire et favoriser leur autonomie financière. Celle-ci a été déployée le 25 novembre 2025 à l'occasion de la Journée internationale pour l'élimination des violences faites aux femmes ;
- La Poste a rejoint, en tant que membre actif de 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.

Le groupe La Poste évalue régulièrement l'impact de ses initiatives en matière de diversité et d'inclusion grâce à des enquêtes, baromètres et des dispositifs de suivi. La Poste réalise régulièrement des enquêtes pour évaluer le sexisme au sein de l'entreprise. La dernière enquête réalisée en 2024 a permis d'évaluer l'impact des campagnes de sensibilisation et la pertinence des actions mises en place. Comparés avec ceux de 2022, les résultats sont stables, avec 14% de collaborateurs se déclarant victimes de sexisme.

Un suivi des alertes liées à tous les sujets de discrimination est réalisé au niveau du groupe (conjointement par les directions de la conformité et des ressources humaines). Les signalements peuvent faire l'objet de sanctions disciplinaires, comme prévu par les lois et règlements.

La Banque Postale

En renfort des initiatives du groupe auxquelles elle participe, La Banque Postale a déployé un plan d'action parité et mixité qui comprend :

- la lutte contre le sexisme ordinaire *via* le baromètre de l'initiative #StOpE et la mise en place d'une formation obligatoire à la lutte contre le sexisme ;
- la favorisation de la mixité sur les métiers dits genrés par des formations au langage inclusif et la rédaction d'annonces inclusives et l'aide à l'orientation des filles en collège et lycée ;
- l'égalité salariale, avec une enveloppe budgétaire consacrée à la compensation des écarts salariaux ;
- l'accompagnement de la parentalité avec un congé de coparent significatif pour rééquilibrer la charge parentale dans le couple ;
- la carrière des femmes avec la mise en place d'un réseau interne de femmes et un mentorat au féminin.

La Banque Postale fait partie intégrante du réseau Un Une auquel elle contribue par des animations et la mobilisation de ses ambassadeurs.

Compétences

Le groupe La Poste s'efforce de mettre en place des conditions permettant aux postiers de développer leur parcours professionnel au sein du groupe. Cela inclut un accompagnement individualisé dans leurs projets de mobilité et des actions de développement adaptées à leurs besoins.

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Le groupe La Poste met en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels. Il anticipe les conséquences liées à l'évolution des réalités économiques internes et externes. Dans ce cadre, l'accord social sur la gestion des emplois et des parcours professionnels et la mixité des métiers (accord GEPPMM) conclu en mars 2025 porte en particulier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Pour accompagner les évolutions à venir, le groupe poursuit et développe une démarche prospective des ressources humaines, qu'il actualise chaque année. Il s'appuie sur les études de l'Observatoire des métiers et des compétences, chargé d'identifier les évolutions des métiers et des compétences liés aux activités des branches et la mise en œuvre de la stratégie du groupe. Les conclusions de l'Observatoire des métiers sont partagées avec les représentants du personnel de La Poste. Des parcours de formation (parcours de reconversion) sont proposés pour accompagner les collaborateurs. Les équipes dédiées à l'accompagnement de la mobilité interne et au recrutement assurent un suivi des besoins des branches.

Des indicateurs de diversité sont utilisés pour suivre les évolutions en matière de recrutement, promotion et formation.

Au moins une fois par an, les postiers bénéficient :

- d'un entretien avec leur manager pour identifier les compétences acquises et nécessaires dans le cadre de leur fonction ; et
- d'un plan de développement individuel pour réduire l'écart entre les compétences attendues et celles acquises.

Les projets d'évolution professionnelle à court ou moyen terme sont partagés lors de cet entretien et les actions liées sont formalisées dans le cadre du plan de développement professionnel. Ce processus permet de mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre pour anticiper les compétences nécessaires et favoriser les parcours professionnels, en impulsant le développement de la culture digitale et la formation aux nouvelles technologies et en développant la mobilité interne.

Dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), 58 fonctions prioritaires ont été identifiées en 2025 (fonctions en tension) et font l'objet d'une communication spécifique auprès des collaborateurs. Des dispositifs de recrutement adaptés (parcours professionnels certifiants reconnus au registre national des certifications professionnelles, nommés « parcours pionniers ») et des viviers sont mis en place pour faciliter la mobilité interne et le recrutement sur ces fonctions prioritaires en tension.

La gouvernance liée à cette politique s'articule autour des comités GEPP territoriaux qui réunissent les différents acteurs du groupe (branches et filiales). En 2025, La Poste a renforcé cette démarche en accompagnant 849 reconversions et en formant tous les DRH à la GEPP. La Poste anticipe ainsi les évolutions des métiers et adapte ses ressources humaines aux transformations en cours.

Développement des compétences

La politique de développement des compétences du groupe est le socle de l'action RH et s'appuie sur une offre de formation régulièrement enrichie, afin de permettre à chacun de progresser et de développer son employabilité dans une logique triple :

- l'alignement avec les orientations du plan stratégique groupe ;
- la prise en compte des évolutions des activités associées au métier du collaborateur ;
- la prise en compte du projet professionnel du collaborateur.

Chaque année, le groupe consacre une part significative de la masse salariale à son programme de formation (proche de 4% au niveau groupe Europe[1] et de même au niveau de La Poste SA).

Le développement de l'employabilité des postiers repose sur diverses actions :

- la mise en œuvre d'une stratégie de formation continue pour développer les compétences des collaborateurs et leur employabilité avec trois organismes de formation interne. En 2025, le taux d'accès à la formation est de 98,2% pour La Poste SA et de 84,3% à l'échelle du groupe. Au périmètre du groupe, plus de 4 millions d'heures de formation ont été dispensées, soit près de 789 201 journées de formation. La Poste propose différents types de formations, avec un équilibre entre formations en ligne ou en présentiel, et autres modalités (*mobile learning, etc.*). Le catalogue est conçu et délivré conformément aux normes QUALIOPI. En 2025, les augmentations du nombre de postiers formés et du volume de formation témoignent de l'engagement de La Poste à accompagner ses collaborateurs face aux évolutions du marché et à la transformation de l'entreprise. L'appréciation par les collaborateurs des possibilités d'évoution au sein du groupe est mesurée chaque année *via* le baromètre d'engagement du groupe La Poste ;

(1) Le périmètre groupe Europe intègre La Poste SA (maison mère), les filiales du groupe en France et dans les autres pays européens.

- le développement des compétences et expertises des filières supports afin de les accompagner dans la transformation de l'entreprise. En 2025, 30 157 jours de formation ont été dispensés à 94 790 collaborateurs des filières supports. L'effort de formation et le nombre de collaborateurs formés témoignent de l'effort de formation à l'attention des fonctions support, grâce à la mise en place de nouvelles formations dédiées, disponibles à la carte ou sous forme de parcours ;
- le développement des compétences des managers pour les préparer aux transformations en cours et renforcer leur capacité à encadrer les équipes. En 2025, 15 271 managers de La Poste ont bénéficié de 18 977 jours de formation et un parcours de prise de poste structuré a été proposé aux nouveaux managers : 929 nouveaux managers ont ainsi été formés. La Poste a poursuivi ses efforts en mettant l'accent sur le développement d'une culture managériale commune, l'acquisition de compétences futures (responsabilité sociétale et environnementale, IA et data). L'optimisation du catalogue de formation s'est également poursuivie pour améliorer la qualité du management et accompagner efficacement les transformations de l'entreprise.

Afin d'impulser le développement de la culture numérique et la formation aux nouvelles technologies, le groupe La Poste :

- s'engage à développer la culture digitale, IA et data des collaborateurs en proposant des formations au numérique. À fin 2025, 95,5% des postiers ont suivi une formation au numérique. Sur la période 2021-2025, le parcours « Objectif IA » a été suivi par plus de 84 000 postiers. Ces actions de formation contribuent à la transformation digitale de La Poste et à l'adaptation des compétences des collaborateurs aux nouveaux enjeux du marché ;
- diversifie les modalités de formation avec le *digital learning* pour développer les compétences des collaborateurs et faciliter l'accès à la formation. En 2025, 89,9% des apprenants de La Poste SA ont suivi au moins une formation à distance, principalement *via* des cours en ligne et des classes virtuelles.

Le groupe a créé en 2021 une école de la data et de l'IA pour former postiers et apprenants externes aux métiers de *data analyst, data scientist* et *data engineer*. En 2025, 45 élèves ont été formés à la parité femmes-hommes, en partenariat avec des acteurs des nouvelles technologies et de l'économie sociale et solidaire qui accompagnent les publics éloignés de l'emploi.

Évolution professionnelle et mobilité interne

Afin que les collaborateurs soient acteurs de leur projet professionnel, le groupe favorise leur prise d'initiative : dynamiser le marché de l'emploi interne, appels à candidature accessibles à tous les postiers du groupe sur le site interne, règles de mobilité internes formalisées dans une Charte mobilité groupe et accessible sur le site intranet dédié à l'évolution professionnelle. Plusieurs événements autour de la mobilité sont organisés chaque année sur les sites dans différentes régions et accessible à distance. Par exemple, « 1.2.3 J'active Ma Carrière », accessible à tous les collaborateurs, présente l'ensemble des métiers recruteurs (en tension), les illustre avec des témoignages de postiers et accompagne les participants dans la préparation de leur projet professionnel, leur candidature et leurs entretiens.

Le groupe priorise et développe la mobilité professionnelle interne, inter et intra branches, pour favoriser l'évolution professionnelle de ses collaborateurs et répondre aux besoins des différents métiers. En 2025, 18 600 postiers ont bénéficié de mobilités professionnelles internes.

En tant qu'enjeu clé, le développement de l'employabilité des postiers est inscrit dans le dispositif de maîtrise des risques du groupe et fait l'objet d'un suivi régulier en termes d'impact, de risques et d'opportunités. Le groupe La Poste intègre dans sa politique et ses actions une identification des impacts, risques et opportunités pour prévenir l'inadéquation potentielle entre les compétences des collaborateurs et celles recherchées par le groupe La Poste pour réussir sa transformation.

La mise en œuvre de ces politiques est assurée par la Directrice générale adjointe en charge des ressources humaines, en coordination avec la direction de l'engagement sociétal, garantissant leur conformité et la supervision stratégique des ressources humaines relatives.

Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants [S1-2] et processus de réparation des impacts négatifs [S1-3]

Le dialogue social est l'un des cinq axes de la politique RH du groupe : « Agir pour un dialogue social et économique permanent et constructif avec les représentants du personnel : la qualité du dialogue social est partie intégrante de la vie et des évolutions de La Poste ».

La loi n° 2022-449 du 22 novembre 2022 visant à accompagner la mise en place de comités sociaux et économiques (CSE) a modifié en profondeur les règles du dialogue social et réforme les instances représentatives du personnel, avec la mise en place des instances représentatives de droit commun à La Poste SA, dont les principales filiales étaient déjà dotées. Le dialogue social repose sur la mise en place d'instances avec pour objectif de permettre une meilleure représentation des intérêts des parties prenantes : employeur et employés. Cette évolution vers les instances représentatives de droit commun homogénéise les modalités du dialogue social au sein du groupe La Poste.

Entre 2022 et 2024, des négociations ont été menées avec les organisations syndicales pour définir l'organisation, les modalités de fonctionnement, les moyens des CSE, afin que les activités syndicales ou de représentation du personnel s'exercent dans les meilleures conditions, avec une attention particulière portée à l'articulation et la complémentarité des instances à tous les niveaux de l'entreprise. Ces négociations ont abouti à un cadre conventionnel structuré par la signature de dix accords collectifs (méthode, architecture, dialogue social, droit syndical, élections, base de données économique, sociale et environnementale, etc.).

Ainsi, le dialogue social s'opère depuis le 25 octobre 2024 avec les représentants élus et les délégués syndicaux désignés par les organisations syndicales représentatives à trois niveaux : national (central), local (établissement) et au niveau des sites ou des services (représentants de proximité), au sein de 32 comités sociaux et économiques d'établissement (CSE-E) et d'un CSE central (CSE-C). La Poste a souhaité aller au-delà des dispositions légales en créant plus de 1 500 représentants de proximité pour tenir compte de la granularité de sa présence territoriale et faciliter le traitement des demandes locales.

Le dialogue au sein des CSE se déroule dans le cadre d'un agenda social communiqué aux représentants du personnel en début d'année, appuyé par un travail effectué au sein de commissions thématiques (santé et sécurité, conditions de travail, emploi formation égalité professionnelle, diversité et handicap, environnement, économique, activités sociales et culturelles et logement). Le groupe présente aux instances représentatives du personnel pour information-consultation les projets de transformation assortis d'études d'impacts destinées à évaluer leurs conséquences sur les personnels. Ces études pluridisciplinaires, sous la responsabilité du manager, associent les postiers concernés, le représentant du personnel concerné, et le responsable santé et sécurité.

Les entités du groupe La Poste engagent des négociations avec les délégués syndicaux sur les sujets et aux fréquences rendus obligatoires par la loi (négociation annuelle obligatoire, intéressement, gestion de l'emploi et des parcours professionnels, etc.) et d'autres sujets d'intérêt pour les salariés et l'entreprise (égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, télétravail, logement, aidants, etc.). En 2025, le groupe La Poste a signé 435 accords.

La communication avec les différentes instances est facilitée par l'alimentation des bases de données économiques, sociales et environnementales qui comportent de nombreux indicateurs. Chaque année, un bilan social est produit sur la base de ces indicateurs.

Dans la continuité de la mise en œuvre des CSE le 1er novembre 2024, le principe de la constitution d'un Comité groupe a été négocié en 2025 et sera mis en place en 2026. Les attributions du Comité de groupe portent sur le partage d'informations avec les 30 représentants du personnel qui y siègeront (informations relatives à l'activité du groupe, sa situation financière et à caractère extra-financier, ses prévisions d'emploi annuelles). Les comités de groupe, qui existent déjà dans les entités du groupe (Geopost, La Banque Postale, Docaposte), ainsi que les Comités groupe européens (CNP Assurances et Geopost) et au niveau mondial (Geopost avec UNI Global Union) sont maintenus.

À fin 2025, environ 210 000 collaborateurs ont été appelés à voter pour élire sept nouveaux représentants administrateurs salariés au Conseil d'administration du groupe. Le mandat des actuels représentants salariés est arrivé à échéance le 20 janvier 2026.

La qualité du dialogue social est suivie par le directeur des relations sociales de la direction des ressources humaines du groupe, relayé dans toutes les branches par les directeurs des relations sociales. Une veille hebdomadaire du climat social interne et externe est réalisée. Le directeur juridique social assure une veille externe sur la jurisprudence et les évolutions juridiques (nouvelles lois et réglementations).

Le groupe La Poste assure le suivi des conflits sociaux au niveau local et national. Le taux de conflictualité au sein du groupe est bas et en diminution sur la période 2023-2025 (0,22 jour par salarié au niveau national et 0,21 jour par salarié au niveau local en 2025 *vs* 0,18 et 0,2 jour par salarié en 2024, et 0,75 et 0,22 jour par salarié en 2023).

En cas de grève, un plan de continuité de l'activité est déployé dans les conditions permises par le droit de grève, afin d'assurer la continuité du service aux clients. Une information et un dialogue spécifiques sont alors mis en place avec les parties prenantes externes (y compris les clients et les élus des collectivités locales) pour les informer des modalités du plan de continuité de l'activité mis en œuvre. Le dialogue avec les représentants du personnel est renforcé, afin d'identifier les modalités de fin de conflit et les conditions de reprise du travail des salariés en grève.

Dialogue avec le personnel

Le groupe a instauré plusieurs dispositifs de dialogue sur l'ensemble des sujets à impact, afin d'assurer une communication continue et de prendre en compte les attentes et préoccupations des collaborateurs. Le groupe adopte une approche de dialogue avec ses salariés visant à partager et expliquer la stratégie et les résultats, et répondre aux préoccupations des collaborateurs, par exemple :

- les postiers et les représentants du personnel sont régulièrement rencontrés à tous les niveaux de l'entreprise par le Président-Directeur général et le Comex, pour échanger sur la stratégie et la marche économique et sociale de l'entreprise, jusqu'aux niveaux des établissements pour partager les enjeux locaux ;
- le Président-Directeur général et les managers réalisent régulièrement des visites de terrain pour dialoguer avec les équipes ;
- des programmes spécifiques sont déployés dans les branches, comme, sur la période 2023-2025, « Échangeons » (Services-Courrier-Colis) ou « Tous présents » (Grand Public et Numérique), « Inclusion Week » (Geopost), « Docavous » (Docaposte) à l'occasion desquels le management partage le sens de ses actions et explique la stratégie et les résultats ;
- des réunions régulières sont organisées entre les managers et leurs équipes : *brief* quotidien, réunions hebdomadaires, bilatérales entre le manager et ses collaborateurs ;
- des enquêtes de satisfaction annuelles et infra-annuelles sont réalisées par les branches et le groupe, dont le baromètre d'engagement, adressé à tous les collaborateurs du groupe ;
- lors de l'élaboration d'un nouveau plan stratégique, une démarche participative associant tous les postiers prend en compte des avis et suggestions de ces derniers (partage du bilan et construction des nouveaux axes stratégiques) ;
- plus généralement, des réunions d'échanges sont organisées dans les équipes (mise à disposition d'espaces de discussions sur le lieu de travail) avec les managers de proximité et les équipes RH, pour dialoguer sur tous sujets liés à l'environnement de travail.

Le baromètre d'engagement du groupe permet de recueillir chaque année l'avis des collaborateurs sur différents aspects du travail et de leur environnement. Les résultats du baromètre sont utilisés dans chaque équipe pour identifier les points d'amélioration et mettre en place des actions correctives au sein des branches en cours d'année.

Le groupe a déployé plusieurs dispositifs destinés à accompagner le personnel dans toutes les situations, dont la démarche « Avant, Pendant, Après » (APALA) en cas d'absence pour maladie (décliné dans le groupe, telle la démarche « Okay Call » chez Geopost) et a fait le choix d'internaliser un réseau de 170 assistants sociaux à l'écoute des postiers qui rencontreraient des difficultés (accompagnement dans les démarches administratives ou aides pécuniaires, par exemple).

Dispositifs d'alerte

Au-delà des processus de dialogue, le groupe a mis en place plusieurs dispositifs à l'attention des postiers, afin qu'ils puissent faire part de leurs préoccupations ou alerter.

Conformément aux dispositions légales en vigueur et au code de conduite interne déployé au sein du groupe, des plateformes d'alertes sécurisées au sein du groupe permettent à 99% des collaborateurs du groupe d'avoir accès à un dispositif d'alerte. Disponibles en plusieurs langues afin de prendre en compte les implantations locales, ces mécanismes sont ouverts 7/7 et 24/24. Ces outils permettent de traiter les alertes internes et externes. Ces dispositifs ont fait l'objet d'une concertation avec les organisations syndicales et d'une consultation des instances représentatives du personnel (au travers des instances de dialogue social) menée en 2024 lors de l'évolution du dispositif d'alerte à la suite de la loi Waserman et en 2025. Une concertation s'est tenue avec les organisations syndicales représentatives en septembre 2025. Spécifiquement pour lutter contre les violences faites aux femmes, une ligne d'écoute anonyme et gratuite est disponible au 3919.

Une fois par an, le baromètre d'engagement invite chaque salarié du groupe à faire part de son degré de satisfaction sur les sujets tels que : l'environnement de travail, la QVT, l'équilibre vie professionnelle vie privée, la formation, la relation de travail, l'action en matière d'ESG. Les représentants du personnel peuvent recueillir les demandes des collaborateurs de manière anonymisée préservant le demandeur de toutes représailles. De plus, les collaborateurs peuvent faire part de leurs préoccupations à leur responsable managérial à tout moment (canal hiérarchique).

Pour ce qui concerne la santé physique et mentale et qualité de vie et bien être, plusieurs canaux existent :

- une ligne téléphonique ouverte 24/7 pour s'entretenir avec un interlocuteur ;
- un protocole pour traiter les situations de harcèlement moral ou sexuel, qui a été rediffusé auprès des salariés en 2024 ;
- le réseau des assistants sociaux, ou les médecins du travail, vers lesquels les salariés peuvent s'exprimer directement ;

- une messagerie électronique « soutien postiers » pour obtenir une aide face à une difficulté ;
- la réponse au baromètre d'engagement annuel qui comporte des questions sur la santé et la sécurité au travail et sur la QVT.

Concernant la liberté d'association et de droit à la négociation collective, les délégués syndicaux présents dans toutes les entités peuvent être contactés par les personnels et sont chargés des négociations collectives avec les représentants de l'entreprise. En cas de non-respect de la liberté d'association et du droit à la négociation collective, les représentants du personnel peuvent s'adresser aux représentants de l'entreprise en charge de faire respecter ces droits. En cas de litige non résolu, ils peuvent s'adresser à la ligne hiérarchique et aux autorités compétentes. Une veille hebdomadaire est assurée pour s'assurer du respect des droits liés à la liberté d'association et à la négociation collective.

Les postiers ont la possibilité d'adresser leurs questions ou réclamations en matière de rémunération à leur RH de proximité. Au sein de La Poste SA, les postiers peuvent les adresser *via* le service dédié (support fonctionnel national). Le groupe surveille la nature des réclamations et prend les mesures correctrices nécessaires. Un niveau de satisfaction interne (*Net Promoter Score* interne) est calculé pour évaluer la qualité des prestations liées à la rémunération.

Par ailleurs, il existe plusieurs canaux pour traiter les besoins en termes d'acquisition de compétences nouvelles : le manager ou le RH de proximité, la plateforme digitale de formation accessible par tous les postiers. Les équipes dédiées à l'accompagnement de l'évolution professionnelle présentes sur tout le territoire accompagnent les postiers dans leur souhait d'évolution professionnelle, ou en cas de reconversion. Des repositionnements à l'intérieur du groupe sont proposés aux collaborateurs, en cas de reclassement et ils peuvent être accompagnés s'ils souhaitent évoluer vers l'extérieur du groupe.

La politique Emploi et son évolution sont présentées chaque année en information/consultation aux représentants du personnel. Les RH de proximité présents dans les établissements s'assurent que les canaux destinés à établir les remontées d'information (plaintes, demandes) existent bien. Le groupe suit les actions en pilotant de façon hebdomadaire, mensuelle et annuelle les résultats des principaux indicateurs. Des bilans annuels sont examinés chaque année en Commission santé et sécurité au travail (CSSCT), réunissant les représentants de l'entreprise et du personnel.

Processus de remédiation

Le groupe met en place plusieurs processus, afin de prévenir les impacts identifiés et remédier aux éventuels incidents constatés.

Il met en œuvre un plan d'action destiné à prévenir les risques sur la santé physique et mentale au travers de :

- l'évaluation annuelle des risques professionnels par tous les établissements ;
- la réalisation du Document Unique et du programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (PAPRIPACT) ;
- la mise à disposition des espaces de discussion sur le lieu de travail et de la démarche des « Essentiels qualité de vie et conditions de travail » visant à anticiper les risques psychosociaux et à engager des actions de prévention avec les médecins, infirmiers, ergonomes, managers et RH, et à les corriger lors de revues régulières et/ou à la suite d'un incident (analyse des causes et plan d'action réparateur).

Le groupe évalue régulièrement la perception des collaborateurs sur la qualité de vie au travail. À l'issue de cette évaluation des plans d'action sont mis en place pour corriger les irritants exprimés par les salariés.

La liberté d'association et le droit à la négociation collective constituent des principes essentiels que le groupe entend faire respecter, conformément à la politique des droits humains et des libertés fondamentales et à l'ensemble du corpus des textes fondamentaux qu'il a déployé (code de conduite, règlement intérieur, accords sociaux, etc.).

S'agissant de la rémunération des collaborateurs :

- le groupe La Poste (*i.e.* La Poste SA et chaque filiale) tient compte dans les négociations annuelles obligatoires de l'évolution de l'inflation et peut être amené à prendre des mesures particulières. Par exemple, La Poste SA a déployé le forfait mobilités durables (FMD) pour encourager le recours aux moyens de transport plus écologiques. L'aide apportée aux salariés est modulée, à l'instar de l'indemnité de transport pour utilisation du véhicule personnel, pour tenir compte des variations de prix ;
- l'accord d'intéressement de La Poste SA signé avec les organisations syndicales pour la période 2024-2026 a été adapté pour mieux tenir compte du contexte économique et pour être plus cohérent avec les indicateurs financiers et extra-financiers du groupe.

Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels [S1-5]

Pour chacune des grandes orientations de politiques RH, le groupe La Poste fixe des objectifs et des ambitions à atteindre faisant l'objet de plans d'action et de suivi régulier pour évaluer la performance.

Thèmes	Cibles	Unité	2025	2024	2023	Objectifs 2030
Un groupe attentif	**Liberté d'association et droit de négociation collective** Cohésion sociale, qualité du dialogue social constructif et permanent : moyenne des préavis nationaux et locaux	Nombre de jours de grève par agent	0,43	0,38	0,97	Maintien d'un dialogue social constructif et permanent avec faible conflictualité
	Santé et sécurité au travail des collaborateurs Taux de fréquence des accidents	Taux de fréquence	17,8	17,0 [(a)]	17,9 [(b)]	N+1<N
	Qualité de vie et conditions au travail Mesurées dans le baromètre d'engagement	note sur 10	6,8	6,8	6,7	7
	Égalité professionnelle Des effectifs à parité : parité parmi les cadres dirigeants	%	40,0	39,6	38,2	50
	Diversité/inclusion Taux global de travailleurs en situation de handicap [(c)]	%	5,6	5,4	nd	6
Un groupe qualifiant	**Insertion dans l'emploi** Nombre de jeunes embauchés ou accueillis (CDI, CDD, alternants, stagiaires) de moins de 30 ans	Nombre	25 630	24 000	16 800	Maintien de l'engagement
	Développement de l'employabilité Nombre de collaborateurs ayant suivi un parcours professionnel certifiant (en cumulé depuis 2021)	Nombre	4 200	3 400	1 360	6 000
	Évolution professionnelle Part des postiers ayant bénéficié d'une mobilité interne	%	13,2	13,4	13,0	Supérieur ou égal à N-1
Un groupe engagé dans la performance et l'innovation sociale	**Management exemplaire** Score d'engagement mesuré *via* le baromètre d'engagement	%	64	63	65	Supérieur ou égal à 60%
	RSE Perception par chaque salarié de l'engagement des équipes à la réduction de l'impact écologique (mise en place d'actions, mesure du baromètre d'engagement)	%	68	71	71	80

(a) Périmètre groupe monde.
(b) Périmètre groupe Europe.
(c) L'indicateur diversité/inclusion a été élargi au périmètre groupe.

Les objectifs et cibles sont déterminés avec les responsables des domaines métiers en fonction des enjeux du groupe et font l'objet de feuilles de route partagées, dont les résultats sont analysés avec les managers responsables des plans d'action y afférents.

Qualité de vie et conditions au travail mesurées *via* le baromètre d'engagement

Qualité de vie et conditions au travail mesurées *via* le baromètre d'engagement du groupe La Poste (note sur 10)

- Processus de définition de la cible : indicateur présent dans le plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous ». L'indicateur est repris dans la feuille de route du P-DG, la cible est déterminée chaque année par le Comex du groupe et déclinée ensuite dans les objectifs de tous les managers.
- Dialogue avec les parties prenantes pour définir la cible : les actions au titre de la QVCT sont partagées avec les représentants du personnel lors des informations faites sur les résultats du baromètre d'engagement des postiers, dont l'un des indicateurs est la note donnée sur la QVT (une note de 1 à 10 attribuée par tous les postiers du groupe).
- Performance *vs* N-1 : stable.
- Enseignements ou amélioration : les plans d'action mis en place sont utiles pour améliorer l'environnement du travail (tous les éléments concourent à une meilleure prise en compte de la QVCT, d'ordre matériel, managérial ou encore dans la clarté des objectifs et les relations entre les équipes, etc.).

Égalité professionnelle

Des effectifs à parité : atteindre la parité parmi les cadres dirigeants

- Processus de définition de la cible : indicateur présent dans le plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », défini annuellement dans la feuille de route du Président-Directeur général, validée par le Comex du groupe.
- Dialogue avec les parties prenantes pour définir la cible : l'indicateur est fixé par la Direction générale, la cible est définie grâce à un dialogue avec les parties prenantes, avec une animation notamment du réseau interne sur la promotion de la parité femmes-hommes dans tous les métiers et à tous les niveaux de l'entreprise. Ce réseau repose sur des ambassadeurs présents dans tout le groupe et est parrainé chaque année par un membre du Comité exécutif du groupe.
- Performance *vs* N-1 : en progression.
- Enseignements ou amélioration : consolider la progression de la parité femmes-hommes dans les métiers particulièrement déficitaires (exemple : création de l'école de la data/IA avec des candidats et réseau interne chargé de promouvoir la parité entre les femmes et les hommes, Docaposte est partie prenante du programme Femmes dans la tech.

Diversité, inclusion et égalité des chances

Taux global de travailleurs en situation de handicap : niveau d'insertion optimal

- Processus de définition de la cible : les actions sont déterminées à partir des sujets partagés en Comité diversité & inclusion du groupe réunissant toutes les branches d'activité.
- Dialogue avec les parties prenantes pour définir la cible : les rapports obligatoires sont présentés aux instances représentatives du personnel (rapport sur le calcul de l'index d'égalité professionnelle par exemple).
- Performance *vs* N-1 : au moins équivalent.
- Enseignements ou amélioration : des bilans de chaque action sont établis annuellement pour identifier les thèmes à approfondir dans une logique d'amélioration continue.

Insertion dans l'emploi

Nombre de jeunes embauchés ou accueillis (CDI, CDD, alternants, stagiaires)

- Processus de définition de la cible : les niveaux d'embauche sont déterminés chaque année en fonction des besoins de l'entreprise et des sorties prévisionnelles.
- Dialogue avec les parties prenantes pour définir la cible : le volet emploi et son évolution sont présentés lors de l'information/consultation dans les CSE de La Poste, avec au minimum deux récurrences, la première sur la stratégie de l'entreprise qui comporte un volet emploi et la deuxième sur la politique sociale.
- Performance vs N-1 : maintenir le niveau des recrutements, en particulier pour favoriser l'insertion des jeunes dans l'emploi.
- Enseignements ou amélioration : La Poste a actualisé sa marque employeur en 2024, élément d'attractivité sur le marché du travail et auprès des jeunes diplômés. Elle est bénéficiaire de plusieurs trophées et labels récompensant son engagement en tant qu'employeur de choix.

Employabilité

Adaptation des métiers aux opportunités d'évolutions professionnelles pour chaque postier : mobilité interne

- Processus de définition de la cible : les objectifs sont dépendants des projets de transformation engagés par le groupe, la mobilité interne doit être prédominante au sein des différentes modalités de recrutements.
- Dialogue avec les parties prenantes pour définir la cible : l'indicateur est partagé avec les représentants du personnel à la Commission de suivi de l'accord gestion de l'emploi et des parcours professionnels (GEPPMM).
- Performance *vs* N-1 : plus de 10% des postiers bénéficient chaque année d'une mobilité professionnelle (moyenne).
- Enseignements ou amélioration : les actions destinées à inciter les postiers à se renseigner sur les possibilités d'évolution sont développées.

Management exemplaire

Score d'engagement mesuré *via* le baromètre d'engagement

- Processus de définition de la cible.
- Dialogue avec les parties prenantes pour définir la cible : résultats présentés chaque année à tout le personnel, dans toutes les unités de travail et en instance représentative du personnel pour information.
- Performance vs N-1 : au moins égale ou en progression.
- Enseignements ou amélioration : la perception des enjeux et de la stratégie de l'entreprise a progressé en 2025 *via* des actions concrètes (programme Échangeons à la BSCC et Pouvoir d'agir à la BGPN).

RSE

Perception par chaque salarié de l'engagement des équipes à la réduction de l'impact écologique (mise en place d'actions, mesure du baromètre d'engagement)

- Processus de définition de la cible : réponse donnée par le personnel dans l'enquête annuelle du baromètre.
- Dialogue avec les parties prenantes pour définir la cible : résultats annuels présentés aux représentants du personnel au CSE-C en janvier 2026 et à chaque salarié au premier trimestre 2026.
- Performance vs N-1 : au moins égale ou en progression.
- Enseignements ou amélioration : le taux de réponse positive est de 68% en moyenne et de 81% parmi les managers. La question a été posée pour la première fois en 2025.

Métriques

Caractéristiques des salariés de l'entreprise [S1-6]

NOMBRE DE SALARIÉS PAR GENRE

Effectifs (*en personnes physiques*)

	2025		2024	
Genre	**au 31/12**	**Effectif moyen**	**au 31/12**	**Effectif moyen**
Homme	132 772	134 531	134 641	133 253
Femme	112 297	114 859	116 701	117 249
Autre	-	181	3	-
Non déclaré	-	-	24	24
NOMBRE TOTAL DE SALARIÉS	**245 069**	**249 571**	**251 369**	**250 527**

NOMBRE DE SALARIÉS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Effectifs (*en personnes physiques*)

	2025		2024	
Nombre de salariés [(a)]	**au 31/12**	**Effectif moyen**	**au 31/12**	**Effectif moyen**
France	195 218	199 538	201 328	194 223
Europe	42 795	42 818	42 865	42 373
Reste du monde	7 056	7 216	7 176	13 930
NOMBRE TOTAL DE SALARIÉS	**245 069**	**249 571**	**251 369**	**250 527**

(a) Périmètre : pays où l'entreprise compte au moins 50 salariés représentant au moins 10% de l'effectif total.

	2025									
	Homme		Femme		Autre		Non déclaré		Total	
Nombre de salariés *(en personnes physiques)*	**Au 31/12**	**Moyenne**	**Au 31/12**	**Moyenne**	**Au 31/12**	**Moyenne**	**Au 31/12**	**Moyenne**	**Au 31/12**	**Moyenne**
Nombre de salariés	132 772	134 531	112 297	114 859	0	181	0	-	245 069	249 571
Nombre de salariés permanents	121 595	123 263	105 060	107 521	0	31	0	-	226 655	230 814
Nombre de salariés non permanents	11 177	11 268	7 237	7 339	0	150	0	-	18 414	18 757
Nombre de salariés à heures de travail non garanties	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre de salariés à temps plein	119 701	-	92 924	-	0	-	0		212 625	-
Nombre de salariés à temps partiel	13 071	-	19 373	-	0	-	0	-	32 444	-

	2024									
	Homme		Femme		Autre		Non déclaré		Total	
Nombre de salariés *(en personnes physiques)*	**Au 31/12**	**Moyenne**	**Au 31/12**	**Moyenne**	**Au 31/12**	**Moyenne**	**Au 31/12**	**Moyenne**	**Au 31/12**	**Moyenne**
Nombre de salariés	134 641	133 253	116 701	117 249	3	0	24	24	251 369	250 527
Nombre de salariés permanents	124 805	124 667	109 955	110 932	0	0	23	23	234 783	235 622
Nombre de salariés non permanents	9 836	8 586	6 746	6 317	3	0	1	1	16 586	14 905
Nombre de salariés à heures de travail non garanties	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre de salariés à temps plein	120 648	-	95 084	-	3	-	24	-	215 759	-
Nombre de salariés à temps partiel	13 993	-	21 617	-	0	-	0	-	35 610	-

Effectifs	**2025**	**2024**
Nombre de départs *(en personnes physiques)*	28 416	34 055
Pourcentage de départ *(taux de rotation)*	12,1%	14,3%

Méthodes et hypothèses utilisées pour compiler les données

Indicateurs relatifs aux effectifs du groupe

Les effectifs inclus dans le calcul des indicateurs présentés dans cette section sont au périmètre du groupe La Poste (La Poste SA et ses filiales). 100% des filiales du périmètre de consolidation financière ont été prises en compte. Ce périmètre comprend les salariés en CDI (y compris les fonctionnaires employés comme salariés dans les filiales) et en CDD, dont les alternants (apprentis et contrats de professionnalisation).

Le groupe La Poste est majoritairement présent en France (80% des effectifs en personne physique). Geopost dispose d'une forte présence internationale, avec 84% de ses salariés situés hors de France, ainsi que La Banque Postale, avec près de 10% des effectifs hors de France.

Une consolidation hiérarchique est effectuée (sur trois niveaux) et permet de calculer la représentativité de chaque indicateur S1 en pourcentage du chiffre d'affaires consolidé. Les indicateurs couvrent 98,2% des effectifs et 99,2% du chiffre d'affaires. 2% des effectifs (consolidation par entité réalisée par la direction financière) représentant 0,8% du chiffre d'affaires consolidé ne font pas partie du périmètre de calcul des indicateurs S1. Quelques filiales en nombre très limité ont rencontré des difficultés à remonter des informations d'entités à l'étranger comme les années précédentes (Russie par exemple).

Selon le protocole social, le nombre d'ETP correspond au nombre de personnes présentes dans l'entreprise à la fin de chaque mois, dont le contrat n'est pas suspendu. Une personne compte pour un si elle effectue un temps plein et au prorata de son temps de travail lorsqu'elle est à temps partiel. Le nombre d'employés ne comporte que les effectifs internes, hors intérimaires. Pour restituer les caractéristiques des effectifs (âge, genre, etc.), il est déclaré à la fin de la période de reporting.

Les données calculées sont comparées aux années précédentes pour identifier les variations et les expliquer si besoin. Pour cette deuxième année, les indicateurs sont comparés aux chiffres publiés dans l'état de durabilité 2024.

Les effectifs du groupe en ETP sont utilisés pour les graphiques de répartition par branche et géographique. Seule la France représente plus de 10% des effectifs. Dans le S1-6_01, les effectifs sont répartis suivant trois grandes zones géographiques (France, Europe et reste du monde) et sur les principaux axes de reporting en termes de chiffre d'affaires.

Caractéristiques des travailleurs externes faisant partie des effectifs de l'entreprise [S1-7]

Sont reportés ci-dessous (S1-7_01 et S1-7_03) les données relatives aux travailleurs intérimaires. Ils sont mis à disposition par des entreprises de travail temporaire (ETT). Le groupe ne fait pas appel à des travailleurs indépendants. Le total reporté dans le DP S1-7_01 est donc équivalent au S1-7_03 en raison de la très faible représentativité des travailleurs indépendants.

Intérimaires en ETP	2025	2024
Nombre de non-employés (intérimaires) dans le personnel propre	24 792	23 824
Nombre de non-employés (intérimaires) dans le personnel propre : personnes fournies par des entreprises principalement engagées dans des activités d'emploi	24 792	23 824

Précisions méthodologiques concernant les données relatives aux non-salariés

Sur la base des dépenses comptabilisées pour l'utilisation d'employés intérimaires en euros par branche[1], le nombre d'ETP est obtenu en divisant le montant total des dépenses mensuelles par le coût unitaire moyen calculé par branche. Le nombre est rapporté en équivalent temps. Compte tenu de la source des données décrites au point de donnée S1-7_06, il s'agit d'une estimation d'ETP plein moyen mensuel sur la base des dépenses financières comptabilisées en euros divisées par un coût unitaire moyen par branche.

Au sein du groupe La Poste, les travailleurs indépendants ne constituent pas un modèle d'emploi utilisé. Le groupe fait appel aux intérimaires pour gérer la variation du volume de son activité. C'est notamment le cas pour la distribution et la logistique, lors des périodes de soldes ou de fin d'année, afin de faire face aux pics d'activité dans la distribution des colis, ou lors des périodes de soldes et promotions. La nature des emplois se décompose comme suit : 70% de fonctions de *front office* (livreurs colis, agents de traitement, etc.), 10% en *back office* (établissements de production BSCC) et le reste dans les filiales.

Le recours aux différentes formes d'emploi est adossé à une politique prenant en compte les éléments extra-financiers : qualité de l'intégration des personnels intérimaires, formation, organisation, ainsi que qualité et conditions de vie au travail. Les relations avec les sociétés d'intérim sont encadrées par des conventions qui respectent la Charte d'achats responsables du groupe La Poste.

Le montant mensuel des dépenses est comptabilisé sur le compte comptable spécifiquement créé pour les dépenses afférentes aux intérimaires du groupe.

Couverture des négociations collectives et dialogue social [S1-8]

	2025	2024
Pourcentage du personnel propre couvert par des accords de négociation collective	91,0%	90,8%

Les collaborateurs de La Poste sont couverts par la convention commune La Poste-France Telecom pour les contrats de type CDI, CDD ou alternance. Les fonctionnaires sont rattachés au statut de la fonction publique d'État et bénéficient d'une représentation au travers du dialogue social de La Poste.

Pourcentage du personnel propre couvert par des accords de négociation collective par région	2025	2024
France	98,7%	98,9%
Europe (hors France)	58,5%	55,7%
Reste du monde	74,4%	75,2%
TOTAL GÉNÉRAL	**91,0%**	**90,8%**

	2025	2024
Employés dans le pays (EEE) couverts par des représentants des travailleurs	91,4%	94,2%
Employés dans la région (non-EEE) couvert par des accords de négociation collective par taux de couverture et par région	61,9%	75,2%

(1) *Source : direction financière du groupe La Poste.*

Par ailleurs, 100% des salariés sont couverts par les accords sociaux cadres sur toutes les thématiques obligatoires (Gestion de l'Emploi et des Parcours professionnels, QVCT, salariés expérimentés, négociation annuelle obligatoire, etc.). La Poste va au-delà de ces exigences en s'engageant sur des thématiques dans lesquelles elle a pour ambition d'être pionnière (handicap, aidance) et en adaptant certains accords au niveau des branches lorsque les métiers l'exigent (métiers de la distribution et du traitement à la branche Services-Courrier-Colis).

Couverture de la négociation collective

Taux de couverture	Employés EEE[(a)] pour les pays avec plus de 50 employés représentant plus de 10% de l'emploi total	Employés non-EEE[(a)] estimation pour les régions avec plus de 50 employés représentant plus de 10% de l'emploi total
0-19%		
20-39%		
40-59%		
60-79%		
80-100%	France	

(a) Espace économique européen.

Dialogue social

Taux de couverture	Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement) (pour les payes avec plus de 50 employés représentant moins de 10% de l'emploi total)
0-19%	
20-39%	
40-59%	
60-79%	
80-100%	France

Métriques de diversité [S1-9]

Répartition des salariés dans le top management

	2025		2024	
Taux de couverture	Nombre	%	Nombre	%
Salariés hommes	215	60,1	217	60,4
Salariées femmes	143	39,9	142	39,6
TOTAL SALARIÉS	**358**	**100**	**359**	**100**

Répartition du nombre de salariés par tranche d'âge

	2025		2024	
Taux de couverture	Nombre	%	Nombre	%
moins de 30 ans	35 045	14,3	35 656	14,2
30-49 ans	113 382	46,3	116 495	46,3
50 ans et plus	96 642	39,4	99 218	39,5
TOTAL NOMBRE DE SALARIÉS	**245 069**	**100**	**251 369**	**100**

L'encadrement supérieur est défini pour le groupe par la direction des ressources humaines du groupe (DRHG) : il s'agit des cadres dirigeants N-1 et N-2 des membres du Comex du groupe La Poste.

Selon la convention commune La Poste (convention collective), « est placé en position III C, l'ingénieur ou le cadre supérieur exerçant soit :

- des responsabilités générales ou bien d'une des plus grandes entités locales, ou bien d'une des entités très importantes territoriales ou spécialisées, ou bien d'un grand projet de portée nationale ;
- des responsabilités le plaçant directement auprès d'un dirigeant de l'exploitant public et le faisant participer à l'élaboration des choix stratégiques ou politiques ou à la définition de l'organisation d'un domaine ou d'activités donnés ;
- des responsabilités d'expert ou de conseil de très haut niveau ».

Salaires décents [S1-10]

Le groupe La Poste s'assure que La Poste SA et toutes ses filiales rémunèrent le personnel dans le respect des minima légaux, des conventions collectives ou accords d'entreprise [S1-10_01].

Le salaire décent[1] minimal relève de la responsabilité des États et des branches d'activité concernés en tenant compte du pouvoir d'achat local.

Le groupe La Poste, notamment La Poste SA, tient compte des caractéristiques du lieu de résidence (outre-mer, Corse, zones frontalières, métropoles, etc.) et de la situation familiale des collaborateurs (dépendant du nombre d'enfants à charge) en versant un complément de revenu mensuel adéquat. Elle contribue auprès de tout son personnel à l'accès aux technologies de l'information à travers le versement d'une prime mensuelle.

La part des employés[2] du groupe percevant une rémunération fixe inférieure au salaire décent est de 0% [S1-10_03].

Protection sociale [S1-11]

Tous les salariés du groupe bénéficient d'une protection sociale santé et prévoyance leur permettant de faire face aux frais de santé, perte de revenu dus à la maladie, l'invalidité, etc. Les dispositifs créés par l'entreprise s'ajoutent aux dispositifs de droit commun prévus par les pouvoirs publics et s'appliquent à tous les salariés.

Ils ont été négociés avec les représentants du personnel des entreprises au sein des conventions collectives de branches ou d'entreprise (La Poste SA), ces conventions régissent les dispositifs de la protection sociale (couverture santé & prévoyance).

Personnes handicapées [S1-12]

	Nombre de salariés en situation de handicap		Salariés en situation de handicap *(en %)*	
Genre	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**
Hommes	5 115	4 991	3,9	3,5
Femmes	8 689	8 522	7,7	6,9
Autre	-	-	-	-
Non déclarés	-	-	-	-
TOTAL	**13 804**	**13 513**	**5,6**	**5,0**

Le groupe La Poste porte une attention particulière à l'inclusion et au maintien en emploi des personnes en situation de handicap. Il emploie 5,6% de travailleurs en situation de handicap.

Méthodologie de calcul et informations contextuelles

Sont intégrés au périmètre groupe La Poste les salariés (bénéficiaires de tous types de contrats) en fonction au 31 décembre de l'année de référence.

Métriques de la formation et du développement des compétences [S1-13]

	Nombre d'entretiens annuels d'évaluation		Entretiens annuels d'évaluation *(en %)*	
Genre	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**
Hommes	89 413	93 154	66,5	69,9
Femmes	86 451	95 010	75,3	81,0
Autre	1	-	0,6	-
Non déclarés	-	24	-	100
TOTAL	**175 865**	**188 188**	**70,5**	**75,1 [a]**

(a) Taux au périmètre groupe ; au périmètre La Poste SA, le taux est supérieur à 98%.

(1) Le salaire décent ou « adequate wage » (ESRS S1-10 §69 - annexe I du règlement délégué 2023/2772) est constitué des éléments de rémunération fixe à caractère récurrent garantis à l'ensemble des employés.

(2) Les employés sont les collaborateurs, fonctionnaires, CDI ou CDD à l'exclusion des alternants et stagiaires. Les non-employés ne sont pas intégrés au périmètre.

	Nombre d'heures de formation		Nombre moyen d'heures de formation par salarié	
Genre	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**
Hommes	2 187 467	2 076 707	16	16
Femmes	2 379 275	2 461 325	21	21
Autre	5 126	-	28	-
Non déclarés	-	2 575	-	107
TOTAL	**4 571 868**	**4 540 608**	**18**	**18**

Métriques de santé et de sécurité [S1-14]

	Unité	2025	2024
Part de personnes dans le personnel propre couvertes par un système de gestion de la santé et de la sécurité basé sur des exigences légales et/ou des normes ou lignes directrices reconnues	%	99,0	99,9
Nombre de décès dans le personnel propre résultant de blessures liées au travail et de maladies liées au travail	Nombre	10	8
Nombre d'accidents du travail enregistrables pour le propre personnel	Nombre	7 515	7 089
Taux de fréquence d'accidents du travail enregistrables pour le propre personnel		17,8	17,0
Nombre d'accidents du travail enregistrables pour le propre personnel et le personnel intérimaire[a]	Nombre	8 348	ND
Taux de fréquence d'accidents du travail enregistrables pour le propre personnel et le personnel intérimaire[a]		18,6	ND

(a) Personnel intérimaire en France, données non disponibles en 2024.

Équilibre entre vie professionnelle et vie privée [S1-15]

	% d'ayants droit (hors alternants)		% d'ayants droit ayant pris un congé familial	
Genre	**2025[a]**	**2024**	**2025[a]**	**2024**
Hommes	99,6	100	8,8	7,9
Femmes	99,6	99,9	10,8	9,1
Autre	-	100	-	-
Non déclarés	-	100	-	-
TOTAL	**99,6**	**100**	**9,7**	**8,4**

(a) Les données 2025 incluent les salariés non permanents.

Les dispositions aux congés familiaux sont prévues par la convention commune et donnent lieu à la publication d'un guide RH (dernière actualisation en septembre 2024).

Métriques de rémunération [S1-16]

	2025	2024 retraité[a]	2024
Écart salarial entre femmes et hommes [S1-16_01][1]	4,1%	4,5%	4,2%
Ratio de rémunération annuelle totale [S1-16_02][2]	25	23	23

(a) Changement de périmètre en 2025 pour intégrer les alternants et améliorer la prise en compte de l'absentéisme.

Pour le calcul des deux indicateurs de rémunération [S1-16_03] :

- les effectifs sont convertis en équivalents temps plein (ETP) sur la base du temps de présence dans l'entreprise (hors absences non rémunérées) au cours de l'année civile ;
- le salaire équivalent temps plein est calculé après élimination des données aberrantes ou non significatives. Pour les filiales hors zone euro, la conversion est opérée au taux de change constaté au 31 décembre ;
- les rémunérations prises en compte pour le calcul de l'écart de rémunération entre femmes et hommes[1] intègrent les éléments fixes et variables, les indemnités, les suppléments (logement, télétravail, transport, repas, etc.) et accessoires de rémunération (monétisation CET, avantages en nature, etc.) ;

(1) Écart salarial entre femmes et hommes ou Pay gap (ESRS S1-10 §69 - annexe I du règlement délégué 2023/2772) = (rémunération moyenne des hommes – rémunération moyenne des femmes) / (rémunération moyenne des hommes).

(2) Ratio de rémunération annuelle totale ou Total Compensation Ratio (ESRS S1-10 §69 - annexe I du règlement délégué 2023/2772) = (rémunération individuelle la plus haute) / (rémunération médiane à l'exclusion de la plus haute rémunération individuelle).

- pour le calcul du ratio de rémunération annuelle totale[2], l'intéressement et la participation, l'abondement de l'épargne entreprise, et pour les filiales concernées les éventuelles distributions d'actions ou de stock-options, sont également pris en compte ;
- l'indicateur du groupe La Poste est une moyenne pondérée par les effectifs des indicateurs des entités consolidées. En 2025, les entités consolidées cumulent plus de 97% de l'effectif total du groupe.

L'écart de rémunération entre femmes et hommes consolidé s'élève à 4,1% en faveur des hommes. Ce résultat, au regard de la diversité des métiers et des statuts, ainsi que de la complexité des marchés sur lesquels le groupe opère, est proche de l'égalité salariale. Un écart inférieur à 5% est considéré comme non significatif dans la mesure où aucun ajustement lié aux métiers exercés, à l'ancienneté ou à l'expérience, n'est pris en compte. Au périmètre de La Poste SA (142 694 ETP[1]), l'écart de rémunération non ajusté s'élève à 1,1% en faveur des hommes en 2025 (*vs* 1,6% en 2024).

Sur la base des politiques RH qui s'appliquent à l'ensemble du groupe, La Poste SA a signé en juillet 2025 un accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes qui fixe des engagements pour la période 2025-2027. Cet accord vise 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 permettant aux femmes d'accéder aux plus hauts niveaux de fonctions de l'entreprise ;
- assurer l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes en allouant chaque année, dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO), une enveloppe spéciale destinée à corriger les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

Le groupe totalise 227 741 ETP agent année, soit environ 75% des effectifs exerçant majoritairement une activité de logistique, transport ou distribution. La proportion de cadres au sein du groupe est d'environ 25%. Ainsi, la rémunération médiane correspond à une rémunération sensiblement plus basse que la rémunération moyenne, avec pour conséquence de tirer vers le haut le ratio de rémunération annuelle totale consolidé.

Cas, plaintes et impacts graves en matière de droits de l'homme [S1-17]

Un suivi des atteintes aux droits de l'homme et aux libertés fondamentales est réalisé. Si ces atteintes donnaient lieu à des condamnations ou des dédommagements, le groupe en assurerait le suivi financier dans la gestion des incidents, à l'instar des incidents affectant la conformité. La direction de l'audit, des risques et de la conformité réalise ce suivi de manière quadrimestrielle avec un bilan annuel produit par le déontologue du groupe La Poste (processus de gestion des incidents).

Un canal de remontée des incidents affectant la conformité de l'entreprise est mis en œuvre et fait l'objet d'un suivi régulier conjointement par la direction de la conformité du groupe et la direction des ressources humaines du groupe. Ce pilotage est partagé avec les correspondants des risques de chaque branche et la direction fonctionnelle du groupe. Il fait l'objet d'un partage en comité des risques groupe au moins deux fois par an. Ce mécanisme de remontée des incidents est connu de tous les correspondants risque et installé depuis plusieurs années. Aucune atteinte grave affectant les droits humains ou les libertés fondamentales du personnel de l'entreprise n'a été relevée en 2025.

Discrimination	Unité	2025	2024
Incidents de discrimination (y compris harcèlement)	Nombre	256	274
Plaintes totales déposées par l'intermédiaire des canaux de remontée d'alerte	Nombre	358	242
Plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour les entreprises multinationales [(a)]	Nombre	0	1
Montant des amendes, pénalités et compensations pour dommages résultant d'incidents de discrimination [(a)]	€	50 106	31 000
Incidents relatifs aux droits de l'homme	Nombre	0	0
Incidents relatifs aux droits des Nations Unies	Nombre	0	0
Montant des amendes résultant d'incidents relatifs aux droits de l'homme	€	0	0
Cas graves de violation des droits de l'homme	Nombre	0	0

(a) Sur 75% des effectifs et 50% du chiffre d'affaires du périmètre groupe La Poste.

3.1.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur – S2

Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique [S2-SBM-3]

La Poste noue des relations de confiance au sein des territoires, notamment en France auprès des petites et moyennes entreprises, qui représentent près de 80% de son portefeuille.

Le groupe adresse un volume d'achats de près de 16 milliards d'euros[2] en France et à l'international, auprès de plus de 50 000 fournisseurs en France de toutes tailles et de tous secteurs d'activité : prestataires de transport et de livraison, équipementiers industriels et logistiques, prestataires de construction, de rénovation, de nettoyage des locaux postaux, prestataires informatiques, d'intérim entre autres.

En tant que donneur d'ordre, le groupe veille aux conditions de travail et au respect des droits fondamentaux des hommes et des femmes qui travaillent tout au long de sa chaîne de valeur. Avec la volonté d'accroître son impact positif et de prévenir les risques sur les travailleurs de sa chaîne de valeur, le groupe La Poste a inscrit dans son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous » le renforcement des pratiques d'achats responsables. Depuis plusieurs années, le groupe répond à ses enjeux relatifs aux travailleurs de sa chaîne de valeur au travers de politiques et de plans d'action qu'il fait évoluer.

L'analyse de double matérialité[3] a mis en avant des impacts et risques matériels.

(1) Cf. section 6.3 « États financiers annuels », note 5 « Charges de personnel ».
(2) Cf. section 6.1 « États financiers consolidés », note 9 « Achats et autres charges ».
(3) Pour davantage d'information sur l'analyse de double matérialité, cf. section 3.1.1.1 « Stratégie et modèle d'affaires ».

Impacts

- Atteintes aux droits des travailleurs (conditions de travail, conditions d'emploi).

Risques

- Risques réglementaires et réputationnels en cas de non-respect des droits des travailleurs par les fournisseurs et sous-traitants ;
- Perturbations liées à une rupture d'approvisionnement due à la défaillance d'un fournisseur (arrêt temporaire/définitif/réduction de l'activité d'un prestataire de services ou d'un fournisseur critique ou stratégique, pénuries de main-d'œuvre qualifiée, etc.).

Les travailleurs de la chaîne de valeur du groupe soumis à des impacts matériels sont les salariés des fournisseurs ou les sous-traitants. À ce jour, les travailleurs de la chaîne de valeur soumis à des impacts matériels s'entendent principalement comme les salariés des fournisseurs de rang 1 et les salariés de son activité de sous-traitance sur certaines catégories d'achat (transport, livraison, prestations logistiques, construction/rénovation, intérim, matériels IT/télécom, habillement).

Le groupe La Poste et ses filiales évaluent chaque année les risques d'atteinte grave aux droits humains et aux libertés fondamentales liés à leurs activités et à celles de leurs fournisseurs conformément à la loi sur le devoir de vigilance. En 2025, La Poste et les filiales qu'elle contrôle majoritairement n'ont pas fait l'objet, à sa connaissance, de condamnation concernant le non-respect des normes internationales relatives aux droits humains par les fournisseurs sur sa chaîne de valeur.

Cette cartographie des risques permet au groupe de piloter les mesures de maîtrise de ces risques, notamment ceux évalués comme les plus saillants. Ces mesures portent sur quatre axes :

- des engagements en matière d'achats responsables, avec un corpus constitué d'une politique achats responsables et d'une Charte achats responsables et éthiques précisant les attentes vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants ;
- des mesures transverses quelles que soient les catégories d'achat ;
- des mesures spécifiques pour prévenir et atténuer les risques sur les catégories d'achat priorisées au titre du devoir de vigilance ;
- des mesures individuelles propres aux fournisseurs identifiés les plus à risque selon les résultats d'évaluation issus du *hub* e-conformité fournisseurs.

En parallèle du plan de vigilance, le groupe s'engage à promouvoir l'inclusion sociale et à contribuer au développement du tissu économique et social des territoires par le biais de ses achats.

L'empreinte socio-économique du groupe, réalisée en 2024-2025, 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 419 010 emplois en France et représentent une création de valeur de 15,3 milliards d'euros[1]. Les achats et salaires des huit entités étudiées[2] soutiennent ainsi 0,6% du produit intérieur brut (PIB) français et 1,4% des emplois. Ces activités bénéficient directement aux travailleurs de la chaîne de valeur sur le territoire français (employés des fournisseurs locaux, sous-traitants et prestataires de services).

Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur [S2-1]

En tant qu'acteur public de premier rang, La Poste s'emploie à faire preuve d'exemplarité en matière d'engagement sociétal, environnemental et éthique. Le groupe s'engage à promouvoir des comportements responsables, en intégrant ces principes dans l'ensemble de ses activités d'achat. La diversification de ses activités exige une gestion spécifique des impacts et des risques relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur, adaptés à sa structure multiactivité. L'approche du groupe repose sur un ensemble de politiques interconnectées et adaptées à ses besoins opérationnels, en prenant en compte les disparités géographiques. Certaines politiques s'appliquent au périmètre du groupe alors que d'autres répondent à des enjeux spécifiques, comme :

- la politique Droits humains, fondement de l'approche du groupe, applicable à l'ensemble de son activité indépendamment de l'implantation géographique ;
- la politique relative au devoir de vigilance ;
- la politique Achats responsables et ses actions spécifiques sur la sous-traitance transport, logistique et livraison pour son activité opérée en France et à l'international.

Le groupe accompagne ses fournisseurs et prestataires en matière de pratiques sociales et environnementales (au travers de l'animation de webinaires) et s'engage pour l'amélioration des pratiques internes et des relations fournisseurs grâce à la mise en place de ces politiques au travers de plans d'action[3].

Politique Droits humains

Pour les fournisseurs et sous-traitants avec lesquels il existe un contrat commercial direct sur l'ensemble de ses territoires d'implantation, le groupe La Poste porte un engagement constant en faveur du respect des droits humains et des libertés fondamentales, inclus dans sa politique Droits humains. Il adhère et promeut, dans ses activités et sa sphère de responsabilité, les principes des traités internationaux relatifs aux droits de l'Homme, ainsi que les dispositions des conventions fondamentales de l'OIT et des principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits humains.

Depuis 2003, il renouvelle son adhésion au Pacte mondial des Nations Unies, par lequel il s'engage à :

- respecter la liberté d'expression et d'association ;
- reconnaître le droit de négociation collective ;
- contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
- contribuer à l'abolition effective du travail des enfants ;
- contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

Le groupe adhère également à la Charte des relations interentreprises du 28 juin 2010 au travers de laquelle il s'engage à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession. Le groupe conduit ses activités dans le respect de la législation du travail des pays dans lesquels il est implanté. Si des dispositions locales sont susceptibles de limiter la protection des droits humains au sens des normes internationales, il s'engage à rechercher des solutions pour se rapprocher au plus près de cette protection pour les collaborateurs de ses sous-traitants, dans le respect du droit local. Il s'engage également à ne pas exercer de pression sur ses fournisseurs et sous-traitants pouvant les amener à déroger aux droits humains et aux libertés fondamentales. Ces principes sont intégrés au dispositif de contractualisation.

La politique Droits humains a été validée en Comité exécutif et est mise en œuvre sous la responsabilité de la direction des ressources humaines du groupe, agissant sous la délégation du Président–Directeur général. Elle comporte trois volets embarquant l'ensemble de la chaîne de valeur :

- employeur exemplaire, s'agissant des collaborateurs en propre et en lien avec les accords sociaux qui portent les engagements sur les droits humains ;
- donneur d'ordre et partenaire commercial responsable et éthique, pour que fournisseurs, prestataires et sous-traitants partagent l'ensemble des principes du groupe ;

(1) Source : étude Empreinte emploi 2024-2025 – étude socioéconomique réalisée en interne.
(2) La Poste SA, La Banque Postale SA, La Poste Immobilier, Viaposte groupe, DPD France, CNP Assurances France, Mediaposte et BPO IS.
(3) Cf. section 3.1.4.1 « Gestion des relations avec les fournisseurs [G1-2] ».

- soutien du respect des droits humains par ses activités de bancassureur, qui intègre ces enjeux dans les politiques d'investissements et de financements du groupe.

Les activités internationales du groupe La Poste sont principalement portées par les filiales de Geopost, dans plus de 50 pays, qui a établi sa propre politique Droits humains en déclinaison de celle du groupe. Ces filiales, en tant qu'acteurs du transport et de la livraison, veillent au respect des droits humains dans les pays où elles opèrent[1].

Politique relative au devoir de vigilance

Incorporation par référence de la description des cinq mesures relatives au plan de vigilance présentées en section 4.5.1.1 « Loi sur le devoir de vigilance appliquée au groupe La Poste ».

La conformité est portée au plus haut niveau par les instances dirigeantes du groupe, chaque dirigeant et membre du Comité exécutif s'engage formellement à respecter et à déployer le référentiel de politiques de conformité du groupe, à travers la signature d'une lettre d'engagement. Par cet acte, les dirigeants mettent en place un dispositif de maîtrise des risques visant à prévenir et à atténuer notamment les risques prioritaires d'atteinte grave. Ils s'engagent ainsi à déployer, dans une approche risque, la démarche de vigilance dans leurs entités. Ces mesures sont mises en œuvre de manière adaptée et proportionnée aux spécificités des activités et de leur exposition aux risques.

Les politiques devoir de vigilance et droits humains traitent d'enjeux transverses à l'échelle du groupe et posent les fondamentaux en matière de respect des droits humains (conditions d'emploi) et de la santé-sécurité (conditions de travail). D'autres politiques, spécifiques à certaines activités de La Poste sur sa chaîne de valeur, viennent compléter l'approche du groupe.

Politique Achats responsables

Celle-ci renforce le cadre d'activité de la filière achats pour exercer ses métiers dans le respect des personnes, de l'environnement et de la société, réaffirmant l'engagement stratégique que le groupe s'est fixé à 2030. Elle encadre les pratiques achats de la BSCC et de la BGPN[2], activités historiques de La Poste. Elle est déployée auprès des filiales qui l'adaptent à leur activité. Le périmètre des activités de la direction des achats groupe couvert par la politique Achats responsables comprend environ 2 630 fournisseurs sous contrat.

Validée par le Comité exécutif, cette politique repose sur quatre piliers complémentaires :

- faire respecter les droits fondamentaux et les promouvoir tout au long des chaînes d'approvisionnement avec une référence aux principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme et du Pacte mondial des Nations Unies, ainsi qu'aux principes directeurs de l'OCDE et aux conventions de l'OIT ;
- diminuer l'impact négatif des achats et des fournisseurs sur l'environnement et encourager les impacts positifs ;
- favoriser l'inclusion sociale et contribuer au développement du tissu économique et social des territoires ;
- consolider les relations responsables et éthiques avec les fournisseurs.

Chacun de ces piliers est structuré autour de trois niveaux d'ambition (conformité, exemplarité, transformation) à court, moyen et long terme. Les actions s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue en vue de rendre le dispositif sur les achats responsables et le devoir de vigilance plus robustes.

Ces principes doivent être respectés par les fournisseurs ayant une relation commerciale établie avec les branches concernées. Ceux-ci sont tenus de veiller au respect de la politique, à son application et sa promotion auprès de leurs propres fournisseurs et sous-traitants, au travers de la signature de la Charte des achats responsables et éthiques.

La politique Achats responsables est accompagnée de la politique conformité achats, en vigueur depuis 2021. Cette politique a pour objectif d'énoncer le socle commun des valeurs, des engagements et des règles dans un souci d'amélioration constante des pratiques et des comportements. Elle énumère les six valeurs du groupe (ouverture, considération, équité, accessibilité, proximité et sens du service). Elle vise à garantir la conformité des processus achats vis-à-vis des principes et des engagements du groupe, en matière de conditions de travail et respect des droits fondamentaux. Pour cela, La Poste invite les fournisseurs à s'engager à ses côtés sur des pratiques éthiques, sociétales et environnementales fortes et à veiller au respect des obligations législatives et réglementaires en vigueur (loi Sapin 2, RGPD, loi sur le devoir de vigilance, sur l'obligation de vigilance, loi embargo et sanction internationales). Dans ce cadre, les conditions générales d'achats du groupe La Poste incluent un article dédié à la lutte contre la corruption et au devoir de vigilance, qui impose aux fournisseurs des obligations strictes en matière de conformité réglementaire, d'éthique et de respect des droits fondamentaux. Les fournisseurs sont également tenus de répondre aux questionnaires soumis et de coopérer aux audits diligentés pour vérifier le respect de ces engagements.

Ces politiques constituent un cadre de référence pour intégrer des pratiques responsables et éthiques dans leurs propres démarches d'achats. Elles sont disponibles sur le site institutionnel de La Poste. Fidèle à son principe de responsabilisation, le groupe laisse à chaque filiale l'autonomie nécessaire pour compléter ses politiques et plans d'action en fonction de ses spécificités et enjeux locaux.

Il existe un code de conduite du groupe, intégrant un volet relatif à la relation d'affaires, dont les fournisseurs font partie. Ce code de conduite réaffirme les principes clés à respecter dans le cadre des relations avec les fournisseurs et sous-traitants :

- suivre strictement la procédure achat avec l'appui, si besoin, des spécialistes et experts achats en toutes circonstances ;
- faire connaître les valeurs en imposant un engagement contractuel, les respecter et les faire respecter par les fournisseurs et sous-traitants ;
- prévenir et proscrire, pour les fournisseurs et prestataires, toute action de corruption et de trafic d'influence. Ils doivent s'engager contractuellement en acceptant d'être audités sur tous les domaines de conformité ;
- vérifier que les fournisseurs et prestataires s'engagent contractuellement à respecter des principes fondamentaux adoptés par l'OIT concernant l'interdiction du harcèlement, de la discrimination, du travail des enfants et du travail forcé.

Par ailleurs, plusieurs chartes ont été mises en œuvre par différentes branches et filiales pour encadrer la relation avec les fournisseurs et garantir le respect des principes éthiques, sociaux et environnementaux portés par le groupe. Au sein de la direction des achats groupe par exemple, la charte achats responsables et éthiques est déployée à destination des fournisseurs[3]. Ces chartes établissent les obligations contractuelles entre les entités du groupe et leurs fournisseurs, en France et à l'international. Intégrées dans les contrats fournisseurs, ces chartes engagent ces derniers à respecter et promouvoir les principes du Pacte mondial des Nations Unies et les conventions fondamentales portant sur le travail

(1) *L'accord avec le syndicat UNI Global Union est détaillé au paragraphe « Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts [S2-2] ». Le programme Partenaire de référence (Partner of Choice) est également détaillé au paragraphe « Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions [S2-4] ».*

(2) *Hors filiales.*

(3) *Cf section 3.1.4 « Informations en matière de conduite des affaires », paragraphe « Politique en matière de relations avec les fournisseurs, d'achats responsables et de gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement ».*

forcé, le travail des enfants, la liberté syndicale, la discrimination et l'égalité de rémunération de l'OIT. Les fournisseurs s'engagent à respecter la législation en matière de gestion des horaires de travail, de rémunération, de formation, de liberté d'association, de droit de négociation collective, de droit syndical et à garantir des conditions de travail respectueuses de la dignité des personnes.

Les fournisseurs sont responsables de la mise en place des moyens nécessaires pour respecter ces principes dans leur propre chaîne d'approvisionnement et d'identifier, évaluer et atténuer les risques de violations des droits humains liés à leurs activités. Ils s'engagent à déclarer leurs sous-traitants, quel que soit leur rang dans la chaîne de valeur, à s'assurer que leur chaîne de sous-traitance respecte les engagements pris envers le groupe La Poste et à communiquer tout problème.

Les fournisseurs acceptent d'être soumis à des audits externes pour vérifier l'application des principes définis dans les chartes et prendre les mesures correctives nécessaires, le cas échéant. En cas de non-respect des principes énoncés, les différentes branches et filiales concernées se réservent le droit de mettre fin à la relation contractuelle.

Geopost

Geopost et UNI Global Union ont signé en 2024 un avenant à l'accord de 2017, qui renforce et étend les protections pour les salariés et les partenaires de Geopost dans plus de 50 pays. Cette signature marque une étape importante dans l'engagement social de Geopost auprès de ses salariés et partenaires ayant un contrat direct avec Geopost.

Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts [S2-2]

L'information/consultation du Comité économique central a été réalisée sur la stratégie (mars 2025), la situation économique et financière (avril 2025) et la politique sociale (septembre 2025). Lors de ces trois informations/consultations des représentants du personnel, a été présentée la démarche de construction de la CSRD traduite dans le droit français que La Poste a présentée pour la première fois en 2025 sur l'exercice 2024, avec notamment la matrice de double matérialité.

Les quatre principales branches du groupe disposent d'outils de dialogue spécifiques à leurs activités et leurs métiers. Les branches Services-Courrier-Colis et Grand Public et Numérique (hors filiales) ont mis en œuvre un dispositif de contrôle et d'évaluation des fournisseurs, qui nécessite un dialogue opérationnel régulier pour veiller au respect et à la mise en place des règles de sécurité pour l'ensemble des travailleurs sur site. Chaque année, des revues contractuelles sont organisées par les acheteurs avec les fournisseurs afin de procéder à une revue de prestations. Ces dynamiques de dialogue sont encadrées par la direction achats groupe qui veille à l'organisation de ces échanges, et le cas échéant, de leur efficacité pour identifier et gérer les risques chez certains fournisseurs, dans une logique d'amélioration continue de la filière achats.

En cas de risque identifié en lien avec un fournisseur, La Poste se réserve la possibilité de faire réaliser des audits par des tiers. Durant ces audits, des entretiens avec les employés des sites peuvent être mis en place, par exemple sur les conditions de travail et le cadre de santé-sécurité au travail. En cas de manquement à ces principes, un plan d'actions correctives est défini et mis en œuvre conjointement avec le partenaire. En cas d'atteinte grave aux droits humains, La Poste peut déclencher une rupture anticipée de la relation contractuelle.

Geopost

L'avenant à l'accord signé avec UNI Global Union s'applique à toutes les filiales de Geopost et vise à établir une base pour améliorer les relations sociales au sein de Geopost et entre Geopost et ses partenaires, avec l'intention de contribuer au développement durable et à la performance de l'entreprise. Il est le fruit d'un dialogue constructif et d'une collaboration étroite entre la direction de Geopost et les partenaires sociaux, afin de définir des objectifs clairs et des actions concrètes pour s'assurer que l'engagement de Geopost en matière de devoir de vigilance est à la hauteur des attentes de ses parties prenantes. L'avenant renforce le dialogue social avec toutes les parties prenantes, en mettant l'accent sur :

- les droits humains ;
- des conditions de travail dignes ;
- la transparence et la durabilité.

Il renforce le partage des bonnes pratiques et des propositions innovantes. Geopost confirme son engagement d'intégrer les principes de vigilance dans sa culture d'entreprise et de travailler activement pour prévenir, identifier et remédier à tout impact négatif de ses activités. Geopost continue de mettre en place des outils et d'allouer des ressources pour former et sensibiliser ses employés et partenaires au devoir de vigilance et met en place des mécanismes de suivi rigoureux afin d'évaluer ses performances et d'apporter des améliorations. Les directions juridique et relations humaines de Geopost établissent les principes et normes encadrant le dialogue et les relations avec les fournisseurs. La direction des opérations assure ensuite l'application concrète de ces principes dans les activités de l'entreprise. Leur rôle est de s'assurer que les pratiques sur le terrain respectent les principes édictés par Geopost.

Incorporation par référence du dialogue avec les parties prenantes au titre du devoir de vigilance présenté en section 4.5.1.3 « Dialogue avec les parties prenantes sur le devoir de vigilance ».

Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations [S2-3]

La procédure visant à remédier aux impacts négatifs affectant les travailleurs de la chaîne de valeur se base sur un exercice de cartographie des risques[1]. Cette cartographie permet :

- d'identifier et de hiérarchiser les risques liés aux travailleurs de la chaîne de valeur, notamment sur les droits humains et conditions de travail ;
- d'identifier les actions de prévention et d'atténuation déjà mises en place ou à mettre en place pour gérer les impacts négatifs.

Pour les prestataires en relation contractuelle avec La Poste, ces actions consistent à évaluer de façon continue les pratiques et les dispositifs déployés par nos partenaires. Ces actions sont pilotées *via* le dispositif d'évaluation des fournisseurs et sous-traitants. En cas de risques majeurs et/ou critiques de non-conformité, ce dispositif assure la mise en place de plans de remédiation, et, le cas échéant, la réalisation d'audits sur pièces ou sur site.

Les mécanismes d'alerte et de recueil de signalements sont ouverts aux salariés des fournisseurs et sous-traitants, afin de signaler tout manquement relatif aux droits de l'homme, aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes, constaté dans le cadre de l'exécution des contrats[2].

(1) Cf. paragraphe « Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions [S2-4] ».

(2) Ces dispositifs d'alerte sont décrits en section 3.1.4.1 « Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires [G1-1 ; G1-3 ; G1-4] », paragraphe « Dispositif d'alerte ».

Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions [S2-4]

Le groupe La Poste met en œuvre différentes actions clés visant à prévenir, atténuer ou remédier aux impacts négatifs sur les travailleurs de la chaîne de valeur, notamment en matière de droits fondamentaux et de conditions de travail.

Cartographie des risques

Dans le cadre des exercices de cartographie des risques, quatre lignes métiers, présentant des risques homogènes, ont été définies au niveau du groupe :

- Courrier et colis ;
- Bancassurance ;
- Services numériques ; et
- Services de proximité.

La mise à jour permet chaque année d'analyser, d'évaluer et d'hiérarchiser les risques d'atteinte grave et d'établir les actions de prévention et d'atténuation. Une fois la cartographie des risques établie, il appartient à chaque entité de décliner le dispositif de maîtrise des risques prioritaires et de piloter leur niveau de déploiement et leur efficacité[1].

Sur le périmètre des achats du groupe, des ateliers de cartographie ont été menés sur les catégories d'achats jugées prioritaires (par exemple, transport, livraison, prestations logistiques, vêtement d'image) au titre du devoir de vigilance. Sur ces catégories, des ateliers ont permis d'identifier et de cartographier les risques afférents ainsi que de recenser l'ensemble du dispositif de maîtrise des risques (DMR) déjà en place. En complément, des actions de prévention et de remédiation sont mises en place dans un processus d'amélioration continue en France et à l'international, notamment pour les catégories d'achats transport routier, livraison et intérim sur les activités spécifiques de livraison-distribution, en vue d'assurer des conditions de travail décentes (prévention des accidents de la route, sensibilisation à la sécurité et vérification de l'état des véhicules).

Par ailleurs, les clauses contractuelles entre la direction achats et ses fournisseurs prévoient la réalisation d'un audit sur site en cas de besoin pour s'assurer que les fournisseurs respectent leurs obligations. En 2025, 46 audits ont été diligentés auprès de fournisseurs présentant un risque majeur ou critique, dans les principales entités du groupe (France et international).

Des mesures de remédiation liées à la santé et à la sécurité des personnes sont mises en place : des signalements peuvent être remontés en cas de comportements non conformes sur les sites et des contrôles quotidiens ont lieu sur le respect des risques de sécurité. Des cellules de crise sont mises en place suite aux accidents sur sites pour définir d'éventuelles actions complémentaires et des sanctions sont appliquées aux fournisseurs en cas de manquements récurrents aux obligations de sécurité (pénalités et résiliation de contrat). Sur le risque spécifique des travailleurs en situation irrégulière, si des documents sont jugés non conformes lors des contrôles effectués sur site, un refus d'accès est immédiatement notifié au fournisseur. L'entité se réserve le droit de résilier le contrat avec les prestataires présentant des cas répétés de non-conformité.

Processus de contrôle et d'évaluation des fournisseurs

En complément des mesures transverses à toutes les catégories d'achat et de celles déployées spécifiquement sur certaines catégories priorisées, chaque fournisseur fait l'objet d'une évaluation et d'un suivi individuel tout au long de la relation d'affaires. La Poste SA, La Poste Immobilier, Viaposte, Véhiposte, Docaposte, DPD France, Chronopost France, Pickup et Geopost SA ont recours au *hub* e-Conformité fournisseurs, un dispositif d'évaluation et de suivi des tiers fournisseurs déployé depuis 2023. La Banque Postale a enclenché en 2025 le déploiement de cet outil, qui se poursuivra en 2026. Ce *hub* permet de contrôler et d'évaluer la conformité des fournisseurs sur l'ensemble des champs de conformité[2] et sur leur maturité RSE[3]. Ce dispositif concerne 7 450 fournisseurs à fin 2025. Il a nécessité d'importants investissements informatiques et humains pour répondre à la problématique et aux enjeux de la gestion des impacts matériels.

En France et à l'international, des instances de gouvernance sont associées à la solution d'évaluation des fournisseurs afin de gérer les risques de non-conformité en adoptant des mesures adaptées. Des comités d'arbitrages prennent des décisions collégiales pour agir auprès des fournisseurs en fonction de leur niveau de risque. Ils traitent respectivement des risques modérés ou élevés.

Geopost

En tant qu'acteur majeur du secteur de la logistique et de la livraison, Geopost met en œuvre des actions ciblées afin de prévenir et de réduire les impacts négatifs et risques matériels liés aux travailleurs de sa chaîne de valeur. Geopost s'appuie sur son programme Partenaire de référence pour améliorer en continu ses relations avec ses fournisseurs et sous-traitants. Ce programme, mis en œuvre en Europe, est en cours de déploiement hors Europe. Il met l'accent sur des dimensions clés opérationnelles, sociales et de conformité, telles que la qualité de service, la sécurité et les conditions de travail équitables. Il vise en particulier à :

- déployer des outils et ressources destinés à former et sensibiliser les partenaires au devoir de vigilance ;
- promouvoir les droits fondamentaux, la liberté d'association et la négociation collective pour l'ensemble des travailleurs au sein des filiales et des partenaires sous-traitants ;
- améliorer l'organisation du temps de travail afin de favoriser un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, tout en garantissant des conditions de travail dignes ;
- encourager une rémunération décente pour l'ensemble des employés, correspondant à un salaire équitable au moins égal ou supérieur au salaire minimum national ;
- mettre en place des mécanismes de suivi rigoureux permettant d'évaluer la performance et de favoriser l'amélioration continue.

Ce programme stratégique pluriannuel est divisé en 14 initiatives autour de quatre piliers avec pour objectif de déployer la majorité des initiatives sur la période 2025-2027 dans toutes les *Business units* en Europe. Ces initiatives concernent notamment la gestion des impacts matériels négatifs liés aux conditions de travail des sous-traitants. En dehors du périmètre européen, les *Business units* assurent le déploiement de leurs initiatives locales de façon autonome, dans le respect des politiques de Geopost et en articulation avec le programme Partenaire de référence.

Depuis 2024, en collaboration avec Ipsos, Geopost déploie le baromètre Partenaire. Il a pour but de recueillir en toute confidentialité les avis et attentes des partenaires sur leur relation avec Geopost et ses filiales, ainsi que de mieux comprendre leur alignement avec les besoins commerciaux de Geopost.

(1) Cf. sections 4.5.2.1 « Méthodologie de cartographie des risques », 4.5.2.3 « Résultats consolidés de la cartographie pour les activités externalisées Courrier et Colis » et 4.5.2.4 « Résultats consolidés de la cartographie pour les activités externalisées support ».
(2) Sanctions internationales et embargo, Loi anticorruption, Lutte contre le blanchiment – Financement du terrorisme, RGPD, Devoir de vigilance.
(3) Cf. section 3.1.4.2 « Gestion des relations avec les fournisseurs ».

Autres actions en faveur des travailleurs de la chaîne de valeur

Au-delà de sa gestion des impacts négatifs, le groupe La Poste renforce ses engagements en déployant des actions concrètes visant à générer des impacts positifs pour les travailleurs de sa chaîne de valeur. À titre d'exemple, l'un des quatre piliers de la politique achats responsables consiste à favoriser l'inclusion sociale et à contribuer au développement du tissu économique et social des territoires au travers des achats. À ce titre, plusieurs leviers ont été mis en place sur le périmètre de la direction achats groupe :

- un accord « Handicap » portant la volonté du groupe de soutenir l'économie inclusive a été signé par la direction et les organisations syndicales en décembre 2025 ;
- les acheteurs ont été sensibilisés aux enjeux et au marché de l'inclusion (secteur du travail protégé et adapté et d'insertion par l'activité économique) pour leur sourcing *via* la plateforme publique « Le Marché de l'Inclusion » lors d'un webinaire interne en 2025 ;
- sur les catégories les plus concernées (prestation de nettoyage, de déménagement et de restauration par exemple), un critère d'inclusion/insertion est intégré dans la phase de consultation en vue de la notation des fournisseurs. Une clause d'insertion complète ce critère et se déploie dans le corpus contractuel en fonction du besoin. Un reporting spécifique est mis en œuvre sur les fournisseurs concernés ;
- des lots peuvent être dédiés aux entreprises du secteur de l'inclusion, qui constituent une part du panel fournisseurs du groupe.

D'autres actions sont également mises en place de façon plus spécifique et ponctuelle, au regard des risques de certains marchés :

- la mise en place d'un programme d'amélioration continue des conditions de travail des salariés de prestations informatiques externalisées. Ce programme a été financé par un fonds qualité de vie au travail (QVT), fond alimenté par les pénalités contractuelles et abondé par les prestataires ;
- l'amélioration de la qualité de vie du personnel intérimaire : la mise en place de politiques de QVT et de pratiques plus responsables est demandée aux entreprises de travail temporaires depuis 2025, en cohérence avec les attentes de La Poste. Dans le cadre de la consultation de la catégorie d'achats Intérim, la prise en charge par les attributaires de jours de formation (facteurs, agents de tri et chargé de clientèle) et une enveloppe financière additionnelle pour les autres formations (sécurité, gestion des incivilités, gestion de la corruption) ont été demandées;
- l'amélioration de la qualité de vie du personnel de nettoyage : le groupe privilégie le travail continu en journée de ses prestataires. Le personnel de nettoyage travaillant sur un même site pendant plusieurs heures en continu, le travail morcelé entre différents sites clients est ainsi évité. Ces mesures visent à créer un cadre de travail plus respectueux, limiter les transferts et déplacements et donc la fatigue et le stress.

Ces éléments sont complétés par un système de gestion de suivi des délais de paiement[1].

Suivi des actions

En France et à l'international, des revues périodiques sont organisées avec les principaux fournisseurs pour suivre la relation contractuelle. Dans ce cadre, les fournisseurs peuvent remonter les potentiels impacts négatifs qui les affectent.

En France, sur le périmètre de la direction des achats groupe, la détermination des actions appropriées pour parer aux impacts négatifs est détaillée *via* le dispositif du *hub* e-conformité fournisseurs[2]. L'efficacité des actions est principalement suivie *via* le *hub* e-conformité et les audits, qu'ils soient documentaires ou sur site. Ils assurent une vérification régulière de la conformité des pratiques et l'application des mesures correctives. Par ailleurs, les différentes entités du groupe peuvent adhérer au contrat prévu sur trois ans permettant de diligenter des audits, signé par la direction achats du groupe (comme La Banque Postale SA), ou conduire des audits en toute autonomie.

Les audits réalisés chez les tiers fournisseurs et leurs conclusions sont suivis dans le cadre de la gouvernance du dispositif du *hub* e-conformité fournisseurs. Les conclusions d'audit permettent au Comité d'arbitrage de valider des mesures proportionnées au regard des situations rencontrées. Afin d'améliorer le suivi des actions, les acheteurs et leur ligne hiérarchique sont soutenus pour une montée en compétences quant aux impacts « droits humains et conditions de travail ». Les acheteurs sont sensibilisés et formés à ces enjeux et aux leviers à actionner pour y remédier, en fonction des catégories d'achats traitées [3].

Geopost

Le suivi de la performance des partenaires sous-traitants est progressivement mis en œuvre en parallèle du programme Partenaire de référence. Au niveau des entités opérationnelles, le suivi de la performance est sous la responsabilité des équipes de direction locale, en charge du maintien d'un dialogue étroit avec les sous-traitants, de l'identification des axes d'amélioration et de la mise en œuvre des actions correctives si nécessaire. La santé et la sécurité constituent l'un des piliers essentiels du dispositif, intégré dans les processus opérationnels et dans le baromètre des partenaires, qui leur offre la possibilité d'exprimer leurs retours sur leurs conditions de travail et leur relation avec l'entreprise. Par ailleurs, les politiques et outils de Geopost, tels que Safecall (ligne d'alerte éthique), permettent de signaler de manière confidentielle toute préoccupation, notamment liée aux droits humains ou à la santé et à la sécurité.

Gestion des risques liés aux travailleurs de la chaîne de valeur

Pour sécuriser son développement et contribuer au maintien de sa croissance durable, le groupe a mis en place un dispositif de gestion des risques. Il intègre les risques liés aux travailleurs de la chaîne de valeur, affirmant l'engagement du groupe à protéger les droits humains fondamentaux de ses parties prenantes. Ce dispositif est encadré par la Charte de gestion des risques du groupe, qui précise les principes en matière de gestion des risques applicables à l'ensemble des entités du groupe et aux activités critiques sous-traitées ou externalisées. Pilotée par la direction des risques et du contrôle permanent du groupe, la démarche d'identification et d'évaluation des risques s'appuie sur une méthode commune à l'ensemble du groupe et sur un référentiel des risques qui fournit une vision partagée des risques. Parmi ceux identifiés, le thème des travailleurs de la chaîne de valeur est pris en compte au travers de plusieurs catégories de risques opérationnels :

- risques liés à l'exécution, la livraison et la gestion des processus ;
- risques d'interruption d'activité (dont l'indisponibilité des collaborateurs ou des fournisseurs essentiels) ;

(1) Cf. section 3.1.4.2 « Gestion des relations avec les fournisseurs », paragraphe « Respect des délais de paiement ».
(2) Cf. section 3.1.4.2 « Gestion des relations avec les fournisseurs ».
(3) Cf. section 3.1.4.2 « Gestion des relations avec les fournisseurs », paragraphe « Formation des acheteurs ».

- risques liés aux tiers et à l'externalisation (dont les risques liés aux fournisseurs, partenaires et prestataires) ;
- risques juridiques (dont les risques de contentieux avec les fournisseurs / partenaires) ;
- risques de non-conformité aux lois et règlements (dont les risques liés au non-respect du devoir de vigilance).

Au-delà de l'identification et de l'évaluation des risques, le contrôle permanent du groupe évalue régulièrement l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques contribuant ainsi à leur amélioration continue. Pour gérer efficacement les incidents liés à des risques opérationnels significatifs (y compris ceux liés à la non-conformité), La Poste a mis en place un cadre procédural commun à toutes ses entités. Chacune est responsable de détecter, traiter et corriger ces incidents surviennant sur son périmètre. Ce cadre spécifie les modalités de reporting des incidents selon des seuils de significativité en fonction de leurs impacts (financiers et non-financiers) et leur nature. S'agissant des risques de non-conformité, en particulier du non-respect des obligations de devoir de vigilance du groupe en matière de droits humains, tous les incidents sont à signaler dès leur détection à la direction des risques et du contrôle permanent et à la direction de la conformité du groupe. Aucun incident lié aux droits humains n'a été signalé *via* ce dispositif en 2025.

En matière d'information et de reporting, la direction des risques et du contrôle permanent du groupe est chargée de rendre compte régulièrement des risques du groupe et de leur maîtrise aux différentes instances de gouvernance comme le Comité exécutif et le Comité d'audit, émanation du Conseil d'administration.

Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels [S2-5]

Dans le cadre de son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », actualisé en 2023, le groupe a défini des leviers transverses pour orienter le déploiement de la stratégie de ses quatre branches d'activités principales. Parmi ces objectifs, une attention particulière est portée à l'engagement social et environnemental de La Poste au plus près des territoires.

Dans le cadre de son engagement à faire respecter les droits fondamentaux sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, la direction des achats groupe (siège, BSCC et BGPN, hors filiales) a engagé une réévaluation stratégique de ses objectifs pour mieux répondre aux enjeux actuels, guidée par le cadre réglementaire de la CSRD. Cette démarche vise à maintenir une ambition forte tout en définissant des objectifs pragmatiques et réalisables. En 2025, au sein de la direction des achats groupe, une réflexion a été mise en place pour identifier :

- un indicateur portant sur les dépenses liées au secteur protégé et adapté. La Poste cherche à favoriser le recours à ce secteur, en lien avec le nouvel accord social handicap de décembre 2025. L'objectif est d'atteindre 30% des dépenses réalisées sur les catégories d'achat les plus pertinentes, à savoir « prestations d'entretien du matériel postal » et « espaces verts ». Cet indicateur sera suivi à partir de 2026 ;
- un indicateur de maîtrise des risques sociaux dans les consultations des catégories à risque social prioritaire. L'objectif est de poser cet indicateur et sa cible en 2026.

La définition de ces objectifs et leur suivi sont réalisés en interne et n'impliquent pas de concertation avec des parties prenantes externes telles que des fédérations professionnelles, des ONG, des travailleurs de la chaîne de valeur ou leurs représentants.

3.1.3.3 Communautés affectées – S3

Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique [S3-SBM-3]

En 2021, le groupe La Poste s'est doté d'une raison d'être, reflet de son identité et de son engagement à fournir des services publics sur l'ensemble du territoire. La Cour des comptes constate qu'« en comparaison des autres opérateurs postaux européens, les missions de service public confiées au groupe La Poste sont à la fois plus nombreuses et plus exigeantes »[1].

L'État français a en effet confié au groupe quatre missions de service public qui ont pour objectif de satisfaire des besoins non couverts par le marché, correspondant au sens européen du terme, à des services d'intérêt économique général (SIEG) :

- le service universel postal ;
- la contribution à l'aménagement et au développement des territoires ;
- le transport et la distribution de la presse ; et
- la mission d'accessibilité bancaire.

Les trois premières sont portées par La Poste SA et la dernière par La Banque Postale.

Ces missions de service public bénéficient à leurs utilisateurs directs et jouent un rôle positif auprès de l'ensemble de la société et des territoires en contribuant à la vie sociale, à la lutte contre l'isolement et au développement économique en proximité.

Les missions de service public sont définies par la loi et leurs conditions d'exécution sont précisées dans le contrat d'entreprise renouvelé tous les cinq ans qui lie La Poste et l'État. Ce contrat précise les objectifs de qualité de service assignés à l'opérateur et la contribution apportée par l'État au financement de ces missions dans le respect des règles européennes en matière d'aide d'État. Dans ce cadre, l'État verse au groupe La Poste des compensations d'une partie des coûts qu'il supporte au titre de l'exécution des quatre missions de service public qui lui sont confiées.

L'analyse de double matérialité établit que les missions de service public génèrent des impacts directs sur certaines communautés spécifiques (les bénéficiaires directs des services offerts dans le cadre de ces missions) et des impacts indirects (des externalités positives) sur la société tout entière[2]. Du fait des externalités générées, ces missions bénéficient à l'ensemble de la société française, en métropole et dans les territoires d'outre-mer.

Les communautés affectées par les différentes missions de service public sont les suivantes.

Les émetteurs et les destinataires d'envois postaux (Courrier et Colis)

Particuliers, professionnels ou grandes entreprises (potentiellement toute la population française et tous les acteurs économiques) tirent parti du service universel postal. Ils ont accès à des services postaux de qualité, de manière permanente, à des tarifs abordables, en tout point du territoire. Ils bénéficient d'une collecte et d'une distribution du courrier et des colis 6j/7, avec un haut niveau de

(1) *Source : « Les missions de service public du groupe La Poste », Cour des comptes.*
(2) *Les missions de service universel postal, de contribution à l'aménagement du territoire et de transport et distribution de la presse sont traitées dans la présente section, tandis que la mission d'accessibilité bancaire est abordée en section 3.1.3.4 « Consommateurs et utilisateurs finaux [S4] ».*

qualité de service (défini comme un pourcentage minimal d'envois à acheminer dans les délais impartis, fixé par le ministre en charge des Postes[1]).

La population française et tous les acteurs économiques implantés sur le territoire national

De la même manière, cette communauté retire des bénéfices de la mission d'aménagement du territoire. Ainsi, au moins 90% de la population de chaque département doit bénéficier, sauf circonstances exceptionnelles, d'un point de contact postal accessible dans un rayon de moins de 5 km ou 20 minutes en voiture.

Les éditeurs de presse agréés par la Commission paritaire des publications et des agences de presse (CPPAP) et les lecteurs abonnés

Ceux-ci sont les bénéficiaires directs de la mission de transport et de distribution de la presse. Au-delà, la société tout entière retire des bénéfices de l'exercice de cette mission dans la mesure où elle soutient le pluralisme et la liberté d'expression.

Les clients exclus du système bancaire traditionnel

Ces derniers sont les bénéficiaires directs, avec leur famille, de la mission d'accessibilité bancaire. Cette dernière bénéficie aussi à la société tout entière en favorisant l'inclusion bancaire qui génère des externalités positives auprès des parties prenantes, pouvant ainsi interagir plus facilement avec ces bénéficiaires et notamment en facilitant les virements et prélèvements.

Via ses activités et ses missions de service public, le groupe contribue activement au développement économique des territoires, à la cohésion sociale et territoriale et à la démocratie. Il offre à tous un accès à différents services (physiques, par sa présence au cœur des territoires, et financiers, par le caractère abordable des services fournis). De plus, il soutient la création d'emplois, collabore avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire et contribue au travers de La Banque Postale au financement des acteurs économiques et des collectivités locales.

Les résultats de l'analyse de double matérialité ont permis d'identifier les impacts positifs matériels suivants sur les communautés affectées :

- développement des territoires et renforcement des tissus économiques locaux à travers la création d'emplois directs et indirects et les activités de financement ;
- accès à certains services dans les territoires isolés.

L'analyse a mis en évidence un risque matériel : les revenus tirés de la vente des produits et services fournis à des tarifs abordables dans le cadre de l'exercice de ces missions de service public, et les compensations versées par l'État à La Poste en contrepartie de celles-ci ne couvrent pas l'intégralité des coûts supportés par La Poste pour fournir ces services. Le reste à charge altère la capacité du groupe à maintenir ses activités à long terme et, par conséquent, à continuer à générer des externalités positives pour la société tout entière. Le groupe traite ce risque par la mise en œuvre d'actions[2] pour adapter les services fournis, dans le but de réduire le coût des missions de service public et les pérenniser.

Politiques relatives aux communautés affectées [S3-1]

L'exercice des missions de service public confiées au groupe La Poste relève d'une obligation légale. Les modalités d'exécution de ces missions sont précisées dans un contrat d'entreprise pluriannuel. Elles ne relèvent pas de politiques élaborées unilatéralement par le groupe.

La Poste bénéficie d'une compensation partielle pour l'exercice de chacune de ses quatre missions de service public. Le montant des compensations est inférieur à la charge financière que ces missions représentent pour le groupe La Poste. En 2024, l'ensemble des missions de service public confiées à La Poste ont représenté une charge totale évaluée à 2 milliards d'euros avant compensations publiques et à 1 milliard d'euros après compensations publiques[3].

Service universel postal (SUP) [4]

La Poste a été désignée comme prestataire chargé de la mission de SUP successivement par la loi du 20 mai 2005, la loi du 9 février 2010 et enfin par un décret en Conseil d'État en date du 25 juillet 2025. Ce dernier désigne La Poste opérateur en charge du service universel postal pour une durée de 10 ans à compter du 1er janvier 2026.

Les dispositions communautaires relatives au SUP ont été transposées de manière extensive[5] en droit français par la loi n° 2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales, complétée par la loi n° 2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales.

Les objectifs et les grands principes du SUP sont stipulés dans l'article L. 1 du Code des postes et des communications électroniques (CPCE) qui indique que « 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 ».

Les obligations associées au SUP se matérialisent par :

- une levée et une distribution 6j/7 sur l'ensemble du territoire national[6] des envois postaux figurant dans le catalogue du SUP ;
- des tarifs encadrés par un *price cap* pluriannuel[7] défini par l'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse (Arcep) et péréqués[8] lorsqu'il s'agit d'envois domestiques égrenés ;
- des critères d'accessibilité au réseau des points de contact de La Poste.

Contribution à l'aménagement et au développement du territoire [9]

La loi du 2 juillet 1990 a confié à La Poste une mission de service public de contribution à l'aménagement du territoire, au travers de son réseau de points de contact. Par le maintien d'un service public postal de proximité, cette mission concourt à la cohésion sociale et territoriale.

(1) *Cf. arrêté du 7 septembre 2023 relatif aux objectifs de qualité de service fixés par La Poste pour 2023, 2024 et 2025 au titre de l'offre de service universel.*
(2) *Cf. paragraphe « Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions [S3-4] ».*
(3) *Cf. section 6.1 « États financiers consolidés », notes 7 « Chiffre d'affaires » et 8. « Produit net bancaire ».*
(4) *Cf. section 1.6.1 « Service universel postal ».*
(5) *Les obligations nationales vont au-delà des obligations minimales fixées par la directive.*
(6) *Territoire métropolitain, départements d'outre-mer, Saint-Martin, Saint-Barthélemy et Saint-Pierre-et-Miquelon.*
(7) *La hausse des tarifs des offres relevant du service universel postal est encadrée (elle ne peut excéder un certain pourcentage sur la période de l'encadrement). La Poste fixe chaque année l'évolution des tarifs des offres du service universel postal. L'Arcep s'assure chaque année que les règles de son encadrement tarifaire pluriannuel sont respectées et émet un avis public sur ces tarifs.*
(8) *Tarifs identiques quelle que soit la distance parcourue par l'objet.*
(9) *Cf. section 1.6.2 « Aménagement du territoire ».*

La norme d'accessibilité aux services postaux est fixée par la loi de telle sorte que « sauf circonstances exceptionnelles, pas plus de 10% de la population de chaque département ne doit se trouver éloignée de plus de cinq kilomètres et de plus de vingt minutes de trajet automobile, [...] des plus proches points de contact de La Poste ». De plus, le réseau de La Poste « compte au moins 17 000 points de contact répartis sur le territoire en tenant compte des spécificités de celui-ci »[1].

Cette mission consiste en pratique pour La Poste à maintenir un maillage territorial complémentaire à celui requis par sa mission de SUP, afin d'assurer l'accessibilité de ses services dans les territoires les plus fragiles (zones rurales et de montagne, quartiers prioritaires de la politique de la ville, départements d'outre-mer). À fin 2025, le réseau postal comprenait 6 435 bureaux de poste et 10 890 points partenaires. La norme d'accessibilité est respectée dans 98 départements[2], avec un taux supérieur à 90%. Au niveau national, le taux d'accessibilité s'établit à 97,00%.

Transport et distribution de la presse [3]

La mission historique de transport et de distribution de la presse confiée au groupe La Poste a été confirmée par la loi du 9 février 2010. Sa finalité consiste, aux termes des articles L. 4 et R. 1-1-17 du CPCE, à « favoriser le pluralisme, notamment celui de l'information politique et générale » par le biais de tarifs préférentiels homologués par le ministre de l'Économie, inférieurs aux tarifs postaux habituels pour des prestations équivalentes, accordés aux publications agréées par la CPPAP.

Cette mission est assurée dans les conditions du service universel postal, 6j/7 sur l'ensemble du territoire national, notamment dans les zones rurales et peu denses, dans des conditions qui garantissent l'égalité de traitement des usagers et un haut niveau de qualité de service.

Ce dispositif constitue l'un des principaux mécanismes de soutien à la presse écrite papier : plus de 4 000 titres de presse, agréés par la CPPAP, en bénéficient. Avec plus de 500 millions d'exemplaires de journaux et revues périodiques transportés et distribués en 2025 dans le cadre de la mission, La Poste est en 2025 le premier canal de diffusion de la presse avant le portage[4] et le réseau de vente au numéro.

Des missions mises en œuvre par le groupe en concertation avec les parties prenantes et sous le contrôle des autorités de tutelle

Ces trois missions de service public permettent ainsi à l'ensemble des personnes vivant sur le territoire national d'accéder à des services postaux de qualité, à la presse écrite, ainsi qu'à un certain nombre de services publics offerts dans les points de contact postaux, y compris dans les territoires les plus isolés. Elles contribuent au développement des territoires, renforcent le tissu économique local et la cohésion sociale.

Le groupe est responsable de leur mise en œuvre, sous le contrôle de son autorité de tutelle nationale (le ministère chargé des postes), du régulateur sectoriel (l'Arcep) et de la Commission européenne. Dans le respect du cadre législatif et réglementaire en vigueur, il met en œuvre des actions afin d'adapter ses services aux attentes des usagers en constante évolution et de garantir la soutenabilité financière et la pérennité de ses missions de service public en optimisant ses moyens de production[5].

L'exécution de la mission d'aménagement du territoire donne lieu à des interactions et un dialogue avec les élus au cœur des territoires et à l'échelon national. Le groupe échange de manière régulière avec les instances locales pour s'assurer de sa bonne mise en œuvre et du respect des obligations réglementaires fixées par l'État.

Concernant les autres missions de service public confiées au groupe La Poste, des échanges réguliers ont lieu avec le gouvernement et les services de l'État (Direction générale des entreprises, Agence des participations de l'État, Direction générale des médias et des industries culturelles, etc.). Le Président–Directeur général du groupe rend régulièrement compte des activités du groupe et de ses impacts sur la société tout entière, devant les députés et les sénateurs. Enfin, des interactions[6] ont lieu avec les usagers afin d'évaluer leur satisfaction et faire remonter d'éventuelles réclamations (enquêtes de satisfaction, calcul d'un *Net Promoter Score* transactionnel®, etc.).

Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions [S3-4]

Les actions mises en œuvre par le groupe La Poste visent à s'adapter et à répondre aux besoins de la population en constante évolution (pour maximiser ses impacts positifs) et à garantir la soutenabilité financière et la pérennité de ses missions de service public (pour minimiser les risques). Les postiers, qui mettent en œuvre la puissance des infrastructures postales (points de contact postaux, plateformes industrielles, parc de véhicules, etc.), jouent un rôle essentiel dans l'exécution des missions de service public.

Ces quatre missions de service public donnent lieu au versement par l'État de compensations publiques destinées à compenser les coûts, ces compensations faisant l'objet d'un contrôle de la Commission européenne au titre des aides d'État[7]. Toutefois, face à la baisse des volumes de courrier et de presse, ainsi qu'à la moindre fréquentation des bureaux de poste et à la transformation des usages bancaires, la pérennité et la préservation de l'utilité de ces missions appellent des mesures d'adaptation des services fournis et de maîtrise de leurs coûts.

Service universel postal (SUP)

Compte tenu de l'évolution des usages postaux et de la baisse structurelle des volumes du courrier, malgré les économies de charges et les efforts d'adaptation et de réorganisation portés par La Poste, le SUP est structurellement déficitaire depuis plusieurs années. En 2021, le Premier ministre a demandé à La Poste de déployer une nouvelle offre courrier adaptée aux nouveaux usages de communication et d'échanges pour garantir la pérennité du service universel postal et préserver son caractère abordable.

(1) Source : contrat de présence postale 2023-2025.

(2) Dans trois départements métropolitains, cette norme n'est pas atteinte. Le résultat est toutefois proche des attentes dans les départements de la Lozère (88,9%) et de la Meuse (89,0%). Le département du Gers reste en deçà avec 82,5% en raison des particularités de ce territoire. Ces situations sont soit temporaires (cessation d'activités d'un partenaire), soit un choix partagé (les élus pouvant préférer le maintien d'un bureau de poste plutôt que la création de deux partenariats). Dans les départements d'outre-mer, toutes les communes disposent d'au moins un point de contact, à l'exception de la Guyane où seule une commune sur 22 ne dispose pas de point de contact.

(3) Cf. section 1.6.3 « Transport et distribution de la presse ».

(4) Terme défini dans le glossaire.

(5) Cf. paragraphe « Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions [S3-4] ».

(6) Cf. paragraphes « Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts [S3-2] » et « Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations [S3-3] ».

(7) Décision de la Commission du 5 décembre 2022 dans le cas SA.102817 (2022/N) – Service d'intérêt économique général – Mission de transport et de distribution de la presse pour la période 2023-2026 ; Décision de la Commission du 24 octobre 2017 dans le cas SA.57570 (2021/N) – Mission d'accessibilité bancaire pour la période 2021-2026 ; Décision de la Commission du 7 décembre 2023 dans le cas SA.100746 (2023/NN) – Aide d'État à La Poste en contrepartie du service universel postal au titre des années 2021-2025 ; Décision de la Commission du 15 juillet 2025 dans le cas SA.108393 (2025/NN) – Compensation de la mission d'aménagement du territoire en faveur de La Poste pour la période 2023-2025.

La Poste a ainsi déployé en 2023 la nouvelle gamme Courrier : centrée sur une offre distribuée en J+3, elle inclut un éventail d'offres qui couvre l'ensemble des différents besoins des usagers (envois courants, envois urgents, envois importants). Dès la première année, la nouvelle gamme Courrier est entrée dans les usages, à l'image de la Lettre verte en J+3 qui représente en 2025 près de 98% des courriers émis par les particuliers.

Plus fiable (en 2025, 94,6% des Lettres Vertes ont été distribuées en J+3, conformément à l'objectif de qualité de service fixé par l'arrêté ministériel), et plus respectueuse de l'environnement (réduction du nombre de liaisons quotidiennes de transport routier et suppression de liaisons de transport aérien qui se traduisent par une réduction des émissions de CO_2), la nouvelle gamme Courrier contribue aussi à la maîtrise des charges du SUP grâce à l'adaptation par La Poste de ses organisations et de son outil de production.

Les clients contribuent aussi au financement du SUP au travers de l'ajustement des tarifs par La Poste, dans le strict respect de l'encadrement tarifaire décidé par l'Arcep (en moyenne de +6,8% en 2025). Celle-ci veille à ce que ces tarifs restent abordables. En pratique, du fait de la baisse des usages, le budget moyen consacré chaque année par les ménages aux dépenses postales diminue, et est évalué de manière prévisionnelle par l'Arcep à 25,92 euros par ménage en 2026.

Contribution à l'aménagement et au développement du territoire

Face à la baisse de la fréquentation des points de contact, La Poste continue d'adapter son réseau, en diversifiant les formats des points de contact postaux, tout en restant fortement présente sur tout le territoire, notamment dans les zones rurales et les quartiers de la politique de la ville (QPV). Le réseau de La Poste est constitué de bureaux de poste gérés en propre (qui offrent l'ensemble des prestations de courrier, de colis, de services financiers et des produits tiers) et de points de contact gérés en partenariat, soit avec des collectivités locales, soit avec des commerçants (qui proposent l'essentiel des produits et prestations en matière de courrier-colis ainsi que des services de « dépannage financier »).

Faisant suite à la création des maisons de services au public (MSAP) en 2015, en appui de la politique publique mise en œuvre par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), La Poste a accueilli à partir de 2019 des France Services au sein de certains de ses bureaux de poste[1]. Ces deux dispositifs renforcent le lien avec la population, tout en mutualisant les moyens dans le cadre du schéma départemental d'amélioration de l'accessibilité des services au public copiloté par la préfecture et le Conseil départemental.

Cette diversification des formes de présence permet de mieux répondre aux attentes des clients et usagers (élargissement des horaires d'ouverture, ouverture à de nouveaux partenaires, implantation dans des lieux de vie ou de passage, etc.) et, pour La Poste, de rechercher une meilleure efficacité économique et sociale.

Au-delà de la diversification des formes de présence, des dispositifs sont déployés afin de simplifier la relation des usagers aux services publics, notamment dans les territoires isolés. Par exemple, un dispositif numérique est déployé dans les La Poste Agences Communales/Intercommunales (LPACI) pour un public situé en milieu rural et périurbain. Ce dispositif a pour objectif de faciliter l'accès au numérique et les démarches en ligne *via* la mise à disposition d'îlots numériques et tablettes. À fin 2025, il existe 7 187 LPACI, dont plus de 4 000 équipées d'îlots numériques. Par ailleurs, La Poste est un organisme agréé par le ministère de l'Intérieur et le ministère chargé de la mer, pour organiser les épreuves théoriques des permis auto, moto et bateau, en tant que candidat libre ou par le biais d'une auto-école. Avec un réseau de près de 1 900 centres d'examen à fin 2025 (bureaux de poste ou établissements postaux), le groupe La Poste propose un maillage de proximité dans les territoires, y compris les DROM-COM (Saint-Pierre-et-Miquelon). Depuis 2016, plus de 9 millions d'examens ont été passés dans les établissements courrier ou bureaux de poste. L'objectif est d'être présent en zone urbaine, périurbaine et rurale et de permettre à chacun d'accéder à la mobilité.

De même, en soutien au commerce de proximité, dans des territoires peu ou très peu denses, l'objectif est de donner aux partenaires La Poste Relais les moyens de développer leur activité et leur qualité de service.

Par sa présence et ses activités, le groupe La Poste contribue au développement du tissu économique local et à la création d'emplois en soutenant les acteurs économiques des territoires.

L'étude d'impacts socio-économiques des activités du groupe La Poste en France en 2024-2025, réalisée avec l'outil du cabinet Utopies, met en évidence le rôle majeur de l'entreprise dans le soutien au développement économique local. Selon cette étude d'impacts socio-économiques, les huit entités du groupe La Poste évaluées[2] soutiennent environ 419 000 emplois.

L'entité La Poste SA est responsable de la majeure partie des impacts, en particulier *via* la branche Services-Courrier-Colis qui comprend les activités liées aux services de proximité et à l'e-commerce. Toutes les régions bénéficient de l'impact de l'activité du groupe, avec un plus fort impact en Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelle-Aquitaine. Le groupe permet également de soutenir les emplois dans les territoires grâce à une politique achats orientée vers les fournisseurs locaux, dont 80% sont des start-up, des TPE-PME ou ETI.

Pour accroître son impact au niveau territorial, le groupe La Poste construit des alliances locales avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS), afin de réduire les fragilités dans les territoires et faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique locaux. Cette approche s'incarne dans l'initiative Alliance dynamique créée en 2014, qui vise à faire émerger et valoriser des partenariats avec des structures de l'ESS. De nombreuses actions ont, directement ou indirectement, un impact majeur sur le développement socio-économique des territoires et l'inclusion (bien-vieillir, achats responsables, économie circulaire, lutte contre l'illettrisme et l'illectronisme). Ces partenariats, encadrés par la Charte de l'Alliance dynamique, sont articulés autour des quatre engagements sociétaux de La Poste et sont de différentes natures :

- co-construction de services commercialisés auprès des collectivités ou des bénéficiaires finaux ;
- achats de prestations auprès des acteurs du handicap et de l'insertion par l'activité économique. Ces achats contribuent à faire travailler des personnes au chômage de longue durée, des jeunes sans diplôme, des seniors et des personnes en situation de handicap. Le montant des achats auprès du secteur inclusif (SIAE et STPA) en 2025 est de 49,7 millions d'euros ;
- innovation sociale avec des partenariats liés à nos missions d'intérêt général. Des associations partenaires interviennent par exemple dans des bureaux de poste situés dans les QPV pour accompagner les clients en difficulté dans la réalisation de leurs opérations postales de base ;
- mécénat *via* la mise à disposition de ressources, du don d'équipements et du mécénat de compétences.

Le groupe a également un impact sur le développement des territoires au travers de ses activités de financement des collectivités locales, des associations et du secteur économique local.

(1) Le réseau des structures labellisées, animé en collaboration avec la Banque des Territoires, a pour objectif de faciliter l'accès aux services publics et aux démarches administratives au plus près des territoires, notamment dans les zones rurales. Cela se traduit par la création de guichets dédiés aux opérations administratives dans les bureaux de poste. Fin 2025, le réseau France Services compte près de 2 865 guichets/implantations, dont 416 sont installés dans des bureaux de poste.

(2) La Poste SA, La Banque Postale SA, La Poste Immobilier, Viaposte, DPD France, CNP Assurances France, Mediaposte et BPO IS.

Financement des collectivités locales, des associations et du secteur économique local par La Banque Postale

La Banque Postale, *via* la Banque des Entreprises et du Développement Local (BEDL), met en œuvre des initiatives stratégiques et des actions concrètes visant à maximiser les impacts positifs pour les communautés affectées, tout en distinguant ses engagements envers les collectivités locales et le secteur public local. La Banque Postale entretient des liens avec les acteurs du secteur public local *via* son Comité d'orientation des finances locales, composé d'élus, d'anciens parlementaires et d'experts. Ce Comité est chargé d'une mission de prospective, d'observation et de conseil : appréciation des risques, veille, proposition de nouveaux services, etc.

Financement des collectivités locales : soutenir le développement des territoires

La Banque Postale, *via* la BEDL, s'appuie sur une offre globale à destination des collectivités territoriales (communes, départements, régions) et leurs satellites, allant de la gestion des flux et des placements (solutions d'*open payment* ou d'achat d'OAT) jusqu'aux solutions de financement à court et long terme, bancaire et obligataire. Elle soutient activement les collectivités locales en leur proposant des financements pour moderniser leurs infrastructures essentielles et renforcer leur résilience. Ces actions visent à maximiser les impacts positifs pour les territoires et leurs populations, tout en favorisant la transition écologique :

- offre de financements responsables en format bancaire : prêts verts et prêts sociaux ;
- Subzen, service d'accompagnement à la recherche et à la gestion de subventions, de manière à optimiser le plan de financement des collectivités locales ;
- modernisation des infrastructures publiques : financement de projets pour rénover les écoles, moderniser les équipements municipaux et améliorer les transports publics ;
- mobilité durable : soutien aux projets de transports publics bas-carbone tels que les bus électriques et tramways ; aménagement d'infrastructures cyclables pour favoriser les mobilités douces ;
- transition énergétique : accompagnement des projets de rénovation énergétique des bâtiments administratifs locaux ; financement de solutions d'énergies renouvelables comme l'installation de panneaux solaires ou de parcs éoliens ;
- réduction des fractures territoriales : fléchage des financements vers des zones rurales ou enclavées pour combler les disparités territoriales.

La Banque Postale dispose de 25% de part de marché des financements alloués aux collectivités locales françaises.

Financement des acteurs du service public local : accompagner les services essentiels

En plus des collectivités locales, La Banque Postale accompagne d'autres acteurs clés du secteur public local pour garantir des services essentiels aux populations.

Hôpitaux et établissements médico-sociaux

- Financement de projets de modernisation des hôpitaux publics et des établissements de santé dans le cadre du Plan Ségur de la Santé pour garantir un meilleur accès aux soins, en particulier pour les populations vulnérables.
- Soutien au développement d'infrastructures pour les EHPAD et autres établissements médico-sociaux publics et privés à but non lucratif.

Logement social

Banque de référence des acteurs de l'habitat social avec huit bailleurs sociaux sur dix partenaires, La Banque Postale propose des solutions complètes d'encaissement de loyers et de rapprochement des quittances, des supports de placements de trésorerie dynamiques sur des horizons court et moyen long terme, et enfin des financements responsables pour la production et la réhabilitation de logements. Ces financements innovants permettent en particulier de répondre aux besoins croissants en logements abordables et durables et positionnent La Banque Postale comme la deuxième banque commerciale du marché[(1)].

Associations

La Banque Postale finance les activités d'associations gestionnaires dans les domaines de l'inclusion sociale, de la santé et de la protection sociale.

Réponse aux besoins spécifiques des territoires

La Banque Postale propose des outils financiers structurés, adaptés aux spécificités et à la diversité des projets portés par les collectivités locales et le secteur public local :

- crédit-bail immobilier : financement d'équipements publics tels que des écoles, hôpitaux ou centres culturels ;
- *leasing* mobilier : financement d'équipements professionnels pour les collectivités ou les établissements publics, répondant à des besoins opérationnels spécifiques ;
- affacturage : solution pour améliorer la trésorerie des acteurs locaux, leur permettant de gérer leurs flux financiers avec plus de flexibilité ;
- titrisation des actifs : mobilisation de portefeuilles de créances pour libérer des capacités financières et permettre aux acteurs locaux de réinvestir dans leurs projets prioritaires.

Transport et distribution de la presse

Cette mission de service public est confrontée, comme les autres canaux de diffusion de la presse imprimée, à une baisse structurelle des trafics. À cette baisse, s'ajoute celle des volumes de courrier, dont la distribution est mutualisée avec les flux presse. Cette baisse globale des volumes distribués et donc des revenus dégrade fortement l'équilibre économique de ces missions de service public étant donné qu'une partie importante des coûts sont fixes, et ceci en dépit des gains de performance réalisés par La Poste et de la contribution financière de l'État.

Face à cette situation, l'État a impulsé une réforme des tarifs postaux et du régime d'aides à la distribution de la presse qui a conduit à la signature d'un protocole d'accord entre La Poste, l'État, les trois principales organisations représentatives des éditeurs de presse et l'Arcep, le 14 février 2022. Ce protocole définit un nouveau cadre pour la distribution de la presse abonnée par postage et par portage jusqu'à fin 2026 afin de consolider et pérenniser un service public du transport postal de la presse à tarif privilégié sur l'ensemble du territoire (en instaurant une grille tarifaire unique et en plafonnant les hausses tarifaires annuelles à 2,0%). Il vise aussi à garantir aux éditeurs davantage de liberté, de qualité et de prévisibilité pour la distribution de leurs publications aux abonnés.

Dès son entrée en vigueur le 1er janvier 2023, La Poste a mis en œuvre les engagements pris dans le cadre de ce protocole mais les résultats attendus de la réforme ne se sont pas matérialisés dans les faits. Les bascules attendues vers le portage ne se sont pas produites, laissant à La Poste des volumes de presse à distribuer plus importants que prévu et à des tarifs inférieurs aux coûts. De plus, du fait de l'encadrement des hausses tarifaires prévu dans l'accord, la forte inflation des années 2023 et 2024 a creusé l'écart entre les tarifs pratiqués par La Poste et les coûts qu'elle supporte. Ces deux derniers facteurs ont contribué à dégrader le déficit de la mission.

(1) Sur le total des encours portés par des banques commerciales, source : « HLM en chiffres » - Édition 2024 - Repères n°136.

Courant 2025, pour contribuer à la recherche de l'équilibre économique du service public postal de transport et distribution de la presse, La Poste a défendu l'idée d'un déplafonnement de ces tarifs et la mise en place de hausses annuelles différenciées au regard des coûts engendrés. Le 26 décembre 2025, l'État a homologué une augmentation homogène des tarifs de 7%, au titre des tarifs de 2026.

Suivi et contrôle de la mise en œuvre et de l'efficacité des missions de La Poste

L'exécution des quatre missions de service public confiées au groupe La Poste donne lieu à un suivi et à un contrôle de leur mise en œuvre et de leur efficacité au niveau :

- des instances de gouvernance et de suivi internes au groupe (Conseil d'administration, Comité des missions de service public, etc.) ;
- des instances de gouvernance et de suivi externes (Comité de suivi de haut niveau du contrat d'entreprise, etc.) ;
- du régulateur sectoriel (Arcep) ;
- des directions rattachées au ministère de l'Économie (Direction générale des entreprises, Agence des participations de l'État, Direction du budget), de la Culture (Direction générale des médias et des industries culturelles) ;
- de la Commission européenne (Direction générale de la concurrence, Direction générale du marché intérieur, de l'industrie, de l'entrepreneuriat et des PME, etc.).

Concernant la mission de transport et de distribution de la presse, La Poste s'engage sur des objectifs élevés de qualité de la distribution. La Poste fait réaliser par un institut de sondage indépendant une mesure des délais de distribution pour différentes familles de presse (presse quotidienne et assimilée, presse urgente J+1, presse urgente J+2, presse non urgente J+4 et presse économique J+7). Des indicateurs synthétiques mensuels de qualité de service nationale sont produits dans le cadre de ces travaux et publiés sur le site internet www.presse-poste.fr.

Concernant la mission de SUP, La Poste est tenue de respecter un haut niveau de qualité de service correspondant à un pourcentage minimal d'envois qui doivent être acheminés dans les délais impartis. Les objectifs de qualité de service sont fixés par le ministre en charge des Postes[1] et en cas de non-atteinte de ces objectifs, La Poste s'expose à des sanctions financières. Chaque année, La Poste publie un tableau de bord[2] (d'indicateurs de qualité de service, de satisfaction client, de taux de réclamation, etc.) et contribue aux observatoires relatifs aux marchés postaux et de la presse, mis en place par l'Arcep[3].

Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, au développement des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels [S3-5]

Les objectifs liés aux missions de service public sont fixés par la loi et précisés dans le contrat d'entreprise qui lie La Poste à l'État. Les communautés affectées y sont indirectement associées, puisque ces objectifs découlent de textes législatifs adoptés par l'Assemblée[4]. La commission supérieure du numérique et des postes ainsi que l'Arcep formulent leurs avis sur le contrat d'entreprise.

Conformément aux dispositions du contrat d'entreprise, la satisfaction client est prise en compte dans la mesure de la performance du service universel postal, en complément des objectifs de qualité de service fixés par arrêté du ministre chargé des Postes, mentionnés plus haut. Cette satisfaction client est mesurée grâce au calcul d'un indicateur : le NPS, calculé après chaque interaction entre La Poste et ses clients sur les activités concernées. Depuis sa première mesure annuelle en 2016, le NPS global publié dans le tableau de bord du SUP s'est amélioré de 27,4 points[5].

Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts [S3-2]

Aménagement du territoire

Un contrat tripartite signé conjointement par l'État, l'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité (AMF) et La Poste, dit « contrat de présence postale territoriale », fixe les lignes directrices de gestion du fonds postal national de péréquation territoriale destiné à financer la mission d'aménagement du territoire. À ce titre, le contrat prévoit une répartition des dépenses du fonds qui tient compte des besoins différenciés des territoires en priorisant les zones rurales, les zones de montagne, les quartiers de la politique de la ville (QPV) et les territoires d'outre-mer. Ce système de pondération permet d'octroyer des financements plus importants aux territoires les plus fragiles.

La mission d'aménagement du territoire fait l'objet d'une concertation régulière avec les élus locaux. En effet, la gouvernance du contrat de présence postale territoriale précise les conditions du dialogue permanent entre l'État, l'AMF et La Poste au sein de l'Observatoire national de la présence postale (ONPP)[6] et des Commissions départementales de présence postale territoriale (CDPPT)[7]. Le dialogue avec les collectivités est porté au plus haut niveau conjointement par le Président-Directeur général de La Poste et le Président de l'AMF. Une CDPPT et instituée dans chaque département, au sein de laquelle les représentants des communes, du département et de la région jouent un rôle actif.

Au niveau national, l'ONPP, composé de représentants de l'État, de La Poste, de parlementaires et d'élus locaux[8], prend en charge le suivi de l'exécution du contrat de présence postale territoriale. Il suit l'emploi des ressources du fonds de péréquation, les actions des CDPPT, ainsi que l'évolution du réseau postal. Les membres de l'ONPP se réunissent *a minima* trois fois par an. En parallèle, La Poste maintient un dialogue permanent avec ses autorités de tutelle (le ministre chargé des postes) et de régulation (l'Arcep), et toutes les parties prenantes concernées par la bonne exécution de ses missions de service public. Au plus près du terrain, les délégués régionaux de La Poste assurent la représentation du groupe auprès de l'ensemble des acteurs politiques, économiques, sociaux, culturels, etc. de leur région.

Ce dialogue entre La Poste et les représentants des communautés affectées par le groupe (élus, associations de consommateurs, etc.) permet d'améliorer la qualité des services rendus à la société tout entière. Le groupe mène régulièrement des enquêtes auprès des élus, des usagers et des postiers afin d'évaluer leur satisfaction et faire remonter les irritants potentiels. Les élus ont la possibilité de saisir le Président de l'ONPP de tout sujet. Ils sont par ailleurs consultés à l'occasion de la préparation de chaque contrat de présence postale territoriale afin d'effectuer un bilan du contrat en cours et d'exprimer leurs attentes pour le prochain.

(1) Cf. arrêté du 7 septembre 2023 relatif aux objectifs de qualité de service fixés par La Poste pour 2023, 2024 et 2025 au titre de l'offre de service universel.
(2) https://www.lapostegroupe.com/fr/service-universel-postal.
(3) https://www.arcep.fr/cartes-et-donnees/nos-publications-chiffrees/observatoire-courrier-colis/marches-courrier-colis-activites-connexes-france-2023.html.
(4) Cf. paragraphe « Politiques relatives aux communautés affectées [S3-1] ».
(5) Cf. section 3.1.3.4 « Consommateurs et utilisateurs finaux », paragraphe « Pratiques commerciales et qualité de services ».
(6) Terme défini dans le glossaire.
(7) Les CDPPT sont des instances de concertation qui font émerger les besoins des populations, donnent leur avis sur les projets de La Poste (modernisation du réseau, évolution des points de contact, etc.) et traitent les priorités départementales d'attribution du fonds de péréquation.
(8) L'Observatoire est composé de 28 membres : six membres désignés par l'État, six membres désignés par l'AMF, six membres désignés par La Poste, six membres parlementaires désignés par la Commission supérieure du numérique et des postes, deux membres désignés par Régions de France, parmi les conseillers régionaux membres des CDPPT et deux membres désignés par l'Assemblée des départements de France, parmi les conseillers départementaux membres des CDPPT.

Deux études sont prévues par le contrat de présence postale. La première, menée par un organisme indépendant, évalue :

- le niveau de satisfaction des élus, des usagers, des agents et des partenaires commerçants, avec un focus particulier sur les QPV et l'outre-mer ;
- le niveau de connaissance des différentes formes de présence postale (bureaux de poste dont facteurs-guichetiers, agences postales communales, relais poste commerçants, espaces France Services accueillies en bureaux de poste) ; et
- le ressenti sur les services publics du territoire.

La seconde mesure la qualité du dialogue territorial. Elle concerne les communes ayant connu la transformation d'un ou plusieurs points de contact.

Les maires sont consultés sur le respect des règles de concertation prévues par le contrat de présence postale territoriale et sur leur appréciation du dialogue territorial mis en œuvre. Les Présidents de CDPPT sont invités à faire remonter leurs analyses sur le respect du contrat de présence postale territoriale et plus généralement leur avis sur le déroulement de ce contrat.

Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations [S3-3]

Dans le cadre de ses missions de service public, le groupe La Poste met en œuvre plusieurs procédures afin de répondre aux difficultés que peuvent rencontrer les communautés affectées, tout en assurant un dialogue direct avec ces dernières. Ces procédures permettent non seulement de remédier à d'éventuels problèmes, mais aussi d'offrir des canaux de communication accessibles aux communautés affectées pour faire part de toute préoccupation. Les canaux de communication ouverts aux utilisateurs pour faire part de leurs préoccupations, notamment sur la mise en œuvre des missions de service public, sont multiples et gratuits pour l'ensemble des bénéficiaires de services du groupe La Poste, en format physique ou digital.

Un dispositif d'alerte « J'alerte l'Arcep » a été mis en place par le régulateur postal, permettant aux consommateurs de signaler tout problème relatif aux services postaux. Ce système renforce l'engagement de La Poste à traiter rapidement et efficacement les préoccupations des usagers. Pour les litiges qui ne peuvent être résolus *via* les canaux habituels, le médiateur de la consommation du groupe La Poste[1] peut être sollicité pour traiter et résoudre les réclamations remontées par les bénéficiaires des missions de service public. Plus particulièrement sur sa mission de service universel postal, La Poste s'engage à fournir une information transparente sur les modalités de réclamation et les conditions de dédommagement[2]. Le tableau de bord du SUP, rendu public chaque année, inclut des informations détaillées sur le nombre de réclamations et la manière dont elles ont été traitées.

3.1.3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux – S4

Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique [ESRS 2 SBM-3]

Le groupe La Poste a construit un modèle multiactivité et propose quatre familles de produits et services : activités de Courrier et Colis, services numériques, services de bancassurance (*via* La Banque Postale) et services de proximité.

Le groupe adresse des millions de clients particuliers et professionnels, pouvant accéder aux produits et services grâce à son réseau de proximité humaine et numérique. La présente section concerne les clients des produits et services du groupe (client des produits physiques, souscrivant à des contrats, expéditeurs, etc.) ainsi que les utilisateurs finaux (bénéficiaires tiers de contrats, destinataires de courriers ou colis, utilisateurs finaux des produits physiques, etc.).

La raison d'être du groupe reflète sa volonté d'assurer une qualité de service exemplaire, dans le respect des droits de ses clients et utilisateurs, et de transformer ses activités afin de répondre aux attentes de la société en développant de nouveaux services. Cette volonté est également reflétée dans le plan stratégique 2030. La satisfaction client en est un des leviers d'action clé : « Servir les clients au plus haut niveau de qualité, rester l'intermédiaire privilégié du client et conquérir de nouvelles clientèles ».

En 2025, afin de répondre aux enjeux de l'analyse de double matérialité, le groupe s'est doté d'une politique Client responsable, articulée autour de trois grands piliers :

- proposer des offres nativement conçues pour être plus responsables : qu'il s'agisse de répondre à des enjeux environnementaux ou sociaux, la priorité du groupe est d'apporter aux clients des solutions responsables, faciles à adopter et véritablement différenciantes ;
- orienter les clients vers des pratiques plus responsables : valoriser et incarner des engagements environnementaux et sociaux auprès de tous les clients, particuliers, petits professionnels, entreprises ou acteurs du secteur public, afin de les sensibiliser à la transition écologique et de renforcer leur préférence pour les services du groupe ;
- accompagner l'émergence de nouveaux usages pour tous les clients du groupe, qu'ils soient particuliers, acteurs du secteur public, entreprises ou petits professionnels, dans leur transition vers des pratiques plus responsables, en développant des solutions innovantes et à forte valeur ajoutée.

L'analyse de double matérialité réalisée en 2024 et actualisée en 2025 a mis en lumière les impacts et risques matériels suivants liés aux consommateurs et utilisateurs finaux :

- Pratiques commerciales et qualité de service :
  - qualité et continuité des services du groupe pour l'ensemble de ses clients,
  - inadaptation des offres et services à l'évolution des besoins des clients du groupe,

(1) *Cf. section 3.1.3.4 « Consommateurs et utilisateurs finaux [S4] », paragraphes « Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts [S4-2] » et « Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations [S4-3] ».*

(2) *Cf. section 3.1.3.4 « Consommateurs et utilisateurs finaux [S4] », paragraphes « Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts [S4-2] » et « Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations [S4-3] ».*

- atteinte à l'image et pertes financières pour le groupe en cas de pratiques commerciales ou marketing susceptibles d'induire en erreur les clients ;
- Services de proximité et nouveaux services :
  - amélioration du quotidien des personnes fragiles grâce à des services bancaires, numériques, de santé et d'autonomie à domicile adaptés à leurs besoins,
  - fourniture d'un accès non-discriminant aux services bancaires de base ;
- Cybersécurité, gestion de l'IA et confiance numérique :
  - coûts de remédiation, pertes financières, perturbations opérationnelles, atteinte à la réputation du groupe et atteinte à la vie privée en cas de fuites de données personnelles des clients du groupe,
  - coûts de remédiation, pertes financières, perturbations opérationnelles, atteinte à la réputation du groupe et atteinte aux données des clients ou du groupe en cas de cyberattaque ou d'insuffisance du plan de cybersécurité organisationnel et opérationnel,
  - position de tiers de confiance transparent sur son utilisation de l'IA et recours à des outils et solutions logiciels dans le respect de la Charte Data & IA du groupe.

La gestion de ces risques et impacts matériels liés aux consommateurs et utilisateurs finaux est intégrée aux dispositifs définis par le groupe, puis déclinée dans les branches et au plus près des clients et de leurs attentes, dans une logique de subsidiarité.

Pratiques commerciales et qualité de service

Politiques, actions et cibles relatives aux pratiques commerciales et à la qualité de service [S4-1 ; S4-4 ; S4-5]

Conformité des pratiques commerciales

Le code de conduite du groupe La Poste formalise les principes et les normes qui constituent un référentiel que l'entreprise s'engage à faire respecter tant par ses collaborateurs que par ses partenaires et relations d'affaires. Il établit que le groupe s'engage à adopter les meilleures pratiques en matière de déclarations, communications et présentations destinées aux clients, en respectant trois principes : clarté, exactitude et honnêteté. Dans le cadre de ses activités bancaires, le groupe La Poste est attentif à veiller à l'information et l'intérêt de ses clients, ainsi qu'à leur protection.

Le code de conduite inclut la lutte contre les discriminations, dans le respect de la politique Droits humains et s'inscrit dans le cadre des conventions internationales, *i.e.* celles de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), de la Déclaration universelle des droits de l'homme et les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT).

En tant qu'acteur économique responsable, le groupe met en place une politique de conformité concurrence, qui régit les relations entre entreprises dans le cadre de leurs pratiques commerciales. Le respect des règles interdisant les pratiques anticoncurrentielles est une obligation légale et un élément central de la responsabilité économique de l'entreprise. Les principes édictés en matière de conformité concurrence s'appuient sur un corpus normatif, une cartographie des risques, des formations, des contrôles, des indicateurs et un reporting auprès de la gouvernance de l'entreprise. Les directions conformité du groupe accompagnent les branches dans le déploiement de ces mesures.

Le plan stratégique, le code de conduite groupe et les politiques de conformité associées sont disponibles sur le site internet du groupe La Poste.

Qualité de service, adaptation des offres aux tendances du marché

Comme défini dans son plan stratégique 2030, et sous la supervision directe du Comité exécutif, le groupe est engagé à servir l'ensemble de ses clients au plus haut niveau de qualité, rester leur intermédiaire privilégié et conquérir de nouvelles clientèles. Il œuvre à maintenir un accès à un service continu et de qualité pour l'ensemble des clients et à adapter ses offres aux tendances du marché. Il a été actualisé en 2023 pour prendre en compte les évolutions de marché et le nouvel environnement économique et géopolitique.

Cette ambition se décline dans les branches et filiales, avec des politiques adaptées à chaque métier et à chaque catégorie de clients et d'utilisateurs finaux.

Gouvernance

Le Comité qualité et développement durable du Conseil d'administration (CQDD), le Comité qualité groupe et le Comité de coordination client France (CCCF) assurent la gouvernance des enjeux de qualité de service et d'expérience client du groupe :

Comité qualité et développement durable

Le CQDD joue un rôle critique dans le suivi des performances en matière de qualité et satisfaction client. Il procède à une révision annuelle des stratégies et politiques liées au client, s'assurant que le groupe La Poste reste en phase avec ses engagements et adapte ses actions aux évolutions des normes et des attentes sociétales.

Comité qualité groupe

Le Comité qualité groupe définit les stratégies en matière de qualité, satisfaction client et d'expérience client. Il supervise l'intégration des meilleures pratiques en matière d'expérience client, partage et évalue les avancées, discute des nouveaux défis et ajuste les stratégies si nécessaires. Il comprend des représentants des différentes branches et fonctions groupe telles que la stratégie et la communication.

Comité de coordination client France (CCCF)

Le CCCF réunit les décideurs de différentes branches, ainsi que la direction de la stratégie, la direction de l'engagement sociétal et le secrétariat général du groupe. Il définit et pilote les logiques transversales des politiques liées à l'expérience client des branches.

En matière de qualité de service et dans le cadre de ses missions de service public, conformément aux grands principes d'égalité, de continuité et de mutabilité, La Poste est présente 6j/7 pour assurer la levée et la distribution du courrier et des colis partout en France. Elle garantit à tous un accès aux services bancaires essentiels.

Contrat d'expérience client

Au sein des entités opérationnelles de La Poste et de La Banque Postale, un contrat d'expérience client est proposé. Il repose sur deux pivots : l'excellence relationnelle et l'excellence opérationnelle.

Il constitue un cadre de pilotage mis en place de manière symétrique par la direction de l'expérience client de la BGPN et par la direction de la qualité et satisfaction client de la BSCC visant à s'assurer du respect des standards de qualité de service et à créer une expérience client positive, quel que soit le canal de contact. L'excellence relationnelle repose sur l'empreinte relationnelle, qui engage ces branches. En 2025, le cadre de pilotage a été étendu à La Banque Postale.

La BSCC a par exemple déployé la démarche d'empreinte relationnelle auprès des facteurs de 150 sites courrier. Celle-ci vise à focaliser l'attention des postiers sur les ressentis clients, avec pour objectif l'amélioration de la satisfaction client, en créant des standards communs en termes de postures face aux clients.

Rappel client

Le rappel client a été déployé en 2025 afin de retisser un lien auprès de clients insatisfaits. Les équipes en bureau de poste rappellent les clients, prioritairement ceux se déclarant insatisfaits dans les enquêtes post-visite d'un bureau.

Continuité d'activité

La Poste déploie des plans de continuité d'activité pour assurer l'accès de ses clients à ses services (en particulier les services essentiels) pour gérer les contextes de crise ou l'impact d'incidents majeurs sur son activité et ses parties prenantes. Ils concernent l'indisponibilité des points de contacts (intempéries, incendie, blocage, etc.), du personnel (mouvement social, pandémie, accident, décès, etc.), des flux entrants et sortants (blocage, panne machine, etc.) et des systèmes d'information ou de communication (internet, applications métier, téléphonie, etc.). Ces procédures s'appliquent à toutes les entités opérationnelles de la BSCC pour permettre à chaque établissement de poursuivre au mieux ses activités. Ces mesures, adaptées localement par le directeur d'établissement, sont basées sur un socle commun et personnalisées en fonction de plusieurs facteurs (situation géographique, type d'établissement, nature de l'événement). La préparation et l'application des plans de continuité d'activité sont placées sous la responsabilité du directeur général de la BSCC au niveau national, du directeur exécutif, du directeur des opérations territoriales Colis, du directeur des opérations industrielles Courrier et du directeur de filiales au niveau territorial et des directeurs d'établissement au niveau local.

En 2025, les plans de continuité d'activité des bureaux de poste, pour pallier l'indisponibilité des systèmes d'information (SI) ou la fermeture d'un bureau de poste suite à un sinistre ont été étendues aux postes communales et aux points relais sur les services, le Courrier, le Colis et Chronopost. Ces plans mis à jour ont été soumis à un panel de chargés de clientèle de secteurs, afin de recueillir des retours terrain avant une large diffusion auprès des équipes opérationnelles.

En plus des mesures opérationnelles locales définies par l'établissement, la BSCC dispose de mesures d'urgences nationales applicables pour les établissements selon des événements particuliers incluant les aléas climatiques au sens large, y compris, tempêtes, inondations, feux de forêt, glissements de terrain, vagues de chaleur, etc.

Dans le cadre de ces plans, une attention particulière a été portée à la continuité du versement des prestations sociales, compte tenu de leur importance pour les populations vulnérables et de la part qu'elles représentent dans l'activité des bureaux de poste (en 2025, plus de 2 millions d'opérations chaque mois sont liées aux crédits de la Caisse d'allocations familiales sur les comptes de La Banque Postale, pour un montant global de 1,18 milliard d'euros). En cas d'indisponibilité partielle des SI, une procédure de secours intitulée « SOS Presta » peut être activée sur décision d'un Comité dédié, permettant aux chargés de clientèle de pallier certaines limitations. En renforçant ces dispositifs, La Poste réaffirme son engagement en faveur de l'inclusion sociale et de l'accès équitable à ses services, même dans les contextes les plus contraints.

Incorporation par référence des informations relatives à la gestion des risques liés aux clients présentées en section 4.1 « Principaux facteurs de risques ».

Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux [S4-2] et canaux leur permettant de faire part de leurs préoccupations [S4-3]

Le groupe s'inscrit dans une démarche de satisfaction client globale fondée sur les principes de grande accessibilité, d'exhaustivité d'enregistrement et de réactivité dans les traitements des réclamations.

Leur gestion spécifique est assurée par chaque branche du groupe, en fonction de ses particularités opérationnelles et des dispositions prévues dans les conditions générales de vente en ce qui concerne les réponses et solutions apportées, ou éventuelles indemnisations. Les réclamations des clients sont enregistrées et traitées dans le respect du règlement général sur la protection des données (RGPD)[1].

Les clients et utilisateurs des offres et produits du groupe La Poste disposent de multiples canaux pour exprimer leurs préoccupations, sur internet, par voie postale, téléphonique, ou directement dans un bureau de poste. Les services de réclamations sont gratuits pour tous les clients sans exclusion.

L'utilisation de l'ensemble des dispositifs d'écoute, de réclamation, de médiation et d'alerte constitue un indicateur clé de la reconnaissance et de la confiance des clients. Le nombre d'interactions avec les clients est un indicateur suivi par les responsables de chaque dispositif afin de s'assurer que ces services sont bien connus et effectivement utilisés.

Dispositifs d'écoute des clients et de dialogue régulier

Dans le cadre de l'ambition fixée par le groupe dans son plan stratégique et ses politiques, chaque branche fixe des objectifs à différents horizons de temps, afin de mesurer sa progression sur les sujets d'excellence opérationnelle (rapidité, professionnalisme, vitesse de traitement des demandes, etc.) et d'expérience client. L'atteinte de ces objectifs est suivie *via* des dispositifs d'écoute et de consultation qui permettent de mesurer le niveau de satisfaction des clients, d'identifier les points forts et les éventuels manquements et insatisfactions et de prendre en compte les retours afin de définir les besoins d'adaptation des produits et services aux nouvelles tendances de marché.

Ainsi, chaque branche met en place des dispositifs d'écoute des clients incluant des enquêtes de satisfaction permettant de suivre les indicateurs de satisfaction. Au niveau du groupe, le CQDD assure le suivi des indicateurs clés et en valide les objectifs annuels. Ces taux de satisfaction sont mesurés *via* des dispositifs d'enquête de satisfaction auprès d'un volume représentatif de clients pour chaque branche.

Ces indicateurs de satisfaction sont intégrés au dispositif d'intéressement de l'entreprise, qui repose sur deux éléments : une prime de base, calculée en fonction de la performance économique de l'entreprise et une majoration extra-financière, pouvant atteindre 40% de la prime de base, attribuée sur des critères incluant la satisfaction clients pour 20% de l'évaluation.

Les métiers historiques de La Poste sont concernés :

- les *Net Promoter Score* Courrier et *Net Promoter Score* Colis mesurent la satisfaction client liée à la livraison d'un courrier ou d'un colissimo. Compte tenu des évolutions des usages des clients avec le développement de la livraison hors domicile, cet indicateur a été renforcé en 2025 par la mesure de la satisfaction sur les livraisons de colis « hors domicile » (*i.e.* dans les bureaux de poste, points relais commerçants, consignes, points relais, particuliers voisin-relais comme Pickme). Le *Net Promoter Score* Colis s'applique à toute livraison ;
- le *Net Promoter Score* banque mesure la satisfaction des clients de La Banque Postale pour les clients métropolitains des banques de détail issus d'un échantillon national représentatif de Français âgés de 18 à 75 ans ;
- le *Net Promoter Score* BGPN Réseau mesure la recommandation des clients particuliers ayant fréquenté un bureau de poste.

(1) Cf. paragraphes « Cybersécurité, gestion de l'IA et confiance numérique ».

Ces critères de qualité de service sont intégrés à la feuille de route du Président-Directeur général pour une part de 5%. La performance de ces indicateurs est mesurée chaque année au regard de trois seuils – bas, médian, haut – avec des valeurs fixées pour chacun de ces seuils dans le cadre de l'accord 2024-2026. Ceux-ci sont instaurés avec les représentants légitimes des consommateurs et utilisateurs finaux, au travers de consultations menées auprès des associations de consommateurs.

L'ensemble de ces dispositifs permettent de nourrir les réflexions stratégiques et opérationnelles des branches dans l'évolution de leurs offres et services et le maintien de la satisfaction client.

Parcours de réclamation Boucle Courte

Depuis 2021, La Poste a déployé son parcours de réclamation Boucle Courte dans près de 7 000 bureaux de poste et 5 000 agences postales communales. Ce dispositif permet au client de déposer une réclamation dans un bureau de poste auprès d'un chargé de clientèle, qui devient un canal de contact à part entière. La Boucle Courte garantit qu'une première réponse soit apportée aux réclamations liées à la distribution par les équipes opérationnelles dans un délai de 48 heures. Les autres types de réclamations sont transmis aux centres de relations client. Ce dispositif permet une prise en charge rapide des réclamations afin d'assurer un délai de réponse le plus rapide possible.

Autres canaux de réclamation pour les utilisateurs des services Courrier et Colis

Chaque point de contact de La Poste affiche le numéro du service client (3631) et tous les postiers en bureau de poste sont en mesure de prendre en charge les réclamations des clients et utilisateurs des services Courrier et Colis.

En complément, le site www.laposte.fr permet aux clients de déposer leurs réclamations 24/7 (24h/24, 7j/7) *via* un formulaire de contact.

Enfin, dans le cas où la réponse apportée n'est pas satisfaisante, le client peut faire un recours auprès du service client.

Médiateur de la consommation du groupe La Poste

Si aucun accord n'a pu être trouvé entre La Poste et le client ou si ce dernier n'a pas reçu de réponse à sa réclamation dans un délai de deux mois, il peut saisir le Médiateur de la consommation du groupe La Poste.

Le dispositif de médiation de la consommation vise à résoudre tout litige remonté par un consommateur individuel en lien avec l'offre des produits ou services du groupe. La saisine peut être introduite gratuitement en ligne, sur le site Internet du Médiateur ou par courrier. Le Médiateur et ses collaborateurs sont tenus au secret professionnel. Le processus est décrit dans la Charte du médiateur de la consommation, disponible sur le site internet institutionnel du groupe La Poste. Le Médiateur met à la disposition du public, sur son site internet ou (sur demande) sur support durable, son rapport annuel d'activité, comportant les informations prévues par les articles R. 614-2 du Code de la consommation. Le rapport annuel d'activité fait l'objet d'une présentation une fois par an, au Président-Directeur général de La Poste, au Président du Directoire de La Banque Postale et à toutes les instances concernées, dont les associations de consommateurs agréées.

Le Médiateur met en évidence les problèmes récurrents ou importants fréquemment posés, à l'origine de litiges. Il peut émettre des recommandations relatives à la manière de les prévenir, de les éviter et de les résoudre. Il propose toute mesure à caractère général lui paraissant susceptible d'améliorer les rapports entre l'entité juridique concernée du groupe La Poste et les consommateurs ou utilisateurs finaux, ou d'optimiser le traitement des litiges ou leur prévention. Il fait des propositions, le cas échéant, aux directeurs de l´entité juridique concernée et avertit les responsables concernées de tout risque grave de litige qu'il pourrait déceler. Dans le cadre de la médiation de la consommation, le Médiateur communique tous les deux ans au moins à la Commission d'évaluation et de contrôle de la médiation de la consommation, conformément à l'article L. 614-5 du Code de la consommation, les informations dont la liste est fixée à l'article R. 614-4 du même Code.

Services de proximité et nouveaux services

Politiques, actions et cibles en matière d'inclusion et d'autonomie à domicile [S4-1 ; S4-4 ; S4-5]

Pour répondre aux enjeux sociétaux et démographiques, le groupe La Poste développe des services de proximité humaine. Ces nouveaux services sont pensés pour rompre l'isolement, améliorer les parcours de vie, notamment les plus fragiles, et favoriser le maintien à domicile des plus âgés, contribuant ainsi à l'engagement du groupe Caisse des Dépôts en faveur du grand âge et de la santé. En France, la population des personnes âgées de plus de 60 ans passera de 15 millions en 2025 à 20 millions en 2030, et à près de 24 millions en 2060.

En octobre 2023, le groupe La Poste a créé La Poste Santé & Autonomie[1] qui rassemble un ensemble d'expertises humaines et numériques autour de la santé à domicile et de la donnée de santé. L'ambition, en cohérence avec les politiques sociales de la Caisse des Dépôts, est de favoriser le maintien de l'autonomie à domicile des personnes fragilisées par l'âge ou la maladie et d'utiliser les données de santé dans un cadre éthique et souverain pour optimiser l'efficience du système de santé et faciliter le quotidien des professionnels de santé. Cet ensemble d'expertises regroupe les sociétés du secteur de la santé issues de deux branches historiques du groupe : Services–Courrier–Colis et Grand Public et Numérique *via* Docaposte. La stratégie de La Poste Santé & Autonomie repose sur la complémentarité entre santé à domicile et données de santé, et s'appuie sur les savoir-faire du groupe en matière de services humains de proximité et de services de confiance numérique. Elle a pour ambition de contribuer à améliorer la prise en charge des personnes atteintes de maladies chroniques ou en perte d'autonomie et alléger la pression sur les hôpitaux en favorisant les soins à domicile.

En 2025, La Poste Santé & Autonomie a accompagné 383 000 patients suivis à domicile grâce à 7 850 intervenants, dont 4 900 auxiliaires de vie et 350 professionnels diplômés de santé.

Offre « Veiller sur mes parents » (VSMP)

Consciente de ces enjeux, La Poste développe des services innovants pour accompagner les seniors et leurs proches dans leur quotidien. Parmi ces services réalisés par les facteurs, on peut citer « Veiller sur mes parents », lancé en 2016, qui propose des visites régulières au domicile, complétées par une téléassistance connectée 24h/24 et 7j/7 et activable à domicile.

La Poste, acteur du Service Public Départemental de l'Autonomie

Depuis septembre 2025, en application de la loi « Bien vieillir et autonomie » du 8 avril 2024, La Poste relève des acteurs appelés à contribuer au Service Public Départemental de l'Autonomie. Sur ordre, les facteurs informent et sensibilisent les populations concernées (campagnes de prévention vaccination, cancer colorectal, etc.). Pour exemple, depuis 2019, La Poste contribue, en partenariat avec les professionnels de santé en territoire, à la diffusion du programme ICOPE de prévention de la perte d'autonomie de l'Organisation mondiale de la santé. Elle informe et forme à l'autoévaluation et, avec des facteurs spécifiquement formés, participe activement au repérage des populations présentant des signes de fragilité liées à l'âge dans le cadre du programme afin que celles-ci soient prises en charge le plus tôt possible.

(1) Cf. sections 1.1.1.2 « Donner toute leur puissance aux services de livraison et aux relais de croissance » et 1.3.1 « Activités », paragraphe «Services numériques de confiance en santé de La Poste Santé & Autonomie ».

Politiques, actions et cibles en matière d'inclusion numérique [S4-1 ; S4-4 ; S4-5]

Le groupe La Poste est un acteur impliqué en faveur de l'inclusion numérique et de la lutte contre l'illectronisme, conformément à ses engagements sociétaux en tant qu'entreprise à mission, alors que 16 millions de personnes en France sont éloignées du numérique. Par la capillarité de ses réseaux, sa proximité et ses savoir-faire en matière d'inclusion, il 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. Chaque année, le groupe renforce ses plans d'action en faveur de l'inclusion numérique, en s'appuyant sur cinq leviers clés : la détection, l'accompagnement, la formation, l'équipement et l'accès aux usages des personnes éloignées du numérique.

Contribution aux programmes pilotés par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)

Le groupe accompagne la dynamique lancée par le gouvernement français en contribuant activement aux programmes pilotés par l'ANCT en lien avec la Banque des Territoires. Deux dispositifs se complètent en 2025 :

- le premier, centré sur l'accompagnement des personnes dans la réalisation de démarches administratives en ligne dans les 416 bureaux de poste labellisés France Services ;
- le second, visant à rendre les personnes autonomes dans l'usage du numérique, avec 70 conseillers numériques dans 51 départements sélectionnés par l'ANCT pour proposer des formations (utiliser internet, faire son *curriculum vitae*, postuler, utiliser un service de visioconférence ou être sensibilisées à la cybersécurité).

673 467 personnes ont été accompagnées en 2025 dans les bureaux de poste France services (+9% *vs* 2024) et 38 855 personnes par un conseiller numérique, dans un bureau de poste ou en étape numérique[1]. En effet, depuis 2023, un dispositif complémentaire composé de 95 étapes numériques, des espaces en bureau de poste équipés d'ordinateurs grâce à un co-financement avec la Banque des Territoires, permet aux conseillers numériques ou aux associations partenaires d'y proposer des séances de formation collective au numérique.

Dispositif de médiation sociale et numérique dans les bureaux de poste

Au 31 décembre 2025, un dispositif de médiation sociale et numérique est déployé dans 665 bureaux de poste situés principalement dans les QPV ou recevant des clientèles vulnérables. Destiné à l'accueil de publics en situation de vulnérabilité sociale, financière et/ou numérique, ainsi que des personnes allophones, ce dispositif facilite l'accès aux opérations postales et bancaires *via* des médiateurs professionnels employés par 121 associations prestant pour La Poste. 1 714 788 personnes ont ainsi été accompagnées par les médiateurs dans des bureaux de poste situés ou desservant des QPV.

L'ensemble de ces actions d'inclusion sociale et numérique représente 2 427 110 personnes accompagnées au 31 décembre 2025.

Accès aux usages numériques pour le grand public

La Poste facilite aussi les usages numériques pour le grand public :

- en permettant l'accès à des documents administratifs, en tout lieu de façon sécurisée *via* le coffre-fort numérique Digiposte. En 2025, La Poste comptait ainsi 13,8 millions de clients actifs Digiposte et plus de 8 millions d'utilisateurs de l'Identité Numérique. Pour que l'accès à ces outils soit possible à tous, La Poste travaille avec les acteurs de l'action sociale et de la lutte contre l'exclusion en mettant son coffre-fort numérique à disposition des publics fragiles ;
- en mettant à disposition une Identité Numérique : La Poste propose une Identité Numérique, vérifiée en face-à-face par un facteur ou un guichetier en bureau de poste, permettant de simplifier les démarches administratives de ses usagers.

Politiques, actions et cibles en matière d'inclusion bancaire

La Banque Postale, dépositaire de la mission d'accessibilité bancaire confiée par l'État, garantit un accès universel et non discriminant à des services bancaires essentiels pour les populations vulnérables.

Le Livret A est au cœur de cette mission, en offrant un produit simple, accessible et gratuit à toutes les personnes physiques qui en font la demande, selon un principe d'universalité. La Banque Postale doit respecter des obligations spécifiques, telles que :

- l'ouverture gratuite du Livret A à toute personne physique, en pratique aux ménages à faibles revenus ou en situation précaire, et à certaines personnes morales éligibles ;
- la possibilité de retrait et dépôt gratuits en espèces à partir de 1,50 euro, accessibles dans tous les bureaux de poste habilités ;
- l'autorisation de virements pour des prestations sociales et de prélèvements pour les loyers HLM, impôts et factures essentielles (eau, gaz, électricité, télécommunications) ;
- des services complémentaires gratuits (virements sur le compte à vue du titulaire ou de son représentant légal, chèques de banque et cartes de retrait utilisables dans le réseau de La Banque Postale).

Cette mission garantit ainsi un accès réel aux services bancaires pour 1,1 million de clients exclus de la bancarisation traditionnelle et contribue dès lors à leur insertion sociale et financière.

Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux [S4-2] et canaux leur permettant de faire part de leurs préoccupations [S4-3] en matière de services de proximité et de nouveaux services

Le dispositif général à destination des consommateurs et utilisateurs finaux est applicable aux services de proximité et aux nouveaux services[2].

Cybersécurité, gestion de l'IA et confiance numérique

La stratégie du groupe relative aux enjeux de cybersécurité et de protection des données personnelles (qui, outre les clients, concerne aussi les collaborateurs et les partenaires) repose sur trois politiques socles relatives aux data, à la protection des données à caractère personnel et à la sécurité des systèmes d'information. Celles-ci établissent les principes fondamentaux du groupe sur ses enjeux de protection de données personnelles, d'IA de confiance et de sécurité numérique. Elles visent au respect des réglementations, à sécuriser les données personnelles et à savoir réagir efficacement en cas d'attaque informatique.

Le groupe a formalisé une Charte data & IA pour encadrer l'utilisation de l'intelligence artificielle et renforcer la robustesse de ses systèmes IA contre les cyberattaques. Ces politiques groupe sont déclinées au sein de chaque branche et filiale. Des dispositifs complémentaires peuvent être mis en place par les différentes entités du groupe lorsque cela est nécessaire, sous réserve de la validation du groupe, notamment en ce qui concerne la protection des données personnelles.

En 2025, le pôle délégué à la protection des données (DPO) de la direction de la conformité du groupe a réalisé la mise en conformité du groupe au règlement sur l'IA. À ce titre, un programme *ad hoc* a été lancé sur le modèle de ce qui avait été fait pour le RGPD.

(1) Terme défini dans le glossaire.
(2) Cf. paragraphe « Pratiques commerciales et qualité de service ».

Politiques relatives à la cybersécurité, l'IA et la confiance numérique concernant les consommateurs et utilisateurs finaux [S4-1]

Le numérique est un axe prioritaire de la stratégie du groupe à 2030. Le déploiement au sein du groupe en 2022 d'une politique data par le pôle data & IA constitue le cadre de référence pour la gestion et l'utilisation des données. L'ambition définie par le *chief data officer* (CDO) du groupe, avec la participation des CDO des branches, est validée par le Comité exécutif dans le cadre du plan stratégique du groupe et repose sur des principes clés qui structurent la transformation data du groupe :

- valoriser et gérer les données de La Poste comme un actif stratégique de l'entreprise ;
- déployer une gouvernance à l'échelle du groupe adaptée aux besoins de l'entreprise ;
- développer une stratégie d'acculturation, de conduite du changement et de montée en compétences data/IA à destination des métiers et des équipes data, en intégrant une démarche d'éthique dans la gestion des données ;
- construire dans le respect des cadres réglementaire et technique, notamment concernant l'application du RGPD, des règles de sécurité de l'information et des réglementations spécifiques aux branches (comme la réglementation bancaire).

La politique data établit un cadre pour l'utilisation des données et vient en complément des politiques relatives à la protection des données personnelles (RGPD) et à la cybersécurité. Elle insiste sur l'importance de respecter les principes édictés par ces politiques lors du déroulement d'un projet.

Pour accompagner l'utilisation croissante de l'IA et des données, le groupe a créé en 2022 un comité pour une data & une IA de confiance (Co-DIAC), co-présidé par le CDO, la directrice de l'engagement sociétal et le DPO, et composé de représentants du groupe, des branches et des filiales ainsi que des personnalités externes qualifiées. Une Charte data & IA, issue de la fusion de la Charte data (2016) et de la Charte IA de confiance (2023), a été adoptée et signée en 2024. Elle établit des lignes directrices claires pour une utilisation responsable des systèmes d'IA, en cohérence avec les valeurs de confiance portées par le groupe. Cette démarche s'inscrit dans l'un des quatre engagements de l'entreprise à mission : promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal. Cette Charte est également un vecteur et un soutien pour l'innovation au sein du groupe.

La bonne application du règlement européen sur l'IA[(1)], entré en vigueur le 1er août 2024 avec une application échelonnée jusqu'en août 2027, a été confiée par le groupe à son DPO. Un programme *ad hoc* de mise en conformité du groupe aux exigences du règlement a été lancé en 2025 et doit s'étendre jusqu'en 2027. Un cadre commun harmonisé et des principes directeurs, respectueux des principes et des valeurs exprimés dans la Charte data & IA, seront mis en place *via* une politique de conformité de l'IA.

Politique relative à la protection des données à caractère personnel

Afin de préserver la sécurité et l'intégrité de l'ensemble de données clients, le groupe La Poste a implémenté une politique de protection des données à caractère personnel, conforme aux exigences du RGPD. Celle-ci s'applique au périmètre de La Poste SA, ses filiales (sur lesquelles elle exerce un contrôle exclusif ou conjoint, installées en France, dans l'Espace économique européen (EEE) ou dans des États situés hors EEE) et l'ensemble des collaborateurs de ses entités dès lors qu'ils agissent au nom et pour le compte d'une entité du groupe et traitent des données à caractère personnel.

Ce règlement vise à garantir que les données des individus sont collectées, traitées et stockées de manière transparente, sécurisée et conforme aux principes de respect de la vie privée. Pour les entités situées hors UE, disposant d'une réglementation moins exigeante que la législation européenne, elle requiert l'alignement de ces entités sur les exigences prévues par la politique groupe. Si les exigences locales sont plus contraignantes, les entités concernées doivent mettre en place un dispositif y répondant tout en restant conforme à la politique du groupe.

Cette politique repose sur des principes clés du RGPD assurant la protection de la sécurité et l'intégrité des données à caractère personnel pour l'ensemble des clients directs et indirects des offres et services du groupe, pour ses partenaires et collaborateurs. Le principe de responsabilisation des acteurs, introduit par le RGPD, implique l'obligation pour le groupe de mettre en place des mécanismes et procédures internes afin de démontrer le respect des règles relatives à la protection des données. Chaque entité est responsable de la protection des données à caractère personnel qu'elle traite. Celle-ci se matérialise au travers de procédures, dispositifs physiques et organisationnels et contrôles dans chacune des entités du groupe. Chaque responsable de traitement des différentes branches et filiales doit être en mesure de démontrer sa conformité, en apportant la preuve de l'efficacité des mesures techniques et organisationnelles de protection des données à caractère personnel mises en œuvre.

Pour assurer une gouvernance structurée et efficace, le groupe met en place une filière protection des données à caractère personnel composée :

- d'un délégué à la protection des données mutualisé ;
- du DPO groupe désigné par le Président-Directeur général auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) qui, assisté d'une équipe dédiée, pilote la mise en œuvre du RGPD pour l'ensemble du groupe et veille à son respect ;
- de DPO délégués au niveau des branches qui, rattachés fonctionnellement au DPO groupe sont chargés d'assurer la protection des données à caractère personnel sur leur périmètre ;
- de DPO délégués à certaines entités du groupe lorsque le DPO groupe considère que cela s'impose (par exemple en raison de la taille de l'entité) ;
- de correspondants RGPD désignés au sein de chaque entité (directions et filiales) du groupe.

Une Charte filière protection des données décrit dans le détail cette organisation, les rôles et responsabilités de chacun, ainsi que la gouvernance en place.

La politique générale sur la protection des données à caractère personnel comme la Charte de la filière protection des données ont été présentées au Comex du groupe auquel des points réguliers d'avancement de la conformité en la matière sont présentés, de même qu'au Comité d'audit du groupe.

Une politique dédiée à la protection des données personnelles des clients et collaborateurs visant à l'amélioration constante de l'information de ces derniers a été adoptée en 2025, après présentation en Commission du dialogue social à La Poste (CDSP). Elle a pour objectif de les informer des traitements de leurs données personnelles réalisés par La Poste SA dans le cadre de leurs activités.

(1) *Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'IA et modifiant les règlements (CE) n° 300/2008, (UE) n° 167/2013, (UE) n° 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 et (UE) 2019/2144 et les directives 2014/90/UE, (UE) 2016/797 et (UE) 2020/1828 dit « RIA ».*

Politique de sécurité des systèmes d'information

Le groupe a déployé une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI-G) applicable à tous les acteurs du groupe, *i.e.* ses branches et filiales intervenant ou contrôlant des systèmes d'information (SI). La gouvernance de la cybersécurité est placée sous l'autorité du secrétaire général du groupe, qui préside les instances de gouvernance des SI et de sécurité des SI (Comité cyber groupe et Comité des systèmes d'information du groupe) validant la stratégie de sécurité et s'assurant de l'intégration de la sécurité des projets.

Cette politique est guidée par un cadre général fixant les objectifs, les principes généraux en matière de sécurité des SI et définit l'organisation du déploiement homogène des règles du groupe. Elle a pour objectif de maîtriser les risques de cyberattaques et de fuites de données clients et d'y remédier en cas de risques avérés.

Sa mise en œuvre est organisée autour de trois principes fondamentaux pour atteindre ces objectifs de sécurité :

- la sécurité de l'information est conforme aux lois, règlements et à l'état de l'art ;
- la gestion des risques en matière de sécurité du SI est régulière, alignée aux objectifs stratégiques du groupe et proportionnée ;
- la mise œuvre de la sécurité du SI est progressive et pragmatique.

Le pilotage stratégique de cette politique est assuré par le directeur cybersécurité du groupe (DCG) pour l'ensemble du groupe, de ses branches et de ses filiales. Le DCG a pour responsabilité de proposer la stratégie de sécurité des SI, d'en assurer la diffusion et de veiller au contrôle de l'application de la PSSI-G. En complément, il coordonne l'ensemble du dispositif de cybersécurité du groupe et de ses entités.

Il est responsable de la conception des mesures de cybersécurité, de l'animation et de la formation des différents acteurs. Il est assisté des responsables de la sécurité des systèmes d'information des entités en charge des éventuelles adaptations aux règles spécifiques de leurs activités.

Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels liés au numérique [S4-5]

Dans le cadre de sa stratégie de protection de la sécurité et l'intégrité des données à caractère personnel, le groupe privilégie une approche qualitative.

Les objectifs fixés par ses politiques en matière de protection des données personnelles et de cybersécurité sont liés à l'objectif de conformité de la politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) et pilotés au travers de dispositifs structurés de reporting et de remontées périodiques de données qui alimentent un reporting régulier adressé aux instances de gouvernance du groupe telles que le Comex et le Comité d'audit.

Le groupe s'attache à respecter les droits fondamentaux de ses clients et utilisateurs finaux en adoptant une approche centrée sur la protection des données personnelles, en conformité avec le RGPD, qui constitue la norme la plus stricte en matière de gestion des données personnelles. Cet engagement vise à protéger les droits fondamentaux des consommateurs et utilisateurs finaux (droits à la vie privée et à la protection des données). Le groupe a mis en place un processus rigoureux d'analyse de l'impact sur la vie privée de tous les nouveaux traitements (ou de toute modification) de données à caractère personnel susceptibles de présenter un risque élevé pour les droits et libertés des personnes.

Avec pour objectif la conservation et la maîtrise de ses données personnelles par chaque personne, le groupe s'assure que ses entités mettent en œuvre les dispositions nécessaires à l'exercice des droits fondamentaux d'information, d'accès, de rectification, d'effacement, de limitation à la portabilité et d'opposition. Chaque entité du groupe établit, sous sa responsabilité, sa propre procédure de réponses aux exercices de droits, préalablement soumise pour approbation au DPO du groupe et, le cas échéant, au DPO délégué dont elle relève.

Une page « Conditions générales d'utilisation » est accessible sur le site internet institutionnel du groupe, rappelant le droit des utilisateurs à accéder, rectifier ou supprimer leurs données personnelles. Elle comprend un lien vers une page dédiée à la politique de protection des données personnelles du groupe. Outre les modalités d'exercice des droits relatifs aux données personnelles et de contact du DPO du groupe, la liste complète des finalités des traitements, ainsi que leur base légale et les durées de conservation des données personnelles issues des traitements mis en œuvre par le groupe (hors Geopost) y sont accessibles, en distinguant les traitements relatifs aux clients particuliers de ceux des clients professionnels.

Actions de prévention et de remédiation des impacts matériels négatifs concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions [S4-4]

Comme beaucoup d'entreprises, La Poste déjoue très régulièrement des cyberattaques, sans que cela soit perceptible par ses clients et partenaires. Elle fait face chaque année à des milliers d'événements, dont une dizaine d'incidents majeurs traités par la direction cybersécurité du groupe. Tous font l'objet d'une réponse adaptée, d'un retour d'expérience et de plans d'action.

En décembre 2025, le groupe La Poste a notamment subi des attaques informatiques de type déni de service (DDos) de grande ampleur qui ont perturbé le fonctionnement de ses services en ligne, sans impact sur les données à caractère personnel des clients. La prise en charge par la Direction générale de la sécurité intérieure (DGSI) et la saisine des services spécialisés de la gendarmerie par le procureur de la République de Paris témoignent du caractère inédit de ces attaques. Plus de 300 spécialistes cyber et des systèmes d'information de La Poste ont été mobilisés pour rétablir le service en appliquant les procédures et dispositifs prévus en la matière.

En termes de remédiation, de prévention et d'atténuation des risques, chacune des entités et filiales du groupe met en place des plans d'action répondant aux objectifs des politiques permettant la gestion des impacts et risques matériels relatifs à la cybersécurité et à la protection des données personnelles.

Sensibilisation des collaborateurs

Afin de préserver la sécurité et l'intégrité des données personnelles et de prévenir les risques de fuites de données, y compris les données clients, les collaborateurs sont sensibilisés à protéger l'information en interne notamment au travers de :

- la classification de l'information numérique et papier ;
- l'utilisation d'outils informatiques sécurisés pour le stockage et le partage de données informatiques et le stockage sécurisé des supports papier ;
- une protection et un stockage des supports amovibles réglementés, l'usage d'un filtre de confidentialité sur les écrans ;
- l'incitation à verrouiller la session informatique, même pour quelques minutes d'absence, et la protection de smartphones et des tablettes ;

- un filtre contre les SPAM et les tentatives de *phishing* et la sensibilisation des collaborateurs à ces sujets ;
- le principe du *clean desk* (espace de travail libre et équipements électroniques éteints) pour tous les collaborateurs et des formations en ligne sur la sécurité numérique et la protection des données personnelles.

Les données informatiques à caractère personnel n'ayant plus vocation à être utilisées sont effacées conformément aux durées établies pour chaque traitement et les documents papier à partir du niveau confidentiel sont détruits. Les collaborateurs doivent restreindre les droits d'accès aux documents informatiques aux personnes ayant la nécessité d'utiliser les données personnelles des clients et utilisateurs finaux. Dans le cas où les données à caractère personnel des clients sont gérées par des sous-traitants, La Poste exige qu'ils fournissent les garanties appropriées *via* la signature de clauses contractuelles engageantes et la mise en place de mesures techniques complémentaires.

Protection des données à caractère personnel

Pour assurer la mise en œuvre effective et efficace du dispositif de protection des données à caractère personnel édicté par le DPO groupe, une Charte de la filière protection des données à caractère personnel du groupe La Poste a été définie. Elle définit le cadre dans lequel le groupe assure l'effectivité de la mise en œuvre de la protection des données à caractère personnel grâce à des mesures de contrôle et de mesures correctrices.

Les principes de *Privacy by design*[1] et *Privacy by default*[2] visent à la conformité aux réglementations dès la conception des produits et services, réduisant ainsi les impacts négatifs potentiels liés à leur utilisation :

- chaque entité, qu'elle soit responsable du traitement ou sous-traitant, doit vérifier, en application du principe du *Privacy by design*, que la *checklist Privacy by design* établie par le DPO groupe est remplie pour chaque projet ;
- le groupe a l'obligation, en application du principe du *Privacy by default*, de mettre en œuvre toutes les mesures nécessaires pour assurer par défaut le niveau de protection adapté de leurs données sans action de leur part.

La conformité aux obligations de protection des données à caractère personnel devant être démontrée à tout moment, chaque entité doit documenter toutes les actions mises en œuvre aux fins de conformité et centraliser cette documentation afin d'être en capacité de la produire en cas de demande ou de contrôle des autorités.

Enjeux éthiques de la protection des données à caractère personnel et des systèmes d'IA

Les enjeux de protection des données et des systèmes d'IA sont abordés et suivis sous l'angle éthique, comme défini par le Comité pour une data & une IA de confiance et la Charte data & IA formalisée au niveau groupe et applicable au sein des branches et des filiales.

Pour chaque lancement de projet, des référents IA de confiance travaillant en binôme effectuent un travail d'auto-évaluation et de filtrage des projets, afin qu'ils ne contribuent pas à des impacts matériels négatifs potentiels. Deux grilles d'évaluation autour des systèmes d'IA sont disponibles pour que les référents évaluent l'opportunité de mettre en œuvre une démarche éthique et les principales actions attendues à cette fin. Ces référents sont désignés au niveau groupe ainsi que dans ses principales entités : Geopost, La Banque Postale et CNP Assurances, les branches BSCC et BGPN au sein de La Poste SA.

Pour la bonne gestion des incidents impliquant des données à caractère personnel et leur notification à l'autorité de contrôle compétente et aux personnes concernées conformément aux règles prévues par le RGPD ou les éventuelles réglementations locales, le groupe La Poste met en œuvre une procédure dédiée. L'activation effective du processus en cas d'incident est réalisée par chaque entité. Le responsable de traitement s'assure que le contrat le liant à son sous-traitant impose à ce dernier de l'informer dans les meilleurs délais de toute violation des données à caractère personnel.

Processus de gestion des incidents de sécurité informatique

Afin de prévenir les risques de cyberattaques sur l'ensemble des entités du groupe et d'assurer la protection des données, le groupe a formalisé un processus de gestion des incidents de sécurité informatique comportant les éléments suivants :

- les événements liés à la sécurité de l'information sont signalés dans les meilleurs délais par les voies hiérarchiques appropriées ;
- tout salarié ou contractant tiers utilisant les systèmes et services d'information du groupe doit signaler toute faille de sécurité observée ou soupçonnée dans les systèmes ou services ;
- une qualification des événements liés à la sécurité de l'information est réalisée afin de décider s'ils sont classés comme incidents de sécurité. Celle-ci doit permettre de détecter si des données à caractère personnel sont concernées par l'incident ;
- la réponse aux incidents de sécurité est faite conformément aux procédures en vigueur ;
- une capitalisation des analyses et des résolutions des incidents de sécurité est réalisée afin d'en réduire la probabilité ou les conséquences d'incidents ultérieurs ;
- des procédures d'identification, de recueil, d'acquisition et de protection de l'information sont définies puis appliquées afin de collecter et conserver des preuves valables.

D'autres mesures sont également mises en place par la direction cyber pour la gestion des risques et impacts matériels, parmi lesquelles :

- la mise à jour du dispositif de contrôle interne avec un pilotage du niveau de conformité par entité juridique ;
- le lancement d'un accompagnement spécifique pour les entités les plus en difficulté ;
- le renforcement de l'expertise proposée sur les projets stratégiques du groupe (IA, *big data*, souveraineté numérique) ;
- l'approfondissement du dispositif de sensibilisation et de formation pour les collaborateurs du groupe.

Contrôle permanent

Dans le cadre des initiatives visant à renforcer la sécurité et la conformité au sein du groupe, la direction de la conformité renouvelle chaque année le déploiement du Plan de contrôle permanent cyber. L'efficacité de ce plan en matière de sécurité des données et de protection contre les risques cyber est suivie et évaluée de manière continue.

En 2023, dans la continuité de la logique d'alignement avec la Caisse des Dépôts, principal actionnaire du groupe, une nouvelle échelle d'évaluation (TrustHQ) a été mise en place, permettant de centraliser et de suivre en temps réel les progrès réalisés par chaque entité dans le cadre des contrôles cyber. Parmi les filiales ou entités couvertes par ce plan de contrôle : la BSCC, la BGPN, Docaposte, Geopost, La Banque Postale et La Poste Immobilier.

(1) *Le Privacy by design (protection des données dès la conception) implique l'instauration de mesures de protection des données dès la conception d'un produit ou d'un service.*
(2) *Le Privacy by default (protection des données par défaut) signifie que les données à caractère personnel doivent être traitées avec le niveau le plus élevé de protection de la vie privée, ce qui implique que, par défaut, seules les données nécessaires sont collectées et que les mesures de protection des données sont intégrées dans les prouduits ou services sans intervention de l'utilisateur.*

Au-delà de ce plan de contrôle permanent, le groupe évalue l'efficacité de ses actions et initiatives en matière de protection des données à caractère personnel en utilisant des indicateurs spécifiques, intégrés dans des reportings dédiés. Un risque RGPD est intégré spécifiquement à la cartographie des risques du groupe, permettant de suivre l'impact des mesures mises en place. Dans le cadre de son statut et de sa gouvernance d'entreprise à mission, les actions en faveur de la promotion d'un numérique éthique, inclusif et frugal font l'objet, chaque année, d'un suivi et d'une évaluation des résultats pour les utilisateurs finaux.

La filière protection des données à caractère personnel du groupe La Poste comprend plus de 200 membres dédiés ou partiellement dédiés à ce sujet. Elle bénéficie d'un outil de place pour la gestion des registres des activités de traitement en tant que responsable de traitement ou de sous-traitant des différentes entités du groupe pour le périmètre France (l'outil utilisé en dehors de ce périmètre pouvant varier).

La filière cybersécurité compte environ 400 membres. Leur complémentarité renforce la posture globale du groupe en matière de protection des données et de cybersécurité, garantissant une gestion robuste des risques numériques.

Procédure de gestion de crise d'origine cyber

Le groupe La Poste a formalisé une procédure de gestion de crise s'appliquant à l'ensemble des entités du groupe et destinée à toute personne ayant un rôle à jouer dans le processus de gestion de crise cyber. Le responsable du maintien opérationnel de la procédure de gestion de crise d'origine cyber est le directeur des opérations de cyberdéfense de la direction de la cybersécurité du groupe. La procédure de gestion de crise cyber doit être révisée au moins une fois par an et en cas d'évolution du système d'information, de l'organisation ou de changements significatifs ayant un impact sur l'organisation de la gestion de crise. Toute mise à jour de la procédure de gestion de crise d'origine cyber doit être réalisée et soumise à la validation du directeur de la cyberdéfense de la direction de la cybersécurité du groupe.

Le groupe dispose d'un centre de gestion de crise cyber, piloté par la direction cybersécurité du groupe, qui constitue l'échelon stratégique central dans la gestion des crises d'origine cyber. Il gère l'ensemble des capacités mobilisées en cas de crise majeure. Les actions à mettre en place pour réagir face à un impact matériel sont validées par le directeur cybersécurité groupe sur les impacts relatifs à la cybersécurité, le DPO groupe pour les questions relatives à la protection des données personnelles et le Comité pour une data & une IA de confiance sur les enjeux éthiques autour de l'IA.

Ces actions sont discutées dans les différents Comités cités précédemment[1], intégrant les experts et responsables au niveau du groupe ainsi que des branches et filiales.

Le groupe a mis en place un dispositif[2] de médiation pour agir en lien avec les impacts matériels spécifiques sur les consommateurs et utilisateurs finaux afin de :

- contribuer à garantir un dialogue entre le groupe et ses clients ;
- prévenir ou atténuer les risques identifiés.

Actions à impact positif

Contribuer au développement d'un numérique éthique, inclusif et frugal

La crise sanitaire de 2020 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 donnée, dans le cadre de son plan stratégique 2030 et en qualité d'entreprise à mission, l'ambition de promouvoir un numérique :

- éthique : en valorisant les principes, valeurs et pratiques respectueuses 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 : en rendant accessible au plus grand nombre les outils digitaux (personnes en situation de handicap ou d'éloignement structurel, illectronisme) ;
- frugal : en œuvrant pour contribuer à réduire les impacts environnementaux du numérique (effet de serre, déchets, épuisement des ressources, etc.) malgré la vitesse d'évolution des pratiques.

Le groupe s'est engagé dans de nombreuses actions internes avec un ensemble d'acteurs.

Dès 2019, il a été l'un des premiers signataires de la Charte du numérique responsable de l'Institut du numérique responsable, dont il est co-fondateur. Un Comité du numérique responsable a été créé à l'échelle du groupe qui réunit les directions informatiques des entités, la direction de l'engagement sociétal du groupe, les directions RSE des branches, la direction des ressources humaines du groupe (Mission Handicap), la direction des achats groupe et la direction de la stratégie autour des thématiques majeures du numérique pour conduire le changement lié aux bonnes pratiques. Il permet de coordonner les entités sur les orientations à donner, de les enrichir collectivement et d'en recueillir les réalisations. Cette gouvernance a été renforcée en 2023, par la mise en place d'un Comité de pilotage de la filière SI réunissant autour du DSI groupe et de la référente numérique responsable du groupe, l'ensemble des DSI. En 2025, l'ensemble des branches du groupe continue de s'engager en faveur de la conception responsable des offres et services numériques (*by design*), de la sobriété des ressources et usages du numérique.

Ces engagements sont présentés dans une politique numérique responsable et mis en œuvre au travers de sa Charte numérique responsable qui encadre l'utilisation des outils numériques en interne et en externe. Cette politique repose sur quatre piliers, alignés avec les engagements du groupe en tant qu'entreprise à mission : sobriété, frugalité, éthique et inclusion. Le pilier inclusion a pour ambition de rendre les contenus et services numériques du groupe accessibles à tous ses clients et partenaires, notamment les utilisateurs qui seraient en situation de handicap. Le groupe se dirige vers une mise en place progressive de l'accessibilité numérique dans chaque projet, sous le principe de l'utilisabilité pour les personnes en situation de handicap tout en s'assurant de la conformité réglementaire de ses interfaces applicatives, qu'elles soient développées ou acquises sur le marché.

(1) Cf. paragraphe « Politiques, actions et cibles relatives aux pratiques commerciales et à la qualité de service [S4-1 ; S4-4 ; S4-5] ».
(2) Rôle et modalités cf. paragraphes « Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux [S4-2] et canaux leur permettant de faire part de leur préoccupations [S4-3] en matière de services de poximité et de nouveaux services ».

Pour répondre aux enjeux globaux du numérique responsable, plus particulièrement sur les axes de la politique du groupe (frugalité, éthique, IA, accessibilité numérique), un Comité numérique responsable a été instauré. Il traite des enjeux liés à l'éthique, la frugalité et la sobriété numérique, ainsi qu'à l'accessibilité numérique, en s'appuyant sur des référents dédiés qui consolident l'approche du groupe. Toutes les directions des systèmes informatiques au sein du groupe disposent aujourd'hui d'un référent accessibilité numérique. Ce dispositif permet de définir une feuille de route claire pour répondre aux exigences réglementaires et assurer l'accessibilité des outils numériques, contribuant à l'inclusion de tous les publics.

Œuvrer à l'accessibilité des outils numériques

La loi Diverses dispositions d'adaptation du droit de l'Union européenne (DDADUE) entrée en vigueur en France le 28 juin 2025 inclut des dispositions concernant l'accessibilité numérique. La Poste, éligible à la loi handicap de 2005, a profité de l'impulsion donnée par cette loi DDADUE pour conforter son volontarisme en matière d'utilisabilité (navigation opérationnelle des utilisateurs concernés) de ses solutions numériques, en accord avec son axe stratégique sur l'inclusion. Ainsi, tout client, quelles que soient les déficiences passagères ou pérennes rencontrées, doit pouvoir utiliser de manière satisfaisante les services numériques de La Poste.

En 2025, plusieurs actions ont été menées au sein des différentes branches du groupe, visant à l'amélioration du taux de conformité de plusieurs sites internet du groupe au Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA). À titre d'exemple, à fin 2025, le taux de conformité du site www.laposte.fr est passé de 19,7% à 60%.

En l'absence de référentiel légal applicable permettant de tester l'accessibilité numérique, une demande de prestation d'audit est en cours et devra évaluer l'accessibilité des applications affichées sur les automates dans les bureaux de poste.

Concernant les automates Affranchissement, Courrier Colis (ACC) des bureaux de poste, des actions sont en cours pour :

- continuer à sensibiliser les chargés de clientèles au travers du *e-learning* « Accueillir les clients en situation de handicap » ;
- diffuser une note à destination des chargés clientèle en bureau de poste les invitant à aider les clients en difficulté face à ces automates.

Certaines entités et filiales du groupe (dont la BGPN et Docaposte) ont obtenu le label Numérique Responsable de niveau 2, construit par l'Institut du numérique responsable en partenariat avec le ministère de la Transition écologique, l'ADEME[1] et WWF.

Si les consommateurs ou utilisateurs finaux des services et outils numériques du groupe ne sont pas satisfaits ou veulent émettre une réclamation à propos de l'accessibilité, ils peuvent le faire *via* les déclarations d'accessibilité. Elles permettent aux entités du groupe propriétaires des sites web et applications de :

- communiquer leur état de conformité au référentiel RGAA ;
- signaler les éventuels contenus non accessibles ;
- proposer un dispositif de contact (adresse électronique ou formulaire) pour que les usagers puissent signaler à l'organisme concerné tout défaut d'accessibilité ;
- demander, pour les personnes en situation de handicap, les informations correspondantes ou une solution alternative accessible.

Ces demandes sont traitées par les équipes responsables dans chaque branche et filiale.

Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts en matière de cybersécurité, IA et confiance numérique [S4-2]

Le groupe La Poste offre une voie d'interaction directe pour ses consommateurs et utilisateurs finaux sur les enjeux de cybersécurité et protection des données personnelles grâce à un dispositif permettant aux personnes concernées dans le cadre du RGPD de faire entendre leurs préoccupations, notamment en cas de questions ou d'incidents liés au traitement de leurs données personnelles. Elles peuvent écrire directement au délégué à la protection des données (DPO) du groupe, ou aux DPO délégués des branches et entités, afin d'exercer leurs droits reconnus par le RGPD ou d'obtenir des informations sur le traitement de leurs données au sein du groupe. Un formulaire est disponible sur le site de La Poste pour faciliter l'exercice de ces droits. Ce dispositif assure un traitement rigoureux des demandes, contribuant à une meilleure prise en compte des besoins et attentes des consommateurs et utilisateurs finaux.

Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations en matière de cybersécurité, IA et confiance numérique [S4-3]

Le groupe La Poste met à disposition de ses clients et consommateurs finaux un système de réclamation au travers du médiateur de la consommation[2].

Sur la protection des données personnelles, les consommateurs et utilisateurs finaux peuvent faire une demande d'exercice de droit dans le cadre du RGPD. Chaque responsable de traitement doit indiquer aux personnes concernées les modalités d'exercice de leurs droits. Il dispose d'un délai d'un mois pour répondre aux demandes simples et d'un délai de deux mois supplémentaires en cas de demande complexe. Le responsable de traitement doit alors en informer le client. Pour faciliter le traitement des demandes, le groupe La Poste a mis en place un processus de préqualification des demandes d'exercice de droit. Lorsqu'un traitement de données est fondé sur la base du consentement, toutes les précautions nécessaires sont mises en place afin de garantir la validité de ce dernier et permettre aux clients et utilisateurs finaux de le retirer aussi facilement qu'ils l'ont donné.

Le groupe offre la possibilité à ses clients particuliers de contacter le délégué à la protection des données personnelles désigné par le groupe La Poste à une adresse postale. Si le client estime que ses droits sur ses données ne sont pas respectés, il peut adresser une réclamation à la Commission nationale de l'informatique et des libertés.

En matière de cybersécurité, les moyens mis à disposition (ie une adresse e-mail et un numéro de téléphone accessibles sur le site internet) par le centre d'alerte et de réaction aux attaques informatiques du groupe La Poste (*Computer Emergency Response Team*) permettent toute alerte ou signalement.

(1) Terme défini dans le glossaire situé en fin de document.

(2) Cf. paragraphe « Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts [S4-2] » et « Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations [S4-3] ».

3.1.4 Informations en matière de conduite des affaires – G1

ESRS G1 | **2** ENJEUX MATÉRIELS | **10** IRO[a] *(impact, risque, opportunité)*

10. DÉVELOPPER DES RELATIONS RESPONSABLES

5 impacts ● | **1** risque ●

Code de conduite du groupe ●●●
Politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence ●●●
Politique conflit d'intérêts ●●●
Politique cadeaux et invitations ●●●
Politique achats responsables ●●
Charte achats responsables et éthiques - fournisseurs ●●
Politique conformité achats ●●

Plans d'actions

- Formation des collaborateurs cadres et cibles exposées à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence
- Création d'un *e-learning* dédié à la prévention et la gestion des conflits d'intérêts
- Mise à disposition de plateformes d'alertes accessibles 24h/24 et 7j/7 garantissant la confidentialité des signalements
- Déontologues et responsables de traitement des alertes formés et ayant signé une lettre d'engagement
- Évaluation des tiers *via* le *hub* e-conformité fournisseurs (conformité documentaire, santé administrative et financière, maturité RSE, etc.)
- Formation des acheteurs (La Poste SA) aux achats responsables
- Intégration de critères RSE dans les consultations achat

Performance 2025

Collaborateurs formés à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence
74 060
(+3,2% *vs* 2024)

Tiers fournisseurs implantés en France intégrés et suivis dans le *hub* e-conformité
7 450
(+4 250 *vs* 2024)

Collaborateurs de la filière Achats formés aux achats responsables
84%
(*vs* 94% en 2024)

Part des consultations achats disposant de critères RSE discriminants (> 10%) ou éliminatoires
85%
(+4 points *vs* 2024)

(a) 3 impacts et 1 opportunité sont rattachés à l'enjeu 8 « Promouvoir un numérique éthique, souverain et inclusif », et ne sont pas décrits dans l'infographie ci-dessus. Les éléments décrits pour les consommateurs et utilisateurs finaux sont également applicables aux fournisseurs, sous-traitants et collaborateurs (cf. synthèse ESRS S4, enjeu n°8).

Les informations présentées dans cette synthèse sont à lire au regard des informations présentées dans l'ensemble de l'état de durabilité.

Le groupe La Poste fait de ses engagements en matière de conduite des affaires une priorité à un haut niveau d'exigence.

En lien avec la taille du groupe, son positionnement multiactivité, ses missions de service public et son statut d'entreprise à mission, huit impacts, un risque et une opportunité sont considérés comme matériels, correspondant aux trois thèmes développés ci-après :

- culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires ;
- gestion des relations avec les fournisseurs ;
- cybersécurité, IA et confiance numérique.

3.1.4.1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires [G1-1 ; G1-3 ; G1-4]

Les enjeux liés à la conduite des affaires sont adressés au travers d'un ensemble de politiques visant à répondre aux impacts et risques considérés comme matériels pour le groupe :

- pratiques responsables des affaires dans le respect du code de conduite du groupe ;
- protection des lanceurs d'alerte ;
- valorisation des comportements responsables des collaborateurs ;
- manquement au code de conduite du groupe.

La documentation portant sur la déontologie, le dispositif d'alerte, et la lutte contre la corruption et le trafic d'influence est disponible sur le site institutionnel du groupe La Poste[1].

(1) https://www.lapostegroupe.com/fr.

Politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence

Le groupe La Poste a une politique de « tolérance zéro » face à la corruption, au trafic d'influence et à l'ensemble des manquements à la probité. Il s'est doté d'un corpus normatif qui inclut la politique groupe de lutte contre la corruption et le trafic d'influence. Ce corpus décrit les grands principes du programme de lutte contre la corruption et leur déclinaison opérationnelle. Cette politique est le document fondateur des autres politiques et procédures de ce dispositif.

La maîtrise des risques de corruption repose sur :

- une cartographie des risques adaptée et ajustée à l'organisation avec des campagnes de mises à jour annuelles ;
- des règles et procédures internes diffusées aux collaborateurs ;
- un dispositif de formation à destination de l'ensemble des collaborateurs-cadres et cibles exposées ;
- différents dispositifs d'évaluation des tiers (cibles d'acquisition, fournisseurs, partenaires non commerciaux) permettant la mise en place d'actions adaptées en fonction du niveau de risque déterminé ;
- la remontée et le traitement des alertes ;
- la mise en place de contrôles y compris comptables ;
- la remédiation dont les sanctions en cas d'incident.

Par ailleurs, un dispositif permet aux collaborateurs opérationnels de La Poste SA, *via* un outil spécifique, de signaler tout incident de sécurité, dont ceux liés à des suspicions de corruption. Les incidents significatifs de corruption font l'objet d'une information aux instances dirigeantes du groupe.

Gouvernance dédiée

La gouvernance relative aux dispositifs de lutte contre la corruption et à la conduite des affaires fait partie de la gouvernance générale de la conformité[1].

Les dispositifs afférents ont été présentés aux instances suivantes :

- le Comité exécutif du groupe (Comex) et le Comité d'audit du Conseil d'administration du groupe, en novembre 2023 ;
- le Comité des déontologues s'est réuni à six reprises en 2025 et a traité notamment de la mise à jour et du déploiement de la politique Conflit d'intérêts, du reporting des alertes éthiques, du déploiement des outils groupe, des déclarations des cadeaux et invitations et du baromètre du climat éthique 2025 ;
- le Comité de pilotage de la lutte contre la corruption s'est réuni deux fois et a traité du suivi des huit mesures du programme et des résultats des campagnes de cartographie, du dispositif de contrôle et d'évaluation des tiers et du partage des bonnes pratiques entre les entités.

Cadre d'application de la politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence

Les politiques groupe s'appliquent à La Poste SA et les sociétés qu'elle contrôle directement et indirectement, ainsi qu'à leurs collaborateurs. Il appartient à chacune de ces entités et à leurs dirigeants de prendre les dispositions nécessaires pour décliner cette politique dans leurs propres entités contrôlées, quelle que soit leur taille ou implantation géographique, sur la totalité de leur périmètre.

La déclinaison des mesures se fait de manière adaptée et proportionnée aux spécificités des activités et de leur niveau d'exposition aux risques. Chaque dirigeant du groupe et membre du Comex s'engage formellement à respecter le référentiel de politiques de conformité du groupe à travers la signature d'une lettre d'engagement.

Formation et information de lutte contre la corruption et le trafic d'influence

Formation de la gouvernance

Les membres du Comité exécutif des filiales récemment intégrées au groupe La Poste bénéficient d'une formation en présentiel sur l'ensemble des domaines de conformité, dont la lutte contre la corruption.

Pour La Poste SA, les membres du Comex s'engagent formellement à soutenir et suivre la mise en œuvre des dispositifs au sein des entités qu'ils dirigent. L'ensemble des collaborateurs cadres et cibles exposées effectue la formation dédiée à la prévention et à la lutte contre la corruption. Les membres du Comité exécutif sont destinataires des informations adressées à l'ensemble des 22 000 managers du groupe.

La Banque Postale

Pour La Banque Postale SA, une formation annuelle sur les conflits d'intérêts, la déontologie et le code de conduite est réalisée auprès des membres du Conseil de surveillance. L'ensemble des 22 000 managers de La Banque Postale et de ses filiales a été informé de la publication de la politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence du groupe en avril 2023 et du code de conduite en février 2024.

La Poste a développé depuis 2019 un corpus de formations relatives à la prévention et à la détection de la corruption et du trafic d'influence. Celui-ci comprend :

- deux formations généralistes en *e-learning* destinées aux collaborateurs : l'une obligatoire pour les cadres et cibles exposées portant sur la prévention de la corruption et l'autre dédiée à la prévention et à la gestion des conflits d'intérêts ;
- une formation renforcée sur la lutte contre la corruption, destinée aux cadres et collaborateurs exposés.

Les fonctions dites exposées ou à risque sont identifiées après l'analyse de différents scénarios de risques, réalisée lors de l'exercice de cartographie des risques de lutte contre la corruption. Ce processus d'identification des fonctions exposées est réalisé annuellement.

Le dispositif de formation des cadres et des collaborateurs les plus exposés comprend un tronc commun ayant pour objectif de :

- comprendre les enjeux de la lutte contre la corruption ;
- s'approprier les définitions et les termes clés de la corruption et du trafic d'influence ;
- détecter les situations à risque dans le cadre de ses activités quotidiennes ;
- savoir réagir en cas de doute.

Il traite plus particulièrement des sujets suivants : les conséquences de la corruption, la prévention et la détection de la corruption au sein du groupe La Poste, les cadeaux et invitations, les conflits d'intérêts, les partenariats non commerciaux, l'évaluation de l'intégrité des tiers, le dispositif d'alerte, etc. Ce tronc commun est suivi de cas pratiques dédiés aux collaborateurs exposés. Ils ont été élaborés en lien avec ces derniers et les scénarios de risque identifiés dans la cartographie des risques de corruption. Ils permettent de présenter les comportements à adopter et ceux à proscrire. Un contrôle de connaissance clôt la formation et sa réussite permet de valider la compétence acquise.

La périodicité du renouvellement de la formation est de trois ans depuis 2025 pour La Poste SA et de deux ans pour La Banque Postale et Geopost.

(1) *Cf. section 3.1.1.2 « Une gouvernance structurée de la durabilité », paragraphe « Gouvernance en matière de prévention et de détection de la corruption [G1 GOV-1] ».*

Le dispositif de sensibilisation et de formation est accessible à l'ensemble des collaborateurs du groupe.

	2025	2024
Nombre de collaborateurs formés contre le trafic d'influence et à la lutte anti-corruption	74 060	71 737
Nombre de collaborateurs occupant une fonction à risque[(a)]	83 261	86 644
Pourcentage de fonctions à risque couvertes par des programmes de formation contre le trafic d'influence et à la lutte anti-corruption	89%	83%

(a) Amélioration de la méthodologie de définition de la cible début 2025.

Le code de conduite et le dispositif d'alerte sont accessibles depuis le site internet institutionnel du groupe La Poste. Par ailleurs, le déontologue reçoit les demandes de conseil des collaborateurs *via* le canal du dispositif d'alerte.

Dispositif d'alerte

Le dispositif informatisé d'alerte du groupe est accessible 24h/24, 7j/7 *via* une adresse internet unique : https://www.alerte-ethique.laposte.fr/. Ce dispositif est une plateforme de déclaration en ligne hébergée par un prestataire externe et accessible à toutes les parties prenantes du groupe (membres du personnel, anciens collaborateurs, candidats à un emploi, actionnaires, membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance, collaborateurs extérieurs et occasionnels, cocontractants, sous-traitants, salariés des fournisseurs et partenaires avec lesquels le groupe est en relation). Les filiales Geopost, Asendia et CNP Assurances, compte tenu de leur implantation à l'international, disposent de plateformes spécifiques concernant le dispositif d'alerte.

Les thématiques visées par le dispositif d'alerte portent sur :

- l'atteinte aux intérêts du groupe ;
- le non-respect de la confidentialité des informations ;
- le non-respect du code de conduite ;
- le non-respect de la déontologie professionnelle vis-à-vis des clients, des fournisseurs et autres parties prenantes ;
- le non-respect des règles en matière de conflits d'intérêts ;
- le non-respect de la politique en matière de cadeaux et invitations ;
- la corruption ;
- la fraude ;
- les atteintes relatives au devoir de vigilance en matière de :
  - droits humains et libertés fondamentales, incluant le principe de non-discrimination,
  - santé et/ou sécurité des personnes, incluant le harcèlement,
  - environnement (par exemple, émissions de GES, pollutions).

Le traitement des alertes est confié aux déontologues des différentes entités (groupe, branches et filiales). Avant de saisir le déontologue, les collaborateurs peuvent adresser leur signalement à leur manager. Dans plusieurs situations, le manager peut intervenir rapidement pour traiter une problématique éthique. Si le collaborateur choisit d'utiliser le dispositif d'alerte, le groupe s'engage à préserver la confidentialité de son identité. Les alertes anonymes ne peuvent être traitées que si la gravité des faits mentionnés est établie et que les faits en cause sont suffisamment détaillés.

Le dispositif garantit aux personnes 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 personnes de signaler des dysfonctionnements et de solliciter des conseils en toute confidentialité. Il est également possible pour une personne souhaitant effectuer un signalement au déontologue de le faire par courrier, message électronique, appel téléphonique ou entrevue physique.

Description détaillée du traitement des alertes

Étape 1. Réception et accusé réception du signalement	Le déontologue accuse réception du signalement à l'auteur de l'alerte dans un délai de sept jours ouvrés.
Étape 2. Qualification	Il lui indique la recevabilité ou non du signalement. La durée du traitement pourra être plus ou moins longue selon les procédures à engager. Le déontologue s'engage à informer l'auteur du signalement de l'instruction de sa demande, dans un délai de trois mois après l'envoi de l'accusé de réception. Le dispositif informatique mis en place préserve la confidentialité des auteurs de signalement et renforce le niveau de sécurité et d'accessibilité.
Étape 3. Traitement du signalement	Le traitement des signalements est réalisé par la filière des déontologues avec l'aide des experts référents selon un processus de traitement formalisé dans le guide de traitement des alertes. En fonction de la complexité des sujets à traiter, le déontologue pourra solliciter une expertise interne (DRH, service enquêtes internes, inspection générale de La Banque Postale, etc.). La demande d'expertise pourra nécessiter la communication de données à caractère personnel dans le respect des obligations du Règlement général sur la protection des données (RGPD). L'auteur de l'alerte bénéficie d'un droit à l'information tout au long de la procédure sur les mesures envisagées ou prises, pour évaluer l'exactitude des allégations contenues dans le signalement et des mesures visant à remédier à l'objet du signalement. Le déontologue informe les personnes mises en cause par l'alerte dans un délai raisonnable, ne pouvant pas dépasser un mois, à la suite de l'émission d'un signalement. L'information des personnes mises en cause par le signalement pourra être différée lorsqu'elle est susceptible de compromettre gravement les nécessités du traitement de l'alerte, jusqu'à ce que le risque soit écarté.
Étape 4. Clôture du signalement	L'auteur du signalement est informé par écrit lors de la clôture de son signalement.

Protection des lanceurs d'alerte

Les collaborateurs ayant actionné le dispositif d'alerte et répondant aux critères posés par les lois Sapin 2[1] et Waserman[2] et dont les signalements sont jugés recevables au sens de la loi bénéficient de la protection des lanceurs d'alerte.

La confidentialité de l'alerte et des faits signalés est garantie, en particulier, pour ce qui concerne :

- l'identité des auteurs du signalement ;
- l'identité des personnes visées par le signalement ;
- l'identité de tout tiers mentionné dans le signalement ;
- les informations recueillies par l'ensemble des destinataires du signalement.

Le fait de divulguer sans le consentement de l'auteur du signalement les éléments confidentiels énoncés ci-dessus est passible de sanctions. La confidentialité de l'alerte permet de protéger les auteurs de signalement.

Les lanceurs d'alerte ne peuvent faire l'objet de mesures disciplinaires ou discriminatoires (directes ou indirectes) du fait de leur alerte dans les conditions définies par la loi (signalement de bonne foi et sans contrepartie financière directe). La bonne foi de l'auteur du signalement l'exonère de toute sanction disciplinaire, même si les faits rapportés se révèlent par la suite inexacts ou ne donnent lieu à aucune suite.

Toute personne qui fait obstacle, de quelque façon que ce soit, à la transmission d'un signalement, est passible de sanctions.

Les collaborateurs sont régulièrement informés de l'existence du dispositif d'alerte *via* le code de conduite, un affichage sur site, l'intranet, les *e-learning* (code de conduite, lutte anticorruption, etc.) des actions de communication et de sensibilisation.

Le déontologue du groupe forme tous les déontologues et responsables de traitement des alertes préalablement à leur habilitation. Cette formation permet de garantir que toutes les étapes et enjeux du traitement d'un signalement sont connus. Les déontologues et les responsables de traitement sont désignés par les instances dirigeantes de leur entité et signent une lettre d'engagement.

La Poste est soumise à des exigences légales concernant la protection des lanceurs d'alerte. Ce dispositif respecte les obligations découlant des dispositions légales concernant les lanceurs d'alerte :

- loi Sapin 2, aux fins de lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- loi du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance.

La Poste a également mis en place ce dispositif afin de faciliter et sécuriser les alertes concernant des comportements jugés incompatibles avec les chartes éthiques, les codes de conduite et les règlements intérieurs en vigueur. Le dispositif de protection du groupe a été complété en 2023 dans le respect des dispositions de la loi Waserman et de son décret d'application du 3 octobre 2022 qui renforcent les exigences de la loi Sapin 2.

Procédure d'enquête

L'entreprise dispose de la capacité à enquêter rapidement, indépendamment et objectivement sur les incidents de conduite commerciale. Afin de traiter l'ensemble des cas de suspicion de fraude et de vol, le groupe La Poste s'est doté d'un corps d'enquête interne composé d'enquêteurs :

- intervenant dans le réseau du groupe (hors bancaire) et en territoire, supervisés par les chefs de groupe enquêtes (CGE). La procédure des enquêtes internes du groupe formalise et détaille la conduite des investigations réalisées par ces enquêteurs ;
- dédiés à la fraude bancaire. Conformément à la politique de prise en charge des enquêtes bancaires, « les investigations sont lancées et réalisées, dès leur détection, par La Banque Postale lorsque les opérations en cause sont de nature bancaire, financière ou d'assurance, et effectuées totalement ou partiellement au sein de La Poste, au nom et pour le compte de La Banque Postale » ;
- en charge des investigations à caractère numérique. La méthodologie d'investigation suivie par ce département est encadrée par les procédures d'investigation numériques.

Les saisines du corps d'enquête du groupe sont normées et peuvent provenir :

- des directions territoriales ;
- des branches, par le biais des déontologues ;
- de la direction prévention et lutte contre la fraude ;
- des directions siège et des filiales de La Banque Postale pour les enquêtes bancaires ;
- du corps d'enquête par auto-saisine.

L'efficacité des corps d'enquête est assurée par :

- le partage d'information (dans le cadre du respect des règles relatives à la protection des données personnelles et du secret bancaire le cas échéant) ;
- une cohérence générale des travaux d'enquête et des méthodes d'investigation ;
- la diffusion aux responsables habilités des vulnérabilités à corriger révélées par les enquêtes.

Les autorités compétentes sont informées dans les conditions prévues par la loi selon la nature des incidents rencontrés (par exemple : information CNIL obligatoire en cas de fuite de données personnelles ou signalement parquet pour des infractions pénales) ou saisies par le biais d'une plainte de l'entreprise.

Les enquêteurs internes du groupe sont rattachés à la direction de la sécurité globale du groupe (DSGG), alors que les sujets relatifs à la prévention et à la détection de la corruption ou des pots-de-vin sont instruits par la direction de la conformité du groupe. Les enquêteurs en territoire et intervenants au sein du réseau sont supervisés par les chefs de groupe enquêtes, rattachés à la direction opérationnelle de la sécurité et de la prévention des incivilités. L'animation fonctionnelle des enquêteurs est assurée par la direction prévention et lutte contre la fraude. Ces deux directions sont rattachées à la direction de la sécurité des personnes et du patrimoine de la DSGG.

La Banque Postale

Le pôle enquêtes est rattaché à la direction du pilotage de la fraude au sein de la direction de la conformité qui comporte une direction distincte en charge de la déontologie et de la lutte contre la corruption. La Banque Postale et ses filiales considèrent que toutes les fonctions de la banque, quel que soit le niveau hiérarchique, sont exposées aux risques de corruption/pots-de-vin et forment à ce titre tous les collaborateurs.

Geopost

Les enquêtes internes sont menées par la direction des risques, du contrôle interne, de l'audit et de la sécurité, en lien avec l'*ethics officer* de Geopost SA et/ou de chaque filiale concernée pour les enquêtes internes résultant d'une alerte *whistleblowing,* ou par les équipes sûreté des filiales (pilotées par la direction sécurité pour les enquêtes à fort enjeu) ou sous-traitées auprès d'enquêteurs privés.

Sur la base des résultats de cartographies des risques de chaque filiale, les personnes les plus exposées sont formées par les filiales.

(1) Loi du 9 décembre 2016 relative à la lutte contre la corruption et à la modernisation économique du 9 décembre 2016 dite « loi Sapin 2 ».
(2) Loi promulguée le 21 mars 2022, visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte en France.

Améliorations récentes

En 2025, pour répondre aux ambitions de sa politique de lutte contre la corruption, La Poste a poursuivi de nombreux travaux en lien avec les directions fonctionnelles, les branches et leurs filiales.

Les travaux ont porté sur :

- une nouvelle version de la solution numérique pour les déclarations relatives aux cadeaux et invitations reçus ou offerts par les collaborateurs, déployée pour les collaborateurs de La Poste SA ;
- la politique Conflits d'intérêts du groupe La Poste diffusée en avril 2025 ;
- la procédure d'évaluation de l'intégrité des partenaires non commerciaux diffusée en juin 2025 ;
- la mise à jour de la cartographie consolidée des risques de corruption et de trafic d'influence ;
- la poursuite du déploiement de la formation obligatoire, adressée à tous les cadres ainsi qu'aux cibles exposées avec suivi du taux de ces formations ;
- l'évaluation de l'intégrité des tiers, avec :
  - pour les fournisseurs disposant d'un contrat, le déploiement à de nouvelles entités du groupe de la plateforme informatique permettant les évaluations en termes de conformité documentaire et réglementaire, incluant la lutte contre la corruption ;
  - pour les tiers bénéficiant d'actions de mécénat, de dons ou de parrainage, l'outil d'évaluation s'appuyant sur le même socle technique que celui des fournisseurs, mis en production et déployé au sein de La Poste SA et de La Banque Postale SA ;
  - le renouvellement de la campagne de contrôle permanent sur les risques de non-conformité avec des points de contrôle en ligne avec la politique.

	Unité	2025	2024
Condamnations pour violation des lois anti-corruption et anti-pots-de-vin	Nombre	0	0
Montant des amendes pour violation des lois anti-corruption et anti-pots-de-vin	€	0	0

3.1.4.2 Gestion des relations avec les fournisseurs [G1-2]

L'approche du groupe vis-à-vis de ses fournisseurs en termes d'achats responsables se manifeste au travers de la mise en place d'un ensemble d'actions permettant de répondre aux impacts matériels pour le groupe :

- amélioration des pratiques internes et des relations fournisseurs ;
- influence sur les pratiques des fournisseurs et prestataires en matière de pratiques sociales et environnementales.

Politique en matière de relations avec les fournisseurs, d'achats responsables et de gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement

Les risques et dépendances liés à la chaîne d'approvisionnement sont intégrés au dispositif de gestion des risques mis en place par le groupe La Poste pour sécuriser son développement et contribuer au maintien de sa croissance durable. Ce dispositif est encadré par la Charte de gestion des risques du groupe, qui précise les principes en matière de gestion des risques applicables à l'ensemble des entités du groupe et aux activités critiques sous-traitées ou externalisées.

Pilotée par la direction des risques et du contrôle permanent du groupe La Poste, la démarche d'identification et d'évaluation des risques s'appuie sur une méthode commune à l'ensemble du groupe et sur un référentiel des risques qui fournit une vision commune et partagée des risques.

Parmi les risques identifiés, le sujet des dépendances liées à la chaîne d'approvisionnement est pris en compte au travers de plusieurs catégories de risques opérationnels :

- risques liés à l'exécution, la livraison, et la gestion des processus ;
- risques d'interruption d'activité (dont l'indisponibilité des fournisseurs essentiels) ;
- risques liés aux tiers et à l'externalisation (dont les risques liés aux fournisseurs, partenaires et prestataires) ;
- risques juridiques (dont les risques de contentieux avec les fournisseurs / partenaires) ;
- risques de non-conformité aux lois et règlements (dont les risques liés au non-respect du devoir de vigilance).

Au-delà de l'identification et de l'évaluation des risques, le contrôle permanent du groupe évalue régulièrement l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques contribuant ainsi à leur amélioration continue.

En matière d'information et de reporting, la direction des risques et du contrôle permanent du groupe est chargée de régulièrement rendre compte des risques du groupe et de leur maîtrise aux différentes instances de gouvernance (Comité exécutif et Comité d'audit, émanation du Conseil d'administration).

En 2021, la direction des achats groupe (DHAG) s'est dotée d'une politique Achats (au périmètre La Poste SA), avec pour objectifs :

- de garantir le respect des règles juridiques, des principes éthiques et de conformité en matière d'achats ;
- d'intégrer les enjeux sociétaux et environnementaux aux approches achats de La Poste.

Cette politique Achats est conforme aux trois grands principes fondamentaux de la commande publique :

- la liberté d'accès à la commande publique ;
- l'égalité de traitement des candidats ;
- la transparence des procédures.

La DHAG a mis en place un pôle dédié « Conformité fournisseurs et achats responsables » ayant pour mission de piloter l'engagement de la direction des achats du groupe selon cet axe. Il a la charge de la politique Achats responsables, de la Charte achats responsables et éthiques et de la politique Conformité groupe. Le portail institutionnel du groupe La Poste présente tous ces engagements. Ces derniers sont à la disposition des filiales, qui peuvent y adhérer ou s'en inspirer, comme l'ont fait Docaposte et La Poste Immobilier.

Par sa structure en *Business units* (BU) par pays, avec chacune sa propre direction des achats, Geopost a déployé une Charte des achats responsables intégrée au processus de sélection et de contractualisation avec ses fournisseurs et reposant sur des critères sociaux, environnementaux et de santé et de sécurité au travail. Elle a mis en place le programme Partenaire de référence[1].

(1) Cf. section 3.1.3.2 « Travailleurs de la chaîne de valeur », paragraphe « Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions ».

Politique Achats responsables [1]

En termes de communication, la politique Achats responsables est disponible sur le site institutionnel de La Poste SA et sur le portail fournisseurs de La Poste SA. Elle est également transmise à l'ensemble des fournisseurs.

Par ailleurs, La Poste SA et plusieurs filiales[2] ont signé la Charte relations fournisseurs et achats responsables (RFAR), en 2022. À cette occasion un médiateur groupe pour les fournisseurs a été nommé afin de prévenir les risques de contentieux. La possibilité de recourir à la médiation figure dans les nouvelles conditions générales d'achat et sur le site institutionnel du groupe. Le rôle du médiateur est de prévenir et régler des litiges en amont, par exemple ceux liés à la facturation pour l'ensemble des signataires de la Charte.

En 2025, La Poste SA, La Poste Immobilier, La Banque Postale et CNP Assurances ont renouvelé leur Label RFAR qui évalue les cinq domaines suivants :

- engagement et gouvernance de l'organisation dans une démarche d'achats responsables ;
- conditions de la qualité des relations fournisseurs-sous-traitants ;
- respect des intérêts des fournisseurs et des sous-traitants ;
- intégration de la responsabilité sociétale dans le processus d'achat ;
- impact des achats sur la compétitivité économique de l'écosystème.

Ce label valorise la qualité des relations clients-fournisseurs et permet de développer la confiance au sein de la chaîne d'approvisionnement. Il est adossé à la norme ISO 20400:2017 (Achats responsables) et attribué pour une période de trois ans. Cet outil permet l'élaboration d'une stratégie durable et témoigne des engagements collectifs et responsables de La Poste, ainsi que de ses filiales, aux côtés des territoires. Le Label, sous revue annuelle, a été reconduit jusqu'en septembre 2026.

Charte achats responsables et éthiques

La Charte achats responsables et éthiques à destination des fournisseurs a été déployée par la DHAG. Elle engage les fournisseurs à respecter et promouvoir les principes du Pacte mondial des Nations Unies et les conventions fondamentales portant sur le travail forcé, le travail des enfants, la liberté syndicale, la discrimination et l'égalité de rémunération de l'Organisation internationale du travail. En acceptant cette Charte, au travers de la signature du contrat, les fournisseurs s'engagent à respecter les principes liés à la protection de l'environnement sur l'ensemble du cycle de vie des produits ou prestations (de l'éco-conception à la gestion de la fin de vie et des déchets) et à veiller à la santé et la sécurité de leurs salariés et sous-traitants. Elle précise les engagements que prennent les fournisseurs portant sur le respect des droits humains et qu'ils promeuvent auprès de leurs sous-traitants.

Cette Charte précise les engagements sociaux, sociétaux et environnementaux pris par le groupe vis-à-vis de ses fournisseurs. Mise à jour en 2025 pour renforcer les éléments ESG (par exemple : adaptation au changement climatique, frugalité et sobriété numérique, accessibilité des produits au plus grand nombre, plus grand respect du devoir de vigilance et du dispositif d'alerte), elle est disponible sur le site de La Poste, et fait partie du corpus contractuel avec les fournisseurs.

Politique Conformité achats

La politique Conformité achats relève du corpus de politiques en matière d'achats responsables[1].

Geopost

Geopost met en œuvre une politique de conformité en matière de sous-traitance, applicable à l'ensemble de ses filiales. Cette politique impose que toutes les activités externalisées respectent strictement les exigences légales réglementaires et éthiques, quel que soit le pays d'opération, ainsi que les engagements éthiques et de responsabilité pris par l'entreprise. Elle harmonise les pratiques à l'échelle mondiale, garantit la transparence et la traçabilité dans la chaîne de sous-traitance, et renforce la confiance des clients, des partenaires et des autorités de régulation. Elle assure la protection des données, la sécurité des opérations et la préservation de l'intégrité de la marque. Cette politique s'inscrit dans le programme Conformité sous-traitance mis en place chez Geopost visant à anticiper les risques, garantir la transparence et la traçabilité dans la chaîne de sous-traitance, et consolider la confiance des parties prenantes.

Ce programme repose sur quatre piliers essentiels :

- la mise en œuvre de la politique de sous-traitance commune ;
- un processus rigoureux d'évaluation des tiers intégrant un outil de *screening* en cours de déploiement à l'international, introduit dans un premier temps en Espagne et au Royaume-Uni ;
- l'instauration d'une veille internationale mensuelle destinée à détecter les évolutions légales pour prévenir les risques de non-conformité ;
- l'adaptation des processus internes et des relations avec les sous-traitants, et l'anticipation des attentes croissantes des parties prenantes afin de construire des chaînes de valeur mondiales plus durables, éthiques et compétitives.

Ce programme est piloté par les équipes *compliance* de Geopost qui œuvrent à renforcer la gouvernance globale de la conformité de la sous-traitance afin d'assurer une application homogène et efficace à l'échelle du groupe.

(1) Cf. section 3.1.3.2 « Travailleurs de la chaîne de valeur », paragraphe « Politique Achats responsables ».
(2) La Poste Immobilier, La Banque Postale, CNP Assurances, Viaposte, Docaposte, Geopost, Mediaposte, Axeo, L'Âge d'or et Help Control. Chronopost a signé en avril 2023.

Animations des filiales

Dans le cadre de l'accompagnement des filiales, la DHAG met en œuvre des instances lui permettant d'être informée et d'intégrer les sujets achats responsables et éthiques de façon croissante dans leur activité au travers de :

- la tenue de comités de pilotage (CODHA regroupant l'ensemble des directions des achats des branches et filiales) tous les deux mois, lieux d'échange sur les politiques groupe et bonnes pratiques sur les sujets d'achats responsables (déclinaison dans les achats des priorités ESG portées par la direction de l'engagement sociétal) ;
- l'organisation de communauté achats responsables à intervalle régulier, présentant les grands enjeux RSE et achats responsables (décarbonation, économie circulaire, inclusion, biodiversité, droits humains et libertés fondamentales, etc.) aux filières achats, RSE et aux principaux prescripteurs.

Animations fournisseurs

La Poste accompagne ses fournisseurs, au travers de webinaires, dans l'identification et la mise en œuvre d'actions RSE.

Maîtrise afférente à la chaîne de valeur

Le corpus documentaire évoqué aux paragraphes précédents est complété par des actions concrètes de gestion des catégories achats portant sur :

- des mesures communes à toutes les catégories d'achats, pour prévenir et atténuer les risques sur le devoir de vigilance *via* un dispositif de maîtrise des risques (DMR) transverses que le pôle Conformité fournisseurs et Achats responsables a la charge d'animer ;
- des mesures spécifiques de prévention des risques sur les catégories priorisées, comme précisé dans le plan de vigilance ;
- des mesures individuelles avec la mise en place d'un dispositif de contrôle et d'évaluation de la conformité des tiers fournisseurs sous contrats (*hub* e-conformité fournisseurs) portant sur leur maturité RSE et sur l'ensemble des champs de conformité documentaire et réglementaire et porté par une gouvernance dédiée.

La plateforme informatique d'évaluation des tiers (*hub* e-conformité) comporte :

- un premier module de préqualification du risque fournisseur sur le volet réglementaire au regard de ses secteurs d'activité et pays d'implantation ;
- un second module d'évaluation et de contrôle des fournisseurs reposant sur plusieurs blocs, dont :
  - le contrôle des sanctions internationales et des embargos, pouvant aboutir à la rupture de la relation commerciale,
  - le contrôle de la conformité documentaire, notamment sur l'obligation de vigilance,
  - l'évaluation de la santé administrative et financière des fournisseurs,
  - l'évaluation des dispositifs de conformité relatifs à la lutte contre la corruption, à la protection des données personnelles et au devoir de vigilance, sur le périmètre du fournisseur et de sa chaîne de valeur,
  - l'évaluation des dispositifs de conformité relatifs aux sanctions internationales/embargos sur le périmètre de la chaîne de valeur du fournisseur,
  - l'évaluation de la maturité RSE des fournisseurs.

Ce dispositif est adossé à une gouvernance établie qui prend des décisions relatives aux fournisseurs présentant un risque jugé majeur et/ou critique, notamment sur les volets documentaire et réglementaire. Les décisions prises peuvent aller de la demande de mise en conformité du fournisseur jusqu'à la rupture de la relation commerciale, en passant par des mesures conservatoires, des pénalités et/ou de suspension et/ou de déclenchement d'audits documentaires ou sur site.

À fin 2025, 7 450 tiers fournisseurs français sont intégrés et suivis dans le *hub* e-conformité[1].

Le dispositif d'alerte éthique (www.alerte-ethique.laposte.fr) est mis à disposition des fournisseurs et de leurs salariés. Il fait l'objet d'un paragraphe dédié dans les Conditions générales d'achats (CGA), adossées à tous les contrats et toutes les commandes, avec rappel de l'adresse web. Cet outil permet de faire remonter des alertes, faits ou constats contraires au devoir de vigilance. Ce dispositif garantit la confidentialité au lanceur d'alerte sur 100% des alertes et l'anonymat uniquement si la gravité des faits mentionnés est établie et si les faits sont suffisamment détaillés.

Les alertes sont traitées par le déontologue de l'entité compétente ou par le déontologue du groupe.

Formation des acheteurs

Sur le périmètre La Poste SA, les acheteurs sont formés aux achats responsables *via* un socle de base d'une durée de 2h30. En 2025, 84% de la filière a été formée *via* cet *e-learning* conçu spécifiquement pour la DHAG. Cette formation permet aux acheteurs d'appréhender les enjeux et les objectifs de la DHAG en matière d'achats responsables pour qu'ils intègrent ces éléments dans leur quotidien et tout au long du processus achats. Une autre formation achats responsables a été mise en place en 2025, dédiée aux catégories d'achats de la DHAG, et organisée selon leurs enjeux RSE communs. Elle permet aux acheteurs de mieux appréhender les enjeux, risques et opportunités sur leurs catégories, et les rend davantage autonomes pour la construction de stratégies achats responsables.

Les acheteurs ont également, dès leur arrivée à la DHAG, l'obligation de suivre une formation « conformité » composée de deux modules : l'un consacré à la lutte anti-corruption et le second à la gestion des données/RGPD. Ces formations, complétées par un *e-learning* sur le devoir de vigilance devenu obligatoire en 2025 et actualisé, ont pour ambition de sensibiliser et préparer les acheteurs aux bonnes pratiques et à l'acquisition des bons réflexes sur ces thèmes. Il sera à destination des acheteurs et des prescripteurs. En 2025, un nouveau module de formation sur les droits humains, les libertés fondamentales et le devoir de vigilance dans les pratiques achats à destination des acheteurs et prescripteurs a également été conçu et lancé en fin d'année.

Critères RSE dans les consultations

L'évaluation sociale et environnementale se fait au travers de critères RSE sur les consultations. La Poste a mis en place un indicateur dédié au suivi de l'intégration des critères RSE dans les consultations formalisées, visant à mesurer la part des consultations achats disposant des critères RSE discriminants (> 10%) ou éliminatoires. Cet indicateur est le reflet de la capacité du groupe à accompagner le tissu économique vers plus de durabilité. À fin 2025, cet indicateur atteint 85%[2]. Il est assorti d'un objectif de 100% d'ici 2030. Les exigences et le périmètre de cet indicateur seront progressivement renforcés.

Afin d'atteindre cet objectif, le pôle conformité fournisseurs et achats responsables et la direction de l'engagement sociétal (DES) accompagnent les acheteurs dans la mise en place de ces critères de notation RSE qui doivent être pertinents et adaptés aux enjeux des consultations en question. Au sein de la DHAG, cet objectif fait l'objet d'un suivi trimestriel par le pôle conformité fournisseurs et achats responsables pour les consultations gérées par la DHAG. Cet indicateur est remonté au Comité de mission.

(1) Le hub e-Conformité fournisseurs intègre les entités françaises précisées en section 3.1.3.2 « Travailleurs de la chaîne de valeur », paragraphe « Processus de contrôle et d'évaluation des fournisseurs ».

(2) Périmètre : La Poste SA, La Poste Immobilier, La Banque Postale, Viaposte Transport Management.

En 2025, le contrôle interne a la charge de s'assurer de la présence de ces critères de notation RSE sur un échantillon représentatif de consultations *via* des contrôles de niveau 1 par la DHAG (autocontrôle acheteur et manager), de niveau 2 par le pôle synergie filiales et affaires générales de la DHAG, et s'il y a lieu au niveau 3 par la direction des risques du groupe. L'ambition de la DHAG est d'étendre le périmètre de cet indicateur et d'atteindre l'objectif précisé plus haut.

Sur les aspects RSE des marchés passés par la DHAG, le pôle conformité et achats responsables accompagne les acheteurs de la filière à l'élaboration des cahiers des charges, des clauses contractuelles et d'indicateurs RSE au regard de l'exécution du contrat ou du marché. Ceci vient compléter et rendre opérationnelle la mise en place des critères de notation RSE. Concernant les critères environnementaux, La Poste fait partie des entités pilote du dispositif d'Échelle de Performance Carbone (EPC), outil permettant d'engager le titulaire du futur marché sur la voie de la décarbonation de façon structurée et auditable. Cet outil a été introduit en France par l'Observatoire des achats responsables (ObsAR). La consultation sur laquelle l'EPC est testée concerne l'hébergement informatique sec du groupe. La consultation s'est déroulée courant 2025.

Au-delà des critères RSE, le pôle conformité fournisseurs et achats responsables accompagne depuis sa création des stratégies achats responsables pour les catégories jugées prioritaires au regard des dépenses, des opportunités/risques RSE et de la planification des consultations. Ces stratégies permettent d'orienter le choix des critères sociaux et environnementaux vers des éléments qui atténuent les risques (par exemple : enjeux de décarbonation sur la livraison ou le transport, la non-discrimination sur l'intérim ou encore l'impact sur la biodiversité par les achats de restauration) et dynamisent les opportunités de recours à l'inclusion de façon directe ou indirecte.

La Banque Postale

Elle a mis en place une grille de critères RSE spécifique et adaptée à chaque segment d'achats de produits ou services, dont l'objectif est de s'assurer que les prestations sont bien en adéquation avec sa politique RSE. La Banque Postale veille également à ce que les exigences des cahiers des charges restent accessibles aux TPE et PME.

Geopost

Geopost a pour objectif d'intégrer le maximum de critères ESG dans les consultations achats dans le cadre de sa politique Achats responsables et le déploiement de sa feuille de route. Depuis 2025, le *hub* e-conformité fournisseurs permet aux entités françaises de Geopost, dont le siège, de collecter le *scoring* EcoVadis des fournisseurs évalués. Des travaux sont en cours pour améliorer la complétude des données disponibles et leur traitement. Ces informations seront utilisées à terme dans le cadre de la sélection des fournisseurs et du renforcement du suivi de la relation fournisseur.

La Poste Immobilier

L'objectif est de porter ponctuellement ce critère RSE à 15% sur des consultations à forts enjeux. Un travail sur les critères RSE a également été fait avec l'élaboration de fiches intégrant des critères RSE afin d'accompagner les prescripteurs dans l'écriture de leurs cahiers des charges et les acheteurs dans la gestion des appels d'offres.

Respect des délais de paiement

Le groupe La Poste et l'ensemble de ses branches et filiales portent une attention particulière à ses fournisseurs, que ce soient des petites, moyennes ou grandes entreprises. Il veille au strict respect des délais de paiement de ses fournisseurs. Les Conditions générales d'achats (CGA) comprennent les délais de paiement légaux applicables. Elles intègrent les pénalités applicables en cas de non-respect de ce délai et un article fait mention du médiateur des relations fournisseurs en cas de litige. Elles sont conformes à l'obligation d'équilibre des relations contractuelles.

Aucun recours n'a été remonté par le médiateur en 2025.

Le contrôle effectué par la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) courant 2025, sur les délais de paiement fournisseurs de La Poste SA pour l'exercice 2024, n'a pas donné lieu à un redressement.

Dispositif mis à disposition des fournisseurs

Les fournisseurs de La Poste SA, de La Poste Immobilier et de ses filiales, de La Banque Postale et ses filiales immobilières, disposent de plusieurs outils afin d'établir leurs factures, gérer les paiements et les potentiels litiges :

- une Charte de bonnes pratiques en matière de facturation a été mise en place en 2022 ;
- une cellule « accueil fournisseurs » répondant aux questions des fournisseurs (accueil téléphonique, mail et courriers) ;
- l'espace fournisseurs du groupe La Poste[(1)] explicite clairement l'objectif de respect des délais de paiement. Cet espace permet aux fournisseurs de suivre le statut de leurs factures (incitation systématique à s'inscrire sur l'outil de suivi des achats et proposition par défaut du système d'envoi des factures dématérialisées par voie électronique) pour un traitement plus efficace. C'est aussi le cas des CGA.

Actions spécifiques mises en œuvre

De nombreuses actions ont été engagées par le groupe pour faciliter le traitement et le respect des délais de paiement des factures fournisseurs.

Le groupe a lancé un processus de généralisation de l'envoi dématérialisé des factures. À titre indicatif, en moyenne en 2025, le taux de facture électronique est de l'ordre de 95% pour La Poste SA. L'ensemble des factures des fournisseurs d'énergies sont traitées par un échange de données informatisées (EDI).

Le référentiel fournisseur unique est paramétré sur la base du délai légal lié au code APE du fournisseur. Ainsi, les conditions de paiement des PME sont déterminées sur la base de leur code APE.

Une chaîne de digitalisation avec IA a été mise en place pour traiter plus rapidement les factures. Une priorisation du traitement des factures est réalisée pour veiller à leur paiement dans le respect des délais.

Une analyse des causes de retard de paiement a été mise en place. Il s'avère que la réception des factures de prestations déjà échues est la cause majeure des retards de paiement, quel que soit le canal (papier ou électronique). Au périmètre La Poste SA, 95% des factures payées en retard sont arrivées échues. Un automatisme *(Robotic Process Automation)* permet à La Poste de relancer les fournisseurs qui n'envoient pas leur facture dans les délais.

Un traitement diligent des litiges est effectué au fil de l'eau et les demandes d'avoir sont adressées aux fournisseurs concernés dans un délai de 15 jours. Des actions spécifiques sont lancées auprès des prescripteurs : incitations à passer les commandes dans le système pour optimiser le traitement du flux d'achat de bout en bout, relances automatisées régulières (RPA) pour validation des factures en attente de règlement avant leur date d'échéance. Des indicateurs de suivi des délais de paiement sont diffusés chaque mois pour que les directions puissent valider leurs factures rapidement. Un point mensuel permet d'identifier les prescripteurs à l'origine des plus importants retards de paiement. Les directions concernées mènent alors un plan d'action ciblé auprès des prescripteurs. Les principaux fournisseurs réglés en retard font l'objet d'un plan d'action dédié en relation avec la direction des achats.

(1) https://www.lapostegroupe.com/fr/espace-fournisseurs-du-groupe-la-poste.

Dans le cadre du label RFAR, en 2023 les sociétés du périmètre décrit ci-dessus ont désigné un correspondant PME pour renforcer le suivi et l'accompagnement des petites et moyennes entreprises dans leurs démarches.

La Banque Postale

Dans le cadre de sa démarche achats responsables 2023-2025, La Banque Postale a défini un plan d'amélioration à trois ans, plaçant le respect des délais de paiement comme une priorité. Le risque de non-respect des délais de paiement des fournisseurs est inclus dans la cartographie des risques de La Banque Postale, avec un suivi du plan d'action présenté semestriellement au Comité des risques et conformité de la direction impact, finance et stratégie. En 2024 et 2025, la direction des achats a renforcé ses contrats et ses conditions générales d'achats en demandant aux fournisseurs de mettre à jour la date d'émission de la facture en cas de correction ou réémission de celle-ci et de transmettre la facture dans les 72 heures suivant la date d'émission. Depuis 2021, un tableau de bord mensuel de pilotage des délais de paiement fournisseurs est mis en place afin de traiter les sources potentielles de retard, de gérer les litiges de facturation et de sensibiliser les fournisseurs aux risques des envois tardifs. Le sujet a été intégré dans les objectifs individuels des collaborateurs de la direction des achats. Depuis début 2025, ce tableau de bord s'est enrichi d'analyses complémentaires et d'indicateurs de pilotage spécifiques, notamment concernant les PME. La Banque Postale mène une évaluation annuelle des fournisseurs, afin d'identifier d'éventuels risques de dépendance financière d'un fournisseur vis-à-vis du groupe. Au-delà d'un taux de dépendance financière supérieur à 25%, la banque met en place un dispositif de suivi particulier avec une sensibilisation du fournisseur sur sa situation. Diverses actions peuvent être menées lorsque le taux de dépendance financière est élevé, comme l'envoi d'un courrier d'alerte de dépendance, le suivi du fournisseur avec revues régulières pour encadrer la situation, ainsi que l'accompagnement et la recherche d'autres clients possibles pour le fournisseur. La Banque Postale essaie de trouver un juste équilibre entre ce taux et l'ouverture de ses marchés aux PME.

Enfin, les filiales hors Union européenne du groupe La Poste, respectent les conditions locales en matière de délais de règlement fournisseurs.

Pratiques en matière de paiement [G1-6]

Pour rappel, les délais de paiement contractuels sont définis en application des conditions légales de paiement applicables selon les codes APE des fournisseurs. Ces délais varient entre 10 et 60 jours et la répartition par activité de fournisseurs est détaillée ci-dessous :

- fournisseurs à 10 jours : principalement le secteur associatif et les administrations ;
- fournisseurs à 20 jours : principalement la production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné et le captage, traitement et la distribution d'eau, la collecte et le traitement des eaux usées ;
- fournisseurs 30 jours : principalement le secteur du social, du médical et tout type de transport ;
- fournisseurs à 45 jours : principalement le secteur de l'intérim ;
- fournisseurs à 60 jours : toutes les autres catégories d'achats.

Pratiques en matière de paiement	Unité	2025	2024
Délai de paiement moyen contractuel	Jours	36	37
Délai de paiement moyen constaté au niveau du groupe	Jours	33	38
Délai de paiement moyen constaté pour les PME	Jours	31	35
Part des factures alignées aux conditions de paiement standard du groupe	%	82	83
Part des factures des PME alignées aux conditions de paiement standard du groupe	%	93	95
Procédures judiciaires en cours pour paiements tardifs	Nombre	0	0

Les données communiquées ci-dessus reposent sur le recensement des délais réels de paiement auprès des entités du groupe sur les onze premiers mois de l'année 2025 et sur une estimation du mois de décembre au *prorata temporis* des achats réels. Elles portent sur la totalité du périmètre du groupe (*vs* 77% des achats du groupe en 2024).

3.1.4.3 Influence politique et activités de lobbying [G1-5]

Le sujet de l'influence politique et des activités de lobbying est rattaché à l'impact matériel « Pratiques responsables des affaires dans le respect du code de conduite du groupe ».

Le code de conduite du groupe intègre un focus sur les représentations d'intérêts (lobbying) et le financement d'activités politiques incluant la définition du lobbying, les préconisations du groupe en matière de bonnes pratiques, ainsi qu'un renvoi vers la Charte de la représentation d'intérêts.

Au niveau national comme au niveau européen, le groupe La Poste ne réalise aucune contribution politique, financière, ou en nature.

En France, le groupe organise des petits déjeuners parlementaires, auxquels l'ensemble des députés et sénateurs sont conviés pour échanger directement avec le Président-Directeur général de La Poste. En février 2025, le groupe a organisé un dîner avec les parlementaires européens français qui le souhaitent, pour échanger directement avec le Président-Directeur général de La Poste et les représentants du groupe sur l'actualité postale nationale et européenne.

Dans le cadre de ses activités de lobbying, le groupe La Poste et ses filiales ont pris position sur plusieurs enjeux législatifs et réglementaires importants, tant au niveau national qu'au niveau européen. La liste de ces actions et la liste des personnes susceptibles de les réaliser sont accessibles à tous sur le site de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique.

Au niveau français, les principaux sujets de lobbying en 2025 ont concerné :

- la compensation des missions de service public dans les projets de lois de finances ;
- la généralisation de l'expérimentation visant à permettre aux communes volontaires de faire réaliser des opérations de recensement par un opérateur extérieur ;
- la fin de l'expérimentation « Oui Pub » ;
- la reconduction de la mission de service public du service universel postal ;
- les tarifs appliqués au transport de la presse dans les projets de loi de finances ;
- les usages de l'Identité Numérique La Poste ;
- les difficultés de logement des postiers ;
- l'externalisation du portage de repas ;

- la promotion des services de La Poste Santé & Autonomie ;
- l'avenir du programme France Services et son financement.

Au niveau européen, La Poste dispose d'un Bureau de représentation à Bruxelles depuis 1993 et est inscrite au registre de la transparence de l'Union européenne. En 2025, les principaux sujets de lobbying européen ont concerné :

- l'évolution des textes propres au secteur postal, *i.e.* la directive 97/67/CE, dite directive postale cadre et le règlement (UE) 2018/644 relatif aux services de livraison transfrontière de colis ;
- les initiatives de simplification apportées aux textes européens concernant la taxonomie européenne, la publication d'information en matière de durabilité par les entreprises et le devoir de vigilance des entreprises ;
- certains textes législatifs issus du Pacte vert comme le reporting des émissions de CO_2 dans le transport, le verdissement des flottes d'entreprises et les déchets d'emballage ;
- en matière numérique : l'identification électronique et les services de confiance, l'accès aux données ;
- en matière de commerce international, l'application des règles douanières incluant la révision du Code des douanes de l'Union européenne et la taxation des petits colis en provenance de pays tiers.

Au sein du groupe La Poste, certaines branches ou macro-directions disposent d'une filière parlementaire dédiée à la gestion et à l'entretien des relations avec les parlementaires. Afin de garantir une approche cohérente et unifiée, un Comité des affaires publiques a été créé sous la présidence du directeur des affaires territoriales et publiques. Ce Comité coordonne les actions des différentes entités. Il a pour mission de mettre en cohérence les relations avec les parlementaires, de centraliser les informations et d'assurer un alignement stratégique dans les prises de position publiques.

La Banque Postale et Geopost sont enregistrées dans le registre de transparence de l'Union européenne et Docaposte est enregistrée au registre de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique.

La Banque Postale

Les activités de lobbying sont supervisées par la Directrice générale des risques, de la conformité et du secrétariat général du conglomérat financier. En 2025, La Banque Postale a fait valoir ses positions auprès des autorités publiques, sur plusieurs sujets :

- révision des textes concernant la gestion des crises bancaires et l'assurance des dépôts (CMDI) ;
- stratégie pour l'investissement de détail (RIS) ;
- accès aux données financières (FiDA) ;
- Euro numérique de détail et cours légal de l'euro ;
- paquet sur les paiements (proposition de directive DSP3 et règlement PSR) ;
- proposition de directive « Omnibus » de simplification sur la finance durable ;
- nouveau label « Finance Europe » ;
- propositions de loi relatives à la lutte contre la fraude et à l'encadrement des frais bancaires ;
- proposition de loi relative au plafonnement des frais bancaires de succession.

Geopost

La gouvernance du lobbying est assurée par deux membres du Comex et la direction de la conformité et des affaires réglementaires. En 2025, des activités de lobbying ont été menées sur les sujets suivants :

- révision de la directive 97/67/CE, dite directive postale cadre, et le Règlement (UE) 2018/644 relatif aux services de livraison transfrontalière de colis ;
- proposition pour un règlement sur le calcul des émissions de CO_2 dans le transport ;
- règlement (UE) 2024/1610 concernant le renforcement des normes de performance en matière d'émissions de CO_2 pour les véhicules utilitaires lourds neufs et intégrant des obligations de déclaration ;
- réforme du Règlement (EU) n° 952/2013 établissant le Code des douanes de l'Union, verdissement des flottes d'entreprise.

Enfin, au sein de Docaposte, les activités de représentation d'intérêt sont supervisées par la direction des affaires institutionnelles, garante, avec la direction de la conformité, de la diffusion et du respect de la Charte de représentation de Docaposte. En 2025, les principaux sujets de lobbying ont porté sur :

- le développement d'un écosystème d'acteurs et d'actifs technologiques (cloud/IA) souverains et de confiance ;
- la sécurité des mineurs dans leurs usages numériques ;
- la création d'environnements technologiques favorables à l'usage secondaire des données de santé dans un contexte sécurisé et complètement respectueux des réglementations européennes ;
- les usages de l'Identité Numérique avec un modèle économique soutenable ; et
- le développement d'une culture de la cybersécurité adaptée à tous les acteurs économiques.

3.1.4.4 Cybersécurité, gestion de l'IA et confiance numérique

Le groupe La Poste s'engage pour assurer la sécurité et l'intégrité des données clients, collaborateurs, fournisseurs et sous-traitants.

4 IRO matériels concernant la cybersécurité, l'IA et le numérique de confiance sont rattachés à la norme G1 :

- sécurité et intégrité des données clients, collaborateurs, fournisseurs et sous-traitants ;
- usage éthique de l'IA par le groupe et ses parties prenantes ;
- souveraineté numérique ;
- performance et sécurité du groupe accrues par sa résistance accrue aux cyberattaques.

Les éléments décrits pour les consommateurs et utilisateurs finaux[1] sont également applicables aux fournisseurs, sous-traitants et collaborateurs.

(1) Cf. section 3.1.3.4 « Consommateurs et utilisateurs finaux – S4 », paragraphe « Cybersécurité, gestion de l'IA et confiance numérique ».

3.1.5 Annexes à l'état de durabilité

3.1.5.1 Procédures détaillées d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants [ESRS 2 IRO-1]

Identification des IRO

Lors de l'analyse initiale de double matérialité pour l'exercice 2024, une liste d'IRO à évaluer a été déterminée sur la base des éléments suivants :

- normes ESRS, incluant les thèmes et sous-thèmes spécifiés dans l'ESRS 1 AR 16 ;
- analyse documentaire interne comprenant la cartographie des risques majeurs du groupe 2024, le Document d'enregistrement universel (DEU) du groupe La Poste 2023, le rapport du Comité de mission 2023 et le plan de vigilance du groupe La Poste 2023 ;
- revue des analyses de double matérialité préexistantes ou en cours, notamment celles du groupe La Poste (2022) et de la Caisse des Dépôts (2023) ;
- entretiens stratégiques menés avec plusieurs membres du groupe La Poste, *i.e.* avec la Directrice générale adjointe en charge des ressources humaines, le Directeur général adjoint, secrétaire général du groupe et Président de La Poste Immobilier et le Directeur général adjoint en charge du service public et de la régulation ;
- revue du modèle économique du groupe La Poste et des chaînes de valeur établies par chaque entité métier relevant du périmètre d'analyse.

La révision de l'analyse de double matérialité pour 2025 a confirmé la couverture exhaustive des IRO retenus.

Cotation et identification des IRO matériels

Lors de l'analyse initiale de double matérialité effectuée en 2024, des experts internes ont été consultés afin de réaliser la cotation, de manière individuelle, puis au sein d'un atelier collectif, des 163 IRO identifiés pour le groupe.

Au cours de cet exercice de cotation, les sous-dimensions associées d'une part à la matérialité d'impact et d'autre part à la matérialité financière ont été évaluées. Les risques et opportunités ont été évalués selon des critères liés à l'ampleur et à la probabilité. Les impacts ont été cotés en fonction de l'ampleur, de l'étendue, de l'irrémédiabilité, de la probabilité d'occurrence, ainsi que de l'évolution à long terme. Conformément aux exigences de l'ESRS 1, les IRO liés aux droits humains, dont la liste avait été préalablement validée par la direction de la conformité, ont été analysés en considérant d'abord la sévérité de l'impact par rapport à sa probabilité d'occurrence pour les impacts potentiels. Afin de veiller à la cohérence des analyses, le barème de cotation des IRO a été aligné avec celui de l'analyse des risques pour la matérialité financière et celui du devoir de vigilance pour la matérialité d'impact.

Le seuil de matérialité a été établi par le Comité de pilotage de la performance ESG (CCESG) et le Comex. Il permet de cibler les IRO présentant une matérialité réelle, tant du point de vue de leur influence potentielle sur la performance économique et financière du groupe que de leur incidence sociale, sociétale et environnementale. Il a en outre été établi en cohérence avec les seuils établis dans les analyses de double matérialité réalisées par les métiers (Geopost, La Banque Postale, CNP Assurances) et par la Caisse des Dépôts, actionnaire majoritaire du groupe La Poste qui consolide ses activités.

Les travaux de revue de la double matérialité de 2025 n'ont pas remis en cause ce seuil de matérialité, qui est donc resté identique à celui de l'année dernière.

Contrôles et validation des résultats

Lors de l'analyse initiale de double matérialité de 2024, des contrôles de cohérence ont été effectués à plusieurs niveaux afin de garantir la pertinence de la liste des IRO matériels :

- revue par les experts groupe et métiers dans le cadre d'un atelier dédié ;
- alignement des IRO avec l'analyse des risques et le devoir de vigilance par la direction des risques et la direction de la conformité groupe ;
- revue par le Comité de direction de la direction de l'engagement sociétal des IRO issus des analyses de double matérialité de Geopost, La Banque Postale et CNP Assurances, dépassant le seuil de matérialité groupe, pour prendre en compte les activités principales du groupe et veiller à une couverture plus exhaustive et représentative sur l'ensemble de ses activités. À la suite de cette analyse, quatre risques issus de l'analyse de matérialité de Geopost ont été intégrés à la liste des IRO matériels du groupe La Poste ;
- vérification particulière des IRO dont la matérialité était proche du seuil de matérialité.

Les résultats avaient été partagés avec l'ensemble des contributeurs lors d'une réunion de restitution rassemblant 70 représentants des branches et des directions du groupe concernées (incluant les DES, direction financière, direction de la conformité groupe, direction des risques groupe, direction des ressources humaines, direction de la stratégie). Une présentation des résultats avait été effectuée auprès du Comité d'audit et un rapport a été remis au Conseil d'administration afin qu'il valide les conclusions de l'analyse de double matérialité.

Les travaux de révision de 2025 se sont attachés à :

- réexaminer tous les IRO matériels ainsi que tous les IRO situés, lors de la cotation initiale, juste en dessous du seuil de matérialité (cotation entre 2 et 2,5 pour un seuil de matérialité à 2,5, ce seuil étant valable à la fois pour la matérialité d'impact et la matérialité financière) ;
- maintenir la cohérence entre l'analyse de double matérialité d'une part, et la cartographie des risques groupe et la cartographie des risques du devoir de vigilance d'autre part.

Les résultats de cette révision ont été présentés au Comité d'audit et au Comité social et économique central.

Informations complémentaires concernant l'identification et l'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux normes thématiques [E1 IRO-1 ; E2 IRO-1 ; E3 IRO-1 ; E4 IRO-1 ; E5 IRO-1 ; G1 IRO-1]

E1 – Climat

Les IRO sur les changements climatiques liés aux émissions de GES du groupe ont été évalués grâce à sa connaissance fine et les travaux qu'il mène depuis plus de 10 ans sur son activité logistique, considérée à haute intensité émissive. Le groupe La Poste s'est doté de trajectoires SBTi au périmètre de ses filiales avant d'obtenir en 2024 une trajectoire groupe certifiée.

Le groupe avait déjà mené des analyses de résilience avant de démarrer sa réactualisation en 2024 et s'appuie sur des études menées avec des partenariats ou en interne pour bien évaluer les IRO liés au climat, tant sur le volet adaptation (risques physiques) que sur le volet atténuation (risques de transition).

Les risques physiques liés au changement climatique ont été étudiés au niveau groupe dans le cas de quatre aléas climatiques en 2024 (inondations, tempêtes, feux et glissements de terrain), complétés par des jeux de données relatives à la chaleur en 2025 (vagues de chaleur). Une analyse des risques physiques des actifs liés aux opérations en propre, sur la base de leurs coordonnées géospatiales, permet de mesurer l'exposition de ces actifs aux aléas climatiques. Les risques liés au climat à court terme sont représentés dans la matrice de double matérialité du groupe sous l'enjeu « adapter nos activités au changement climatique ». À moyen et long terme, les enjeux liés au réchauffement climatique sont pris en compte dans l'analyse de résilience, respectivement en 2030 et 2050.

Une analyse de risque physique a été réalisée en 2024 (sur 10 933 sites), puis complétée en 2025 (sur 2 379 sites), portant le total à 13 312 actifs patrimoniaux et locatifs (sites de toute nature tertiaires, plateformes, bureaux de poste etc.). Cette analyse a démontré qu'à moyen et long terme, les principaux aléas impactant les actifs du groupe sont (en première estimation) les inondations (497 sites auraient une exposition forte ou extrême en 2030) et les tempêtes (456 sites auraient une exposition forte ou extrême en 2030).

La localisation des sites très exposés se répartit comme suit :

- 548 sites en France ;
- 125 sites dans l'Union européenne, hors France ;
- 53 sites en Amérique ; et
- 22 sites en Asie.

L'horizon temporel à court terme correspond à celui de la matrice de double matérialité du groupe La Poste. L'horizon temporel à moyen terme est 2030. L'horizon temporel à long terme est 2050.

L'appréciation de l'exposition dépend de la nature du risque :

- risque physique sur les actifs : en fonction des dommages sur les sites, sur la base des coordonnées géospatiales des sites ;
- risque physique sur les routes : en fonction des dommages sur les infrastructures de transport, sur la base des coordonnées géospatiales de segments d'autoroutes ;
- risque physique sur les humains : selon l'évolution des températures, sur la base des coordonnées géospatiales des sites.

Le scénario climatique RCP 8.5 (dénomination GIEC) correspond à un niveau de réchauffement climatique de +4°C en 2100 et à une transition échouée vers une société bas carbone. Dans ce scénario, l'analyse de sensibilité des risques physiques se révèle la plus pertinente et celle des risques de transition dans une moindre mesure.

L'analyse de la double matérialité a coté et évalué le risque de non-adaptation au changement climatique à court terme. L'analyse de résilience a coté et évalué les risques physiques les plus matériels à moyen et long terme.

Outre l'impact interruption de service en cas d'événement climatique extrême, déjà matériel en 2024, deux risques supplémentaires deviennent matériels en 2025, notamment en raison d'effets financiers avérés (reste à charge des sinistres climatiques et augmentation des taux de surprime CatNat depuis le 1er janvier 2025) :

1. L'endommagement, la perte d'actifs, l'augmentation des coûts d'assurance et/ou inassurabilité suite à des événements climatiques extrêmes deviennent matériel sur la base des données financières de l'exercice 2025, notamment du fait du reste à charge après couverture assurantielle ;
2. L'augmentation des coûts liée aux travaux et investissements nécessaires pour anticiper les effets des évènements climatiques, qui devient matérielle avec la définition alors en cours du premier plan d'adaptation du groupe, et la mobilisation de premiers budgets d'adaptation prévue dès l'exercice 2026.

Pour renforcer sa résilience climatique, le groupe se dote d'un plan d'adaptation 2026-2030. Les impacts des risques physiques liés au changement climatique seront estimés pour aboutir à une quantification financière des risques climatiques, et une possible déclinaison dans les états financiers.

Les risques de transition liés aux changements climatiques ont été étudiés dans le cas de réglementations carbone : sur la chaîne logistique, la chaîne immobilière et les segments les plus matériels de la chaîne de valeur : aval de la chaîne transport (intégration des sous-traitants) et amont de la chaîne d'approvisionnement (*sourcing* des fournisseurs). Une première approche des opportunités a été réalisée en lien avec les nouveaux besoins d'une société bas carbone.

La matrice de double matérialité a examiné les événements de transition à court terme et l'analyse de résilience, les événements de transition à moyen et long terme, respectivement en 2030 et 2050. Le groupe a pré-identifié 11 risques de transition en lien avec des évolutions de politiques publiques, de technologies, de marché et de réputation. L'appréciation de l'exposition s'applique sur les secteurs à fort impact climatique et en lien avec :

- un risque de transition sur les actifs : selon le niveau des émissions de GES et les coûts de l'énergie ;
- un risque de transition sur les véhicules : selon le niveau des émissions de GES et les coûts de l'énergie ;
- un risque de transition sur les humains : selon le mode de vie d'une société bas carbone.

Le scénario climatique RCP 2.6 (dénomination GIEC) correspond à un niveau de réchauffement climatique de +1,5°C en 2100 et à une transition réussie vers une société bas carbone. Dans ce scénario, l'analyse de sensibilité des risques de transition se révèle la plus pertinente.

Les principaux risques de transition du groupe La Poste portent sur les secteurs à fort impact climatique. Les chaînes logistique et immobilière sont les plus impactées par la transition vers une économie neutre en carbone. L'analyse de la double matérialité a coté et évalué le risque de non-adaptation au changement climatique à court terme. L'étude de résilience a coté et évalué les risques de transition les plus matériels à moyen et long terme.

La prise en compte des actions en matière climatique est décrite dans la note 4 (enjeux climatiques) des états financiers.

E2 – Pollution

Les IRO liés à la pollution ont été évalués grâce aux différentes mesures et études réalisées par le groupe *via* ses filiales en matière de pollution. En 2024, le groupe s'est doté d'une mesure plus robuste sur la pollution liée à son activité logistique, la pollution atmosphérique liée aux transports étant particulièrement documentée en externe. Cette mesure lui a permis de confirmer la matérialité de la pollution atmosphérique pour cette activité.

L'analyse de double matérialité est réalisée avec un barème aligné sur l'analyse des risques et le devoir de vigilance. Des consultations ont été menées sur la pollution, comme sur les autres IRO de l'analyse de double matérialité, en particulier avec des interlocuteurs de la DES, de Geopost et de la BSCC.

Des experts (par exemple, le président de l'alliance pour la décarbonation de la route, WWF France, des personnalités qualifiées du Conseil d'administration comme la présidente de l'Institut Montaigne) ont été consultés dans le processus de révision de la politique de lutte contre la pollution atmosphérique. Un partenariat avec Airparif accompagne l'entreprise depuis 2022 et jusqu'à la fin de l'année 2025. Au sein du groupe, seul le métier transport et logistique a une matérialité d'impact concernant la pollution de l'air engendrée par les flottes de transport.

E3 – Eau

Le groupe La Poste a mené des entretiens avec des experts en interne qui n'ont pas révélé de risques majeurs concernant ses usages de l'eau. Le groupe, tout comme ses fournisseurs, utilise peu d'eau dans le cadre de ses activités propres, tout comme ses fournisseurs :

- il n'a pas une consommation industrielle de l'eau, mais une consommation directe de type tertiaire, pour des usages sanitaires, de boisson, pour ses restaurants d'entreprise et pour l'arrosage de ses espaces verts ;
- au sein de sa chaîne de valeur, de l'eau est utilisée par ses fournisseurs pour fabriquer les produits et équipements utilisés par le groupe, comme pour toute entreprise.

L'impact du groupe sur les ressources aquatiques et marines est ainsi considéré comme non matériel, tant d'un point de vue impact que d'un point de vue financier. Le groupe envisage de réévaluer périodiquement cette analyse pour s'assurer de la pertinence continue de son évaluation.

E4 – Biodiversité et écosystèmes

Le groupe La Poste a procédé à l'identification et l'évaluation de ses impacts réels et potentiels sur la biodiversité et les écosystèmes, au niveau de ses propres sites comme au sein de sa chaîne de valeur en amont et en aval.

Au travers d'une étude menée avec l'outil *Global Biodiversity Score* (GBS) et la réalisation d'entretiens internes, le groupe est en mesure d'affirmer que les impacts et risques de biodiversité ne sont pas matériels. Des analyses ont été menées sur les secteurs les plus à risques pour le groupe : activités immobilières sur ses propres sites (La Poste Immobilier), activités de transport et de logistique en amont et en aval de sa chaîne de valeur et activités de bancassurance. L'étude a révélé que le groupe est en dessous de la moyenne d'impact mondiale tous secteurs confondus.

Grâce à l'outil GBS, le groupe a identifié et évalué ses dépendances à l'égard de la biodiversité, des écosystèmes et des services écosystémiques au niveau de ses propres sites et de sa chaîne de valeur. Les services écosystémiques pour les activités du groupe sont peu nombreux et les dépendances liées à la biodiversité sont considérées comme non matérielles. L'analyse de double matérialité a relevé que les risques pour le groupe sont faibles en termes de conséquences financières sur l'entreprise (inférieures à 15 millions d'euros), de continuité de service ainsi que sur le climat social ou la réputation de l'entreprise.

Les analyses montrent que les impacts et risques liés à ce sujet restent non matériels pour le groupe. Celui-ci prévoit de réévaluer périodiquement cette position afin de s'assurer de la pertinence continue de son évaluation.

E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire

Dans le cadre de l'analyse de double matérialité réalisée en 2024, La Poste a identifié et analysé 14 IRO en lien avec l'utilisation des ressources et l'économie circulaire. Les travaux de mise à jour de l'analyse de double matérialité en 2025 ont confirmé que, bien que stratégiques, à date les ressources et l'économie circulaire ne franchissent pas les seuils de matérialité pour le groupe. Celui-ci prévoit de réévaluer périodiquement cette position afin de s'assurer de la pertinence continue de son évaluation. En parallèle, des travaux de mesure et de pilotage sont en cours de déploiement afin d'adresser dès à présent cet enjeu.

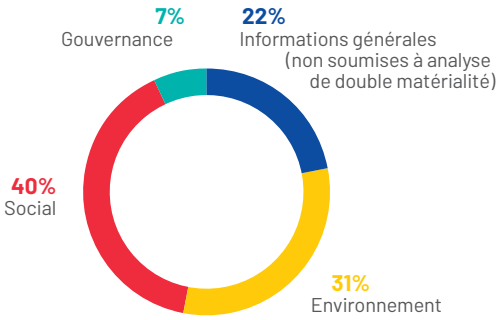
G1 – Conduite des affaires

Dans le cadre de l'analyse de double matérialité réalisée en 2024, La Poste a identifié ses IRO en matière de conduite des affaires. Les parties prenantes ont été consultées sur les IRO en lien avec les pratiques responsables des affaires, la lutte contre la corruption, le trafic d'influence et la gestion des relations fournisseurs. La méthode d'analyse de double matérialité est décrite en début de section.

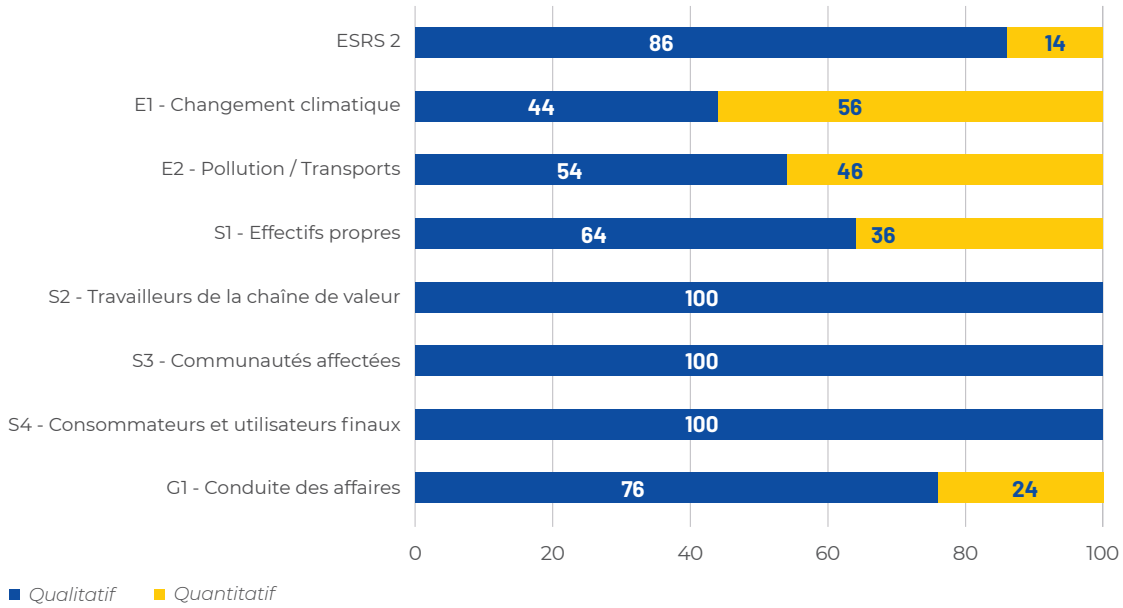
3.1.5.2 Précisions concernant les informations couvertes par le présent état de durabilité [ESRS 2 IRO-2]

Les 42 IRO considérés comme matériels pour le groupe pointent sur 598 points de donnée à publier dans le présent état de durabilité.

Nature des informations : points de données à publier
(en %)



Répartition des points de données matériels par norme ESRS



Les points de données associés aux IRO matériels ont été collectés sur l'ensemble du périmètre, que le sujet soit matériel ou non au niveau des entités contributrices.

Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité en lien avec les résultats de l'évaluation de la matérialité [ESRS 2 IRO-2]

ESRS	Exigences de publication (DR)	Section	N° de page
Informations générales	Base générale pour la préparation des états de durabilité [BP1]	3.1.1.4	169
	Publication d'informations relatives à des circonstances particulières [BP2]	3.1.1.4	169
	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance [ESRS 2 GOV-1 ; G1 GOV-1]	3.1.1.2	164
	Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes [GOV-2]	3.1.1.2	167
	Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation [ESRS 2 GOV-3 ; E1 GOV-3]	3.1.1.2	167
	Déclaration sur la vigilance raisonnable [GOV-4]	3.1.5.3	265
	Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité [GOV-5]	3.1.1.4	172
	Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur [SBM-1]	3.1.1.1	153
	Intérêts et points de vue des parties prenantes [SBM-2 : ESRS 2 ; S1 ; S2 ; S3 ; S4]	3.1.1.1	155
	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique [SBM-3]	3.1.1.1	157
	Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels [IRO-1 : ESRS 2 ; E1 ; E2 ; E3 ; E4 ; E5 ; G1]	3.1.1.3 3.1.5.1	169 253
	Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise [IRO-2]	3.1.1.1 3.1.5.2	157 256
	Points de données prévus dans les normes transversales et thématiques découlant d'autres actes législatifs de l'Union européenne [Appendice B]	3.1.5.2	256
Changement climatique – E1	Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique [E1-1]	3.1.2.1	177
	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique [ESRS 2 SBM-3]	3.1.2.1	174
	Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci [E1 – 2]	3.1.2.1	174
	Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique [E1-3]	3.1.2.1	174
	Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci [E1-4]	3.1.2.1	175
	Consommation d'énergie et mix énergétique [E1-5]	3.1.2.1	182
	Émissions brutes de GES de périmètres 1, 2, 3 et émissions totales de GES [E1-6]	3.1.2.1	183
	Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone [E1-7]	3.1.2.1	180
	Tarification interne du carbone [E1-8]	3.1.2.1	186
	Effets financiers attendus des risques physiques et de transition importants et opportunités potentielles liées au changement climatique [E1-9]	3.1.2.1	186
Pollution – E2	Politiques en matière de pollution [E2-1 ; E2-MDR-P]	3.1.2.2	187
	Actions et ressources relatives à la pollution [E2-2]	3.1.2.2	188
	Cibles en matière de pollution [E2-3]	3.1.2.2	189
	Pollution de l'air, de l'eau et des sols [E2-4]	3.1.2.2	189
	Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes [E2-5]	3.1.2.2	189
Personnel de l'entreprise – S1	Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle [ESRS 2 SBM-3]	3.1.3.1	200
	Politiques concernant le personnel de l'entreprise [S1-1]	3.1.3.1	202
	Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants [S1-2] et processus de réparation des impacts négatifs [S1-3]	3.1.3.1	211
	Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations [S1-3]	3.1.3.1	211
	Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions [S1-4]	3.1.3.1	202

ESRS	Exigences de publication (DR)	Section	N° de page
	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels [S1-5]	3.1.3.1	214
	Caractéristiques des salariés de l'entreprise [S1-6]	3.1.3.1	216
	Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise [S1-7]	3.1.3.1	217
	Couverture des négociations collectives et dialogue social [S1-8]	3.1.3.1	217
	Indicateurs de diversité [S1-9]	3.1.3.1	218
	Salaires décents [S1-10]	3.1.3.1	219
	Personnes handicapées [S1-12]	3.1.3.1	219
	Indicateurs de formation et de développement des compétences [S1-13]	3.1.3.1	219
	Indicateurs de santé et de sécurité [S1-14]	3.1.3.1	220
	Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée [S1-15]	3.1.3.1	220
	Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale) [S1-16]	3.1.3.1	220
	Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme [S1-17]	3.1.3.1	221
Travailleurs de la chaîne de valeur – S2	Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique [ESRS 2 SBM-3]	3.1.3.2	221
	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur [S2-1]	3.1.3.2	222
	Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts [S2-2]	3.1.3.2	224
	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations [S2-3]	3.1.3.2	224
	Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions [S2-4]	3.1.3.2	225
	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels [S2-5]	3.1.3.2	227
Communautés affectées – S3	Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique [ESRS 2 SBM-3]	3.1.3.3	227
	Politiques relatives aux communautés affectées [S3-1]	3.1.3.3	228
	Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts [S3-2]	3.1.3.3	232
	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations [S3-3]	3.1.3.3	233
	Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions [S3-4]	3.1.3.3	229
	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, au développement des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels [S3-5]	3.1.3.3	232
Consommateurs et utilisateurs finaux – S4	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique [ESRS 2 SBM-3]	3.1.3.4	233
	Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux [S4-1]	3.1.3.4	234, 236, 237, 238
	Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts [S4-2]	3.1.3.4	235, 237, 242
	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations [S4-3]	3.1.3.4	235, 237, 242
	Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions [S4-4]	3.1.3.4	234, 236, 237, 239
	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels [S4-5]	3.1.3.4	234, 236, 237, 239
Informations en matière de conduite des affaires – G1	Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise [G1-1]	3.1.4.1	243
	Gestion des relations avec les fournisseurs [G1-2]	3.1.4.2	247
	Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin [G1-3]	3.1.4.1	243
	Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin [G1-4]	3.1.4.1	243
	Influence politique et activités de lobbying [G1-5]	3.1.4.3	251
	Pratiques en matière de paiement [G1-6]	3.1.4.2	251

Points de données prévus dans les normes transversales et thématiques, requis par d'autres actes législatifs de l'Union européenne [ESRS 2 Appendice B]

Exigence de publication et point de données relatif	Référence SFDR [a]	Référence Pilier 3 [b]	Référence règlement sur les indices de référence [c]	Loi européenne sur le climat [d]	Section de l'état de durabilité
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance, paragraphe 21, point d)	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission;		3.1.1.2. Une gouvernance structurée de la durabilité
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants, paragraphe 21, point e)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.1.1.2. Une gouvernance structurée de la durabilité
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable, paragraphe 30	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I				3.1.5.3. Déclaration sur la vigilance raisonnable
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles, paragraphe 40, point d) i)	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Article 449 *bis* du règlement (UE) n° 575/2013 ; règlement d'exécution (UE) 2022/ 2453 de la Commission (6), tableau 1 : informations qualitatives sur le risque environnemental, tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.1.1.1. Stratégie et modèle d'affaires
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques, paragraphe 40, point d) ii)	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.1.1.1. Stratégie et modèle d'affaires
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées, paragraphe 40, point d) iii)	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818 (7), annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		3.1.1.1. Stratégie et modèle d'affaires
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac, paragraphe 40, point d) iv)			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II		3.1.1.1. Stratégie et modèle d'affaires
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050, paragraphe 14				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	3.1.2.1. Changement climatique - E1
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence Accord de Paris, paragraphe 16, point g)		Article 449 *bis* Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 22/ 2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.1.2.1. Changement climatique - E1

Exigence de publication et point de données relatif	Référence SFDR [a]	Référence Pilier 3 [b]	Référence règlement sur les indices de référence [c]	Loi européenne sur le climat [d]	Section de l'état de durabilité
ESRS E1-4 Cibles de réduction des émissions de GES, paragraphe 34	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	Article 449 *bis* Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/ 2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.1.2.1. Changement climatique - E1
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat), paragraphe 38	Indicateur n° 5, tableau 1, et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I				3.1.2.1. Changement climatique - E1
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique, paragraphe 37	Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I				3.1.2.1. Changement climatique - E1
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique, paragraphes 40 à 43	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I				3.1.2.1. Changement climatique - E1
ESRS E1-6 Émissions brutes de GES des *scopes* 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES, paragraphe 44	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	Article 449 *bis* du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.1.2.1. Changement climatique - E1
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes, paragraphes 53 à 55	Indicateur n° 3, tableau 1, annexe I	article 449 *bis* du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.1.2.1. Changement climatique - E1
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone, paragraphe 56				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	3.1.2.1. Changement climatique - E1

Exigence de publication et point de données relatif	Référence SFDR [a]	Référence Pilier 3 [b]	Référence règlement sur les indices de référence [c]	Loi européenne sur le climat [d]	Section de l'état de durabilité
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat, paragraphe 66			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		3.1.2.1. Changement climatique - E1
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique, paragraphe 66, point a) **ESRS E1-9** Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel, paragraphe 66, point c)		Article 449 *bis* du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire — Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique.			3.1.2.1. Changement climatique - E1
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique, paragraphe 67, point c)		Article 449 *bis* du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers — Efficacité énergétique des sûretés			3.1.2.1. Changement climatique - E1
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat, paragraphe 69			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		3.1.2.1. Changement climatique - E1
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol, paragraphe 28	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I ; indicateur n° 2, tableau 2, annexe I, indicateur n° 1, tableau 2, annexe I ; indicateur n° 3, tableau 2, annexe I				3.1.2.2. Pollution - E2
ESRS E3-1 Ressources hydriques et marines, paragraphe 9	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-1 Politique en la matière, paragraphe 13	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers, paragraphe 14	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée, paragraphe 28, point c)	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m^3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'entreprise, paragraphe 29	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS 2- SBM 3 – E4 paragraphe 16, point a) i	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I				Non matériel

Exigence de publication et point de données relatif	Référence SFDR [a]	Référence Pilier 3 [b]	Référence règlement sur les indices de référence [c]	Loi européenne sur le climat [d]	Section de l'état de durabilité
ESRS 2- SBM 3 – E4 paragraphe 16, point b)	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS 2- SBM 3 – E4 paragraphe 16, point c)	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables, paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers, paragraphe 24, point c)	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation, paragraphe 24, point d)	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E5-5 Déchets non recyclés, paragraphe 37, point d)	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs, paragraphe 39	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I				Non matériel
ESRS 2- SBM3 – S1 Risque de travail forcé, paragraphe 14, point f)	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I				3.1.1.1. Stratégie et modèle d'affaires
ESRS 2- SBM3 – S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail, paragraphe 14, point g)	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I				3.1.1.1. Stratégie et modèle d'affaires
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme, paragraphe 20	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				3.1.3.1. Personnel de l'entreprise - S1
ESRS S1-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 21			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.1.3.1. Personnel de l'entreprise - S1
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains, paragraphe 22	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I				3.1.3.1. Personnel de l'entreprise - S1
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail, paragraphe 23	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I				3.1.3.1. Personnel de l'entreprise - S1

Exigence de publication et point de données relatif	Référence SFDR [a]	Référence Pilier 3 [b]	Référence règlement sur les indices de référence [c]	Loi européenne sur le climat [d]	Section de l'état de durabilité
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes, paragraphe 32, point c)	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I				3.1.3.1. Personnel de l'entreprise - S1
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail, paragraphe 88, points b) et c)	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.1.3.1. Personnel de l'entreprise - S1
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies, paragraphe 88, point e)	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I				3.1.3.1. Personnel de l'entreprise - S1
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé, paragraphe 97, point a)	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		3.1.3.1. Personnel de l'entreprise - S1
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du directeur général, paragraphe 97, point b)	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I				3.1.3.1. Personnel de l'entreprise - S1
ESRS S1-17 Cas de discrimination, paragraphe 103, point a)	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I				3.1.3.1. Personnel de l'entreprise - S1
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE, paragraphe 104, point a)	Indicateur n° 10, tableau 1, et indicateur n° 14, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.1.3.1. Personnel de l'entreprise - S1
ESRS 2- SBM3 — S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur, paragraphe 11, point b)	Indicateurs n° 12 et n° 13, tableau 3, annexe I				3.1.1.3. Rappel des principes généraux d'évaluation de la double matérialité et travaux de mise à jour 2025
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme, paragraphe 17	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				3.1.3.2. Travailleurs de la chaîne de valeur - S2
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur, paragraphe 18	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I				3.1.3.2. Travailleurs de la chaîne de valeur - S2
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE, paragraphe 19	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.1.3.2. Travailleurs de la chaîne de valeur - S2

Exigence de publication et point de données relatif	Référence SFDR [a]	Référence Pilier 3 [b]	Référence règlement sur les indices de référence [c]	Loi européenne sur le climat [d]	Section de l'état de durabilité
ESRS S2-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 19			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		3.1.3.2. Travailleurs de la chaîne de valeur - S2
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval, paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				3.1.3.2. Travailleurs de la chaîne de valeur - S2
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme, paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				3.1.3.3. Communautés affectées - S3
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE, paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.1.3.3. Communautés affectées - S3
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme, paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				3.1.3.3. Communautés affectées - S3
ESRS S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux, paragraphe 16	ESRS S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux, paragraphe 16				3.1.3.4. Consommateurs et utilisateurs finaux - S4
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE, paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.1.3.4. Consommateurs et utilisateurs finaux - S4
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme, paragraphe 35	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				3.1.3.4. Consommateurs et utilisateurs finaux - S4
ESRS G1-1 Convention des Nations Unies contre la corruption, paragraphe 10, point b)	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I				3.1.4.1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte, paragraphe 10, point d)	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I				3.1.4.1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires

Exigence de publication et point de données relatif	Référence SFDR [a]	Référence Pilier 3 [b]	Référence règlement sur les indices de référence [c]	Loi européenne sur le climat [d]	Section de l'état de durabilité
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption, paragraphe 24, point a)	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		3.1.4.1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption, paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I				3.1.4.1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires

(a) Règlement (UE) 2019/2088 du Parlement européen et du Conseil du 27 novembre 2019 sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers (JO L 317 du 9 décembre 2019, page 1).

(b) Règlement (UE) n° 575/2013 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013 concernant les exigences prudentielles applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement et modifiant le règlement (UE) n° 648/2012 (règlement sur les exigences de fonds propres ou règlement « CRR »)(JO L 176 du 27 juin 2013, page 1).

(c) Règlement (UE) 2016/1011 du Parlement européen et du Conseil du 8 juin 2016 concernant les indices utilisés comme indices de référence dans le cadre d'instruments et de contrats financiers ou pour mesurer la performance de fonds d'investissement et modifiant les directives 2008/48/CE et 2014/17/UE et le règlement (UE) n° 596/2014 (JO L 171 du 29 juin 2016, page 1).

(d) Règlement (UE) 2021/1119 du Parlement européen et du Conseil du 30 juin 2021 établissant le cadre requis pour parvenir à la neutralité climatique et modifiant les règlements (CE) n° 401/2009 et (UE) 2018/1999 (« loi européenne sur le climat »)(JO L 243 du 9 juillet 2021, page 1).

3.1.5.3 Déclaration sur la diligence raisonnable [ESRS 2 GOV-4_01]

Éléments essentiels de la diligence raisonnable	Sections de l'état de durabilité
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	3.1.1.2. Une gouvernance structurée de la durabilité/Rôle et composition des organes d'administration, de direction et de surveillance [ESRS 2 GOV-1] 3.1.1.2. Une gouvernance structurée de la durabilité/Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes [ESRS 2 GOV-2] 3.1.1.2. Une gouvernance structurée de la durabilité/Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation [ESRS 2 GOV-3 ; E1 GOV-3] 3.1.1.1. Stratégie et modèle d'affaires/Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique [SBM-3]
Collaborer avec les parties intéressées concernées à toutes les étapes de la diligence raisonnable	3.1.1.1. Stratégie et modèle d'affaires/Intérêts et points de vue des parties prenantes [ESRS 2 SBM-2]
Identifier et évaluer les incidences négatives	3.1.1.1. Stratégie et modèle d'affaires/Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique [SBM-3] 3.1.1.3. Rappel des principes généraux d'évaluation de la double matérialité et travaux de mise à jour 2025 [ESRS2 IRO 1]
Prendre des mesures pour remédier à ces incidences négatives	3.1.1.2. Une gouvernance structurée de la durabilité 3.1.1.1. Stratégie et modèle d'affaires/Impacts, risques et opportunités matériels et leurs liens avec la stratégie et le modèle économique [ESRS 2 SBM-3]
Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	3.1.1.2. Une gouvernance structurée de la durabilité 3.1.1.1. Stratégie et modèle d'affaires/Impacts, risques et opportunités matériels et leurs liens avec la stratégie et le modèle économique [ESRS 2 SBM-3] 3.1.5.1 Procédures détaillées d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants [ESRS 2 IRO-1]

3.1.5.4 Tableaux de reporting Taxonomie sur le périmètre industriel et commercial

CHIFFRE D'AFFAIRES 2025

CHIFFRE D'AFFAIRES 2025				Critères de contribution substantielle					
ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES	Code	Absolu M€	Part du CA%	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
A.1 – Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)									
Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux	CE 2.3	11,6	0,0	NEL	NEL	NEL	NEL	OUI	NEL
Dépollution et démantèlement des produits en fin de vie	CE 2.6	4,0	0,0	NEL	NEL	NEL	NEL	OUI	NEL
Tri et valorisation des matières des déchets non dangereux	CE 2.7	2,3	0,0	NEL	NEL	NEL	NEL	OUI	NEL
Vente de biens d'occasion	CE 5.4	1,8	0,0	NEL	NEL	NEL	NEL	OUI	NEL
Production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque	CCM 4.1	1,0	0,0	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	CCM 6.4	1 302,1	4,9	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	1 683,9	6,3	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Transport routier de fret	CCM 6.6	441,7	1,7	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone	CCM 6.15	4 968,7	18,6	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Transport aérien de voyageurs et de fret	CCM 6.19	0,0	0,0	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1	3,8	0,0	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	1,3	0,0	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCM 8.1	301,1	1,1	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.2	0,0	0,0	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	CCM 9.3	105,8	0,4	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)		**8 829,1**	**33,07%**	**33,00%**	**-**	**-**	**-**	**0,07%**	**-**
dont chiffre d'affaires par activité habilitante		5 074,5	19,00%	19,00%	-	-	-	0,00%	-
dont chiffre d'affaires par activité transitoire		2 125,6	7,96%	7,96%					
A.2 – Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)									
Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux	CE 2.3	0,0	0,0						
Tri et valorisation des matières des déchets non dangereux	CE 2.7	0,0	0,0						
Vente de biens d'occasion	CE 5.4	0,0	0,0					EL	
Production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque	CCM 4.1	0,0	0,0	EL					
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	CCM 6.4	0,0	0,0	EL					
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	9 491,0	35,5	EL					
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5 et CE 2.6	0,0	0,0						
Transport routier de fret	CCM 6.6	3 317,9	12,4	EL					
Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone	CCM 6.15	1 479,4	5,5	EL					
Transport aérien de voyageurs et de fret	CCM 6.19	483,9	1,8	EL					
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1	39,4	0,1	EL					
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	22,8	0,1	EL					
Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCM 8.1	301,1	1,1	EL					
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.2	0,0	0,0	EL					
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	CCM 9.3	71,2	0,3	EL					
CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)		**15 206,6**	**56,95%**	**56,95%**	**-**	**-**	**-**	**0,00%**	**-**
A. CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (A.1 + A.2)		**24 035,7**	**90,02%**	**89,95%**	**-**	**-**	**-**	**0,07%**	**-**
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie		**2 664,7**	**9,98%**						
TOTAL A + B		**26 700,3**	**100,0%**						

	Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)									
	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie année N-1 (en %)	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,05		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,01		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,01		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,00		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	3,5		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	7,0		T
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	1,3		T
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	18,3	H	
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,00		T
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,00		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,00		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	1,2		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0	H	
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,3	H	
	OUI	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**31,7%**		
	-	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
								0,0		
								0,0		
								0,0		
								0,0		
								0,0		
								35,6		
								0,0		
								12,2		
								6,6		
								2,2		
								0,2		
								0,1		
								1,2		
								0,0		
								0,3		
								58,3%		
								90,0%		

CAPEX 2025

Capex 2025				Critères de contribution substantielle					
Activités économiques	**Code**	**CapEx M€**	**Part des CAPEX %**	**Atténuation du changement climatique**	**Adaptation au changement climatique**	**Eau**	**Pollution**	**Économie circulaire**	**Biodiversité**
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
A.1 – Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)									
Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux	CE 2.3	0,2	0,01	NEL	NEL	NEL	NEL	OUI	NEL
Vente de biens d'occasion	CE 5.4	0,1	0,01	NEL	NEL	NEL	NEL	OUI	NEL
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	CCM 6.4	14,1	0,8	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	52,1	2,9	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Transport routier de fret	CCM 6.6	6,6	0,4	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone	CCM 6.15	650,2	35,6	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Transport aérien de voyageurs et de fret	CCM 6.19	0,0	0,0	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1 et CCA 7.1	2,7	0,1	OUI	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2 et CCA 7.2	11,5	0,6	OUI	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL
Installation maintenance et réparation équipement favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	16,0	0,9	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques	CCM 7.4	9,1	0,5	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Installation maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique	CCM 7.5	2,8	0,2	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Installation maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.6	1,7	0,1	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	2,7	0,1	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCM 8.1	6,6	0,4	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	CCM 9.3	2,1	0,1	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
CAPEX DES ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)		**778,5**	**42,67%**	**42,65%**	**0,77%**	**-**	**-**	**0,02%**	**-**
dont CapEx par activité habilitante		670,7	36,76%	36,76%	0,00%	-	-	0,00%	-
dont CapEx par activité transitoire		70,2	3,85%	3,85%					
A.2 - Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)									
Collecte et transport de déchets non dangereux et non dangereux	CE 2.3	0,0	0,0						
Vente de biens d'occasion	CE 5.4	0,0	0,0						
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	CCM 6.4	0,0	0,0	EL					
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	183,3	10,0	EL					
Transport routier de fret	CCM 6.6	65,5	3,6	EL					
Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone	CCM 6.15	304,2	16,7	EL					
Transport aérien de voyageurs et de fret	CCM 6.19	0,0	0,0	EL					
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1 et CCA 7.1	0,0	0,0	EL	EL				
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2 et CCA 7.2	119,6	6,6	EL	EL				
Installation maintenance et réparation équipement favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	0,0	0,0	EL					
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques	CCM 7.4	0,0	0,0	EL					
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique	CCM 7.5	0,0	0,0	EL					
Installation maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.6	0,0	0,0	EL					
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	23,2	1,3	EL					
Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCM 8.1	6,6	0,4	EL					
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	CCM 9.3	0,0	0,0	EL					
CAPEX DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)		**702,4**	**38,50%**	**38,50%**	**6,56%**	**-**	**-**	**-**	**-**
A. CAPEX DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (A.1 + A.2)		**1 480,9**	**81,17%**	**81,15%**	**7,33%**	**-**	**-**	**0,02%**	**-**
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie		**343,5**	**18,83%**						
TOTAL A + B		**1 824,4**	**100,0%**						

	Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)									
	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part du CapEx alignée sur la taxonomie année N-1 (en %)	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,02		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,01		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,6		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	5,2		T
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,6		T
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	32,3	H	
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0		T
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,9		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	1,8		T
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	1,1	H	
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,6	H	
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,1	H	
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,5		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,4		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0		
	OUI	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**44,1%**		
	-	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI			
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI			
								0,0		
								0,0		
								0,2		
								12,5		
								3,9		
								13,5		
								0,0		
								0,0		
								4,4		
								0,0		
								0,0		
								0,0		
								0,0		
								6,4		
								0,4		
								0,0		
								41,3%		
								85,4%		

OPEX 2025

Activités économiques (1)	OPEX par activité	OpEx (3) en M€	Part des OpEx, année N (4)	Critères de contribution substantielle					
				Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignés sur la taxonomie)									
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)		0	0%						
	dont habilitantes	0	0%						
	dont transitoires	0	0%						
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (g)									
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)(A.2)		0	0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
A. OPEX DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (A.1 + A.2)		**0**	**0%**	**N/EL**	**N/EL**	**N/EL**	**N/EL**	**N/EL**	**N/EL**
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie		**28 645,0**	**100%**						
TOTAL (A. + B.)		**28 645,0**	**100%**						

	Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH ») (h)									
	Atténuation au changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des OpEx alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
								0,0%		
								0,0%	H	
								0,0%		T
								0,0%		
								0,0%		

3.2 RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de La Poste, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025

À l'Assemblée générale,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaires aux comptes de La Poste. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025 et incluses dans la section II « Etat de durabilité » du rapport de gestion du groupe.

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

En application de l'article L.233-28-4 du code de commerce, La Poste est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport sur la gestion du groupe (ci-après le « rapport de gestion du groupe »).

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe La Poste sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L.821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour European Sustainability Reporting Standards) du processus mis en œuvre par La Poste pour déterminer les informations publiées, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise, l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section II « Etat de durabilité » du rapport de gestion du groupe avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « *Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852* ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par La Poste dans son rapport de gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de La Poste, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par La Poste en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le rapport de gestion du groupe.

Notre mission permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur le respect par l'entité des dispositions légales et réglementaires relatives au plan de vigilance publié en application de l'article L225-102-1 du code de commerce.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le rapport de gestion du groupe.

Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par La Poste pour déterminer les informations publiées, qui incluent l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par La Poste incluant l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans la section II « Etat de durabilité »du rapport de gestion du groupe, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par La Poste avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par La Poste pour déterminer les informations publiées.

Les informations relatives à la manière dont le Groupe a mis à jour son analyse de double matérialité sont mentionnées à la section 3.1.1.3 relatives aux exigences de publication ESRS 2 IRO-1 dans la section II « Etat de durabilité » du rapport de gestion du groupe.

Nous avons par entretien avec la direction et/ou les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance :

- des analyses menées par La Poste, en particulier l'identification et l'évaluation des facteurs internes et externes ayant conduit à actualisation de l'analyse de double matérialité. Ceux-ci incluent notamment des évolutions internes ainsi que de l'évolution des intérêts et points de vue des parties prenantes ;
- des changements apportés, par rapport à l'exercice précédent, à la liste des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels identifiés par l'entité, et au processus d'évaluation de la matérialité d'impact et financière mis en œuvre par l'entité pour déterminer les nouvelles informations matérielles publiées ;

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont notamment consisté à :

- exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par le groupe ainsi que sur la démarche mise en œuvre par ce dernier pour identifier les facteurs internes et externes à considérer ;
- apprécier le caractère approprié des facteurs internes et externes considérés par le groupe au regard de notre connaissance du groupe ;
- apprécier si les analyses sectorielles et benchmark concurrentiels disponibles que nous avons jugés pertinents ne remettent pas en cause les impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par le groupe ;
- apprécier le caractère approprié du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et financière mis en œuvre par l'entité pour déterminer les informations matérielles publiées (y compris la fixation de seuils) au regard de notre connaissance du groupe ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans le chapitre 3.1.1.3 de la section II du rapport de gestion du groupe.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section II du rapport de gestion du groupe avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et règlementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans la section II « Etat de durabilité » du rapport de gestion du groupe, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par La Poste relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section II « Etat de durabilité » du rapport de gestion du groupe avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Informations fournies en application des normes environnementales (ESRS E1)

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées au paragraphe 3.1.2.1 « Changement climatique E1 » dans la section II « Etat de durabilité » du rapport de gestion du groupe.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes concernées, en particulier la direction de l'engagement sociétal, apprécier si la description des politiques, actions et cibles mises en place par le groupe couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée au sein du paragraphe 3.1.2.1 « Changement climatique E1 » dans la section II « Etat de durabilité » du rapport de gestion du groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du groupe.

Concernant les informations publiées au titre du bilan d'émission de gaz à effet de serre (GES), nos travaux ont consisté à :

- prendre connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par le groupe pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécier ses modalités d'application sur une sélection de catégories d'émissions ; au cas particulier des émissions relatives au *scope* 3, nous avons apprécié la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre dans l'Etat de durabilité ;
- apprécier la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés, les activités sous contrôle opérationnel, et la chaîne de valeur amont et aval ;
- apprécier le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- pour les estimations que nous avons jugées structurantes auxquelles La Poste a eu recours pour l'élaboration de son bilan d'émissions de gaz à effet de serre :
  - par entretien avec la direction, prendre connaissance de la méthodologie de calcul retenue, des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations ;
  - apprécier si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente et quand il y a eu des changements depuis la période précédente, si ces changements sont appropriés ;
- pour une sélection de données sous-jacentes à l'évaluation des émissions de GES, rapprocher la donnée utilisée avec les pièces justificatives telles que la consommation d'énergie, les distances parcourues par les véhicules, les données issues de bases externes s'agissant des facteurs d'émission, etc. ;
- mettre en œuvre des procédures analytiques ;
- vérifier l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont principalement consisté à :

- apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition ;
- apprécier la cohérence du plan de transition avec les engagements pris par le groupe, notamment au travers des procès-verbaux et comptes-rendus de la gouvernance ;
- apprécier la cohérence, entre elles, des principales informations fournies au titre du plan de transition, notamment pour ce qui concerne les informations financières fournies au titre des investissements (CapEX et OpEX) et les financements de l'entité (cash flows) ainsi que les leviers de décarbonation ;
- vérifier que l'entité a réalisé une évaluation qualitative des émissions de gaz à effet de serre verrouillées et qu'elle en a tenu compte dans son plan d'adaptation.

Informations fournies en application des normes sociales (ESRS S1)

Les informations publiées au titre du personnel du groupe (ESRS S1) sont mentionnées au paragraphe 3.1.3.1 « Personnel de l'entreprise | S1 » dans la section II « Etat de durabilité » du rapport de gestion du groupe.

Nos principales diligences sur ces informations ont notamment consisté à :

- mener des entretiens avec la direction ou les personnes concernées, en particulier, la direction des ressources humaines du groupe, pour actualiser notre connaissance des politiques et orientations du groupe, du processus de collecte et de consolidation des informations quantitatives et qualitatives visant à la publication des informations matérielles dans l'état de durabilité ;
- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le groupe visant à la conformité des informations publiées étant précisé que nous n'avons pas revu l'efficacité opérationnelle de ces contrôles ;
- mettre en œuvre des procédures consistant à vérifier la correcte consolidation de ces données ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans le paragraphe 3.1.3.1 « Personnel de l'entreprise | S1 » dans la section II « Etat de durabilité » du rapport de gestion du groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du Groupe.

Plus particulièrement, en ce qui concerne les informations publiées portant sur les effectifs propres, nos travaux ont consisté à :

- apprécier la cohérence du périmètre considéré pour l'information publiée avec le périmètre des états financiers consolidés ;
- prendre connaissance de la méthodologie retenue pour le calcul de certains indicateurs que nous avons jugés structurants, ainsi que des sources d'informations sur lesquelles reposent ces calculs et apprécier si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente ;
- apprécier si les méthodes et hypothèses utilisées par le Groupe pour déterminer les informations publiées sont appropriées au regard de ESRS S1 et, le cas échéant, apprécié la pertinence des changements de méthodes et hypothèses et l'information donnée à ce titre dans l'Etat de durabilité ;
- comparer les informations publiées aux éléments figurant dans les comptes consolidés, les données internes à l'entité en lien avec la comptabilité tel que notamment les états de gestion, et aux autres publications relatives à ces sujets que nous aurions pu identifier ;
- mettre en œuvre des procédures analytiques adaptées à l'information examinée en lien avec les évolutions constatées ;
- examiner, sur la base de sondage, les justificatifs avec les informations correspondantes ;
- vérifier l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations le cas échéant, après application de règles d'arrondis.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par La Poste pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier que les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant le caractère éligible et aligné des activités.

Concernant le caractère éligible des activités

Une information sur les activités éligibles figure au paragraphe « Analyse d'éligibilité » au sein du chapitre 3.1.2.3. « Taxonomie » dans la section II « Etat de durabilité » du rapport de gestion du groupe.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- mener des entretiens avec la direction de l'engagement sociétal, la direction financière et/ou les personnes concernées pour prendre connaissance du processus d'identification des activités éligibles ;
- apprécier, par entretien et par inspection de la documentation afférente, la conformité de l'analyse de La Poste sur le caractère éligible des différentes activités du groupe au regard des critères définis par les annexes des actes délégués complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du conseil.

Concernant le caractère aligné des activités éligibles

Une information concernant l'alignement des activités figure dans la partie « Analyse d'alignement » au sein du paragraphe 3.1.2.3. « Taxonomie » dans la section II « Etat de durabilité » du rapport de gestion du groupe.

Dans le cadre de nos vérifications, nous avons notamment :

- analysé, par sondage, les éléments sur lesquels la direction a fondé son jugement lorsqu'elle a apprécié si les activités économiques éligibles répondaient aux conditions cumulatives, issues du Référentiel Taxonomie, nécessaires pour être qualifiées d'alignées, notamment le principe consistant à « ne pas causer de préjudice important » à aucun des autres objectifs environnementaux ;
- consulté, par sondage, les sources documentaires utilisées, y compris externes le cas échéant, et mené des entretiens avec les personnes concernées ;
- apprécié l'analyse réalisée au titre du respect des garanties minimales, principalement au regard des éléments collectés dans le cadre de la prise de connaissance du groupe et de son environnement et à partir de bases externes.

Les Commissaires aux comptes,

Levallois Perret, le 23 mars 2026
Forvis Mazars SA

Gonzague Senlis
Associé

Charles de Boisriou
Associé

Paris La Défense, le 23 mars 2026
KPMG SA

Stéphanie Millet
Associée

Xavier de Coninck
Associé

3.3 INFORMATIONS ADDITIONNELLES SUR LES ENGAGEMENTS RESPONSABLES

3.3.1 Biodiversité et écosystèmes

Dans la continuité des engagements pris depuis plusieurs années en faveur de la biodiversité, le groupe La Poste publie de manière volontaire des informations additionnelles relatives à la biodiversité et aux écosystèmes, bien que cette thématique n'ait pas été identifiée comme matérielle lors de son analyse de double matérialité. Une étude d'empreinte biodiversité menée par le groupe a en effet démontré que, quoique le sujet soit matériel pour les activités de bancassurance, ce sujet reste non matériel en termes financiers et d'impact pour le groupe[1].

Plusieurs raisons incitent le groupe à affirmer ses convictions sur ce sujet stratégique :

- cette norme s'inscrit dans une vision de responsabilité à long terme et de cohérence sur les enjeux environnementaux qu'il souhaite défendre, poursuivant ainsi une démarche amorcée par ses prises de parole sur la préservation de la biodiversité et des écosystèmes ;
- la biodiversité est un sujet matériel pour la Caisse des Dépôts. Le groupe partage une vision commune en matière de préservation de la biodiversité avec son principal actionnaire et, en rendant publics ces engagements, il participe activement à la mise en place de la politique Nature de la Caisse des Dépôts ;
- la biodiversité est intrinsèquement liée à d'autres enjeux matériels pour le groupe comme les enjeux liés à la lutte contre la pollution, au bon usage des ressources et au changement climatique. Ce dernier en particulier joue un rôle majeur dans l'érosion de la biodiversité et la dégradation des écosystèmes, en contribuant fortement à des phénomènes tels que l'extinction d'espèces animales et végétales, l'acidification des océans, le déplacement des espèces animales ou l'expansion d'espèces nuisibles.

Pour le groupe, les pressions exercées par ses activités sur la biodiversité se matérialisent dans trois domaines principaux :

- l'activité immobilière, dans l'empreinte de son foncier (bâti/non bâti) et l'artificialisation des sols ;
- l'activité de transport, *via* la consommation de carburant et de matières premières et l'utilisation des infrastructures de transport, participant à la fragmentation des milieux naturels ;
- l'activité de bancassurance, au travers de l'impact lié aux dossiers de financement et aux portefeuilles d'investissement.

Ces domaines d'impact ont été identifiés dans le cadre du premier diagnostic des pressions et enjeux du groupe réalisé fin 2021 par la Fabrique écologique[2]. Ce diagnostic a permis l'élaboration de la politique Biodiversité du groupe en définissant les axes principaux de sa future feuille de route (mesure de son empreinte *Global Biodiversity Score*, réduction des impacts, contribution à la préservation de la biodiversité et construction d'un écosystème favorable au déploiement et au pilotage des enjeux biodiversité).

Principes directeurs

En 2021, le groupe a publié sa politique Biodiversité avec pour objectif principal de minimiser les impacts de ses activités sur la biodiversité et les écosystèmes, en limitant l'artificialisation des sols et en réduisant la fragmentation des habitats naturels.

La politique Biodiversité du groupe est alignée avec les ambitions de la politique Nature de la Caisse des Dépôts, validée par le Comité exécutif de la Caisse des Dépôts en avril 2025. elle comporte un volet biodiversité structuré autour de quatre axes :

- mesurer les impacts et les risques ;
- analyser les impacts négatifs ;
- amplifier la dynamique en faveur de la biodiversité ; et
- accompagner le changement.

Cette démarche est orientée vers la protection, la restauration et l'amélioration de la gestion de la nature, contribuant à la mise en œuvre du *Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework* et à son ambition globale d'arrêter et de renverser la perte de la nature d'ici 2030, en vue d'une récupération complète d'ici 2050. La politique Biodiversité du groupe définit les engagements à déployer sur l'ensemble de ses activités de manière progressive au niveau national, en Europe et à l'échelle internationale. Elle fixe des objectifs clairs tout en laissant la capacité aux branches de s'organiser en fonction des caractéristiques de leurs métiers et de leurs implantations.

Le groupe a mis en place une gouvernance collégiale dédiée sur les sujets biodiversité :

- un Comité biodiversité groupe se réunit quatre fois par an avec les responsables biodiversité de l'ensemble des branches et structures concernées afin de définir les feuilles de route biennale et valider les travaux réalisés en commun ;
- les directeurs RSE de l'ensemble des structures suivent cette politique en Comité ESG groupe ;
- le suivi du plan d'action biodiversité est intégré dans le suivi du plan stratégique du groupe par le Comité exécutif.

Contenu de la politique liée à la biodiversité et aux écosystèmes

La politique Biodiversité se matérialise par une feuille de route définie sur la période 2024-2025 à travers trois axes prioritaires :

- la pression foncière et la contribution du groupe à la lutte contre l'artificialisation ; cette démarche vise à limiter l'artificialisation des sols afin de protéger les écosystèmes naturels, en cohérence avec l'engagement du groupe à réduire son empreinte environnementale ;
- des plans d'action de réduction des impacts négatifs sur la biodiversité, en particulier des portefeuilles de La Banque Postale et de ses filiales ;
- la contribution à la mobilisation et l'engagement des collaborateurs, ainsi que la sensibilisation du grand public et des parties externes sous toutes leurs formes, sur les besoins de protection du vivant.

(1) *Cf. section 3.1.5.1 « Procédures détaillées d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants [ESRS 2 IRO-1] » : informations complémentaires concernant l'identification et l'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la norme E4 - Biodiversité et écosystèmes.*

(2) *Créée en 2013, La Fabrique Écologique, fondation pluraliste de l'écologie, est un Think et Do-Tank qui a pour objectif de promouvoir l'écologie et le développement durable sur la base de propositions pragmatiques et concrètes.*

Cette politique est le résultat d'une démarche de co-construction avec l'ensemble des parties prenantes internes concernées au sein du groupe, afin d'assurer son intégration et son applicabilité à l'ensemble de ses activités. Elle repose sur des expertises locales, nationales et internationales reconnues, pour en garantir la pertinence et l'efficacité. Des collaborations avec des acteurs nationaux et internationaux de la conservation de la biodiversité tels que WWF, la Ligue pour la protection des oiseaux (LPO) et la Fabrique Écologique permettent de l'enrichir afin de maximiser l'impact positif des actions du groupe sur les écosystèmes et la biodiversité.

Le Président-Directeur général est garant de l'engagement environnemental du groupe en faveur de la biodiversité. La mise en œuvre et le suivi de cette politique sont confiés à la direction de l'engagement sociétal (DES) qui en assure l'exécution opérationnelle. La mise en œuvre de la politique Biodiversité du groupe s'appuie sur des normes et initiatives de tiers, garantissant une conformité avec les exigences légales, en particulier les obligations définies par l'article 29 de la loi Énergie et Climat.

Actions liées à la biodiversité et aux écosystèmes

Pour répondre aux ambitions de sa politique, le groupe La Poste déploie une série d'actions concrètes, guidé par sa feuille de route Biodiversité 2024-2025. Il agit pour mesurer ses impacts sur la biodiversité et réduire les pressions exercées sur la nature dans ses domaines prioritaires, tout en sensibilisant ses collaborateurs et le grand public aux enjeux de la biodiversité.

Mesurer les impacts du groupe

En 2023, le groupe a initié un travail de mesure avec l'outil *Global Biodiversity Score* (GBS), dont le périmètre a été étendu en 2024. Les travaux de mesure en 2023 et 2024, au périmètre des activités de La Poste SA, Geopost et La Banque Postale et ses filiales (périmètre opérationnel) permettent d'estimer l'empreinte dynamique à 1 181 MSA Statique et 12,8 MSA Dynamique[1].

De son côté, La Banque Postale, signataire du *Finance for Biodiversity Pledge* depuis 2021, mesure depuis 2022 l'empreinte biodiversité et les risques liés à la biodiversité de ses portefeuilles financiers :

- les risques physiques, en analysant les dépendances au fonctionnement des services écosystémiques, et
- les risques de transition, en analysant la contribution aux facteurs de pression sur la biodiversité.

Ces travaux sont réalisés dans la limite des méthodologies et des données disponibles à ce jour. La Banque Postale fait partie des 320 organisations mondiales (entreprises et institutions financières) ayant adopté la TNFD[2] à un stade précoce en septembre 2023, et ayant décidé d'anticiper les changements provoqués par l'érosion de l'état de la nature et d'évaluer comment l'entreprise pourrait être impactée par ces changements. En 2024, la banque a publié son premier rapport Climat & Nature aligné avec les recommandations de la TCFD[3] et de la TNFD. En 2025, La Banque Postale a publié une annexe actualisée à son rapport Climat & Nature, mettant à jour ses indicateurs et objectifs relatifs au climat et à la biodiversité.

Réduire les pressions exercées sur la biodiversité par les activités du groupe

Atténuer la pression foncière et contribuer à la lutte contre l'artificialisation

Le groupe s'engage à lutter contre l'artificialisation par la définition d'une stratégie incluant une trajectoire à 2030, portée notamment par La Poste Immobilier sur ses travaux de désimperméabilisation et de rénovation. Cette stratégie repose sur le principe « Éviter, réduire, compenser » qui est appliqué à l'ensemble des projets immobiliers.

Afin de limiter l'extension des zones artificialisées, La Poste Immobilier s'engage dans le cadre de son portefeuille de projets à horizon 2030, à ce que 75% des m^2 des nouveaux projets de construction/rénovation soient opérées en reconversion foncière (réutilisation de friches industrielles, etc.) ou autres solutions techniques d'évitement (densification, réhabilitation de l'existant, etc.). En complément, afin de limiter l'imperméabilisation des sols pour les surfaces des parkings des véhicules légers sur les nouvelles plateformes patrimoniales, une étude sur les meilleures solutions alternatives au bitume (parc de stationnement perméable, surfaces en revêtement poreux, végétalisation, infrastructures vertes, labellisation, etc.) est systématiquement réalisée.

Atténuer les pressions liées aux achats

Selon le GBS, l'empreinte biodiversité du groupe se concentre principalement sur le *scope* 3, lié aux achats. Pour atténuer ces pressions, un plan d'action spécifique aux achats a été élaboré en 2024 et validé par le Comité biodiversité du groupe. Parmi les initiatives déployées, une évaluation de l'empreinte biodiversité a été réalisée pour chaque catégorie d'achats, révélant que 24 d'entre elles présentent une empreinte élevée. À la suite de cette évaluation, six catégories[4] ont été sélectionnées à l'issue d'une analyse multicritère prenant en compte : le niveau d'impact sur la biodiversité, le montant des achats, l'identification de leviers directement activables par le fournisseur.

Pour chacune des six catégories : le matériel informatique, le mobilier, les espaces verts, la restauration, le nettoyage et l'habillement, des leviers d'action ont été identifiés afin de réduire leurs impacts sur la biodiversité.

À titre d'exemple, en 2025, de nouveaux cahiers des charges incluant des critères biodiversité ont été mis en place par la direction des achats (DHAG) pour les catégories mobilier, entretien des espaces verts, restauration collective et nettoyage. De plus, la DHAG a décidé de se focaliser sur l'axe « sensibilisation » de sa feuille de route : dans le cadre du partenariat avec la Ligue LPO, en collaboration avec la DES, elle a organisé une journée biodiversité alliant expérience terrain et réflexion stratégique avec pour objectif de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs de la filière achats à ses impacts sur la biodiversité et de les inviter à agir en faveur d'achats plus durables et plus respectueux des écosystèmes.

Atténuer les pressions des activités banque et assurance dans le choix et la sélection des portefeuilles de financement et d'investissement

La Banque Postale dispose de plusieurs leviers d'action pour réduire la pression de ses portefeuilles financiers sur les facteurs de pression identifiés par l'IPBES[5] :

- l'analyse ESG, prévoyant des critères biodiversité, en amont des décisions d'investissement et de financement ;
- le dialogue avec les contreparties ;
- l'exclusion en dernier ressort.

(1) Indicateurs de mesure de la performance de CDC Biodiversité exprimée en abondance moyenne des espèces (Mean Species Abundance) au km^2.
(2) TNFD : Task Force on Nature-related Financial Disclosures.
(3) TCFD : Task Force on Climate-related Financial Disclosures.
(4) Au périmètre des achats France de la direction des achats groupe, hors Geopost.
(5) Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services.

L'analyse ESG des portefeuilles financiers et les critères biodiversité

La Banque Postale a intégré des indicateurs biodiversité dans la création de son Indice d'impact global (IIG), indicateur extra-financier de mesure d'impact. Les travaux en cours visent à construire un outil multi-usage mesurant, pour chaque décision d'octroi de crédit et d'investissement par La Banque Postale, son impact sur les domaines environnemental, social et territorial (empreinte carbone, impact sur la biodiversité, accompagnement des clients fragiles), en complément de la mesure du risque et du rendement financier. Les indicateurs et les règles de calcul sont définis pour répondre à chaque spécificité de chaque ligne métier.

En application de sa politique Biodiversité, LBP AM met en œuvre une action d'engagement actionnarial, afin de contribuer à la sensibilisation et à la promotion de bonnes pratiques en matière de gestion des enjeux, des dépendances et des impacts. Par ailleurs, Louvre Banque Privée exige depuis le 1er janvier 2023 que tous les mandats de gestion intègrent les enjeux liés à la biodiversité dans leur politique d'investissement.

CNP Assurances intègre la biodiversité dans les filtres ESG des actions et obligations cotées. Au-delà des enjeux climatiques, sont pris en compte les activités perturbant des zones vastes ou fragiles, les programmes de protection de la biodiversité et d'utilisation des terres, les controverses sur l'utilisation ou la gestion des ressources naturelles, la dépendance à l'eau et le traitement des rejets dans l'eau. CNP Assurances a intégré la biodiversité dans sa politique d'engagement actionnarial, et dans le dialogue direct avec les entreprises dont elle est actionnaire.

Engagements en matière de dialogue avec les contreparties

Au vu de l'impact de la déforestation, de la conversion des écosystèmes à l'échelle internationale et de ses conséquences sur la biodiversité, l'eau et le climat, toutes les entités de La Banque Postale dialoguent avec les grandes entreprises qu'elles financent ou dans lesquelles elles investissent, pour lesquelles les risques de déforestation et conversion sont matériels, afin :

- qu'elles privilégient la production, la vente et l'utilisation de commodités agricoles certifiées pour le soja (*Round Table on Responsible Soy Association*), pour le café (*Fairtrade* ou *Rainforest Alliance*), le cacao (*Forest Stewardship Council*), le bois d'œuvre (programme de reconnaissance des certifications forestières) ou les métaux (*Initiative for Responsible Mining Assurance*, *Fairmined*, *Fairtrade Gold*, *Towards Sustainable Mining* ou *Extractive Industries Transparency Initiative* et plus globalement ISO 14001) ;
- qu'elles adoptent des politiques « zéro déforestation et conversion » dans leurs chaînes de valeur lorsqu'elles sont concernées par les matières premières suivantes : huile de palme, cacao, café, soja, bœuf, hévéa, bois et produits transformés issus de celles-ci.

Exclusions en dernier ressort

La Banque Postale exclut le financement et les nouveaux investissements dans les activités suivantes, en raison des impacts négatifs avérés ou potentiels sur la biodiversité :

- entreprises ne disposant pas d'une politique robuste de lutte contre la déforestation et la conversion des écosystèmes, et produisant et négociant des commodités agricoles (cacao, café, soja, bœuf, hévéa, huile de palme, bois et pâte à papier) ;
- entreprises dont 20% du chiffre d'affaires provient de la production et/ou de la vente de pesticides ;
- entreprises dont les activités ou projets concernent l'exploitation de mines en eau profonde (*deep sea* ou *seabed mining*) jusqu'à ce que les recherches scientifiques apportent davantage d'éclairage sur leurs impacts sur les écosystèmes profonds et sur l'analyse coûts-bénéfices (socio-économiques et environnementaux) par rapport aux mines terrestres.

Contribuer à la mobilisation des collaborateurs

Le groupe mène diverses actions de sensibilisation et de mobilisation sur les enjeux de protection du vivant et de la biodiversité auprès de ses collaborateurs et du grand public, en métropole et outre-mer.

Pour mobiliser ses salariés, La Poste collabore étroitement avec WWF dans la lutte contre le transport illégal des espèces sauvages, une problématique touchant le secteur postal puisque plus de 30% du trafic d'espèces sauvages transite par ce circuit. En 2025, 90 collaborateurs répartis sur quatre sites stratégiques traitant des flux internationaux, dont celui de Roissy, ont bénéficié de sessions de sensibilisation et de formation spécifiques. Celles-ci visent à accroître leur expertise pour détecter et prévenir les tentatives de transport illégal, renforçant ainsi les mesures de vigilance sur le terrain. Dans la continuité de cet engagement, La Poste a lancé en 2025 des outils de détection adaptés, développés en partenariat avec WWF, afin de renforcer ses capacités de contrôle.

Le groupe réalise des études d'impact pour chaque nouveau site, analysant l'effet potentiel sur les espèces menacées afin de minimiser les perturbations de leur habitat. Les postiers sont également encouragés à réaliser des missions en faveur de la biodiversité, dans le cadre de temps de travail solidaire, et sensibilisés au quotidien aux enjeux biodiversité à travers la promotion des différentes actions menées au sein du groupe.

Le groupe a signé, en janvier 2023, un partenariat de trois ans avec la LPO avec pour objectif de préserver la biodiversité et lutter contre l'érosion du vivant. Dans le cadre de ce partenariat, le groupe a inauguré le premier refuge LPO Péi en entreprise en 2024, avec La Poste Réunion comme première entreprise partenaire engagée pour la biodiversité d'outre-mer. Les deux sites postaux concernés ont organisé des chantiers de plantation d'arbres endémiques avec leurs collaborateurs. À fin 2025, le groupe compte 30 sites labellisés Refuges LPO. Une Charte d'engagement de la biodiversité a été établie par la branche Services–Courrier–Colis afin d'informer l'ensemble des parties prenantes internes sur les démarches labellisées en faveur de la biodiversité engagées sur ses sites. Celles-ci visent à en assurer la pérennité lors des révisions des aménagements de surfaces des établissements dans le cadre des évolutions des schémas d'implantation.

Au travers de son programme « Climat + Territoires » lancé dès 2015, le groupe finance 90 projets en France permettant la protection et la restauration de la biodiversité. Le groupe a soutenu en 2024, en partenariat avec la CDC Biodiversité, le premier projet en France labellisé Site Naturel de compensation, de restauration et de renaturation dans une réflexion et une recherche d'impact positif sur la biodiversité (site de Cros du Mouton dans le Var).

La Poste SA

En parallèle, les branches Services-Courrier-Colis et Grand Public et Numérique font partie du programme Nature 2050 de CDC Biodiversité soutenant des projets forestiers, agroforestiers et d'agriculture durable.

La Banque Postale

En 2025, La Banque Postale a choisi de financer le premier projet de Certificats Biodiversité dans l'agriculture, créé par Agoterra, entreprise spécialisée dans le financement des transitions, et l'ONG Noé. Co-développés dans le cadre de l'*Organization for Biodiversity Certificates*, ces certificats visent à reconnaître et financer les pratiques agricoles qui régénèrent les écosystèmes. Ils s'appuient sur une méthodologie scientifique validée par un comité d'experts indépendants et alignée avec les standards internationaux (ceux des Crédits Nature de la Commission européenne).

3.3.2 Utilisation des ressources et économie circulaire

Dans la continuité des engagements pris depuis plusieurs années en faveur de l'économie circulaire, le groupe La Poste publie de manière volontaire des informations relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire.

En effet, la norme en lien avec l'utilisation des ressources et l'économie circulaire s'inscrit dans une vision de responsabilité et de cohérence stratégique sur les enjeux environnementaux que le groupe souhaite défendre. Il poursuit ainsi cette démarche par ses mobilisations sur la préservation des ressources et ses développements d'activités en lien avec l'économie circulaire. De plus, la préservation des ressources et des matières est un enjeu intrinsèquement lié à d'autres enjeux matériels pour le groupe comme les enjeux liés à la lutte contre le réchauffement climatique et la pollution.

L'économie circulaire joue un rôle majeur en limitant les émissions de gaz à effet de serre. Bien que la matérialité des sujets liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire ne soit pas avérée, le sujet est important pour le groupe. Chaque année lors de l'analyse de double matérialité, cette thématique progresse et pourrait devenir matérielle dans les prochaines années, en particulier s'agissant de l'opportunité « émergence d'offres liées à l'économie circulaire grâce à de nouveaux produits et services » et des « risques de tensions sur les approvisionnements et de hausse de prix des matières premières et équipements ».

Le groupe se mobilise dès à présent pour évaluer ses impacts et saisir les opportunités de développement de nouveaux modèles en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire.

3.3.2.1 Principes directeurs de la politique liée à l'usage des ressources et à l'économie circulaire

Dans le cadre de sa responsabilité environnementale et de son engagement sociétal, le groupe La Poste contribue à la bonne gestion du bien commun que sont les ressources matérielles, afin de préparer l'avenir du groupe dans un cadre de ressources limitées et d'avoir un impact positif dans sa contribution sociétale.

En 2019 puis en 2022, le groupe a publié sa politique Ressources et économie circulaire avec pour objectif principal la gestion raisonnée des ressources, dans le cadre des limites planétaires, à tous les niveaux de l'entreprise : dans son fonctionnement, ses produits et ses services. Le groupe s'inscrit dans une dynamique de transition vers une réduction de l'utilisation de ressources vierges, en allongeant la durée de vie des équipements, en favorisant le recours accru aux ressources secondaires, issues du réemploi ou du recyclage, tant pour ses propres consommations, que pour celles de ses fournisseurs, et en développant des offres de services permettant aux particuliers, aux entreprises et au secteur public de circulariser leurs ressources. Des précisions sur le pilotage et les cibles viendront détailler cette politique Ressources et économie circulaire en 2026.

La politique Ressources et économie circulaire du groupe définit des engagements visant à être déployés sur l'ensemble de ses activités de manière progressive, dans un premier temps au niveau national, puis en Europe et enfin à l'échelle internationale. Cette politique fixe des ambitions pour le groupe tout en laissant la capacité aux branches de s'organiser en fonction des caractéristiques de leurs métiers et de leurs implantations.

La politique Ressources et économie circulaire est le résultat d'une démarche de co-construction avec l'ensemble des parties prenantes internes concernées, afin d'assurer son intégration et son applicabilité à l'ensemble des activités du groupe.

Cette démarche mobilise des entités clés comme la BSCC, la BGPN, Geopost, La Banque Postale, La Poste Immobilier, Véhiposte, la direction achats groupe, la direction de la stratégie et la direction des systèmes d'information groupe. Elle est nourrie par des experts et des partenaires du groupe, reconnus aux niveaux national et international (Institut national de l'économie circulaire, WWF).

En 2024, le groupe a mis en place une gouvernance collégiale dédiée sur les sujets ressources et économie circulaire :

- un Comité économie circulaire, ressources et eau groupe se réunit trois fois par an avec les responsables ressources et économie circulaire de l'ensemble des branches d'activité, directions transverses et filiales concernées, afin de valider les travaux réalisés en commun ;
- les directeurs RSE de l'ensemble des structures suivent cette politique en Comité ESG groupe ;
- le suivi du plan d'action ressources est intégré dans le suivi du plan stratégique du groupe par le Comité exécutif.

Au sein du groupe, la mise en œuvre et le suivi de cette politique sont confiés à la direction de l'engagement sociétal. Elle assure l'exécution opérationnelle de la politique et son suivi régulier. Le niveau de responsabilité pour cette politique est incarné par le Président-Directeur général, garant de l'engagement environnemental du groupe.

3.3.2.2 Enjeu des ressources dans la politique achats responsables

Dans le cadre de sa politique d'achats responsables, le groupe La Poste s'engage à identifier le juste besoin dans une optique de sobriété, à rechercher des prestataires respectant les principes de protection de l'environnement sur l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement et à privilégier l'achat de produits et services pérennes et respectueux de l'environnement auprès de fournisseurs responsables.

La Charte achats responsables et éthiques du groupe, signée par les fournisseurs de la direction des achats groupe, requiert la limitation de leurs consommations de ressources et d'énergie et la minimisation des impacts environnementaux négatifs générés par leurs produits et services sur l'ensemble du cycle de vie (conception, production, transports, fin de vie, etc.).

3.3.2.3 Actions clés relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire

Développement d'une méthode empreinte et trajectoire ressources

Le groupe La Poste utilise une large gamme de ressources entrantes pour son fonctionnement : des infrastructures telles que les bâtiments et le mobilier urbain, des équipements variés comme les véhicules lourds, moyens et légers, des équipements électroniques et numériques, des fournitures de bureau et de protection, ainsi que divers consommables (carburants, gaz, eau, etc.). Ces ressources incluent des matériaux variés : papier, carton, plastiques, textiles, métaux, terres rares utilisées dans les batteries, etc. En complément de ses activités principales de service, le groupe vend également des produits fabriqués dans son unique usine (timbres produits par Philaposte), par des fournisseurs (emballages d'envoi de courrier et colis, équipements de téléphonie, cartes bancaires, etc.) ou reconditionnés par une filiale (vélos des facteurs).

Conscient de l'enjeu autour des ressources planétaires, le groupe souhaite renforcer sa stratégie en établissant une définition de son empreinte et une trajectoire ressources basées sur la science. Sa démarche consiste à :

- obtenir une visibilité complète sur l'ensemble des ressources et matières consommées dans le cadre de ses activités (empreinte) en flux entrant et sortant, et en stock ;
- définir un scénario d'évolution positive de cette empreinte, de baisse de la consommation de ressources primaires et d'augmentation du taux de circularité (*via* plus de sobriété et/ou plus de recyclé, reconditionné, réparation, réemploi des objets, valorisation des déchets, etc.).

En 2024, constatant le besoin d'un référentiel global permettant aux entreprises de se doter d'une trajectoire ressources compatible avec les limites planétaires, le groupe a démarré des travaux scientifiques de construction d'une méthodologie partagée. Ces travaux de recherche appliquée sont réalisés avec des partenaires consultants et un comité scientifique composé d'experts reconnus de l'Ademe[1], l'Institut national de l'économie circulaire, la WWF, l'université de Lausanne et la *Circular Economy Foundation*, avec pour objectif l'établissement de cette méthode comme standard et sa large diffusion.

Le groupe participe à des travaux de place internationaux, pilotés par le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) et le Programme des Nations Unies pour l'environnement. La Poste ainsi activement contribué à la création du premier *Global Circularity Protocol* (GCP), paru en novembre 2025, l'équivalent pour les matières du *GHG Protocol* qui fait référence sur le climat.

La Méthode ressources-matières (MRM), dans sa première version, a été développée grâce à son application à deux cas d'usage stratégiques pour le groupe, les appareils numériques et la flotte de véhicules. Fin 2025, La Poste a poursuivi le projet, à la fois pour tester la méthode sur de nouveaux cas d'usage internes et pour approfondir les développements méthodologiques relatifs à la vulnérabilité. La Poste étudie comment interfacer ces travaux avec les développements internationaux comme ceux portés par le WBCSD et par l'*International Resource Panel*. La Poste vise la publication en 2026 d'une première empreinte et d'une première trajectoire incluant des cibles et un plan de transition ressources sur un périmètre à déterminer, puis l'extension jusqu'aux bornes du groupe entre 2028 et 2030.

Sans attendre d'avoir une vision scientifique complète sur son empreinte ressources, dans le cadre de son engagement sociétal et de ses actions pour accompagner les transitions de la société, le groupe a mis en place des actions de sobriété dans l'usage des ressources et de contribution à l'économie circulaire. Ces initiatives s'inscrivent dans deux domaines et ont donné lieu à des actions-clés concernant les ressources utilisées par des entités du groupe et par lesquelles La Poste aide d'autres acteurs à mieux utiliser et circulariser leurs ressources.

Actions concernant les ressources utilisées par le groupe

Allongement de la durée de vie des équipements IT

Le groupe déploie des plans d'action pour allonger leur durée de vie : maintenance préventive, utilisation d'équipements de protection, sensibilisation des collaborateurs, écogestes, réparation, remise en service au sein du groupe, réemploi externe.

En 2025, plus de 8 000 équipements informatiques ont été réparés pour remise en service au sein du groupe, et environ 22 300 équipements ont été réemployés. Ces actions allongeant la durée de vie des équipements informatiques ont permis d'éviter la consommation de 10 107 tonnes de matières premières[2]. Le réemploi prend la forme de revente ou de don. Le groupe a donné plus de 1 900 équipements à des associations pour soutenir des personnes dans l'usage du numérique. Il a mené plus de 80 opérations de réemploi solidaire en 2025, bénéficiant à plusieurs dizaines d'associations et autres acteurs de l'économie sociale et solidaire. Depuis 2024, la filiale Docaposte n'achète plus que des smartphones reconditionnés (soit 387 smartphones acquis en 2025).

En parallèle, le groupe déploie progressivement dans ses branches un nouvel outil de mesure d'empreinte de ses matériels informatiques visant à optimiser la gestion du parc et la préservation des ressources en vision cycle de vie. Des indicateurs de suivi permettent d'assurer le respect de la trajectoire ressources auxquels seront systématiquement associés des plans d'action dédiés. Pour les matériels informatiques, matériels de sécurisation et automates, une filière de réparation interne à La Poste est en cours de déploiement. Elle s'appuie sur les compétences du centre de réparation situé en Île-de-France, qui preste à l'échelle nationale, et développe des modes opératoires afin que les agences territoriales de maintenance puissent réparer localement les matériels et éviter des déplacements logistiques.

Déploiement d'une bourse aux matériels entre établissements

La Bourse aux matériels est un service d'échange interne à l'entreprise permettant de réaffecter des objets entre établissements au lieu de les jeter, générant des économies matérielles et un impact environnemental positif. Les postiers inscrivent les objets professionnels en bon état dont ils n'ont plus l'utilité (vêtements, mobilier, casiers de tri, fournitures de bureau, véhicules d'exploitation, etc.). Après réservation et validation, d'autres employés les reçoivent *via* les transports internes de La Poste. Ce dispositif fait l'objet d'un développement progressif. Testé en Nouvelle-Aquitaine, il est en cours de déploiement dans les branches Services-Courrier-Colis et Grand Public et Numérique, La Poste Immobilier, dans des établissements (Villages La Poste) ou encore dans les agences territoriales de maintenance. L'objectif est de l'ouvrir à terme à l'ensemble du groupe. En cumulé sur l'année 2025, 945 transactions ont permis d'échanger 59 745 objets. Depuis le début du projet en 2021, l'équivalent de 3,1 millions d'euros ont été économisés.

(1) Terme défini dans le glossaire situé en fin de document.
(2) Au périmètre La Poste SA, LBP SA, Louvre Banque Privée, LBP AM, LBPCF, Domiserve, CNP Assurances et Easybourse, Chronopost et Docaposte.

Actions concernant les véhicules

Afin de limiter les consommations de carburant, le groupe a mis en place une formation à l'éco-conduite, permettant à ses collaborateurs d'adopter une conduite plus souple et moins énergivore. En 2025, plus de 5 500 collaborateurs supplémentaires de la branche Services-Courrier-Colis ont été formés à l'éco-conduite. Les sous-traitants transporteurs sont également invités à réaliser des formations d'éco-conduite ; ce critère est pris en compte dans leur notation lors des appels d'offres.

L'intégralité des vélos à assistance électrique (VAE) des postiers est confiée, après six ans d'utilisation, à Nouvelle Attitude qui les reconditionne ; en 2025, 1 372 vélos de postiers ont été reconditionnés. En complément, des tests sont menés en lien avec le reconditionnement des batteries de VAE.

Véhiposte expérimente le *retrofit*[1] de véhicules thermiques : transformation de véhicules thermiques réformés en véhicules électriques (6 véhicules en 2025) ; chaque unité permet en moyenne une réduction de 56% des émissions de gaz à effet de serre par rapport à l'acquisition d'un véhicule électrique neuf.

Véhiposte propose depuis plusieurs années la vente de véhicules postaux d'occasion, thermiques ou électriques, *via* des enchères en ligne ou en salles de vente, ou des ventes réservées aux collaborateurs du groupe à des prix préférentiels. En 2025, 5 660 véhicules ont été vendus, dont 122 aux collaborateurs.

Véhiposte soutient la réutilisation de pièces détachées issues de l'économie circulaire (PIEC) au travers de filières spécialisées, soit par la déconstruction de véhicules hors d'usage, soit par le recours à l'échange standard. La déconstruction permet de récupérer principalement des pièces de carrosserie et certaines pièces de mécanique, à partir de véhicules hors d'usage. En 2025, 350 véhicules Véhiposte ont été déconstruits pour alimenter des stocks de PIEC. L'échange standard permet de récupérer des pièces comme le moteur, la boîte de vitesses ou le pot d'échappement, de les remettre à neuf, pour ensuite les réutiliser dans les réparations de véhicules postaux. Les pièces hors d'usage sont systématiquement renvoyées aux constructeurs pour être à leur tour remises en état, dans un processus circulaire. La fiabilité des réparations et la sécurité des utilisateurs sont garanties.

Enfin, les sièges nationaux et régionaux du groupe (Villages La Poste ou VLP) tendent vers une optimisation de l'utilisation des véhicules des activités tertiaires et de support grâce à l'autopartage : des véhicules partagés en libre-service sont mis à disposition des entités implantées dans ces immeubles pour leurs déplacements professionnels. Le parc des fonctions groupe (véhicules affectés à certaines filières comme les délégués régionaux groupe, les espaces mobilité recrutement groupe, etc.) et des VLP est constitué d'environ 350 véhicules. 80 à 90 véhicules sont à disposition en autopartage au sein des VLP.

Actions concernant les vêtements professionnels

Depuis 2016, le groupe La Poste participe à des projets collectifs de recherche[2] initiés par l'État, visant à construire une filière française de collecte, tri et recyclage des textiles professionnels. Fruit de sept ans de recherche et développement, une première unité industrielle Nouvelles Fibres Textiles a démarré son activité en octobre 2023 à Amplepuis, portée par les industriels Synergie TLC et les Tissages de Charlieu. Les vêtements sont triés par matière, par couleur et les points durs (boutons, zip, etc.) sont retirés, afin d'approvisionner des recycleurs produisant des matières premières secondaires qui redeviendront des textiles ou des matériaux d'isolation.

Tous les vêtements usagés des postiers de la BSCC sont valorisés *via* cette nouvelle filière. Un process de récupération a été mis en place en 2024 : les postiers mettent à disposition dans leur établissement de travail leurs vêtements professionnels hors d'usage ; ceux-ci sont envoyés dans la filière de valorisation, grâce à l'offre de service développée par Recygo[3]. Environ 96 tonnes de vêtements usagés ont ainsi été collectées pour recyclage en 2025.

Fin 2025, cette pratique est étendue aux vêtements professionnels des 900 techniciens des agences territoriales de maintenance de La Poste. Des réflexions et pratiques de réemploi ou de recyclage sont en cours pour les autres textiles professionnels utilisés au sein du groupe, dans plusieurs *Business Units* de Geopost, et par les chargés de clientèle en bureaux de poste. Le déploiement de cette nouvelle filière conduit La Poste à renforcer en amont l'éco-conception de ses vêtements, afin de favoriser leur futur recyclage en limitant le pluri-matières et les points durs non recyclables.

Des expérimentations locales sont aussi en cours à la BSCC pour nettoyer et repriser les vêtements abîmés et réaffecter ceux ne servant plus, grâce à la Bourse aux matériels.

Actions concernant les matériaux des bâtiments

La Poste Immobilier travaille avec ses fournisseurs sur la base d'accords-cadres pour intégrer des matériaux et du matériel issus du réemploi, et pour penser la démontabilité des matériels dès la conception. Ces initiatives permettent de minimiser la consommation de matières premières et de réduire l'empreinte carbone des matériaux utilisés dans les projets de construction.

Depuis 2024, La Poste Immobilier a développé l'envoi de matériaux issus des déconstructions vers des filières de réemploi, ainsi que l'intégration de matériaux issus du réemploi dans ses opérations de construction. La Poste Immobilier déploie une Charte de réemploi sur 100% des opérations soumises à l'obligation de réaliser un diagnostic Produits, équipements, matériaux et déchets (PEMD) avec pour objectif d'atteindre 80% des matériaux identifiés comme réemployables envoyés vers une filière de réemploi. La Poste Immobilier s'est engagée à promouvoir le curage préservant la déconstruction sélective en vue du réemploi des matériaux *via* un partenariat d'innovation avec le consortium Sequndo[4] qu'elle a contribué à créer en 2024. De plus, ce groupement d'entreprises de l'économie sociale et solidaire permet d'offrir un avenir socioprofessionnel aux personnes éloignées de l'emploi.

Valorisation des déchets

Le groupe La Poste déploie une gestion des déchets d'activités générés par ses établissements, et de ceux produits par les travaux réalisés par sa foncière La Poste Immobilier. Cette gestion intègre le respect des réglementations et développe des pratiques vertueuses conformément à la hiérarchie des modes de traitement des déchets. Elle s'appuie sur des contrats de collecte et traitement de déchets multiflux (papier, carton, plastique, bois, ferraille, verre, biodéchets, déchets dangereux) qui privilégient leur valorisation sous forme de recyclage matière. La Poste SA a mis en œuvre des contrats-cadres dans toutes les régions françaises. Principalement utilisés par les établissements logistiques de la BSCC, les bureaux de poste et les sites tertiaires, ces pratiques sont en cours de déploiement dans les agences territoriales de maintenance de La Poste.

Docaposte a mis en place une démarche similaire de tri et de traitement des déchets de ses établissements. Cette démarche est en cours de déploiement dans les établissements de Geopost.

(1) Désigne une opération consistant à remplacer des composants anciens ou obsolètes par des composants plus récents, généralement en changeant la technologie, sans modifier la fonction.
(2) Frivep (Filière de réemploi et recyclage industrielle des vêtements professionnels) puis Firex (Filière industrielle de recyclage des textiles).
(3) Cf. paragraphe « Actions via les offres de produits et services d'économie circulaire ».
(4) Sequndo, le premier réseau national d'entreprises d'insertion spécialisées en déconstruction sélective et réemploi des matériaux du bâtiment.

Dans l'ensemble des contrats de gestion des déchets de La Banque Postale et de ses filiales, la hiérarchie de traitement des déchets est prise en compte et le réemploi est toujours envisagé (lorsque pertinent) avant que le recyclage ne soit mis en place.

Les équipements électroniques et électriques qui n'ont pas pu faire l'objet d'un réemploi en interne ou en externe (le plus souvent parce qu'ils sont non fonctionnels) sont confiés à des partenaires spécialisés dans la gestion des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE). Le groupe s'assure que ces déchets sont traités dans le respect de la hiérarchie suivante : réutilisation (de l'appareil dans son entier ou de ses pièces détachées), recyclage, incinération avec valorisation énergétique, ou en dernier recours élimination (incinération sans valorisation énergétique, ou stockage de déchet). En 2025, le taux combiné de réutilisation et de recyclage a concerné 78% de ses DEEE.

Pour éviter toute pollution liée aux procédés et aux déchets de son unique usine, l'imprimerie Philaposte (timbres et documents sécurisés de type passeport et chéquier) ayant le statut d'installation classée pour la protection de l'environnement, le groupe déploie un système de management environnemental.

Une feuille de route 2024-2026 sur la prévention et la gestion des déchets a été validée par le Comité économie circulaire, ressources et eau du groupe en octobre 2024, afin d'en renforcer le pilotage et la gouvernance. En soutien à la feuille de route, une veille réglementaire a été initiée en 2025 pour faire monter en compétences les personnes-clés sur les enjeux réglementaires et environnementaux liés à la gestion des déchets.

(au périmètre groupe, en tonnes)	2025	2024
QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS PRODUITE	**167 747**	**190 256**
dont quantité totale de déchets dangereux	2 652	2 180
dont quantité totale de déchets non dangereux	165 095	188 076
DÉCHETS NON ÉLIMINÉS (VALORISÉS), PAR TYPES D'OPÉRATIONS DE VALORISATION		
QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS NON ÉLIMINÉS (VALORISÉS)	**152 307**	**147 643**
Poids de déchets dangereux	**1 682**	**1 296**
dont envoyés en préparation en vue de la réutilisation	78	30
dont envoyés en recyclage matière	1 456	1 203
dont envoyés en valorisation énergétique	80	63
dont envoyés en autres opérations de valorisation	68	0
Poids de déchets non dangereux	**150 625**	**146 347**
dont envoyés en préparation en vue de la réutilisation	13 996	8 099
dont envoyés en recyclage matière	136 043	137 742
dont envoyés en valorisation énergétique	541	503
dont envoyés en autres opérations de valorisation	45	2
DÉCHETS ÉLIMINÉS, PAR TYPES DE TRAITEMENT DES DÉCHETS		
QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS ÉLIMINÉS	**15 440**	**42 613**
Poids de déchets dangereux	**970**	**884**
dont envoyés en incinération	126	152
dont envoyés en décharge	22	92
dont envoyés vers les autres opérations d'élimination	823	640
Poids de déchets non dangereux	**14 470**	**41 729**
dont envoyés en incinération	5 016	4 766
dont envoyés en décharge	2 354	25 608
dont envoyés vers les autres opérations d'élimination	7 101	11 355
QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS NON RECYCLÉS	**16 174**	**43 182**
Déchets non recyclés	10%	23%

L'évolution des données entre 2024 et 2025 provient principalement d'une réduction du volume de déchets de Geopost, dont certaines filiales (notamment C Chez vous, DPD Hongrie, DPD Irlande) n'ont pas transmis de données en 2025, contrairement à 2024. Ces entités ont été intégrées au périmètre des déchets estimés (les données réelles n'étant pas disponibles) en fonction de leur poids dans le chiffre d'affaires.

La présentation de la part des déchets non-recyclés permet de mettre en lumière tous les déchets qui sont traités selon des modes de traitement situés en dessous du « recyclage matière » dans la hiérarchie des modes de traitement des déchets définie par la réglementation européenne et française. Selon cette hiérarchie, le mode de traitement « préparation en vue de la réutilisation » est meilleur que le mode de traitement « recyclage matière ». Tous les déchets y sont donc intégrés, sauf ceux envoyés en préparation en vue de la réutilisation et en recyclage matière.

Actions *via* les offres de produits et services d'économie circulaire

Services pour collecter les déchets d'entreprise en vue de leur recyclage

Depuis douze ans, La Poste œuvre à la collecte et au recyclage des déchets de bureau avec ses deux filiales dédiées :

- Recygo, coentreprise créée par La Poste et Suez en 2018 pour accélérer le déploiement du tri et du recyclage au bureau, partout en France ;
- Nouvelle Attitude, entreprise d'insertion sociale proposant aux entreprises et collectivités de nombreux services en lien avec l'économie circulaire.

Sur les petits sites clients, sept flux de déchets (papier, carton, métal, plastique, verre, bois et textile) sont collectés par les facteurs, évitant de créer des tournées dédiées. Ils sont ensuite triés par Nouvelle Attitude ou par des partenaires de l'économie sociale et solidaire, et *in fine* valorisés dans les filières françaises favorisant l'emploi local et respectant la hiérarchie de leurs modes de traitement.

Le service de collecte pour recyclage des textiles professionnels usagés proposé par Recygo depuis 2024 est la première offre de ce type en France. Après plusieurs opérations de tri et de délissage[1] réalisées par des partenaires de Recygo, des matières premières secondaires sont fabriquées, pour devenir de nouveaux produits : textiles et vêtements, matériaux isolants ou encore pièces en plastique. Plus de 96 tonnes de vêtements professionnels ont été collectées par Recygo en 2025.

Services de reconditionnement de vélos à assistance électrique (VAE)

Nouvelle Attitude a développé une offre de maintenance et de reconditionnement de VAE issus de flottes d'entreprises (La Poste et d'autres), de collectivités et d'opérateurs de mobilité. Les vélos reconditionnés, après vérification de l'état de toutes les pièces et remplacement de certains organes de sécurité, sont vendus à des entreprises, des collectivités, des Comités sociaux et économiques (CSE) ainsi qu'à des particuliers. 965 vélos reconditionnés ont été vendus en 2025.

Services de réutilisation des emballages des colis de l'e-commerce

La Poste accompagne les fabricants de nouveaux packagings réutilisables pour l'e-commerce, dans un contexte où le modèle économique du réutilisable n'est pas encore robuste. Pour cela, la branche Services-Courrier-Colis déploie des initiatives structurantes depuis 2022 :

- élaboration d'une spécification Afnor pour définir les lignes directrices d'un emballage d'expédition réutilisable ;
- label « Reposte » attribué après tests techniques et RSE pour garantir une livraison réussie des emballages réutilisables ; et
- offre de retour en boîte aux lettres des emballages réutilisables à vide, simple pour les e-acheteurs et e-commerçants, pour nettoyage et remise en circuit, à coût maîtrisé.

Gammes d'emballages courrier et colis vendus aux clients

La Poste s'est engagée depuis plus de dix ans dans l'éco-conception des emballages qu'elle vend aux particuliers (prêt-à-poster pour les courriers, prêt-à-envoyer et emballages à affranchir pour les colis). Toute la gamme d'enveloppes affranchies en papier est fabriquée à 100% avec du papier issu de forêts gérées durablement et certifiées PEFC[2]. Toute la gamme d'enveloppes et pochettes affranchies en carton est fabriquée à 100% avec du carton issu de forêts gérées durablement et certifiée FSC[1]. Les emballages de colis en carton ou plastique intègrent 40 à 70% de matières recyclées. Tous les emballages sont mono-matériaux et après usage, tous les emballages en papier, carton ou plastique, peuvent intégrer les poubelles de tri sélectif des particuliers.

Depuis 2022, tous les emballages plastiques préaffranchis et à affranchir commercialisés sont utilisables deux fois grâce à leurs deux bandes de colle. En 2023, La Poste a généralisé le double usage sur sa gamme d'emballages à affranchir en carton. Cette innovation a été étendue mi-2024 à tous les emballages prêt-à-envoyer Colissimo carton (hormis pour l'outre-mer et l'international compte tenu des contraintes de manipulation sur de longs trajets). Le taux d'emballage colis double-usage dans la gamme est passé de 56% en 2023 à 82% en 2024 et à 94% en 2025. Chaque année, plusieurs centaines de tonnes de matières sont économisées grâce au double usage.

Projets et expérimentations en points de contact

La branche Grand Public et Numérique (BGPN) met régulièrement en place des expérimentations avec des partenaires afin de tester en bureau de poste des produits ou services favorisant l'économie circulaire :

- vente de vélos de facteurs reconditionnés par Nouvelle Attitude : cette expérimentation est devenue une offre à part entière et est déployée dans environ 150 bureaux de poste depuis mars 2025 ;
- vente de livres à moins de 10 euros avec Maxilivre (un grossiste qui rachète les surstocks des libraires et propose une large gamme de livres) : cette expérimentation est devenue une offre à part entière et est déployée dans environ 850 bureaux de poste depuis octobre 2025 ;
- collecte de lunettes usagées et vente de lunettes reconditionnées avec l'entreprise Les lunettes de Zac ;
- collecte de livres, CD et DVD avec la librairie solidaire Ammareal.

La commercialisation du produit ou du service peut ensuite être généralisée au niveau national après sa validation.

Enfin, pour faciliter la consommation de produits d'occasion entre particuliers, la BGPN a mis en place un nouveau process de dépôt rapide afin de faciliter le dépôt de colis Vinted en bureaux de poste.

3.3.2.4 Actions-clés relatives à la ressource en eau

Concernant ses usages en propre, le groupe ne s'inscrit pas dans une consommation industrielle de l'eau, mais une consommation de type tertiaire, dédiée aux usages sanitaires, à la boisson, aux restaurants d'entreprise et à l'arrosage des espaces verts. La seule utilisation de l'eau dans un procédé de production est celle de l'usine de fabrication philatélique (Philaposte). L'eau est utilisée au sein de la chaîne de valeur du groupe par ses fournisseurs pour fabriquer les produits et équipements utilisés dans ses activités, ainsi que par ses prestataires, en particulier pour le nettoyage de véhicules. Par ailleurs, *via* ses activités de financement, le groupe finance des projets présentant des dépendances directes ou indirectes aux approvisionnements en eau.

(1) Action visant à retirer toutes les sources de perturbation du recyclage (boutons, fermetures éclair, etc.).
(2) Les certifications forestières PEFC et FSC, délivrées par un organisme certificateur indépendant, attestent du respect des fonctions environnementales, sociétales et économiques de la forêt.

Depuis 2022, l'eau fait partie de la politique Ressources et économie circulaire du groupe. La gestion des ressources hydriques est pilotée par le Comité économie circulaire, ressources et eau, garant de l'alignement des objectifs du groupe avec ses branches et filiales, et rapporte au Comité de pilotage de la performance ESG du groupe.

Trois axes prioritaires ont été définis pour contribuer à la préservation de cette ressource.

La gestion de l'eau dans les bâtiments

La Poste Immobilier gère les questions relatives aux consommations d'eau des bâtiments du groupe. Pour cela, elle a défini un plan d'action sur ses activités :

- suivre les consommations et réduire les fuites ;
- améliorer la gestion des eaux de pluie et des eaux grises ;
- sensibiliser, former et mobiliser les collaborateurs.

La Poste Immobilier réalise des études d'opportunités sur la réutilisation des eaux pluviales, sur la désimperméabilisation des surfaces ainsi que sur le traitement et la réutilisation des eaux grises (eaux usées faiblement polluées). En 2025, elle a mené des projets sur quatre sites pilotes, avant déploiement sur les sites pertinents. La Poste Immobilier devra également réaliser d'ici fin 2026 une cartographie de ses implantations en zone de stress hydrique élevé et extrêmement élevé.

Depuis 2025, avec l'installation de gestion technique des bâtiments imposée par le décret *Building Automation & Control Systems*, La Poste Immobilier reporte les consommations d'eau réelles *via* un compteur dédié, permettant de programmer une détection de surconsommation et de fuite. L'approvisionnement en eau provient pour la quasi-totalité du réseau général de distribution géré par les collectivités territoriales ; plusieurs établissements utilisent déjà l'eau de pluie pour les sanitaires ou les espaces verts.

Le groupe La Poste mesure ses consommations directes d'eau. En 2025, onze établissements (restaurants d'entreprise et sanitaires) les plus consommateurs ont été équipés de compteurs *monitoring*, permettant de repérer les fuites et d'agir en conséquence. D'ici 2030 plusieurs centaines d'établissements seront équipés au niveau des compteurs généraux.

Grâce à l'ensemble de ces actions, le groupe vise à réduire ses consommations d'eau. En 2025, la consommation d'eau du groupe s'est élevée à 1 639 989 m^3 (*vs* 1 961 814 m^3 en 2024). Ces études d'opportunité et premières actions mises en place par sa foncière doivent permettre d'estimer le potentiel de réduction et une cible quantifiée à 2030.

Une attention particulière est portée à la gestion de l'eau dans l'unique usine du groupe, l'imprimerie de fabrication philatélique (Philaposte). Dans cette installation classée pour la protection de l'environnement (ICPE), un suivi de la consommation d'eau et de la quantité rejetée, ainsi que des analyses des eaux quotidiennes et hebdomadaires, sont réalisés. Des innovations sont apportées pour réduire la quantité de déchets liquides à traiter.

La gestion de l'eau au sein de la chaîne de valeur

La Poste intègre les sujets de sobriété hydrique et de réduction de la pollution aquatique, notamment de pollution plastique, dans le dialogue avec ses fournisseurs et prestataires, pour lesquels ces sujets sont importants. Le groupe a des exigences vis-à-vis de ses prestataires, en particulier pour le lavage des véhicules (sobriété, déploiement de pratiques de lavage sans eau), l'entretien des espaces verts (exigence de zéro pesticide et de choix de plantes peu consommatrices en eau, maîtrise de la gestion de l'eau pour arroser les plantations), la restauration collective (mise en place de plans de sobriété en eau) et le nettoyage des locaux (lutte contre le gaspillage de l'eau, détergents peu polluants).

La gestion de l'eau dans les activités de financement

LBP AM, CNP Assurances et Louvre Banque Privée ont adopté une politique d'investissement intégrant les enjeux liés à l'eau. Elles s'engagent à :

- prendre en compte le risque lié au stress hydrique ou à la sécheresse ;
- encourager la sobriété hydrique parmi les sociétés dans lesquelles elles investissent ; et
- investir uniquement dans des sociétés ayant une politique responsable en matière de prévention de la pollution (exclusion des sociétés trop exposées aux pesticides, demande de plans d'action sur la pollution plastique).

CNP Assurances a défini une Charte des travaux verts avec des recommandations spécifiques sur l'installation de dispositifs de sobriété hydrique. En parallèle, depuis 2020, La Banque Postale propose aux collectivités des prêts verts à long terme et à taux fixe pour financer la construction, la mise en conformité et le renouvellement des infrastructures de réseaux d'eau. Elle offre également des prêts relais pour préfinancer les subventions des agences de l'eau.

3.3.3 Lutte contre l'évasion fiscale

La conduite des affaires fiscales du groupe La Poste et la gestion de ses 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, nombreuses et complexes, et dont le groupe suit les évolutions avec vigilance. Le groupe s'engage à appliquer une politique fiscale claire et responsable, visant à prévenir l'évasion fiscale. Celle-ci est disponible sur le site internet du groupe et se base sur les grands principes abordés ci-après.

Respect des principes émis par l'OCDE

Le groupe s'engage à ne prendre aucune position fiscale qui pourrait être qualifiée de fraude ou d'évasion fiscale et à ne pas mettre en œuvre des opérations qui pourraient être considérées comme des montages fiscaux artificiels.

En ce qui concerne les prix de transfert, le groupe respecte les principes dégagés par l'OCDE. Il dépose tous les documents requis, dont la déclaration pays par pays (*Country-by-Country Reporting*) garantissant la transparence avec les autorités fiscales. Les transactions intragroupes entre sociétés résidentes d'états différents sont relativement limitées compte tenu de la nature des activités du groupe.

Le groupe La Poste entre dans le champ d'application de la directive sur l'impôt mondial des grandes entreprises (Pilier 2, directive 2022/2523) qui instaure une imposition minimum mondiale de 15% depuis le 1er janvier 2024. Pour l'exercice 2025, il a ainsi régulièrement appliqué l'ensemble de la réglementation Pilier 2 pour la détermination de sa charge d'impôt (sans impact significatif sur les comptes du groupe).

Civisme fiscal

Le groupe 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. Il publie annuellement les informations relatives aux implantations et activités par pays dans son document d'enregistrement universel, ainsi que la charge d'impôts consolidée par zone géographique dans sa politique fiscale.

Lors des opérations de croissance externe, le groupe est vigilant quant à l'approche fiscale retenue par les entités et s'assure de leur conformité avec les principes et la moralité fiscale qu'il applique.

Politique stricte au regard des États et territoires non coopératifs

Le groupe confirme que sa présence à l'étranger est justifiée par des considérations économiques et commerciales, à l'exclusion de toute considération d'implantation *offshore* dans des juridictions offrant des régimes fiscaux privilégiés.

Par principe, toute implantation dans un pays ou territoire de la liste française et européenne des États et territoires non coopératifs est prohibée, sauf si des considérations économiques ou commerciales le justifient (par exemple, les obligations en matière de service universel postal).

Bonnes relations avec les autorités publiques

Le groupe construit une relation de confiance durable, transparente et professionnelle avec les autorités fiscales. Il maintient un dialogue constructif avec les instances gouvernementales au travers de sa participation active aux consultations publiques organisées par le gouvernement. À cet égard, depuis 2024, le groupe a rejoint le dispositif du partenariat fiscal mis en place par l'administration fiscale française. Par ailleurs, il n'a pris part à aucun contentieux d'ordre fiscal.

3.3.4 Actions visant à promouvoir le lien entre la nation et ses forces armées et à soutenir l'engagement dans les réserves

Pour participer à la mobilisation en cas de risque géopolitique, La Poste a défini une instruction relative à la réserve militaire formalisée dans la convention de soutien à la politique de la réserve militaire signée le 15 mars 2022 entre le ministère des Armées et La Poste. Cette convention témoigne de la volonté de La Poste de s'engager en ce domaine au-delà des seules obligations légales à sa charge. Dans une démarche visant à aligner ses intérêts avec ceux de la défense nationale, tout en assurant la sécurité d'emploi et le soutien financier de ses employés engagés dans la réserve militaire, La Poste s'engage de plusieurs manières :

- soutien aux activités des réservistes : la participation de ses salariés aux activités de la réserve militaire est facilitée. Cela inclut l'octroi d'autorisations d'absence, dans la limite de 20 jours par an (en France, la loi autorise les salariés à consacrer jusqu'à 10 jours par an à la réserve militaire sur leur temps de travail) ;
- préavis et clause de réactivité : respect des préavis requis pour les activités des réservistes et acceptation d'une clause de réactivité, permettant aux réservistes de rejoindre rapidement leur organisme militaire en cas de besoin urgent ;
- rémunération et avantages : pendant leur période d'activité militaire, les réservistes de La Poste perçoivent une solde et des indemnités accessoires et leur rémunération est maintenue. Les périodes d'activité dans la réserve sont considérées comme du travail effectif pour les avantages légaux et conventionnels ;
- protection de l'emploi : engagement à ne pas rompre le contrat de travail d'un salarié en raison de ses absences liées à un engagement dans la réserve opérationnelle.

Cet engagement témoigne de la volonté de La Poste de soutenir la politique de défense nationale et de maintenir un lien fort entre la nation et ses forces armées. En facilitant la participation des employés à la réserve militaire, La Poste contribue à renforcer les capacités des forces armées et à entretenir l'esprit de défense.

3.3.5 Actions visant à promouvoir l'engagement des citoyens dans la démocratie locale

Communauté des postiers élus

Sous l'impulsion de la direction des affaires territoriales et publiques (DATP), La Poste anime au niveau national une communauté de postiers, actifs ou retraités, exerçant un mandat d'élu. Les postiers élus, à la fois acteurs du développement de La Poste et représentants publics au sein de leurs collectivités, doivent disposer d'une visibilité claire sur l'actualité et la stratégie du groupe tout en se prémunissant, ainsi que l'entreprise, des risques de conflits d'intérêts liés à leur engagement simultané. Les postiers élus sont recensés sur la base du volontariat par les délégués territoriaux du groupe. Leur liste est continuellement mise à jour en fonction des nouvelles élections partielles, des démissions ou changements de mandat.

À date, cette communauté rassemble 1 342 postiers élus dont :

- 280 maires, 3 maires délégués et 397 maires adjoints ;
- 647 conseillers municipaux ;
- 1 vice-présidente de communauté de communes ;
- 1 conseiller communautaire ;
- 1 vice-présidente de métropole ;
- 3 vice-présidents de conseil départemental ;
- 6 conseillers départementaux ;
- 2 conseillers régionaux ;
- 1 sénatrice.

Modalités d'animation de cette communauté

Pour maintenir un lien régulier avec les élus et les accompagner dans leurs fonctions, plusieurs dispositifs d'animation sont déployés :

- deux *newsletters* annuelles sont diffusées auprès de l'ensemble de la communauté. Elles sont conçues par la direction de la communication à partir des contributions des branches lors du Comité opérationnel développement territorial et coordonnées par la DATP. Leur objectif est d'informer les élus sur les actualités du groupe et du service public postal, de partager des innovations ou projets utiles aux collectivités et de maintenir un lien régulier avec cette communauté ;
- chaque année, les postiers élus sont conviés à une rencontre lors du Salon des maires et des collectivités locales. Celle-ci constitue un moment fort de l'animation nationale : elle permet de présenter aux élus les grands messages stratégiques du groupe et de leur proposer un temps d'échange privilégié avec les équipes de La Poste ;
- des dispositifs d'animation existent également au niveau local (soit au niveau régional ou au niveau départemental).

Accompagnement sur les volets Déontologie et RH

Pour les accompagner dans leur mandat, La Poste met à disposition des postiers élus un guide éthique rappelant les principes déontologiques et les bonnes pratiques ainsi qu'une note RH indiquant les dispositions applicables aux postiers élus.

Une actualisation est prévue suite à l'adoption de la loi portant création d'un statut de l'élu local de décembre 2025.

3.3.6 Ligne bilatérale et crédit syndiqué

Deux lignes de crédit ont été signées par La Poste avec des établissements bancaires, en 2023 *via* une ligne bilatérale avec La Banque Postale et en 2024 sous forme d'un crédit syndiqué[1]. En 2025, un avenant a été signé sur la ligne bilatérale afin de suivre le même périmètre d'engagement que celui du crédit syndiqué, à savoir un périmètre plus étendu que le périmètre initial de la ligne bilatérale, qui concernait uniquement La Poste SA.

Ces lignes sont venues renforcer ses capacités de financement en indexant une partie de son taux d'accès au crédit à la capacité du groupe à réduire ses émissions de gaz à effet de serre.

Engagements	Périmètre	Résultats 2025
Ligne crédit Syndiqué et bilatérale	La Poste Groupe[a]	2,75 kteqCO_2

(a) Sur les catégories SBTi scopes 1 et 2 et pour le scope 3, catégories 3.3, 3.4 et 3.7.

(1) Cf section 3.1.2.1 « Changement climatique - E1 », paragraphe « S'adapter ».


Pickup

4 RISQUES ET CONTRÔLES

4.1 PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES 290

4.1.1 Facteurs de risques stratégiques et d'activité 291
4.1.2 Risques opérationnels 296
4.1.3 Risques de non-conformité 297

4.2 DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES 297

4.2.1 Gouvernance et organisation 298
4.2.2 Mise en œuvre 299

4.3 ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES 300

4.4 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE 301

4.5 PLAN DE VIGILANCE 302

4.5.1 Contexte réglementaire et cadre général d'action 302
4.5.2 Cartographie des risques 303
4.5.3 Actions d'atténuation et de prévention des risques prioritaires pour les activités en propre 311
4.5.4 Actions d'atténuation et de prévention des risques prioritaires pour les activités externalisées 319
4.5.5 Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements 329
4.5.6 Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité 330
4.5.7 Compte-rendu de mise en œuvre effective du plan de vigilance 332

4.1 PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

Pour contribuer au maintien d'une croissance durable, le groupe La Poste s'appuie sur une analyse permanente des grands enjeux inhérents à ses activités, associée à une gestion des risques rigoureuse et continue.

Synthèse par catégorie de facteurs de risques présentant une criticité nette critique ou majeure

Principaux facteurs de risques	Criticité nette
RISQUES STRATÉGIQUES ET D'ACTIVITÉ	
Contexte macro-économique et géopolitique	
Attrition accélérée des différentes familles de courrier	
Transformation et concurrence accrues sur le marché du colis	
Concurrence forte sur le marché bancaire	
Sous-compensation des missions de service public	
Capacité à maintenir la bonne santé économique du groupe	
Risque de taux dans le portefeuille bancaire	
Transformation insuffisamment rapide du Réseau	
Changement climatique	
Développement d'une offre numérique en décalage par rapport au marché	
RISQUES OPÉRATIONNELS	
Risque cyber	
Santé et sécurité des collaborateurs	
RISQUES DE NON-CONFORMITÉ	
Risques liés au non-respect des lois et règlements	

critique *majeure*

Méthodologie

Les risques auxquels le groupe La Poste est exposé sont identifiés et évalués dans le cadre d'une démarche pilotée par la direction des risques et du contrôle permanent qui conduit à la production de la cartographie des risques du groupe. Cette cartographie est établie selon une méthodologie commune à l'échelle du groupe et mobilise l'ensemble de la filière des risques aux différents niveaux de l'organisation. Elle est présentée au Comité des risques du groupe, au Comité exécutif, puis exposée au Comité d'audit.

Sur la base d'une revue de la cartographie des risques du groupe, et en accord avec les attentes du règlement délégué (UE) n° 2017/1129, le présent chapitre se focalise sur les facteurs de risques dont le caractère spécifique au groupe La Poste est avéré ou émergent et dont la criticité nette est la plus significative. La criticité nette d'un facteur de risque résulte de l'évaluation de ses impacts et de sa probabilité d'occurrence après prise en compte des dispositifs de maîtrise du groupe.

Les facteurs de risque sont présentés dans les trois prochaines sections, chacune étant dédiée à une des trois catégories de risques retenues : les risques stratégiques et d'activité, les risques opérationnels et les risques de non-conformité. Dans chaque section, les facteurs de risques sont décrits et hiérarchisés selon leur degré de criticité, par ordre décroissant. Ils présentent leurs conséquences potentielles sur les activités du groupe ainsi que les principales mesures d'atténuation engagées.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la directive (UE) 2022/2464 *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), le groupe a réalisé une analyse de double matérialité afin d'identifier les impacts, risques et opportunités en matière de durabilité[1]. Le groupe réalise une revue des risques résultant des deux approches : cartographie des risques et double matérialité, afin de s'assurer de leur convergence.

(1) Cf. section 3.1.5.2 « Gestion des impacts, risques et opportunités ».

4.1.1 Facteurs de risques stratégiques et d'activité

Contexte macro-économique et géopolitique

Description

Compte tenu de son modèle multiactivité et de la diversité de ses implantations géographiques, le groupe La Poste est naturellement exposé aux fluctuations de l'environnement macro-économique et géopolitique.

En dehors des contextes nationaux fragilisés dans un certain nombre de pays (instabilité sociale et politique), le risque géopolitique a pris une dimension globalisée et interconnectée, avec l'intensification de mesures commerciales, territoriales et réglementaires prises par les états.

À cela s'ajoutent une fragmentation diplomatique croissante et la persistance de conflits armés régionaux, notamment en Ukraine et au Proche-Orient et la croissance de menaces hybrides, combinant cyberattaques et actions de déstabilisation des infrastructures physiques et informatiques.

La prépondérance des tensions géopolitiques associées au contexte macro-économique défavorable et volatil agit comme un facteur amplificateur, voire déclencheur des autres risques, accentuant leur portée et leur impact à l'échelle du groupe.

Mesures de maîtrise des risques

Pour se prémunir des évolutions de l'environnement macro-économique et géopolitique, le groupe a mis en œuvre :

- le renforcement de son dispositif de veille et de pilotage du risque pays et de marchés ;
- une comitologie spécifique pour les activités à l'international ;
- d'autres mesures visant à atténuer les conséquences de ce facteur sont décrites dans les chapitres suivants.

Attrition accélérée des différentes familles de courrier

Description

Au cours des deux dernières décennies, les volumes de courrier se sont considérablement réduits (5 milliards de lettres en 2025, à comparer à 18 milliards en 2008). Cette baisse structurelle est liée à la transformation des usages et à la généralisation des échanges numériques, phénomènes accélérés sous l'impulsion de l'État et du législateur avec :

- la généralisation de la facturation électronique : l'obligation sera effective le 1er septembre 2026 pour les grandes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire, et le 1er septembre 2027 pour les PME et les micro-entreprises ;
- l'assouplissement progressif des obligations d'envoi de courrier physique pour les entreprises, qui peuvent davantage arbitrer entre envoi postal et communication numérique, arbitrage soutenu par la recherche d'économies : le recours aux canaux numériques étant moins coûteux que l'envoi postal ;
- la poursuite de la dématérialisation des démarches administratives pour les particuliers, soutenue par le déploiement des identités numériques et la volonté de massification des communications de l'État, qui bénéficie ainsi de conditions tarifaires plus avantageuses ;
- l'expérimentation « Oui Pub », achevée en 2025 avec la confirmation du maintien du « Stop Pub » mais qui pourrait, en cas de nouveau projet sur cette thématique obérer les perspectives de l'imprimé publicitaire distribué.

Ces évolutions confirment le caractère structurel et irréversible de la baisse des volumes de courrier, avec un impact direct sur la mission de service universel postal et sur la soutenabilité du modèle économique actuel, ce qui justifie la stabilité du risque à un niveau critique.

Mesures de maîtrise des risques

Pour atténuer les impacts de ce risque, La Poste continue de réduire ses coûts, de moderniser son offre de services et de développer de nouveaux relais de croissance, tout en conservant l'adhésion des postiers.

Des plans d'actions spécifiques relatifs aux courriers relationnel et publicitaire ont été engagés, portant notamment sur :

- le suivi et le pilotage de clients historiques et la conquête de nouveaux clients grands comptes ;
- la poursuite du déploiement des solutions de courrier relationnel industriel ;
- la valorisation de l'expertise de La Poste concernant le courrier recommandé, quel que soit son format ;
- l'innovation avec la conception et le développement d'une IA générative dédiée à la création de supports marketing pour les campagnes des annonceurs ;
- la communication avec la valorisation du courrier en interne et en externe (promesse d'un courrier plus fiable, rentable, digital et vert) ;
- l'intensification d'une veille sur les projets de lois et d'un lobbying parlementaire.

Transformation et concurrence accrues sur le marché du colis

Description

En 2025, le groupe La Poste réalise 53% de son chiffre d'affaires dans la logistique, le transport et la livraison de colis. Trois acteurs opèrent en France et à l'international : Colissimo, Chronopost et DPD Group.

Le marché du colis, profondément transformé par l'essor puis la normalisation de l'e-commerce, connaît aujourd'hui une intensification de la concurrence et une recomposition accélérée :

- la montée en puissance des e-commerçants et places de marché chinoises constitue désormais un facteur déterminant. Ces acteurs ont des ambitions fortes de conquête du marché français et s'appuient sur des intermédiaires puissants (internes ou externes, étatiques ou privés) qui développent rapidement leurs propres infrastructures de traitement et de distribution en France. Il en résulte une désintermédiation accrue et un risque réel de contournement progressif des réseaux postaux traditionnels ;
- le marché voit émerger une nouvelle génération d'acteurs ultra-spécialisés, positionnés sur des segments très ciblés (livraison particulier-à-particulier, micro-colis, consignes, livraison urbaine légère, solutions décarbonées). Ces *pure players* concentrent leurs moyens sur un périmètre restreint, leur permettant d'obtenir des coûts unitaires très compétitifs, là où des opérateurs multi-segments comme les opérateurs du groupe (qui couvrent l'ensemble des typologies de livraison jusqu'à 30 kg) supportent des infrastructures plus lourdes. Cette segmentation accrue renforce la pression concurrentielle sur chaque portion de la chaîne de valeur ;
- l'internalisation croissante des activités logistiques par certains grands e-commerçants, capables d'atteindre une masse critique et de déployer leurs propres réseaux ;
- la désintermédiation des petits et moyens vendeurs *via* les agrégateurs, qui bénéficient d'un pouvoir de négociation accru et exercent une pression sur les marges des segments historiquement les plus rentables ;
- la concentration accélérée des hyper-comptes, renforçant la dépendance du marché aux très gros émetteurs et accroissant la volatilité des volumes ;
- le développement rapide de la livraison hors domicile, porté par l'essor de l'e-commerce entre particuliers et par la croissance des réseaux de consignes, qui impose de repenser en profondeur le maillage et la structure opérationnelle historique ;
- par ailleurs, l'émergence d'un nombre croissant d'acteurs misant sur des modèles logistiques très innovants (automatisation avancée, optimisation par IA, consignes nouvelle génération, livraison collaborative, réseaux décentralisés) démontre que la capacité à anticiper les attentes clients et à adopter de nouvelles solutions devient un facteur déterminant de compétitivité. Toute lenteur d'adaptation peut créer un décalage entre l'évolution de la demande, les innovations des concurrents et l'offre des opérateurs historiques, fragilisant leur attractivité et leur position sur le marché.

La combinaison de ces facteurs génère une pression persistante sur les prix et l'obligation pour le groupe La Poste d'optimiser son modèle économique, en particulier pour ce qui concerne ses réseaux de distribution.

Mesures de maîtrise des risques

Pour faire face à ce risque et maintenir sa rentabilité, les acteurs du marché des colis et de la logistique du groupe déploient des mesures de maîtrise du risque en vue de :

- fidéliser les clients ;
- renforcer le pilotage des relations avec les hyper-comptes, afin de limiter l'exposition au risque de concentration et d'optimiser les conditions contractuelles ;
- moderniser les réseaux de distribution ;
- déployer massivement des solutions hors domicile ;
- nouer des partenariats stratégiques ;
- maintenir une veille et innover.

Concurrence forte sur le marché bancaire

Description

La concurrence sur le marché bancaire s'intensifie sous l'effet conjugué de l'essor de la banque en ligne, des néo-banques et des fintechs qui proposent des services financiers agiles à coûts réduits. Ce contexte concurrentiel peut influer sur les marges des établissements traditionnels, favoriser le mouvement de digitalisation des offres et renforcer les attentes de la clientèle en matière de qualité de service.

Dans le même temps, la pression réglementaire et la sensibilité accrue des clients au prix et à l'innovation incitent davantage les banques à repenser leurs modèles, à investir dans la technologie et à mieux différencier leurs offres.

La Banque Postale pourrait ainsi faire face à une concurrence renforcée sur différents segments :

- la banque de détail et le marché des particuliers : où la pression sur les taux des crédits influe sur les capacités de conquête commerciale ;
- le marché des entreprises : où la performance commerciale dépend de la rapidité d'instruction, de la qualité de l'accompagnement (expertise sectorielle, conseil) et de la capacité à proposer des solutions globales ;
- les relais de croissance : avec des investissements stratégiques croissants des concurrents dans des activités complémentaires (leasing, santé, conseil, etc.) ;
- l'assurance : où le modèle de distribution de CNP Assurances, qui s'appuie sur des partenariats, peut entrainer une dépendance à quelques acteurs clés.

Mesures de maîtrise des risques

La Banque Postale agit sur plusieurs leviers clés afin de maîtriser ce risque de concurrence forte sur le marché bancaire :

- exigence renforcée sur la qualité de l'expérience client et la personnalisation des offres ;
- démarches constances de développement de la connaissance client ;
- accélération en matière d'innovation digitale et d'automatisation pour réduire les coûts ;
- valorisation des données clients à des fins de pilotage de la relation et de fidélisation ;
- renforcement des parcours omnicanaux pour capitaliser à la fois sur la force du réseau physique et le développement du digital ;
- élargissement de la gamme produits pour les entreprises et le secteur public ;
- veille continue et rigoureuse sur les sujets économiques, technologiques et réglementaires.

Sur les sujets assurantiels, le développement de l'affinitaire favorise les synergies entre filiales. CNP Assurances poursuit sa recherche de relais de croissance *via* un développement axé sur des partenariats et des acquisitions en Europe et en Amérique latine.

La dépendance vis-à-vis de certains acteurs clés est maitrisée *via* la mise en place d'un dialogue constant avec les partenaires.

Sous-compensation des missions de service public

Description

La Poste est chargée par la loi de 1990 modifiée de quatre missions de service public : service universel postal, transport et distribution de la presse, contribution, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire et accessibilité bancaire.

La baisse continue de l'usage de ces services publics se poursuit depuis de nombreuses années en raison du développement des services numériques qui se substituent, par exemple, à l'envoi de courriers physiques et à la réalisation d'opérations bancaires en bureaux de poste.

Considérant cette évolution rapide des usages, La Poste adapte, en lien avec ses parties prenantes, les conditions d'exercice des missions de service public, tout en maintenant un haut niveau de service dans l'accomplissement de ces missions sur tout le territoire. Elle a notamment déployé la nouvelle gamme Courrier le 1er janvier 2023 et poursuit la transformation de son réseau de points de contact. Ces actions permettent de ralentir la dégradation du déficit de ces missions qui reste cependant important et partiellement compensé, ce qui pèse sur la situation économique du groupe La Poste. Le montant du déficit cumulé, après compensations publiques, a atteint 1 milliard d'euros en 2024.

Mesures de maîtrise des risques

Pour limiter l'accroissement du poids représenté par la sous-compensation des missions de service public dans la santé économique et financière du groupe, celui-ci poursuit ses efforts en déployant des actions autour de plusieurs axes :

- promouvoir la traduction dans les lois de finances des engagements de compensation prévus par le contrat d'entreprise ;
- poursuivre l'optimisation des missions de service public à périmètre constant, avec des mesures supplémentaires telles que l'amélioration des règles de raccordement postal et l'ajustement des objectifs de délai de distribution des flux de courrier ;
- conforter le levier tarifaire, au travers des augmentations pertinentes des tarifs du service universel postal et du service public de distribution de la presse.

Au-delà de ces actions, une démarche d'adaptation globale des missions de service public est nécessaire pour répondre à l'évolution accélérée des attentes des usagers.

Capacité à maintenir la bonne santé économique du groupe

Description

La bonne santé économique du groupe est un prérequis à son développement durable. Elle repose principalement sur la croissance des activités des branches et de leurs filiales, la maîtrise des charges, la rentabilité des investissements et le niveau adéquat des compensations des missions de services publics.

Elle doit permettre :

- d'autofinancer les activités et la croissance organique courante, *i.e.* dégager un flux de trésorerie positif chaque année, sauf choc exogène ;
- d'assurer l'accès du groupe à ses sources de financements externes (dettes, actionnaires) pour permettre la réalisation d'opérations de croissance externe et de croissance organique significatives ;
- de financer l'ensemble des engagements du groupe, en particulier en matière de transition énergétique et de responsabilité sociétale.

Dans un contexte macro-économique défavorable, le risque lié à la capacité à maintenir le groupe en bonne santé économique et financière résulte notamment :

- d'une sous-compensation des coûts liés aux missions de service public qui pèse lourdement sur les résultats du groupe ;
- des impacts sur la profitabilité du groupe de la poursuite de l'attrition du Courrier et de la diminution des marges sur le Colis.

Mesures de maîtrise des risques

Les principaux plans d'actions mis en œuvre pour répondre à ce risque s'appuient sur cinq axes :

- sécuriser l'équilibre financier des missions de service public[(a)] ;
- augmenter l'EBITDA ajusté[(b)] grâce notamment à la croissance de l'activité des branches, l'amélioration de leur rentabilité et la maîtrise des charges de fonctionnement ;
- s'assurer de la rentabilité des investissements en interne et en externe par un renforcement de l'arbitrage sur la base du retour sur capitaux employés, le suivi des acquisitions et l'arrêt des activités non rentables ;
- piloter le besoin en fonds de roulement, en s'appuyant sur un renforcement de la coopération entre les fonctions finance pour améliorer la qualité des prévisions ;
- renforcer l'intégration du cash et du capital dans le pilotage du groupe.

(a) Cf. risque lié à la sous-compensation des missions de service public.
(b) Terme défini en section 2.2 « Synthèse des résultats consolidés ».

Risque de taux dans le portefeuille bancaire

Description

Le portefeuille bancaire (*banking book)* représente l'ensemble des actifs et positions détenus par une banque et destinés à être conservés jusqu'à maturité ou utilisés dans le cadre de l'activité bancaire classique (crédits et dépôts de la clientèle, placements, instruments de couverture, participations, etc.). Il est défini par la réglementation bâloise en opposition au « *trading book* », qui lui, comprend les actifs détenus à des fins de négociation ou pour tirer parti des mouvements de prix à court ou moyen terme.

Le risque de taux du portefeuille bancaire de La Banque Postale fait l'objet d'un suivi renforcé, en raison du poids des activités de crédit à taux fixe dans le modèle d'affaires de la banque et des conséquences des mouvements potentiels de la courbe de taux qui en découlent, affectant aussi bien les flux des produits financiers que les résultats des opérations de la banque de détail.

Mesures de maîtrise des risques

Le risque de taux est piloté par l'équipe ALM[(a)] de La Banque Postale de manière à maintenir la sensibilité de la MNI[(b)] future dans l'encadrement défini par la banque et dans le respect de la non-dégradation de sa valeur future et des contraintes réglementaires.

De plus, au sein de sa direction du pilotage transverse des risques (DPTR), La Banque Postale dispose d'une équipe dédiée au suivi des risques de bilan. Elle cartographie ces risques et assure une surveillance périodique du respect des encadrements des indicateurs de taux du portefeuille bancaire.

La DPTR rend des avis sur les modèles de l'ALM utilisés dans le calcul des indicateurs (indicateurs de sensibilité des marges futures, mesure de la capacité de résistance à des chocs exogènes, etc.).

Enfin, un Comité ALM et trésorerie supervise mensuellement le risque de taux et décline la gestion ALM décidée en Comité de gestion de bilan en matière de gestion financière de taux, change et liquidité de La Banque Postale.

(a) Asset and Liability Management (ALM) : gestion actif-passif.
(b) Marge nette d'intérêts (MNI) : différence entre les intérêts reçus de la distribution des crédits et les intérêts versés.

Transformation insuffisamment rapide du Réseau

Description

Dans un écosystème en mutation particulièrement rapide et au regard des enjeux économiques du groupe, La Poste doit réussir une transformation accélérée de son réseau de distribution destiné aux particuliers et aux professionnels pour devenir une plateforme physique et digitale de référence. Cette transformation doit s'opérer dans le respect des obligations légales du contrat de présence postale et de la politique RSE du groupe, qui s'engage en faveur d'un modèle social et environnemental.

La Poste doit faire face à la montée de la concurrence sur le champ de la confiance et de la proximité, à l'intensification de la baisse du courrier, à la digitalisation des usages conduisant à une baisse de la fréquentation en bureau de poste et à l'érosion des marges sur le marché colis.

Face à ces risques, les atouts majeurs dont dispose La Poste incluent, la notoriété de la marque, un maillage territorial unique (dont 17 325 points de contact à fin 2025), des partenariats stratégiques et une attention portée à l'expérience client et collaborateur.

Mesures de maîtrise des risques

Le plan d'action de La Poste se poursuit sur quatre axes principaux :

- développer et optimiser la présence postale dans les territoires au service des missions de service public portées par La Poste et du développement commercial ;
- développer les audiences physiques et numériques ;
- contribuer au développement et à la création de valeur du modèle multimétier du groupe ;
- développer l'autonomie des managers opérationnels pour renforcer le pouvoir d'agir localement.

Changement climatique

Description

Face à l'urgence climatique et aux alertes scientifiques, le groupe La Poste s'est fixé comme ambition de respecter l'Accord de Paris, avec comme cible validée SBTi, d'atteindre zéro émission nette carbone à 2040. Le groupe déploie une politique Climat structurée autour de trois axes : mesurer, réduire et s'adapter. Cette politique couvre l'ensemble des impacts liés aux activités, notamment les émissions de gaz à effet de serre issues du transport, de la logistique, de l'immobilier et de la chaîne d'approvisionnement. Elle prend également en compte les coûts induits par le dérèglement climatique sur les activités du groupe.

Une évaluation du risque climatique menée en 2024 selon les méthodes définies par la TCFD[(a)] a permis de prioriser deux catégories de risque :

- les risques de transition (scénario +1,5°C) : ils regroupent les coûts liés à la transformation vers un modèle bas carbone, tels que l'augmentation des coûts induits par la taxation carbone, la hausse des prix des énergies, le renchérissement du transport et de l'exploitation des bâtiments en raison des évolutions réglementaires et technologiques, ainsi que l'adaptation nécessaire face aux changements des habitudes de consommation des clients ;
- les risques physiques (scénario +4°C) : ils concernent les impacts des événements climatiques extrêmes, incluant les dommages aux actifs immobiliers et productifs, l'interruption des services ou la perte d'activité, la hausse des coûts ou le défaut d'assurabilité des actifs, ainsi que les effets des températures élevées sur la santé, la sécurité et les conditions de travail des collaborateurs (santé physique et psychosociale).

Mesures de maîtrise des risques

Pour se prémunir contre ce risque climatique qui demeure à un niveau critique en 2025, le groupe a défini et mis en œuvre :

- un plan de transition (2025-2030) formalisé sous engagement SBTi, visant au développement d'une politique d'achat (de véhicules électriques, de biocarburants), au financement des véhicules électriques des sous-traitants, à l'élaboration d'un schéma directeur d'infrastructures pour véhicules électriques, à la mise en place de partenariats avec des énergéticiens, et à la défintion d'une stratégie d'immobilier durable sur le parc patrimonial ou locatif du groupe ;
- un plan d'adaptation (2026-2030) visant à préserver la sécurité des postiers et leurs conditions de travail, à protéger les actifs et investissements (résilience des infrastructures et garanties assurantielles), à préparer la résilience climatique des fournisseurs et clients du groupe et à accompagner les territoires et préserver la continuité d'activité.

(a) TCFD = Task Force on Climate-related Financial Disclosure.

Développement d'une offre numérique en décalage par rapport au marché

Description

Le développement des services numériques constitue un levier stratégique essentiel du groupe La Poste. En tant que tiers de confiance, le groupe propose à ses clients une offre numérique globale et sécurisée autour de son rôle d'opérateur universel d'échange, avec en 2025, plus de 13,8 millions de coffres-forts numériques Digiposte et 8,2 millions d'Identités Numériques La Poste. Cette offre numérique est principalement portée par Docaposte, acteur de référence de la souveraineté et de la confiance numérique.

L'enjeu est de continuer à détecter et saisir les opportunités des nouveaux services numériques, capitaliser, mobiliser et fidéliser les ressources internes en pérennisant les compétences dans le domaine data/IA & IT et de développer les infrastructures et processus nécessaires pour exploiter les marchés porteurs de manière durable et rentable.

Le risque auquel le groupe est exposé est lié à la concentration, à la concurrence accrue sur le marché de la confiance numérique et à l'accélération technologique de ce marché sous la pression de l'innovation et de l'émergence de nouveaux usages.

Ce risque est renforcé par la constance évolution des régulations (*Electronic Identification, Authentication and Trust Services 2* (eIDAS 2), *Network Information System 2* (NIS 2), etc.),.

Mesures de maîtrise des risques

Afin de limiter ce risque, le groupe La Poste s'appuie sur les orientations stratégiques mises en œuvre par Docaposte :

- innover de façon incrémentale pour renouveler l'offre autour des nouveaux usages numériques ;
- introduire de nouveaux modèles d'affaires pour les actifs de confiance du groupe ;
- poursuivre une stratégie de croissance externe sélective.

4.1.2 Risques opérationnels

Risque cyber

Description

Le groupe La Poste, par la diversité de ses activités et sa représentation nationale et internationale, est fortement exposé au risque cyber. La multiplication, la sophistication et l'industrialisation croissantes des cyberattaques combinées à un contexte géopolitique instable impactent l'espace cyber. En conséquence, la criticité cyber n'a jamais été aussi élevée. Ce risque regroupe la cybercriminalité, les attaques de type rançongiciel ou hameçonnage, le vol de données sensibles, les intrusions dans les systèmes d'information, ainsi que les défis liés à la conformité réglementaire.

Une cyberattaque d'envergure peut entraîner des atteintes majeures à l'activité du groupe ainsi qu'à son image auprès de ses partenaires et clients. D'autant que la dépendance croissante aux nouvelles technologies (cloud, IoT, IA) augmente la complexité des systèmes et élargit la surface d'exposition du groupe au risque.

Ainsi, le groupe La Poste a subi en décembre 2025 une attaque par Déni de Service (DDoS) d'une ampleur et d'une durée exceptionnelles. L'attaque n'a donné lieu à aucune intrusion dans les SI, ni atteinte aux données de l'entreprise ou à celles de ses clients. Cependant, elle a empêché ou limité fortement la capacité à fournir le service attendu par les clients en saturant avec un trafic illégitime l'accès aux sites internet du groupe.

Par ailleurs, le projet de loi relatif à la résilience des infrastructures critiques et au renforcement de la cybersécurité (Directive sur la résilience des entités critiques (REC), NIS 2 et *Digital Operational Resilience Act* (DORA)) accroît la pression des régulateurs et expose le groupe à un risque accru de sanctions.

Mesures de maîtrise des risques

Pour gérer ces risques, le groupe La Poste a mis en place un dispositif de sécurisation robuste piloté par une direction dédiée, la direction cybersécurité groupe, et reposant sur :

- la politique de sécurité des systèmes d'information du groupe (PSSI-G) dont l'application par l'ensemble de ses branches et filiales est régulièrement contrôlée par sa filière d'experts SSI ;
- des solutions technologiques avancées pour la détection et la prévention des cyberattaques ;
- des audits réguliers et des mécanismes de supervision *via* un centre de supervision de la sécurité (SOC) ;
- des plans de continuité et de reprise en cas d'incident ;
- des programmes de sensibilisation et de formation auprès des collaborateurs pour réduire les risques humains ;
- des exercices de simulation de gestion crise pour préparer et entraîner l'ensemble des parties prenantes (Comex, directions, métiers et équipe technique) ;
- une veille continue afin d'anticiper les nouveaux types d'attaques et identifier les vulnérabilités potentielles, partager des informations et bénéficier des meilleures pratiques (partenariat avec l'Agence nationale de la sécurité des SI), détecter rapidement les signaux faibles et les anomalies dans les systèmes, maintenir la conformité aux réglementations nationales et internationales, et prévenir les changements technologiques qui pourraient entraîner des nouveaux risques.

Le groupe maintient une vigilance permanente. Un plan d'action initié en 2021 pour une période de quatre ans a abouti en 2025 à faire état d'un renforcement significatif de la cybersécurité globale du groupe grâce à l'homogénéisation de la gestion des risques dans toutes les branches et les filiales, à la réduction des vulnérabilités liés aux équipements connectés et à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du groupe.

Un nouveau plan stratégique cyber sera déployé sur la période 2026-2030 afin de renforcer la capacité du groupe à prévenir, détecter et réagir face aux cybermenaces en conformité avec les nouvelles réglementations.

Santé et sécurité des collaborateurs

Description

Le groupe La Poste emploie un grand nombre de collaborateurs (227 741[a] en 2025). Les collaborateurs peuvent être exposés à des risques portant atteinte à leur santé et leur sécurité. Il convient de distinguer :

- les risques liés à la non-prise en compte des exigences de la société en matière de santé et de qualité de vie au travail (enjeux de motivation et de fidélisation des collaborateurs, et d'attractivité) et les risques en cas de non-respect de la réglementation au travail ;
- les risques professionnels liés à la nature des activités de La Poste (risques liés à la pénibilité de certains métiers, à la manutention, aux incivilités et agressions).

Les impacts générés par ces risques peuvent se matérialiser par un absentéisme pesant sur les activités du groupe (perturbation de l'activité, moindre productivité, perte d'exploitation).

Le taux d'absentéisme est en diminution de 0,9 point sur trois ans (année de référence 2022). Ce résultat confirme les améliorations déjà obtenues en 2023 et en 2024. De même, l'engagement des collaborateurs mesuré dans le baromètre d'engagement est en légère progression (à 64% en 2025 *vs* 63% en 2024).

Mesures de maîtrise des risques

La Poste poursuit ses principaux programmes de maîtrise de ce risque en :

- améliorant la qualité de vie au travail et renforçant la prévention des risques psychosociaux et des situations de harcèlement moral et sexuel ;
- accentuant les actions de prévention des risques d'accidents et poursuivant les actions de lutte contre les incivilités et agressions dans les relations avec les clients ou sur la voie publique ;
- mobilisant toutes les entités du groupe sur la prévention de l'absentéisme (Comités qualité de vie et conditions de travail mensuels élargis, réalisation d'études sur les causes d'absentéisme de plus de 30 jours, alerte des managers et des RH à partir de la troisième absence, suivi d'un entretien RH et maintien du lien avec le collaborateur absent pour éviter la désinsertion professionnelle et réussir le retour au travail, etc.).

(a) Effectif moyen en équivalent plein temps au périmètre du groupe.

4.1.3 Risques de non-conformité

Risques liés au non-respect des lois et règlements

Description

Le groupe La Poste est fortement exposé aux risques de non-conformité aux lois et aux règlements, par la nature de l'ensemble de ses activités et le nombre de ses implantations en France et à l'international. Ils concernent le 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, à la gestion des embargos, des listes d'exclusion et sanctions internationales, au contrôle des exportations et au respect du devoir de vigilance. En complément, les activités bancaires et assurantielles font l'objet d'une réglementation et d'une supervision spécifiques.

Le groupe n'a pas de tolérance pour le risque de non-conformité qui est susceptible de nuire à sa réputation, de l'empêcher d'atteindre ses objectifs opérationnels ou ses résultats, de mettre en péril la confiance de ses clients et de ses collaborateurs, ou d'engendrer, le cas échéant, des sanctions de la part des autorités administratives ou judiciaires.

Mesures de maîtrise des risques

L'année 2025 a été marquée par une stabilité globale du degré de criticité majeure des risques de non-conformité en raison de la maturité avérée des dispositifs de maîtrise de ces risques mis en œuvre depuis plusieurs années. Le risque de non-conformité lié aux sanctions internationales fait figure d'exception en étant toujours évalué à critique en 2025 du fait de l'exposition internationale du groupe.

Le renforcement de la couverture des risques de non-conformité se poursuit principalement sur trois axes :

- la complétude et la mise à jour du cadre de référence pour les réglementations d'ordre général (politiques socles et procédures associées) ;
- l'optimisation de l'organisation et du pilotage des programmes et des dispositifs de conformité (avec un renforcement du dimensionnement et de l'expertise des équipes ainsi que la poursuite de l'élargissement et de l'approfondissement des travaux de cartographie des risques et de contrôles permanents associés) ;
- la poursuite du développement de la culture de conformité (actions de sensibilisation, de formation, de communication, etc.).

4.2 DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le groupe La Poste a choisi d'organiser son dispositif de contrôle interne et de gestion des risques en s'appuyant sur les référentiels de l'Autorité des marchés financiers (AMF), du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), ainsi que la réglementation applicable à la Caisse des Dépôts en matière de contrôle interne et externe (décret n° 2020-94 du 5 février 2020).

Dans ce cadre, le management des risques est un processus global mis en œuvre par le Conseil d'administration, la Direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs. Il vise à identifier, évaluer et maîtriser les risques susceptibles d'affecter les objectifs stratégiques, opérationnels et financiers du groupe. Le contrôle interne, quant à lui, constitue un ensemble de moyens, de procédures et de comportements destinés à assurer la maîtrise des activités, l'efficacité des opérations et la conformité réglementaire. Il contribue à la mise en œuvre des actions définies dans le cadre du management des risques.

Les principes de gestion et de maîtrise des risques sont définis dans les Chartes de gestion des risques et du contrôle permanent. La Poste et ses filiales mettent en place un dispositif de pilotage couvrant l'ensemble du cycle de gestion des risques. Ce dispositif leur garantit de s'assurer que les principaux risques auxquels ils sont exposés sont couverts.

L'objectif de la démarche de gestion des risques du groupe est de s'assurer :

- du respect de son objet social, de sa qualité d'entreprise à mission ;
- de l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels ;
- 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 et à la sécurisation de ses moyens d'intervention.

Le management des risques repose sur un dispositif de maîtrise comprenant principalement :

- un système de contrôle des opérations et des procédures ;
- une organisation comptable et du traitement de l'information ;
- des systèmes de mesure et de surveillance des risques ;
- un système de documentation et d'information.

À l'échelle du groupe, ce dispositif s'appuie sur :

- des règles de gouvernance et des organisations clairement définies ;
- des normes et des méthodes communes et partagées ;
- une mise en cohérence et une coordination des lignes de défense, chacune dans le respect des exigences de leurs fonctions.

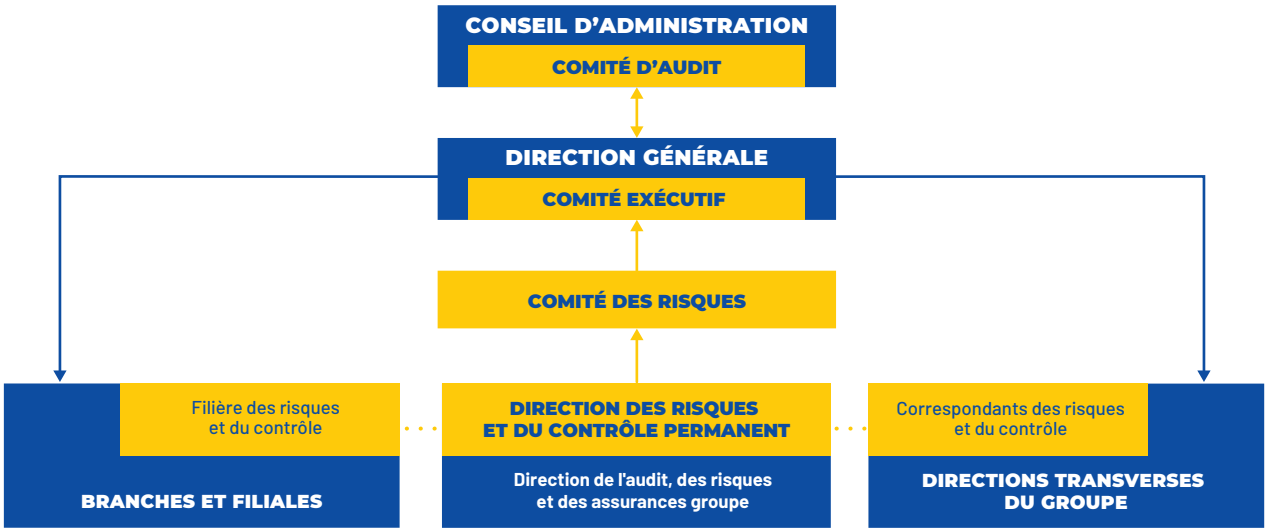
La gestion des risques aide à la prise des décisions stratégiques et opérationnelles des dirigeants et du management, en leur donnant de la visibilité quant au niveau de maîtrise des risques prioritaires à l'échelle du groupe.

Ces mesures s'appliquent à La Poste SA et aux filiales dont les comptes sont consolidés par intégration globale, ainsi qu'aux entreprises sous contrôle conjoint. Elles sont inscrites dans la gouvernance du groupe et des sociétés qui le composent et 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 de la gestion des risques s'inscrit dans le cadre spécifique de la réglementation propre aux domaines bancaire et assurantiel.

4.2.1 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 met en œuvre et anime la démarche de gestion des risques et de contrôle interne ; les collaborateurs déploient 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 et responsabilités
Comité d'audit du Conseil d'administration	Assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, examiner l'appétit aux risques de La Poste.
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, traitement des incidents, etc.).
Comité des risques	Préparer les éléments nécessaires à la prise de décision du Comité exécutif : • veiller au déploiement de la Charte de contrôle permanent et de la Charte 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.



La direction des risques et du contrôle permanent du groupe met en œuvre la stratégie de la Direction générale dans le domaine du management des risques. Elle définit ainsi la Charte de gestion des risques et la Charte du contrôle permanent à déployer au sein du groupe, et s'assure de leur déclinaison et 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 et du contrôle permanent du groupe travaille en étroite collaboration avec les directions expertes du traitement des risques du groupe. En particulier, la direction de la conformité du groupe pilote la mise en conformité réglementaire sur ses domaines de compétence : lutte anti-corruption, lutte contre le blanchiment des capitaux et financement du terrorisme, embargos/sanctions internationales et contrôle des exportations, devoir de vigilance, protection des données personnelles, règles de conformité concurrence et réglementation de l'IA.

La direction des risques et du contrôle permanent du groupe anime la filière des risques et du contrôle des branches et des filiales ainsi que les correspondants des risques et du contrôle des directions transverses, en vue d'une adaptation permanente aux évolutions légales et réglementaires, structurelles et organisationnelles de ces entités. Elle est garante de la cohérence d'ensemble des dispositifs de gestion 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 compétence selon les règles établies par leurs organes délibérants et exécutifs et ce, dans le respect de la Charte de gestion des risques et de la Charte du contrôle permanent. 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 et du contrôle permanent 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.

Depuis 2023, La Poste a mis en œuvre son cadre d'appétit aux risques en cohérence avec celui de la Caisse des Dépôts afin de déterminer le niveau global de risque que La Poste est prête à accepter pour réaliser ses objectifs stratégiques et opérationnels. Il est complété par la déclaration d'appétit aux risques, mise à jour annuellement, qui comprend, par domaine de risque :

- les indicateurs qualitatifs ou quantitatifs suivis ;
- les seuils (information, alerte, ou les limites) suivis dans le cadre d'appétit aux risques ;
- les mécanismes d'alerte et d'escalade éventuelle auprès de la gouvernance.

4.2.2 Mise en œuvre

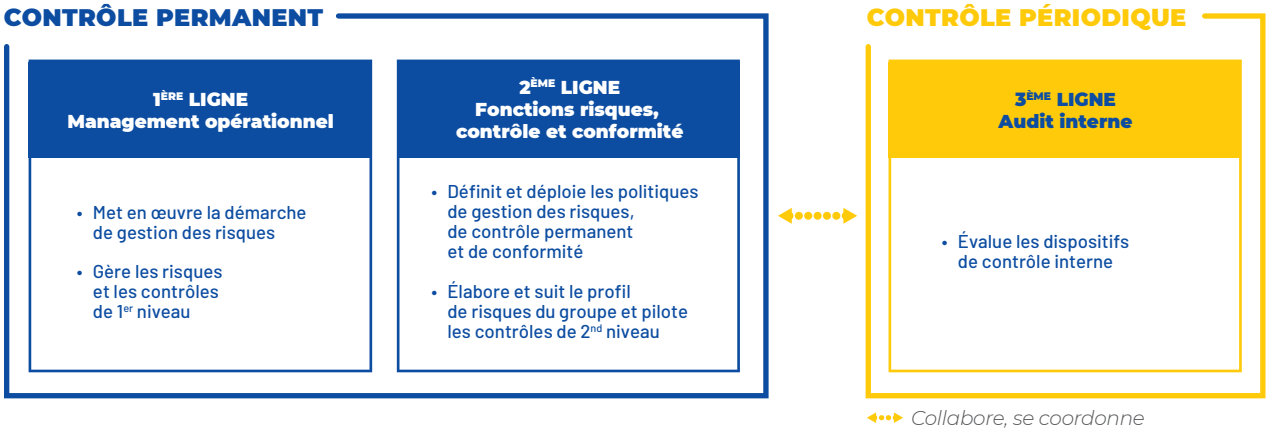
Le groupe La Poste renforce de manière continue ses actions en matière de contrôle interne et de gestion des risques afin de donner aux instances dirigeantes et aux actionnaires une vision consolidée et transverse de la maîtrise, par ses principales entités, des risques stratégiques, financiers, opérationnels et de non-conformité du groupe.

Mise en œuvre de la démarche de management des risques du groupe

Une démarche de gestion des risques commune à l'ensemble des entités est déployée et permet de dresser annuellement un profil des risques du groupe. Elle est complétée par des dispositifs de contrôle permanent, de traitement des incidents significatifs et de suivi des indicateurs d'appétit aux risques afin de s'assurer du niveau de maîtrise des risques et de contribuer au reporting auprès des dirigeants du groupe et de ses actionnaires.

Cette démarche de management des risques repose sur l'application rigoureuse du modèle des trois lignes de défense du contrôle interne, en cohérence avec les standards internationaux.

Les trois lignes de défense du contrôle interne



- La première ligne regroupe l'ensemble des entités opérationnelles responsables de l'identification, de la prévention et de la maîtrise des risques au plus près du terrain. Elles pilotent les processus, appliquent les politiques internes et conduisent les actions de contrôle.
- La deuxième ligne correspond aux fonctions de supervision et d'expertise (risques, contrôle permanent et conformité), garantes du cadre de référence, de l'évaluation objective des risques, des contrôles opérationnels et du suivi des plans d'actions correctifs. Elles veillent à la cohérence du dispositif et à son amélioration continue, à la diffusion d'une culture du risque partagée, à la bonne application des réglementations et à l'exemplarité des pratiques.
- La troisième ligne, assurée par l'audit interne, réalise des évaluations indépendantes du niveau de maîtrise des risques, formule des recommandations et accompagne les dispositifs d'amélioration continue auprès des instances dirigeantes.

Ce modèle intégré, complété par des comités dédiés, des outils de surveillance renforcés et des programmes de sensibilisation, permet au groupe d'anticiper les menaces pour mieux s'en protéger et détecter les incidents pour y remédier au plus tôt. Le groupe s'adapte, en permanence, aux évolutions de son environnement et pilote ses engagements de manière responsable.

Application au domaine comptable et financier

La direction financière du groupe est chargée de définir et de mettre en œuvre sa politique financière, comptable, fiscale et des achats. Le management des risques en la matière relève de la responsabilité de la Directrice générale adjointe en charge des finances 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 du groupe est exposée. Des contrôles de premier et de second niveaux, proportionnés aux risques, sont organisés sur ces activités afin d'assurer la maîtrise des risques. Les principaux risques auxquels la direction financière 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 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 SA 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 du groupe à partir des comptes établis localement par les entités (la direction nationale comptable et les filiales du groupe La Poste) et retraités conformément aux normes du groupe.

Chaque arrêté (mensuel, semestriel et annuel) donne lieu à l'établissement d'un planning de travaux, formalisé au travers des instructions de révision comptable et de consolidation diffusées aux entités. Pour les arrêtés semestriels et annuels, des dossiers permettant un examen analytique de l'information comptable et financière sont élaborés au niveau de La Poste SA et des holdings des filiales. La Poste et les filiales utilisent un logiciel de consolidation avec un format standard de liasse comptable s'appuyant sur le manuel des principes comptables du groupe. La réconciliation des opérations intragroupe repose sur l'utilisation d'un outil spécifique.

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 la Directrice générale adjointe en charge des finances 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.

4.3 ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES

Le groupe estime bénéficier de garanties d'assurance raisonnables et suffisantes, couvrant près de 95% de ses filiales.

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 (mécanisme de rétention tel que mise en place de franchises absolues ou proportionnelles, application d'une conservation) en veillant à une cohérence avec les capacités financières des entités assurées (maison mère et filiales).

PRINCIPALES ASSURANCES SOUSCRITES PAR LE GROUPE LA POSTE

Assurances de dommages	Programme comprenant une police dite « dommages aux biens et pertes d'exploitation ou frais supplémentaires », qui couvre tous les biens meubles et immeubles (sauf exclusions expressément prévues au contrat).
Assurances cyber	Police d'assurance, accessible à la maison mère et aux filiales sous contrôle majoritaire, qui couvre les préjudices consécutifs à une attaque cyber et les frais de gestion de crise.
Assurance du parc automobile	• Montage d'assurance spécifique mis en place par La Poste SA, compte tenu de l'importance de la flotte utilisée : les véhicules de service (thermiques et électriques) sont couverts au tiers uniquement, avec une franchise élevée. • Garantie « tous risques » pour les véhicules de fonction souscrite pour La Poste SA et la plupart des filiales du groupe. • Garantie « auto-mission » au profit des collaborateurs utilisant leurs véhicules personnels à des fins professionnelles. • Contrat assistance mis à la disposition des filiales qui le souhaitent.
Assurance en matière de responsabilité civile	Couverture de la responsabilité civile de La Poste et de ses filiales françaises et étrangères avec des franchises adaptées en fonction de la nature du risque et des bénéficiaires.
Autres assurances	
Assurance de transport	• Police d'assurance couvrant les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile contractuelle et professionnelle que le groupe La Poste peut encourir dans le cadre de l'exercice de ses activités de transport, ainsi que les dommages causés aux marchandises confiées, pour autant que le groupe aura reçu mandat de pourvoir à l'assurance (*ad valorem*).
Assurance en matière de construction Assurance des manifestations et expositions	• Polices de construction destinées à garantir automatiquement toute opération jusqu'à un plafond, souscrites par le groupe en sa qualité de maître d'ouvrage. • Assurance obligatoire couvrant la responsabilité civile du groupe La Poste en ses qualités d'organisateur et de participant.

Le dispositif de couverture par les assurances a été complété le 1er mars 2024 *via* la création d'une captive de réassurance, filiale à 100% de La Poste SA, dénommée Assuraposte Ré.

Cette captive permet au groupe de transférer la charge de ces sinistres au marché traditionnel de l'assurance après une rétention plus importante et ainsi optimiser les primes d'assurances.

La Poste dispose ainsi d'un outil de financement des risques lui permettant d'assurer la gestion et la couverture de ses risques dans les meilleures conditions sur le long terme.

4.4 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 207 millions d'euros au 31 décembre 2025 (*vs* 330 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Les litiges significatifs dans lesquels est impliquée la Société sont les suivants.

Droit de la concurrence

- 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. Le 6 juillet 2023, la Cour d'appel de Paris a confirmé cette décision. Un pourvoi en cassation est actuellement pendant.
- Par courriel du 16 février 2024 des services de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), La Poste a été informée de l'ouverture d'une enquête dans le secteur des services à la personne. Cette affaire est en cours d'instruction par les services de la DGCCRF.
- Par courriel du 4 avril 2024 de l'Autorité de la concurrence, La Poste a été informée d'une saisine dans le secteur de la livraison de colis à domicile. Cette affaire est en cours d'instruction par les services de l'Autorité de la concurrence.
- Par courriel du 5 novembre 2024 de l'Autorité de la concurrence, Docaposte a été informée d'une saisine relative à des pratiques mises en œuvre dans les secteurs de l'ingénierie et du conseil en technologies, ainsi que des services informatiques. Cette affaire est en cours d'instruction par les services de l'Autorité de la concurrence.
- Par courriel du 11 juillet 2025 de l'Autorité de la concurrence, La Poste a été informée d'une saisine dans le secteur des envois de correspondance. Cette affaire est en cours d'instruction par les services de l'Autorité de la concurrence.

Autre

La société italienne BRT a fait l'objet d'une procédure judiciaire concernant des questions fiscales et sociales liées à la sous-traitance de services, relative à des événements antérieurs à la prise de contrôle de la société par Geopost. Dans ce cadre, BRT a été placée sous monitorat judiciaire, levé au terme d'un an compte tenu de l'attitude coopérative dont la société a fait preuve vis-à-vis des autorités italiennes et de son engagement dans la mise en œuvre des actions correctives convenues avec celles-ci. Après des mois de coopération du groupe avec les autorités italiennes, la procédure initiée par ces autorités a été clôturée en 2025. La mise en œuvre du plan de remédiation en ayant découlé se poursuit.

Pour assurer la défense de ses intérêts et ceux du groupe, BRT et Geopost ont mis en œuvre des actions diverses à l'encontre des anciens actionnaires auprès desquels Geopost avait acquis sa participation dans BRT. Un accord transactionnel a été conclu à l'été 2025, mettant fin à ces différends et ayant conduit Geopost à devenir actionnaire unique de BRT.

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 douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du groupe.

4.5 PLAN DE VIGILANCE

4.5.1 Contexte réglementaire et cadre général d'action

4.5.1.1 Loi sur le devoir de vigilance appliquée au groupe La Poste

Conformément à la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance (DDV) des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (ci-après, la « loi vigilance »), le groupe La Poste établit et publie chaque année depuis 2018 un plan de vigilance. Il veille au respect des dispositions légales relatives aux trois thématiques du DDV :

- droits humains et libertés fondamentales ;
- santé et sécurité des personnes ; et
- environnement.

La préparation de ce plan fait chaque année l'objet d'échanges avec les organisations syndicales représentatives et d'autres parties prenantes. Le groupe déploie une politique sur le DDV qui fait l'objet d'un plan de contrôle. Elle établit les attentes et fixe les principes directeurs de chacune des cinq mesures relatives au plan de vigilance[1] qui doit prévoir :

1. Une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ;
2. Des procédures d'évaluation régulières 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 ;
5. Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Il appartient à chacune des entités concernées et à leurs dirigeants de prendre les dispositions pour que la politique DDV mise en œuvre soit conforme. Les filiales du groupe implantées à l'étranger prennent également en compte la législation locale à laquelle elles sont soumises. Si les exigences réglementaires locales sont moins contraignantes, elles mettent en place un dispositif conforme aux principes fixés par le groupe.

Le champ d'application du plan de vigilance du groupe comprend[2]:

- les activités de La Poste SA, dont les branches Services–Courrier–Colis (BSCC) et Grand Public et Numérique (BGPN) ;
- les activités des filiales du groupe, détenues directement ou indirectement, et contrôlées au sens de l'article L. 233-16-II du Code de commerce ;
- les activités des fournisseurs et sous-traitants avec lesquels les entités du groupe entretiennent une relation commerciale établie.

Afin de mieux rendre compte des risques et impacts potentiels du groupe selon la nature des activités, les résultats de la cartographie des risques, ainsi que les actions d'atténuation et de prévention en résultant sont présentés par ligne de métier et par catégories d'achats priorisées[3].

4.5.1.2 Modèle d'affaires et engagements ESG du groupe

Le groupe La Poste s'appuie sur un modèle multiactivité[4]. Constitué de la maison mère, La Poste SA et de ses filiales, il est organisé autour de quatre branches : Services-Courrier-Colis, Geopost, Grand Public et Numérique et La Banque Postale, auxquelles s'ajoutent l'immobilier et les fonctions supports[5].

En adhérant au Pacte mondial des Nations Unies depuis février 2003 et à la Charte des relations fournisseurs et achats responsables depuis juin 2010, renouvelée en 2022, le groupe s'est engagé à respecter et à promouvoir les principes relatifs aux droits de l'Homme, au droit du travail, à l'environnement en lien avec l'Accord de Paris sur le climat. Il publie chaque année sa *Communication On Progress*, dans laquelle il détaille les progrès réalisés en matière de Responsabilité sociale et environnementale.

La raison d'être et les quatre engagements pris en qualité d'entreprise à mission[6] irriguent chacune des priorités du plan stratégique et l'écosystème social et sociétal de l'entreprise, avec une volonté d'impact positif et d'entraînement de l'ensemble des parties prenantes.

Le groupe échange avec de nombreuses parties prenantes tant internes qu'externes afin de connaître leurs attentes, partager des bonnes pratiques, approfondir la connaissance des collaborateurs et ainsi mieux identifier les risques[7]. Les modalités de dialogue sont multiples, adaptées aux enjeux et déployés aux différents niveaux territoriaux. Des études et baromètres annuels permettent de suivre la perception de La Poste par ses parties prenantes, comme le baromètre externe d'image ou le baromètre interne d'engagement.

(1) *Informations incorporées par référence dans la section 3.1.3.2 « Travailleurs de la chaîne de valeur - S2 », paragraphe « Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur [S2-1] ».*
(2) *La Poste SA et toutes les filiales contrôlées directement ou indirectement au sens des articles L. 233-1 et L. 233-3 du Code de commerce.*
(3) *Cf. sections 4.5.2 « Cartographie des risques », 4.5.3 « Actions d'atténuation et de prévention des risques prioritaires pour les activités en propre » et 4.5.4 « Actions d'atténuation et de prévention des risques prioritaires pour les activités externalisées ».*
(4) *Cf. Rapport intégré, section « Création et partage de la valeur », pages « Un modèle d'affaires créateur de valeur ».*
(5) *Cf. Rapport intégré, section « Profil », et chapitre 1 « Activités du groupe ».*
(6) *Cf. Rapport intégré, section « Profil ».*
(7) *Cf. section 3.1.5.1 « Procédures détaillées d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants [ESRS 2 IRO-1] ».*

En 2024, dans le cadre de la mise en œuvre de la *Corporate Sustainability Reporting Directive*[1] (CSRD), une analyse de double matérialité a été fondée sur un processus de consultation interne et externe, complété d'une session dédiée en Commission de dialogue social de La Poste (CDSP). En 2025, lors de la mise à jour de cette analyse de double matérialité, des ateliers entre les directions conformité et de l'engagement sociétal ont permis de vérifier la cohérence des travaux de mise à jour avec l'appréciation des impacts des risques en lien avec le devoir de vigilance[2]. Cette mise à jour a fait l'objet d'une présentation auprès du CSE Central de La Poste en décembre 2025.

4.5.1.3 Dialogue avec les parties prenantes sur le devoir de vigilance

En 2025, le groupe a poursuivi son dialogue avec les parties prenantes[3] internes et externes[4], en France et à l'international. Cette démarche s'inscrit dans la continuité des engagements pris dans le cadre du plan de vigilance 2024.

Le dialogue avec les organisations syndicales représentatives s'est ainsi poursuivi au cours de l'année 2025 à travers :

- la présentation du plan de vigilance et du bilan de la cartographie des risques dans le cadre des instances de dialogue social, en Comité social économique central (CSE-C) en janvier et en mars ;
- des discussions bilatérales avec les organisations syndicales représentatives en amont de la construction de la cartographie des risques, et dans la continuité de celles initiées en 2024. Ces échanges ont permis d'intégrer leurs perspectives pour enrichir la matérialisation et la cotation des risques, tels que l'exposition à des matières dangereuses ou la priorisation des risques discrimination et harcèlement pour la ligne métier services de proximité ;
- une plénière de concertation spécifique sur le mécanisme d'alerte s'est tenue en septembre en présence de toutes les organisations syndicales représentatives[5].

En parallèle, Geopost a intensifié les échanges de dialogue social sur le devoir de vigilance à la suite de la signature en 2024 d'un avenant mondial à l'accord initial de 2017 avec UNI Global Union : réunions avec le CSE de Geopost SA, le Comité groupe européen, le Comité groupe France, ainsi que le Comité de pilotage UNI Global Union. Ces échanges ont permis de présenter la cartographie des risques bruts prioritaires et les mesures mises en œuvre pour les atténuer et les prévenir. Dans ce cadre, Geopost réaffirme son engagement en faveur d'un dialogue social continu, intégrant pleinement le DDV, au cœur des programmes de développement durable, à savoir environnementaux, Employeur de référence et Partenaire de référence.

L'année 2025 se caractérise également par la poursuite du dialogue avec les parties prenantes externes, illustrée par plusieurs éléments saillants :

- Comité de mission : validation des engagements 2025 du groupe et création d'un nouvel indicateur pour suivre la contribution au développement et à la cohésion des territoires (part des consultations achats disposant de critères RSE discriminants ou éliminatoires) ;
- partenariat avec WWF : relecture critique du plan de transition pour l'atténuation au changement climatique pour en expertiser la robustesse[6] ;
- organismes de notation extra-financière : échanges avec EcoVadis sur l'évaluation des performances du groupe et de ses filiales notamment à l'international, ainsi que sur l'intégration des données dans le processus d'évaluation des fournisseurs ;
- fournisseurs : organisation de webinaires sur la réduction de l'empreinte carbone et le dispositif d'évaluation EcoVadis, deuxième édition du baromètre des partenaires de Geopost. Cette enquête annuelle est menée avec Ipsos auprès de plus de 13 000 prestataires, leur permettant de s'exprimer en toute confidentialité sur leur relation avec Geopost et ses filiales. Les indicateurs mesurent la satisfaction concernant les conditions de travail, la tarification des prestations, la connaissance du dispositif d'alerte Safecall et la familiarité aux solutions de livraison décarbonée ;
- échanges entre pairs : participation à des démarches sectorielles d'analyse des risques et élaboration de modules de formation interentreprises au sein d'EDH[7].

4.5.2 Cartographie des risques

En tant qu'entreprise évoluant dans un environnement dynamique, la cartographie des risques est mise à jour annuellement pour refléter les changements et les nouveaux défis. Les résultats sont ensuite partagés aux organisations syndicales représentatives et présentés au Comité exécutif et au Comité d'audit. Cette section détaille les résultats consolidés des cartographies établies par le groupe en 2025 sur la base de scénarios et d'analyses des risques des entités.

4.5.2.1 Méthodologie de cartographie des risques

La cartographie s'appuie sur le référentiel de risques présenté dans le tableau ci-dessous, sur les trois thématiques du DDV. Ce référentiel interne est issu d'une première identification des risques en matière de droits humains et libertés fondamentales, de santé et sécurité, et d'environnement qui peuvent s'appliquer aux activités en propre et externalisées tel que détaillé par la liste des droits et standards internationaux faisant l'objet de l'annexe de la *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CS3D).

Il est élaboré par la direction de la conformité du groupe en se fondant sur les principaux traités et conventions internationales (Charte internationale des droits de l'Homme, conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail). Il est mis à jour en s'appuyant sur les travaux des entités et le dialogue avec les parties prenantes, l'analyse des résultats de cartographie de l'année précédente et des évolutions des activités du groupe.

(1) Terme défini dans le glossaire.
(2) Même si le spectre d'analyse de la CSRD dépasse celui du devoir de vigilance, notamment pour ce qui concerne la matérialité financière ou les impacts positifs.
(3) Cf. section 3.1.1.1 « Stratégie et modèle d'affaires », tableau « Intérêts et points de vue des parties prenantes [SBM-2 : ESRS 2 ; S1 ; S2 ; S3 ; S4] ».
(4) Informations incorporées par référence en section 3.1.3.2 « Travailleurs de la chaîne de valeur - S2 », paragraphe « Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts [S2-2] ».
(5) Cf. section 4.5.5 « Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements ».
(6) Cf. section 3.1.2.1 « Changement climatique - E1 ».
(7) Entreprise pour les Droits de l'Homme (EDH) est une association dont le groupe La Poste est membre ; elle organise régulièrement des échanges d'experts et de bonnes pratiques sur la mise en œuvre de la loi relative au devoir de vigilance.

Référentiel de risques

Thématiques	Droits ou enjeux protégés	Domaines de risques
Droits humains et libertés fondamentales	Interdiction du travail des enfants	• Risque de non-respect de l'âge minimum d'accès à l'emploi, y compris pour des travaux dangereux
	Interdiction du travail forcé	• Risque de pratiques de travail forcé, entendu comme tout travail ou service exigé d'une personne sous la menace d'une peine, sanction • Risque aggravé par l'emploi de travailleurs migrants ou en situation d'illégalité
	Droit à des conditions d'emploi justes et favorables	• Risque de non-respect de la durée légale de travail ou de temps de travail excessif • Risque de non-paiement des heures supplémentaires • Risque d'iniquité dans les conditions d'emploi
	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	• Risque de non-respect du droit des travailleurs à créer ou intégrer un syndicat • Risque de non-mise en œuvre du dialogue social avec les représentants du personnel et à la négociation collective
	Non-discrimination	• Risque de pratiques discriminatoires, par exemple en fonction du genre, de l'âge, de l'état de santé ou du handicap, de l'orientation sexuelle, de l'origine, des convictions politiques, syndicales ou religieuses[(a)]
	Droit au respect de la vie privée	• Risque de violation des données personnelles sensibles
Santé et sécurité des personnes	Droits à la vie et à la santé	• Risque d'atteintes à la santé physique ou psychique, par exemple du fait d'un accident de la manipulation de produits toxiques ou d'un acte de violence • Risque de pratiques de harcèlement moral et/ou sexuel • Risques psychosociaux • Risque de troubles musculosquelettiques (TMS)
Environnement	Droit à un environnement sain	• Risque de pollution liée à des émissions de polluants atmosphériques locaux ou à des fuites de produits chimiques toxiques, d'huile ou de déversement de produits dangereux • Risque d'atteinte à la biodiversité
	Impact sur le climat	• Risque d'impacts sur les changements climatiques du fait des émissions de GES

(a) Selon le règlement intérieur de La Poste SA, aucune personne ne peut être discriminée en raison de « son origine, son sexe, ses mœurs, son orientation sexuelle, son identité de genre, son âge, sa situation de famille ou sa grossesse, ses caractéristiques génétiques, la vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue, son appartenance ou non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, ou une prétendue race, ses opinions politiques, ses activités syndicales ou mutualistes, son exercice d'un mandat électif, ses convictions religieuses, son apparence physique, son nom de famille, son lieu de résidence ou sa domiciliation bancaire, son état de santé, sa perte d'autonomie ou son handicap, sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, sa qualité de lanceur d'alerte, de facilitateur ou de personne en lien avec un lanceur d'alerte ».

Chaque entité peut compléter ce référentiel selon les risques spécifiques de ses activités.

Méthodologie d'identification, d'analyse et de hiérarchisation des risques

L'exercice de cartographie des risques repose sur deux étapes.

Identifier et analyser les risques

Sur la base du référentiel, les entités, avec l'appui des directions opérationnelles et supports, effectuent une analyse des risques, qui repose sur l'identification des quatre éléments :

Scénarios de risques	Facteurs de risques	Impacts	Parties prenantes impactées
Les différents scénarios de risques, *i.e.* circonstances dans lesquelles les risques peuvent se matérialiser ou advenir.	Les éléments à l'origine de chaque scénario de risque, notamment les facteurs de risques aggravants comme le secteur d'activité, le contexte géographique, la vulnérabilité des personnes, etc.	Les impacts de chaque scénario de risque pour les personnes et pour l'environnement.	Les parties prenantes internes ou externes à l'entreprise directement impactées en cas de survenance du scénario de risque.

Hiérarchiser les risques bruts

Les risques bruts sont des risques inhérents au groupe La Poste, liés à ses caractéristiques et activités, indépendamment des mesures internes de gestion des risques mis en place. Leur cotation et hiérarchisation reposent sur deux critères :

1. L'impact du risque sur les parties prenantes et l'environnement. Il repose sur trois critères d'évaluation (ampleur, échelle, caractère irrémédiable de l'impact) alignés sur les standards internationaux, préconisés par la directive CS3D, et adaptés à chaque domaine de risque ;
2. La probabilité de survenance du risque, évaluée selon quatre niveaux (très improbable, possible, probable, très probable).

Le croisement de ces niveaux de probabilité et d'impact permet d'obtenir l'évaluation des risques bruts afin d'établir les plans d'actions d'atténuation et de prévention prioritaires[1]. Un risque est considéré d'atteinte grave lorsque son impact est de niveau 4 sur le critère de l'ampleur ou supérieur au niveau 3 sur la moyenne des trois critères (arrondi supérieur). Ainsi, la notion de risques d'atteintes graves définie dans le texte de loi a été traduite par le groupe en notion de risques bruts prioritaires.

Des outils d'analyse ont été élaborés et mis à disposition par la direction de la conformité du groupe qui s'assure l'exercice d'identification et d'analyse des risques des entités soit conforme à la méthodologie groupe.

À titre d'illustration sur les risques de santé et sécurité des personnes, les trois critères spécifiques, ordonnés par critère d'évaluation, pour les quatre niveaux d'évaluation ont été définis comme suit :

RISQUES SUR LA SANTÉ - SÉCURITÉ DES PERSONNES

AMPLEUR

1. Pas de blessure ou pas de préjudice psychologique
2. Arrêt de travail de moins de 3ours
3. Arrêt de travail de 3ours ou plus
4. Décès d'une ou plusieurs personnes

+

ÉCHELLE

1. Aucune personne impactée
2. Peu de personnes impactées
3. Plusieurs personnes impactées
4. Beaucoup de personnes impactées

+

IRRÉMÉDIABILITÉ

1. Remédiable immédiatement
2. Remédiable sous 6 mois
3. Remédiable sous 6 à 24 mois
4. Irrémédiable ou remédiable au-delà de 24 mois

À fin 2025, le groupe comptait 473 filiales, chacune étant rattachée à une branche ou une filiale de rang 1, qui, par principe de subsidiarité, assure le pilotage des risques. Chacune de ces filiales de rang 1 effectue sa propre cartographie consolidée des risques prenant en compte les caractéristiques et facteurs de risques qui lui sont propres, comme les activités commerciales, les contextes des pays d'implantation, l'organisation du travail et les conditions d'emploi ou la structure de la chaîne de valeur. Ces cartographies sont effectuées à partir d'un périmètre représentatif des filiales de rang 2, sélectionnées à partir de leur exposition aux risques de vigilance. Les filiales de rang 1 sont accompagnées par le groupe qui établit une présélection des entités les plus exposées à partir d'une cotation des risques sectoriels et géographiques issue des référentiels fournis par EcoVadis.

Consolidation du profil de risque brut du groupe par ligne métier

En cohérence avec les travaux liés à la CSRD, les résultats de la cartographie des risques DDV du groupe sont présentés selon une approche par ligne métier. Elle permet de regrouper les risques de nature homogène de manière plus cohérente que la vision par branches et entités (définie par l'organisation du groupe). Quatre lignes métier ont ainsi été distinguées. En 2025, la ligne métier Courrier et Colis représente plus de 68,2% du chiffre d'affaires, la bancassurance 22,4%, les services de proximité 2,5% et les services numériques 6,9%.

Les principales caractéristiques des quatre lignes métier du groupe La Poste

COURRIER ET COLIS

- **Activités des branches BSCC et Geopost,** comprenant la livraison à domicile et hors domicile en points relais ou consignes.
- **Principaux métiers internalisés :** facteurs, livreurs, chauffeurs, manutentionnaires, fonctions tertiaires.
- **Part des activités externalisées :** importante sur le transport longue distance en France et à l'international, et sur la livraison et manutention à l'international.

Processus d'acheminement nécessitant un réseau logistique et industriel en propre et sous-traité :

COLLECTE → TRANSPORT LONGUE DISTANCE → TRAITEMENT MANUTENTION ET LOGISTIQUE → DISTRIBUTION ET LIVRAISON

BANCASSURANCE

- **Activités de banque et assurance** des particuliers – Réseau LBP, assurance et épargne en modèle ouvert, Banque des Entreprises et du Développement Local[a].
- **Principaux métiers internalisés[b] :** fonctions tertiaires stratégiques et supports, pour les activités bancaires et assurantielles.
- **Part des activités externalisées :** faible sur les activités de bancassurance, modérées sur les prestations informatiques, intellectuelles, applications logicielles, etc.

(a) Cf. section 1.4 « La Banque Postale ».
(b) Les conseillers financiers en bureau de poste sont affectés à la ligne métier services de proximité.

(1) Cf. sections 4.5.3 « Actions d'atténuation et de prévention des risques prioritaires pour les activités en propre » et 4.5.4 « Actions d'atténuation et de prévention des risques prioritaires pour les activités externalisées ».

SERVICES DE PROXIMITÉ

- **Activités de distribution des offres traditionnelles postales, bancaires, assurantielles et des nouveaux services** (portage de repas avec Log'issimo fresh, Proxeo, recensement, économie circulaire, etc.)
- **Principaux métiers internalisés :** chargés de clientèle en bureau de poste ou à distance (centre relation clients[a]), conseillers financiers, facteurs assurant les missions de services de proximité.
- **Part des activités externalisées :** faible.

SERVICES NUMÉRIQUES

- **Activités de gestion de plateformes numériques :**
  - opérateur de services de confiance ;
  - hébergeur de données scolaires, services de santé, services de *data science*, cybersécurité et services aux acteurs de l'e-commerce.
- **Principaux métiers internalisés :** fonctions tertiaires, compétences technologiques et métiers du numérique *via* ses filiales spécialisées comme Softeam, Sefas, OpenValue, etc.
- **Part des activités externalisées :** modérée sur les prestations informatiques, télécommunications et intellectuelles.

Développement d'offres numériques en santé, secteur public, finance :

ÉDITION DE LOGICIELS → INTÉGRATION → CONSEIL, INGÉNIERIE IT → HÉBERGEMENT ET SÉCURISATION DES DONNÉES

(a) Y compris ceux de La Banque Postale.

La cartographie des risques du groupe repose sur une logique de consolidation, les risques identifiés par les filiales sont agrégés et harmonisés pour construire une vision globale cohérente. Cette approche implique de regrouper plusieurs scénarios de risques sous un domaine de risque ou, à l'inverse, de scinder certains domaines de risques propres à une filiale en plusieurs scénarios de risque.

Introduction à l'évolution de la présentation des cartographies des risques du plan de vigilance 2024

Afin de renforcer la lisibilité des analyses et tenir compte des échanges avec les parties prenantes, le plan de vigilance 2025 introduit une évolution dans la manière de présenter les résultats consolidés des cartographies des risques.

En 2024, deux représentations distinctes étaient proposées : une pour les activités en propre et une autre pour les activités externalisées prioritaires ayant fait l'objet d'analyses de risques.

En 2025, compte tenu d'une méthodologie d'analyse plus fine des catégories d'achats externalisées de la ligne métier Courrier et colis[1] et d'un nombre plus important d'autres catégories d'achats analysées, deux cartographies des risques liés aux activités externalisées sont désormais présentées. Ainsi, les risques liés aux activités externalisées du Courrier et Colis sont présentés dans une cartographie dédiée et distincte de la cartographie des risques liés aux autres activités externalisées support. Ces dernières désignent l'ensemble des prestations confiées à des tiers fournisseurs qui contribuent au bon fonctionnement de l'organisation sans intervenir directement sur les processus stratégiques ou opérationnels liés aux activités principales. Elles couvrent ainsi des fonctions périphériques ou transverses, nécessaires au maintien des infrastructures, des services généraux et des systèmes de support, dont l'exécution n'impacte pas directement la production ou la prestation principale du groupe.

En synthèse, les résultats consolidés de cartographie des risques bruts prioritaires consolidés sont désormais présentés *via* trois représentations complémentaires distinctes pour :

- les activités en propre sous format *heatmap* ;
- les activités externalisées du Courrier et Colis sous format *heatmap* ;
- les activités externalisées support sous forme de tableau.

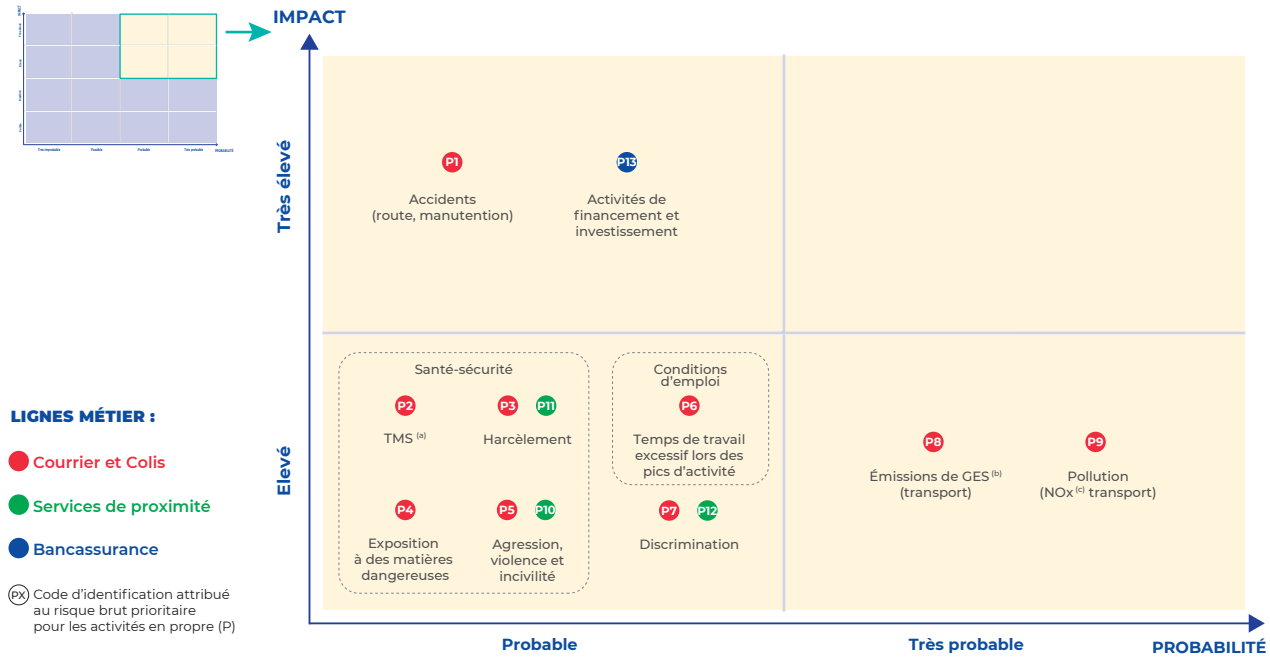
Seuls les risques bruts prioritaires sont présentés. Cette évolution répond au double objectif d'améliorer la compréhension des risques prioritaires par typologie d'activité et de faciliter la présentation des actions d'atténuation et de prévention associées.

(1) Prestations de transport routier, de manutention, de livraison/collecte et d'intérim.

4.5.2.2 Résultats de la cartographie pour les activités en propre

Cartographie consolidée des risques bruts prioritaires du groupe par ligne métier

Risques bruts prioritaires par ligne métier



(a) Troubles musculosquelettiques ; (b) Gaz à effet de serre ; (c) Oxydes d'azote.

À noter :

- il n'existe pas de hiérarchie entre les risques bruts prioritaires positionnés au sein d'un même cadran, leurs niveaux d'impact et de probabilité sont équivalents ;
- même s'ils ne sont pas représentés, il existe des risques bruts considérés comme non-prioritaires. Comme les risques bruts prioritaires, ils font l'objet de dispositifs de maîtrise des risques mis en œuvre par les entités, bien qu'ils ne soient pas détaillés dans ce document.

La cartographie consolidée du groupe pour les activités en propre met en évidence treize scénarios de risques bruts prioritaires, tous domaines de vigilance confondus. La majorité concerne la ligne métier historique Courrier et Colis, en lien avec le poids stratégique de cette activité pour le groupe. Comparativement à 2024, un nouveau risque, identifié grâce au dialogue avec les parties prenantes, ressort comme prioritaire : le risque d'exposition du personnel à des matières dangereuses des emballages, lettres et colis dont l'intégrité a été altérée.

Pour la ligne métier services de proximité, trois scénarios de risques bruts prioritaires sont recensés : agression, violence ou incivilité dans les bureaux de poste, ainsi que deux risques bruts nouvellement identifiés au travers du dialogue parties prenantes réalisé en 2025 : harcèlement et discrimination.

Pour la ligne métier bancassurance, le risque lié aux activités de financement ou d'investissement de projets a été identifié comme risque prioritaire, car pouvant causer ou contribuer à des impacts graves sur les droits humains et/ou l'environnement *via* des émetteurs.

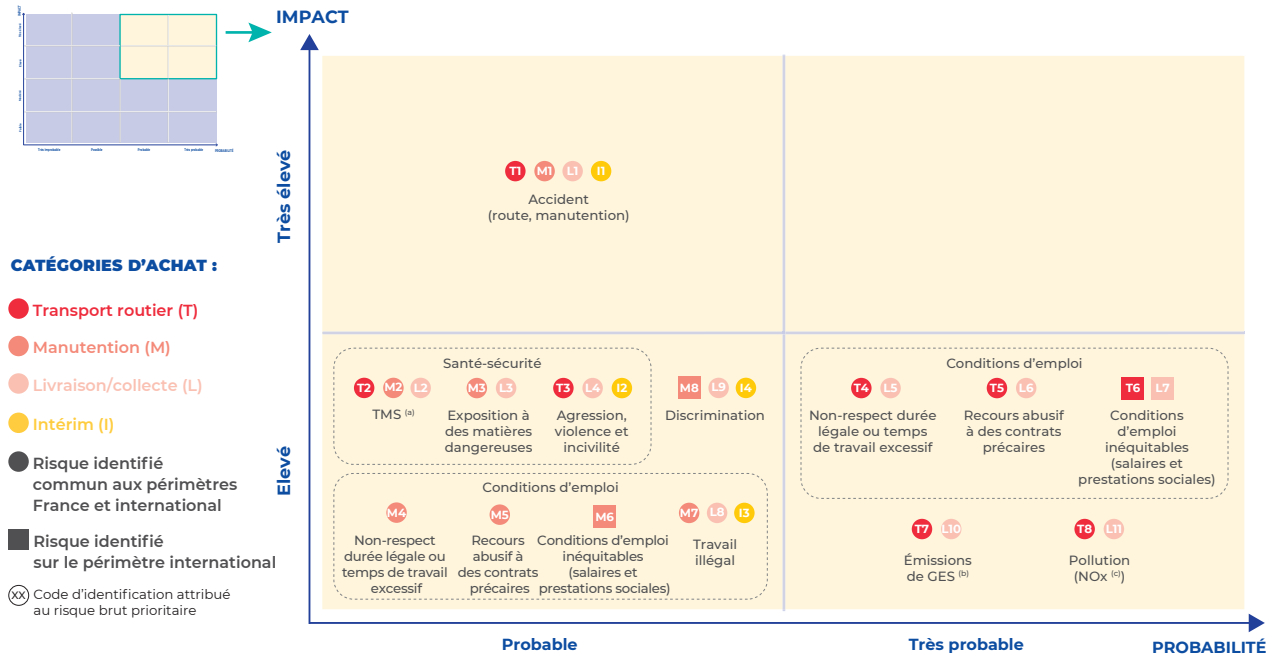
À l'échelle consolidée, aucun risque brut de la ligne métier services numériques n'a été hiérarchisé comme prioritaire.

4.5.2.3 Résultats consolidés de la cartographie pour les activités externalisées du Courrier et Colis

Les principales activités de la ligne métier Courrier et Colis sous-traitées en France comme à l'international regroupent les activités de transport routier, manutention, livraison/collecte et l'intérim. Elles représentent, en 2025, 53% des achats du groupe.

Cartographie consolidée des risques bruts prioritaires du groupe pour les catégories d'achat Courrier et Colis

Risques bruts prioritaires des catégories d'achat Transport, Manutention, Livraison/collecte et Intérim



(a) Troubles musculosquelettiques ; (b) Gaz à effet de serre ; (c) Oxydes d'azote.

À noter :

- il n'existe pas de hiérarchie entre les risques bruts prioritaires positionnés au sein d'un même cadran, leurs niveaux d'impact et de probabilité sont équivalents ;
- certains scénarios de risques bruts sont présentés sous la forme d'un carré et d'autres sous la forme d'un rond, afin de les différencier selon leur périmètre en France ou à l'international ;
- bien qu'ils ne soient pas représentés, il existe des risques bruts considérés comme non-prioritaires. Comme les risques bruts prioritaires, ils font l'objet de dispositifs de maîtrise des risques mis en œuvre par les entités, bien qu'ils ne soient pas détaillés dans le plan de vigilance.

Parmi les onze scénarios de risques bruts prioritaires identifiés, huit sont communs aux activités Courrier et Colis en propre et externalisées :

- quatre risques liés à la santé et sécurité des personnes, incluant les accidents de la route et de manutention, les troubles musculosquelettiques, l'exposition à des matières dangereuses et les agressions ;
- deux risques portant sur les droits humains et les libertés fondamentales, relatifs notamment aux durées de travail excessives ;
- deux risques environnementaux, liés aux émissions de gaz à effet de serre et de polluants atmosphériques locaux.

Le cadre des activités Courrier et Colis en propre et externalisées étant quasiment identiques, le risque brut ne varie pas, qu'il concerne les collaborateurs du groupe ou les salariés de prestataires.

L'exercice de cartographie des risques sur les activités externalisées réalisé en 2025 a fait l'objet d'une granularité plus fine des scénarios de risques bruts prioritaires identifiés. À titre d'illustration et comme pour les activités en propre, un nouveau risque issu du dialogue parties prenantes complète la cartographie : le risque d'exposition du personnel à des matières dangereuses des emballages, lettres ou colis dont l'intégrité a été altérée. En complément, trois scénarios de risques plus probables à l'international sont également venus enrichir la cartographie des risques bruts prioritaires consolidés : le recours abusif à des contrats de travail précaires, le non-respect de la durée légale du travail ou de temps de travail excessif, les conditions d'emploi inéquitables. Par ailleurs, le risque de travail illégal, considéré en 2024 comme un facteur aggravant des risques liés aux conditions d'emploi, a été intégré dans la cartographie des risques 2025 comme un risque à part entière.

Description détaillée des risques bruts prioritaires pour les activités en propre et externalisées Courrier et Colis

Le groupe La Poste présente ci-après une description détaillée des scénarios de ces risques bruts consolidés prioritaires. Les codes indiqués entre crochets correspondent à la codification des risques utilisée sur les deux précédentes cartographies.

Risques de la ligne métier Courrier et Colis

Santé et sécurité des personnes

Accident [P1] [T1] [L1] [I1] [I1]

Accident de la route ou du travail dans le cadre des activités de transport, de manutention de colis ou de bac de courrier, de distribution de courrier ou de livraison de colis, pouvant entraîner des atteintes graves à l'intégrité physique du collaborateur, intérimaire, salarié de prestataire ou d'une tierce personne (en cas d'accident de la route).

TMS [P2] [T2] [M2] [L2]

Développement de troubles musculosquelettiques liés à la répétition de gestes (montées/descentes de véhicules, manipulation de lettres/colis) ou au port de charges lourdes, dans le cadre des activités de manutention, de transport, de distribution de courrier ou de livraison de colis, pouvant causer douleurs chroniques et incapacités chez le collaborateur ou le salarié de prestataire.

Harcèlement [P3]

Harcèlement moral ou sexuel dans les activités en propre, pouvant provoquer des atteintes psychologiques graves chez le collaborateur.

Exposition à des matières dangereuses [P4] [M3] [L3]

Au cours des opérations de manutention ou de livraison, exposition à des matières dangereuses (produits toxiques, corrosifs, inflammables, etc.), des emballages et/ou des lettres ou colis dont l'intégrité a été altérée, pouvant provoquer des intoxications, maladies professionnelles ou atteintes graves à la santé des collaborateurs, des salariés de prestataires ou de tiers.

Agression [P5] [T3] [L4] [I2]

Dans le cadre des activités de transport, de distribution de courrier ou de livraison de colis, agression physique ou verbale en interaction avec des clients ou des tiers, pouvant entraîner des blessures ou traumatismes psychologiques significatifs chez le collaborateur, l'intérimaire, le salarié de prestataire ou la tierce personne impliquée.

Droits humains et libertés fondamentales

Temps de travail excessif [P6] [T4] [M4] [L5]

Horaires de travail excessifs dans le cadre des activités de manutention, de transport, de distribution de courrier ou de livraison de colis, notamment lorsque ces activités sont exercées dans certains pays où le cadre légal de travail peut être moins protecteur pour l'employé, pouvant générer fatigue extrême, risques psychosociaux et atteinte à la santé du collaborateur ou du salarié de prestataire.

Contrats de travail précaires [T5] [M5] [L6]

Recours abusif à des contrats de travail précaires dans le cadre des activités sous-traitées de manutention, de transport, ou de livraison de colis, notamment lorsque ces activités sont exercées dans certains pays où la législation du travail offre une protection moindre à l'employé, pouvant générer instabilité professionnelle et vulnérabilité sociale pour le salarié de prestataire.

Conditions d'emploi inéquitables [T6] [M6] [L7]

Non-rémunération des heures supplémentaires et/ou non-versement des prestations sociales, dans le cadre des activités sous-traitées de manutention, de transport ou de livraison de colis exercées dans certains pays où le cadre légal de travail peut être moins protecteur pour l'employé, pouvant entraîner précarité économique et atteinte à la dignité du salarié de prestataire.

Travail illégal [M7] [L8] [I3]

Emploi de travailleurs sans papiers ou utilisant de faux documents d'identité, sans autorisation légale ou sans déclaration, dans le cadre des activités sous-traitées de manutention et de livraison de colis, notamment lorsque ces activités sont exercées dans certains pays où le cadre légal de travail peut être moins protecteur pour l'employé, pouvant exposer le salarié de prestataire, en particulier les travailleurs vulnérables et migrants, à des conditions de travail abusives, du travail forcé, et l'absence de protection légale et sociale.

Discrimination [P7] [M8] [L9] [I4]

Discrimination dans le cadre des activités de manutention, de distribution de courrier ou de livraison de colis, notamment lorsque ces activités sont exercées dans certains pays où le cadre légal de travail peut être moins protecteur pour l'employé, pouvant entraîner inégalités salariales, exclusion de mission professionnelle et atteinte aux droits fondamentaux du collaborateur, du salarié de prestataire ou du candidat à l'emploi.

Environnement

Émissions de gaz à effet de serre (GES) [P8] [T7] [L10]

Émissions de GES issues des activités de transport, de distribution de courrier ou de livraison de colis, notamment lorsque ces activités sont exercées dans certains pays où la réglementation environnementale peut être moins contraignante, contribuant au changement climatique et impactant la société civile et les générations futures.

Pollution [P9] [T8] [L11]

Pollutions atmosphériques, essentiellement aux oxydes d'azote (NOx) et particules fines, issues des activités de transport, de distribution de courrier ou de livraison de colis, notamment lorsque ces activités sont exercées dans certains pays où la réglementation environnementale peut être moins contraignante, pouvant dégrader les écosystèmes et affecter la santé des populations locales.

Risques de la ligne métier services de proximité

Santé et sécurité des personnes

Agression en bureau de poste [P10]

Agression physique ou verbale en bureau de poste lors d'interactions avec des clients, pouvant entraîner des blessures ou traumatismes psychologiques significatifs chez le collaborateur ou d'autres clients.

Harcèlement [P11]

Harcèlement moral ou sexuel dans les activités en propre, pouvant provoquer des atteintes psychologiques graves et risques psychosociaux chez le collaborateur.

Droits humains et libertés fondamentales

Discrimination [P12]

Discrimination dans le cadre des services de relation avec la clientèle en face-à-face ou à distance pouvant entraîner inégalités salariales, exclusion de mission professionnelle et atteinte aux droits fondamentaux du collaborateur ou du candidat à l'emploi.

Risques de la ligne métier bancassurance

Activités de financement et investissement [P13]

En lien avec ses activités de financement et d'investissement de projets, risque de causer ou de contribuer à des impacts graves sur les droits humains et/ou l'environnement commis par des émetteurs.

4.5.2.4 Résultats consolidés de la cartographie pour les activités externalisées support

Le groupe recourt aux biens et services d'entreprises extérieures qui contribuent à la qualité de fonctionnement de ses activités et prestations. En tant que donneur d'ordre, le groupe a adressé en 2025 un volume d'achats de près de 15,9 milliards d'euros en France et à l'international, auprès de plus de 50 000 fournisseurs et prestataires de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Les petites et moyennes entreprises représentent 80% de son portefeuille. Les achats de biens et services auprès des fournisseurs et prestataires sont réalisés par la direction des achats pour La Poste SA et Véhiposte, et sont réalisés par les autres filiales du groupe sur leurs périmètres respectifs.

Sur le périmètre des achats du groupe, une liste de catégories d'achat prioritaires au titre du DDV a été définie en 2023 en s'appuyant sur deux critères principaux : le volume total des dépenses et le risque sectoriel, évalué selon le référentiel EcoVadis. En 2025, cette liste a été actualisée et enrichie grâce à de nouveaux critères de sélection, notamment la cotation du risque sectoriel issue de l'AFNOR, la part d'entités du groupe concernées par chaque catégorie et la capacité d'influence du groupe. Cette analyse a confirmé la pertinence des catégories d'achat plus exposées au DDV. Trois nouvelles catégories ont été cartographiées en 2025 : construction/rénovation (La Poste Immobilier), maintenance des engins roulants industriels (Véhiposte) et vêtements d'image. Ces trois catégories ont enrichi la cartographie 2024 portant sur la restauration collective, le nettoyage et les prestations informatiques. Au total, ces six catégories d'achat représentent plus de 500 millions d'euros de dépenses pour le groupe en 2025.

Comme en 2024, des ateliers de cartographie des risques ont été organisés avec les prescripteurs, les équipes achats et les référents conformité des entités concernées. L'objectif : identifier, analyser et hiérarchiser les risques liés à ces trois nouvelles catégories. Sur le plan méthodologique, les risques bruts des activités fournisseurs ont été évalués en s'appuyant sur le référentiel du groupe[1] et sur les mêmes critères d'impact et de probabilité.

Les résultats consolidés de la cartographie des risques bruts de ces six catégories d'achat sont présentés dans le tableau ci-dessous, et intègre deux critères supplémentaires permettant de compléter l'analyse :

- le lieu d'exécution de l'activité (sur site ou en amont) qui conditionne les normes sociales et environnementales applicables ainsi que le cadre réglementaire des contrôles possibles, influençant directement le niveau de risque ;
- l'exposition à un pays à risque, qui évalue la vulnérabilité liée à la chaîne d'approvisionnement en fonction du pays d'origine des biens ou des services.

RISQUES BRUTS PRIORITAIRES PAR CATÉGORIE D'ACHAT

		Catégorie d'achat support	Construction / rénovation	Restauration collective	Nettoyage	Prestations informatiques	Maintenance des engins roulants industriels[a]	Vêtements d'image
		Lieu d'exécution de l'activité	Sur site	Sur site	Sur site	En amont	Sur site	En amont
Thématiques de risques	**Droits ou enjeux protégés**	**Domaines de risques**	**Exposition pays à risque**	x					x
Droits humains et libertés fondamentales	Interdiction du travail des enfants	Risque de non-respect de l'âge minimum d'accès à l'emploi y compris pour des travaux dangereux (OIT)						●
	Interdiction du travail forcé	Risque de pratiques de travail forcé, entendu comme tout travail ou service exigé d'une personne sous la menace d'une peine, sanction (OIT)						●
	Droit à des conditions d'emploi justes et favorables	Risque de non-respect de la durée légale de travail ou de temps de travail excessif, risque de non-paiement des heures supplémentaires, risque d'iniquité dans les conditions d'emploi	●		●			●
	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	Risque de non-respect du droit des travailleurs à créer ou intégrer un syndicat, risque de non-mise en œuvre du dialogue social avec les représentants du personnel et à la négociation collective						●
	Non-discrimination	Risque de pratiques discriminatoires par exemple en fonction du genre, de l'âge, de l'état de santé ou du handicap, de l'orientation sexuelle, de l'origine, des convictions politiques, syndicales ou religieuses[b]	●					●
	Droit au respect de la vie privée	Risque de violation des données personnelles sensibles				●		
Santé et sécurité des personnes	Droit à la vie et à la santé	Risque d'atteinte à la santé physique ou psychique du fait d'un accident	●				●	●
		Risque d'exposition à des produits toxiques					●	●
		Risque de pratiques de harcèlement, risques psycho-sociaux (RPS), risque de troubles musculosquelettiques (TMS)	●				●	●
Environnement	Droit à un environnement sain	Risque de pollution (air, eau, sols)	●					●
		Risque d'atteinte à la biodiversité	●					●
	Impact sur le climat	Risque d'impact sur les changements climatiques du fait des émissions de GES	●					●

● *Risque brut prioritaire.*

(a) Poids lourds à deux essieux (<19 tonnes), remorques, caisses mobiles, porteurs et tracteurs de cour.

(b) Pour les sociétés françaises, les motifs de discrimination applicables sont listés à l'article L. 1132-1 du Code du travail.

(1) Cf. section 4.5.2.1 « Méthodologie de cartographie des risques », paragraphe « Référentiel de risques interne utilisé pour la cartographie des risques ».

Ces résultats permettent à la direction des achats groupe de renforcer le pilotage de dispositifs de maîtrise des risques, en ciblant ceux évalués comme prioritaires. Les mesures mises en œuvre s'articulent autour de deux axes :

- des mesures transverses d'atténuation et de prévention des risques, communes à toutes les catégories d'achat. Elles reposent sur des engagements en matière d'achats responsables et s'appuient sur un corpus constitué des conditions générales d'achats, d'une politique conformité achat et d'une Charte achats responsables et éthiques précisant les attentes vis-à-vis des fournisseurs et prestataires[1] ;
- des mesures spécifiques destinées à atténuer et prévenir les risques propres aux catégories d'achat priorisées[2].

4.5.3 Actions d'atténuation et de prévention des risques prioritaires pour les activités en propre

4.5.3.1 Actions générales d'atténuation et de prévention

Le groupe développe des dispositifs de maîtrise des risques transverses (détaillés ci-dessous). Ces dispositifs s'appliquent à l'ensemble des activités et sont déclinés dans chaque branche et filiale en fonction de leurs spécificités.

LES MESURES GÉNÉRALES DU GROUPE

Politiques mises en œuvre

DROITS HUMAINS ET SANTÉ-SÉCURITÉ

Pilotage : directions des ressources humaines et de la sécurité globale du groupe

Le groupe La Poste, dont La Poste SA, La Banque Postale, CNP Assurances et Geopost, adhère au Pacte mondial des Nations Unies.

Politique Droits humains du groupe (2021) en tant qu'employeur, donneur d'ordre et bancassureur responsable[a].

En 2025, Geopost a publié sa politique des droits humains à l'échelle internationale, en cohérence avec celle du groupe. Elle définit les principes applicables à l'ensemble de ses parties prenantes : collaborateurs, partenaires et communautés concernées.

LBP AM a mis à jour sa politique Droits humains en 2025 en tant que société de gestion.

Politique RH (mise à jour en 2025) s'inscrit dans le prolongement de la politique des droits humains du groupe. Elle se déploie autour de cinq axes : ancrer la politique d'employeur responsable, développer l'employabilité avec des parcours professionnels innovants[b], renforcer la qualité de vie et des conditions de travail, mettre en œuvre une politique de rémunération équitable et de qualité, agir pour un dialogue social et économique permanent et constructif avec les représentants du personnel.

Accord qualité de vie et conditions de travail (signé en avril 2025) : renforcer la santé au travail, le maintien dans l'emploi, promouvoir la santé globale[c] :

- mesures relatives à la durée du travail, au droit à la déconnexion, au télétravail et l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle ;
- prévenir les risques psychosociaux : mise en œuvre des Essentiels QVCT, dispositif de soutien psychologique (ligne d'appel 24/7, réseau d'assistants sociaux) ; réseau de « Bienveilleurs » et médiation pour prévenir les conflits ;
- développer le recours aux psychologues du travail et faciliter l'accès aux spécialistes de la prévention des risques psychosociaux et de la santé mentale ;
- consolider la lutte contre les incivilités et les agressions ;
- prévenir la pénibilité et améliorer la soutenabilité du travail : élaboration d'une nouvelle grille pour guider les études d'impact, appréhender en équipe pluridisciplinaire les bénéfices et les risques des changements, et élaborer un plan d'action pour que tout projet contribue à améliorer la soutenabilité de l'activité.

Politique diversité, inclusion et égalité des chances (actualisée en 2024) : prévention des risques liés aux discriminations[c] et au harcèlement[d] :

- 6e accord majoritaire relatif à l'égalité professionnelle entre les postières et postiers signé en juillet 2025 pour deux ans ; réseau Parité Un Une ;
- 8e accord en faveur du maintien en emploi des personnes en situation de handicap 2023-2025, accord agréé par la Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités. L'accord a été renouvelé en décembre 2025 pour la période 2026-2027. Une convention a été renouvelée avec CHEOPS afin de permettre aux postiers en situation de handicap de bénéficier de l'expertise des CAP emploi. Un partenariat avec l'AGEFIPH permet de continuer à expérimenter le recours aux exosquelettes pour maintenir dans l'emploi les postiers en situation de handicap souffrant de troubles musculosquelettiques ;
- ouverture d'une plateforme web dédiée à la prévention du harcèlement pour informer et orienter les personnels.

Politique de tolérance zéro face au sexisme et mise en place d'un dispositif global de prévention (guide sur le sexisme, module de formation, outil d'enregistrement en ligne des propos sexistes, etc.).

Le règlement intérieur qui rappelle les principes fondamentaux de la prévention et l'interdiction de toute discrimination.

Signature de la **Charte contre les violences faites aux femmes** en tant que membre de **OneInThreeWomen.** La Poste soutient plusieurs centaines de postières par an par l'intermédiaire de 150 assistants sociaux internes en lien avec des associations spécialisées[e].

Politique de sécurité globale du groupe[f] : constitue le socle définissant les points de vigilance et les grandes orientations et couvre l'ensemble des enjeux de sécurité, dont les atteintes physiques et verbales aux personnes (agressions, violences, incivilités).

(1) Cf. section 4.5.4.1 « Actions générales d'atténuation et de prévention ».
(2) Cf. section 4.5.4.3 « Actions d'atténuation et de prévention spécifiques pour les activités externalisées support ».

Politiques mises en œuvre

ENVIRONNEMENT
Pilotage : direction de l'engagement sociétal

Politique Climat et plan de transition[g] :
- mesure de l'empreinte carbone et calcul des émissions de GES ;
- alignement avec la stratégie nationale bas carbone et actions en faveur de la décarbonation et la réduction des consommations d'énergie ;
- trajectoire de réduction des émissions de GES et plans d'actions.

Politique Pollution[h] :
- mesure de l'empreinte en matière de polluants atmosphériques locaux (monoxyde de carbone, oxyde d'azote et particules fines) issus du transport routier ;
- réduction de l'empreinte du groupe ;
- coopération avec les parties prenantes et les partenaires externes.

ACTIVITÉS D'ACQUISITIONS, PRISES DE PARTICIPATION ET CESSIONS
Pilotage : direction financière

Politique d'acquisitions et de cessions du groupe.

Procédure de conformité des acquisitions, prises de participation et cessions.

Lorsque La Poste ou une entité du groupe envisage une acquisition, une prise de participation dans une société, un partenariat ou une cession, une évaluation des risques de non-conformité est réalisée soit par la direction de la conformité groupe pour les opérations au titre desquelles elle agit en qualité d'exécution[i], soit conjointement avec les directions de conformité des branches et filiales dans les autres cas[j]. Une grille détaillée de questions à poser et des documents à analyser doit être utilisée afin d'évaluer les risques de non-conformité. Cette évaluation fait ensuite l'objet d'un avis en Comité d'investissement.

(a) Cf. sections 3.1.3.1 « Personnel de l'entreprise - S1 » et 3.1.3.2 « Travailleurs de la chaîne de valeur - S2 ».
(b) Parcours pionniers et itinéraires balisés avec une certification reconnue sur le marché du travail.
(c) Liée à l'origine raciale ou ethnique, la couleur, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, le handicap, l'âge, la religion, les opinions politiques, l'extraction nationale ou l'origine sociale, ou d'autres formes de discrimination couvertes par la réglementation de l'Union européenne et le droit national.
(d) Cf. section 3.1.3.1 « Personnel de l'entreprise - S1 ».
(e) Soutien psychologique, conseils pour l'accès aux droits, aides financières, jours d'absence rémunérés pour accomplir des démarches médicales ou administratives (porter plainte), changements de lieux de travail et aide au relogement pour les victimes et leurs enfants.
(f) Cf. section 4.1.2 « Risques opérationnels ».
(g) Cf. section 3.1.2.1 « Changement climatique - E1 ».
(h) Cf. section 3.1.2.2 « Pollution - E2 ».
(i) Périmètre « en exécution » : BSCC, BGPN et La Poste Immobilier.
(j) Périmètre « en non-exécution »: LBP et Geopost.

En 2025, la direction des ressources humaines du groupe a initié le programme Présence + en lien avec l'accord qualité de vie et conditions de travail (QVCT) signé en avril 2025. Il traduit les engagements pris dans le cadre de cet accord et vise à renforcer :

- la prévention de l'absentéisme maladie par l'amélioration des conditions de travail, *via* la détection et la prise en compte précoce des facteurs de dégradation des conditions de travail. Cela s'applique aux environnements physiques, à l'organisation du travail, à la qualité de la relation d'emploi ou à la conciliation des temps professionnel et privé. En cas d'absence, l'action porte sur le maintien du lien avec la personne absente et sur un accompagnement favorisant leur retour au travail ;
- la prévention des accidents du travail par l'amélioration de la sécurité au travail. L'ensemble des causes des accidents de travail sont analysées pour en identifier les causes, puis travailler en résolution de problème et en amélioration continue.

Le programme Présence + relatif à l'absentéisme et aux accidents se décline selon quatre axes :

- développer la culture managériale :
  - la mise en œuvre d'un système de management de la santé sécurité au travail commun, basé sur le référentiel ISO 45001,
  - l'enrichissement de la compréhension managériale (analyse des parcours d'absence selon l'âge et les métiers, enquête annuelle absences longues, analyse croisée des résultats du baromètre d'engagement et de l'absentéisme maladie) ;
  - le développement des pratiques managériales et collectives nécessaires à une bonne QVCT (renforcement de la pratique des espaces de discussion sur le travail, des rites en cas d'absence (dont le processus APALA : Avant Pendant Après L'Absence, entretien poly-absence à la troisième absence en six mois, etc.) ;
- cultiver une bonne santé mentale :
  - meilleure intégration de la prévention des risques psychosociaux par la création de postes de psychologues du travail pour enrichir la prévention dans les projets et les politiques,
  - politique de tolérance zéro contre les incivilités et agressions, en face-à-face, à distance et étendue aux menaces sur les réseaux sociaux,
  - soutien renforcé des postiers en difficulté, *via* un réseau d'assistants sociaux sur l'ensemble du territoire intervenant sur site ou à distance pour détecter les signes précoces de difficulté d'un postier, l'écouter, l'orienter (objectif de 1 000 bienveilleurs atteint à fin 2025), et le soutien de psychologues cliniciens à travers le Portail psy, plateforme de ressources en santé mentale lancée en octobre 2025 ;
- orienter et adapter les actions sur les sujets révélés par des populations sentinelles :
  - les situations d'absence ou d'accident du travail rencontrées par les femmes, les seniors, les travailleurs handicapés, les salariés inexpérimentés, sont souvent révélatrices de difficultés en matière de conditions de travail et relations au travail, de conséquences sur la santé du vieillissement, d'inadaptation des postes aux restrictions d'aptitudes, d'intégration et de formation métier ;

- renforcer la performance des filières RH et médecins du travail :
  - nouvelle organisation des services de prévention et santé au travail (SPST) avec la mise en place d'un SPST unique à La Poste dès 2026 ; des processus Commission de reclassement et de maintien en emploi (CRME) repensés pour fluidifier les reclassements interbranches.

4.5.3.2 Actions spécifiques de la ligne métier Courrier et Colis

Pour chaque risque identifié et évalué dans la cartographie, les entités déploient des mesures opérationnelles spécifiques d'atténuation et de prévention, assorties de contrôles associés adaptés à leurs activités. Il appartient à chaque métier de décliner, si nécessaire, un plan d'actions pour améliorer la maîtrise de leurs risques. Ces plans font l'objet d'un pilotage et de dispositifs de contrôles internes ou d'audits pour s'assurer de leur bonne mise en œuvre[1]. La description des actions d'atténuation et de prévention est structurée et présentée selon trois niveaux par :

1. ligne métier ;
2. thématiques concernées ;
3. scénario de risque associé, parfois décliné au sein de plusieurs environnements (activités de manutention, de livraison, etc.).

La ligne métier Courrier et Colis concentre le plus de scénarios de risques bruts prioritaires, soit neuf risques sur treize, répartis comme suit :

- cinq liés à la santé et à la sécurité des personnes ;
- deux liés aux droits humains et aux libertés fondamentales ;
- deux liés à l'environnement.

Santé et sécurité des personnes

La Poste met en œuvre une politique globale de santé-sécurité au travail (SST) intégrée dans l'organisation des activités de sa ligne métier courrier et colis. Elle repose sur des procédures formalisées, telles que le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), des plans annuels de prévention et l'intégration des standards SST dans les processus opérationnels. La gouvernance s'appuie sur des instances de dialogue social CSE, Commissions SST et une filière de prévention dédiée, qui assurent l'analyse des risques, le suivi des indicateurs et la proposition d'actions correctives.

La sensibilisation et la formation sont des leviers majeurs : accueil sécurité pour les nouveaux entrants, modules sur la prévention routière, la manutention et les gestes et postures, ainsi que des campagnes régulières sur la qualité de vie au travail et la lutte contre les incivilités. Elles visent à réduire les risques d'atteinte à la santé des collaborateurs, que ce soient des blessures, des troubles musculosquelettiques ou des risques psychosociaux. Ces actions de formation sont renforcées pour les agents en CDD lors de la *peak period*, moment où un plus grand nombre de colis sont traités, accroissant le risque d'accident.

Les équipements de protection individuelle (gants, chaussures de sécurité) sont systématiquement fournis et leur port est contrôlé, avec des rappels à l'ordre effectués en cas d'oubli ou de non-port. La prévention des addictions (alcool, stupéfiants) est intégrée dans la politique sécurité, avec une vigilance accrue pour les postiers exerçant des activités à risque telles que la conduite de véhicules, la réalisation de tournées de distribution ou l'utilisation d'équipements ou de produits susceptibles d'être dangereux lorsque leur utilisation n'est pas maîtrisée[2].

Des contrôles hebdomadaires sont effectués pour garantir la disponibilité et le bon état du matériel. Ils sont complétés par des actions de prévention par l'observation santé sécurité au travail (POSST) réalisées par les managers deux fois par établissement et par mois (39 636 observations réalisées à fin 2025). Toutes les actions sont suivies au moyen de tour de contrôles opérationnels, afin de garantir la traçabilité des contrôles effectués en établissement et du suivi des formations réalisées par les agents. Les accidents sont systématiquement déclarés dans un outil interne (BACO) et les indicateurs relatifs à l'accidentologie font l'objet de reportings et de suivis, aussi bien au niveau local (CSE, Commissions SST *via* le rapport annuel santé-sécurité et *obeya* en établissement) que national (directions exécutives et Comité exécutif BSCC).

Actions spécifiques sur le risque d'accident

Risque identifié P1 sur la cartographie

Les facteurs et agents de livraison sont confrontés quotidiennement à des risques d'accident en tournée, tels que les accidents de la route, les chutes et glissades sur la voie publique ou à l'intérieur des propriétés des destinataires. La BSCC impose une habilitation préalable à la prise de poste pour tout personnel de livraison, incluant la vérification du permis de conduire, la visite médicale, la connaissance du règlement intérieur et des consignes de sécurité, une formation à la prise en main du véhicule et à la sécurité routière, complétée par un accompagnement en binôme les premiers jours. Deux formations complémentaires à la prévention du risque routier et à l'éco-conduite sont dispensées et doivent être renouvelées tous les cinq ans. Lors des briefings d'équipe, une sensibilisation régulière est effectuée auprès des facteurs sur les dangers en cours de tournée, notamment les chemins non stabilisés ou les attaques de chiens. Les établissements disposent de supports de communication permettant d'alerter les clients destinataires et les institutionnels des dangers auxquels le facteur fait face aux abords de leur propriété (raccordement postal avec un accès dangereux, chien non tenu en laisse, etc.). L'établissement peut aller jusqu'à suspendre la distribution à l'adresse si les conditions ne permettent pas de s'assurer de la sécurité physique du facteur.

Concernant les véhicules, des garages partenaires en assurent l'entretien régulier et des contrôles de premier niveau sont réalisés avant chaque départ. Ces dispositifs sont renforcés depuis 2024 par des contrôles de sorties de parking afin de s'assurer qu'aucun véhicule en mauvais état ne quitte l'établissement. Une campagne de sensibilisation à l'utilisation systématique du frein à main a été menée et les véhicules utilitaires équipés de freins de parking électriques sont privilégiés lors des commandes. En complément, un dispositif spécifique est activé en cas d'intempéries.

Il comprend des campagnes de sensibilisation diffusées lors des périodes critiques (*peak period*, été), un suivi national et local des alertes météo et l'application stricte des directives des autorités en cas d'événements climatiques extrêmes.

Chaque accident fait l'objet d'une analyse approfondie pour identifier les causes et définir des actions correctives. Ces analyses ont montré que la conduite des véhicules de type Staby était proportionnellement plus accidentogène. Cela a conduit à la mise en place d'une campagne de *rétrofit* de ces véhicules, ainsi que le renouvellement obligatoire de la formation pour tous leurs utilisateurs dès le second semestre 2025.

(1) Cf. sections 4.5.3.2 « Actions spécifiques de la ligne métier Courrier et Colis », 4.5.3.3 « Actions spécifiques de la ligne métier Services de proximité » et 4.5.3.4 « Actions spécifiques de la ligne métier bancassurance ».

(2) Le règlement intérieur de La Poste précise que les personnels exerçant ces activités peuvent faire l'objet d'un contrôle en cas de suspicion de consommation d'alcool ou de substances illicites. S'il l'estime nécessaire, le directeur d'établissement ou de service doit interdire la prise de service, l'utilisation de véhicules, d'équipements ou de produits dangereux.

Par ailleurs, les accidents de manutention constituent le premier risque en termes d'occurrence pour les activités de tri et de préparation. Pour y faire face, la BSCC organise un accueil sécurité obligatoire pour les nouveaux arrivants afin de les sensibiliser aux règles de prévention sur site, et les forme au port de charges, à la manipulation des conteneurs et au chargement/déchargement des véhicules avant la prise de poste.

Actions spécifiques concernant le risque de troubles musculosquelettiques (TMS)

Risque identifié P2 sur la cartographie

Des mesures de prévention du risque de TMS sont mises en œuvre. Parmi celles-ci figure le déploiement de la démarche TMS Pro de la Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés dans plus de 60 entités. Elle consiste à réaliser des études de poste ou de chantiers en conditions réelles de travail pour renforcer la prévention des risques. Des diagnostics ergonomiques sont aussi réalisés et partagés en CSE-E, en Commission santé, sécurité et conditions de travail et en Commission nationale santé sécurité au travail. Des ergonomes interviennent en appui des établissements et des actions sont menées avec les personnes en charge de la prévention, comme la mise en place de boucles piétonnes (Distri'boucle), afin de réduire le nombre de montées et descentes de véhicules pendant les tournées. Une attention particulière est portée au bon réglage des matériels et des véhicules selon la morphologie des utilisateurs.

Afin d'améliorer l'ergonomie des postes de travail et réduire les risques de TMS liés aux activités Courrier, le classement sur table avec des casiers cinq colonnes a été déployé. Des expérimentations d'équipements innovants de prévention, tels que les exosquelettes, sont également menées. Enfin, la démarche POSST et les exercices de contrôle quotidien *via* des tours terrain effectués par les managers permettent de consolider les bonnes pratiques et d'ajuster les postures et pratiques à risque, dans un dialogue constant avec les agents.

Actions spécifiques concernant le risque de harcèlement

Risque identifié P3 sur la cartographie

La Poste lutte contre toutes les formes de violence envers les collaborateurs, les agissements sexistes, les agressions sexuelles, ainsi que le harcèlement moral et sexuel au travail, qui ne peuvent être tolérés. Tous les acteurs concernés sont associés : managers, DRH et équipes RH, services de prévention et santé au travail, assistants sociaux et représentants du personnel.

La politique groupe de traitement des situations de harcèlement, actualisée en 2024 pour intégrer les prérogatives des CSE et figurant dans l'accord QVT 2025, rappelle les définitions des comportements prohibés. Les risques liés au harcèlement sont intégrés dans le DUERP et des référents harcèlement ont été désignés au sein de chaque CSE-établissement. La sensibilisation est renforcée par l'affichage obligatoire sur le harcèlement, par des campagnes de communication dédiées, et par le programme « Échangeons 2025 » qui analyse les résultats du baromètre d'engagement et identifie des solutions collectives au travers de groupe de travail. Des formations dédiées sont dispensées aux DRH opérationnels, équipes RH, managers et responsable qualité de vie, santé et sécurité au travail. Le dispositif de prévention et de traitement des situations de harcèlement, incluant le protocole harcèlement, est déployé avec le concours d'un réseau national d'experts. Le dispositif « Soutien aux postiers », créé en 2012, permet à tout collaborateur de signaler par mail une situation individuelle préoccupante et propose une ligne de soutien d'écoute gratuite 24h/24 et 7j/7.

Une plateforme web dédiée à la prévention du harcèlement sexuel, « Tolérance zéro face au harcèlement sexuel », est également en ligne pour informer et orienter les collaborateurs. Cette sensibilisation accessible à tous les postiers a été conçue pour aider à identifier les violences sexistes et sexuelles, accueillir la parole des victimes sans jugement et les orienter vers les ressources adaptées. Le système d'alerte éthique complète ce dispositif.

Actions spécifiques concernant le risque d'exposition à des matières dangereuses

Risque identifié P4 sur la cartographie

Le groupe a mis en place un dispositif complet pour atténuer et prévenir les risques d'exposition de ses collaborateurs à des matières dangereuses (produits toxiques, corrosifs, inflammables, etc.) des emballages, lettres ou colis présents dans le flux postal dont l'intégrité a été altérée.

Depuis 2020, un guide de sensibilisation aux matières dangereuses élaboré par la direction de la sécurité globale du groupe (DSGG) est diffusé dans l'ensemble des établissements. Il est complété par des fiches savoir-faire sécurité donnant la conduite à tenir en cas d'incidents ou accidents impliquant les marchandises dangereuses en général et plus précisément les matières radioactives, biologiques, les poudres suspectes et les batteries au lithium. Ces documents sont accessibles à tous les postiers *via* le site intranet de la DSGG et la direction de l'information et de la gestion de crise (DIGC), garantissant une homogénéité des pratiques. En complément, le groupe déploie plusieurs modules de formation afin de renforcer la compétence face au risque lié aux marchandises dangereuses (MD) : deux *e-learnings* obligatoires (dédiés au transport et à la manutention par voie routière, et au personnel chargé de l'acceptation des colis) sont suivis par l'ensemble des agents concernés, avec un pilotage des branches et de la DSGG. Ce dispositif est complété par des formations en classe virtuelle pour les préventeurs et managers, et en présentiel pour les collaborateurs manipulant les colis destinés au chargement en escale aérienne.

Lorsqu'une matière dangereuse est détectée, des procédures strictes sont appliquées pour veiller à la sécurité des personnes et des installations. Le produit est isolé dans des conditions sécurisées et ne réintègre le flux postal qu'en cas de dérogation accordée uniquement aux entreprises. Si nécessaire, l'établissement peut être évacué partiellement ou totalement et les services de secours sont immédiatement alertés. Des consignes de sécurité sont préconisées en cas de contact avec le produit. Lorsque l'expéditeur est identifiable et est un client en compte, des rappels lui sont adressés précisant les conditions d'acceptation liées à son contrat dérogatoire. Toutes les alertes sont systématiquement déclarées dans les outils internes (BACO et INDIS) et font l'objet d'un suivi rigoureux. Elles sont abordées dans les instances de dialogue social local et lors des briefs en établissement. Cette remontée systématique permet d'adapter les mesures de prévention et de maintenir une vigilance constante. La DSGG réalise des contrôles de second et troisième niveaux dans les établissements pour vérifier la présence des affiches réglementaires, la mise à disposition des consignes et la réalisation des formations auprès des agents en contact avec le public.

Actions spécifiques sur le risque d'agression ou de violence sur les facteurs, chauffeurs et livreurs

Risque identifié P5 sur la cartographie

En contact avec de nombreux clients et tiers, les facteurs et les personnels de livraison, au contact de clients ou de tiers, sont particulièrement exposés aux risques d'agression physique et verbale. Ce risque fait l'objet d'une politique de « Tolérance zéro ». Une convention nationale avec le ministère de l'Intérieur est signée avec plusieurs territoires, afin de renforcer la coopération avec les forces de l'ordre. Un volet incivilités a été intégré dans les accords QVT 2025 et dans l'accord distribution, traduisant l'engagement de l'entreprise à inscrire cette prévention dans ses politiques sociales. Le programme est intégré à tous les niveaux de la ligne

managériale. Une attention particulière est portée au traitement des incivilités et un suivi mensuel des incivilités subies dans les établissements est réalisé au niveau des directions exécutives.

Des plans d'actions spécifiques sont mis en œuvre sur les sites identifiés comme plus exposés, avec un ciblage renouvelé pour 2025. Les agents reçoivent des formations sur les postures à adopter en cas d'agression et sont encouragés à déclarer les agressions qu'ils subissent à la ligne managériale et sur les outils de déclaration des incidents, dont l'application INDIS. Les managers sont formés à l'accompagnement de leurs agents victimes d'incivilités. Des animations locales, mobilisant la DSGG, et des actions de communication régulières sont réalisées (« On fait bloc contre les incivilités »), ainsi que des sensibilisations spécifiques à l'approche de la *peak period*. Un tableau de bord mensuel est diffusé par chaque établissement, intégrant le suivi des décisions de justice obtenues, indicateur consolidé dans le bilan annuel des incivilités établi par la DSGG.

En cas d'agression, en collaboration avec la DSGG et la direction juridique, un dispositif d'accompagnement soutient le postier victime : soutien psychologique, dépôt de plainte, etc. En 2025, 22 condamnations ont été prononcées par les juridictions pénales concernant des agressions physiques et/ou des menaces de mort qualifiées « Tolérance zéro » envers des collaborateurs de la BSCC.

Lorsque la situation le nécessite si ceux-ci constituent une menace pour la sécurité des agents, La Poste peut décider de ne pas livrer certains destinataires.

Droits humains et libertés fondamentales

Actions spécifiques sur le risque de temps de travail excessif lors des pics d'activité

Risque identifié P6 sur la cartographie

Le groupe prend des mesures spécifiques afin de prévenir les risques potentiels associés aux temps de travail excessifs des collaborateurs pendant les périodes de forte activité. Ces mesures portent principalement sur le renforcement des équipes par le recrutement temporaire d'intérimaires et sur une planification rigoureuse des activités. L'utilisation d'outils de gestion des ressources permet d'optimiser les horaires et la répartition de la charge de travail des personnels.

Actions spécifiques sur le risque de discrimination

Risque identifié P7 sur la cartographie

La ligne managériale promeut depuis plusieurs années des politiques de prévention et de lutte contre toutes les formes de discrimination à toutes les étapes de la carrière, que ce soit dans le cadre des activités de manutention, de distribution de courrier ou de livraison de colis, etc. Les établissements déclinent les mesures en lien avec les accords sociaux sur la lutte contre les discriminations et le handicap.

Concernant le maintien en emploi des personnes en situation de handicap, La Poste maintient un taux de Bénéficiaire de l'Obligation d'Emploi (BOE) très supérieur à l'obligation légale de 6%. En 2025, le taux de BOE de La Poste SA est d'environ 10%, soit 11 333 postiers en situation de handicap. Plusieurs accords successifs ont structuré la politique handicap, notamment l'accord 2023-2025 et l'accord handicap 2026-2027 de décembre 2025, que toutes les organisations syndicales (CFDT, CGT, FO, SUD et CFE-CGC) ont signé unanimement. La Poste poursuit sa mobilisation pour l'inclusion et la qualité de vie au travail des personnes en situation de handicap à travers :

- le maintien dans l'emploi : des procédures existent pour rendre accessibles les lieux de travail en fonction du type de handicap des collaborateurs et pour procéder aux aménagements de poste demandés par les médecins du travail. En 2025, 963 aménagements de poste ont été réalisés ;
- la mobilité et l'accompagnement : plus de 400 commissions retour et maintien en emploi existent pour prévenir les situations de désinsertion professionnelle. Si les postiers le souhaitent, ils peuvent être mis en relation avec Cap emploi avec l'appui du référent handicap pour trouver des solutions de compensation ou de réorientation adaptées ;
- l'accès aux formations nécessaires pour maîtriser son poste ou évoluer est explicitement facilité pour les postiers en situation de handicap, avec des aménagements possibles sur préconisation médicale. Le Compte Personnel de Formation (CPF) est majoré de 300 euros par an, permettant aux collaborateurs concernés de mobiliser plus facilement des actions certifiantes pour soutenir leur évolution professionnelle ;
- une aide financière pour les familles monoparentales et en situation de handicap est proposée chaque année. Les personnes en situation de handicap bénéficient d'un accompagnement personnalisé avec l'appui des assistants sociaux et de la médecine du travail ;
- enfin, des sensibilisations régulières et des campagnes de communication sont déployées tous les ans au moment de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH) pour favoriser leur inclusion.

La Poste mesure la perception des personnes en situation de handicap grâce à une enquête réalisée en 2025 par l'institut BVA. Plus de 3 000 collaborateurs ont répondu au questionnaire : 84% des postiers se sentent bien intégrés, 79% ont expliqué leur situation de handicap à leur manager qui a été à l'écoute dans 84% des cas (stable *vs* 2024).

Depuis 2019, la BSCC est titulaire du label diversité, renouvelé en octobre 2024. Créé par l'État et piloté par l'Afnor, ce label atteste de la robustesse de l'ensemble des process RH et achats et de leur mise en œuvre sur tout le territoire. Il assure auprès des 100 000 postiers de la branche et aux parties prenantes externes (fournisseurs, clients, partenaires, etc.) des standards élevés sur la prévention et la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité.

Entre 2023 et 2025, des campagnes d'affichage, incarnées par des postiers et déployées dans tous les établissements, ont participé à la promotion de la diversité de La Poste.

Geopost organise chaque année une Semaine internationale de l'inclusion, réunissant 34 filiales opérant en Europe et à l'international et mettant à l'honneur plus de 180 initiatives et bonnes pratiques. En 2025, Geopost a axé cette opération sur des actions de sensibilisation autour du handicap, de la parité et des actions de prévention face aux micro-agressions.

Environnement

Actions spécifiques sur les émissions de GES et polluants atmosphériques locaux

Risques identifiés P8 et P9 sur la cartographie

Face à l'accentuation et l'accélération des effets du changement climatique, le groupe a renforcé la gouvernance en instaurant un Comité climat et pollution réuni trimestriellement.

L'actualisation du plan de transition climatique en 2025, approuvé par le Conseil d'administration, vise à garantir le respect des engagements à horizon 2030[1]. Il est piloté *via* un budget carbone, validé en 2024 par les instances dirigeantes, et intégré au dialogue de gestion entre la direction de l'engagement sociétal et la direction financière. Le plan, aligné sur la stratégie globale et la planification financière du groupe, identifie les leviers de réduction des émissions et associe les moyens financiers nécessaires pour les principales activités émettrices : logistique, immobilier, numérique et services financiers.

(1) *Cf. section 3.1.2.1 « Changement climatique - E1 ».*

Les leviers de décarbonation reposent sur la capacité du groupe à poursuivre ses investissements chaque année dans :

- une flotte électrique performante ;
- un réseau d'acheminement optimisé intégrant des solutions alternatives ;
- des bâtiments dits bas carbone et moins énergivores.

Le groupe progresse dans l'électrification de sa flotte initiée en 2011 et prévoit une transition progressive vers des véhicules électriques ou des solutions de mobilité douce d'ici à 2030. L'électricité utilisée pour la recharge proviendra principalement de sources bas carbone ou renouvelables.

Pour les activités de livraison en France, la réduction des émissions de GES repose sur :

- le renforcement de l'électrification de la flotte de véhicules de la BSCC par l'acquisition de véhicules électriques et de vélos-cargos (4 825 en 2025). L'ambition est d'avoir 100% de véhicules électriques en parc en 2035 ;
- la poursuite des formations sur l'éco-conduite[1].

Pour le transport longue distance, le groupe optimise ses schémas logistiques. Depuis 2022, il déploie des énergies bas carbone pour le transport routier (biogaz, biodiesel, biocarburant HVO, électrique) et favorise le recours aux biocarburants et aux camions électriques. L'objectif à long terme est d'utiliser exclusivement les motorisations alternatives, avec pour cible 50% de kilomètres parcourus bas carbone en 2030[2].

L'immobilier, qui représente 5% de l'empreinte du groupe sous trajectoire SBTi, active plusieurs leviers pour réduire les émissions de GES d'ici 2030 :

- optimisation du parc patrimonial avec l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments (travaux d'isolation, d'équipements, de régulation), recours aux énergies renouvelables (travaux portés par Terseren sur la période 2024-2030), la sobriété énergétique (plan de sobriété, réglage des températures, actions des occupants) et optimisation des surfaces ;
- animation des bailleurs (annexes vertes, conformité décret tertiaire et BACS[3]) et réduction des surfaces (rationalisation, critère carbone dans les baux) du parc locatif ;
- utilisation de matériaux bas carbone ou réemploi, certifications environnementales et analyses du cycle de vie pour l'activité de construction rénovation.

En 2025, le groupe a actualisé et renforcé son plan de transition. Il réassure le respect de ses engagements de réduction des émissions SBTi de 2030 et 2040 en précisant annuellement les leviers mis en œuvre, les impacts générés en termes de réduction d'émission et d'estimation des ressources financières nécessaires pour leur réalisation sur le court terme.

Sur mandat du Comex, un plan d'adaptation[4] a été élaboré en 2025, aboutissant à une ambition 2026-2030 fondée sur une méthodologie des risques climatiques, des objectifs par échéance et des mesures opérationnelles. Ce plan vise à préserver la sécurité des postiers et leurs conditions de travail, protéger les actifs et les investissements, préparer la résilience climatique des clients et des fournisseurs, accompagner les territoires et garantir la continuité et qualité de service.

Concernant la lutte contre la pollution atmosphérique[5] liée aux activités de transport et de distribution notamment, le groupe s'est fixé des objectifs de réduction[6], soit -83% de NOx, -37% de CO, PM10 < 350 tonnes/an entre 2020 et 2030. Ceux-ci concernent les activités des premier et dernier kilomètres et du transport longue distance, sur la flotte en propre et sous-traitée[7]. Les métiers du transport et de la logistique mettent en place des plans d'action visant à :

- électrifier les premier et dernier kilomètres *via* la révision du mix énergétique et le déploiement de vélos-cargos ;
- optimiser les schémas logistiques ;
- décarboner l'acheminement longue distance (biogaz, biocarburant HVO, électrique et ferroutage).

D'autres mesures sont également mises en œuvre concernant la qualité de l'air, avec 19 accords de coopération avec les métropoles françaises. Les plans d'actions afférents visent au développement d'une logistique urbaine plus vertueuse (évolutions réglementaires locales des usages de la voirie, mesures de soutien à la cyclologistique, installation d'infrastructures de recharge, etc.). Cette collaboration soutient le verdissement des flottes et le développement de l'ensemble des opérateurs du groupe intervenant en logistique urbaine (Colissimo, Log'issimo, Chronopost, Pickup, etc.).

4.5.3.3 Actions spécifiques de la ligne métier service de proximité

Santé et sécurité des personnes

Actions spécifiques sur le risque d'agression ou de violence de postiers en relation avec les clients

Risque identifié P10 sur la cartographie

Dans le cadre des principes de la politique QVT, le groupe s'engage à prévenir les risques professionnels et à sécuriser l'environnement de travail des postiers. Les chiffres des agressions en France ont connu une hausse significative : en 2025, augmentation de 15% des actes violents en zones urbaines *vs* 2024[8]. Ces comportements, qui touchent tous les secteurs, sont largement influencés par un contexte sociétal dépassant le périmètre de l'entreprise.

La prévention et la lutte contre les agressions et incivilités, première cause de déclaration d'accidents du travail, constituent une priorité stratégique. Elles s'appuient sur un programme d'actions pluridisciplinaires, porté par la direction générale et une mobilisation des managers et experts au niveau national et dans les territoires. Une gouvernance structurée reposant sur des instances dédiées, assure le suivi des signalements et le pilotage des indicateurs et des actions.

La branche Grand Public et Numérique a mis en œuvre dès 2022, en coopération avec la DSGG et la direction juridique, une politique de tolérance zéro. Celle-ci prévoit, pour les faits les plus graves, la clôture systématique du compte (client de La Banque Postale) et le dépôt de plainte avec accompagnement juridique. Cette politique a permis d'obtenir plus de 180 condamnations depuis son lancement, dont 57 en 2025 (peines de prison, interdictions d'accès à certains bureaux, dommages et intérêts, rappels à la loi). Pour les incivilités mineures, le directeur de secteur dispose d'un pouvoir d'action gradué : lettre de rappel, avertissement, clôture de compte et dépôt de plainte. Cette politique est affichée en espace commercial pour les clients, et les décisions de justice sont communiquées aux postiers par affichage à l'arrière des bureaux.

(1) *Cf. section 4.5.7.5 « Bilan du dispositif de formation ».*
(2) *Kilomètres parcourus en propre et sous-traités.*
(3) *Le décret tertiaire impose une obligation de résultat en matière de réduction des consommations d'énergie, tandis que le décret BACS repose sur une obligation de moyens techniques, avec l'installation de systèmes d'automatisation et de contrôle.*
(4) *Cf. section 3.1.2.1 « Changement climatique - E1 ».*
(5) *Cf. section 3.1.2.2 « Pollution - E2 ».*
(6) *Basées sur la trajectoire de décarbonation de la BSCC et de Geopost en Europe.*
(7) *Cf. section 4.3.8 « Compte rendu de mise en œuvre ».*
(8) *Source : service statistique ministériel de la sécurité intérieure.*

Un effort important est mené sur la formation, qui constitue un levier clé en matière de prévention :

- la formation collective est systématiquement mise en œuvre dans les bureaux de poste les plus exposés au risque incivilité : près de 5 000 collaborateurs (incluant les intérimaires) ont pu ainsi être formés. La formation a été dispensée dans 100 bureaux de poste supplémentaires en 2025 (*vs* 2024) ;
- la formation des managers directeur de secteur (DS) et responsable d'espace commercial (REC) a été actualisée début 2025 et étendue aux responsables exploitation[1] et directeurs adjoints conseil bancaire ;
- une nouvelle formation en *e-learning* sur la prévention des incivilités à distance, disponible depuis fin mai 2025, vient appuyer un dispositif plus complet de prise en charge et de traitement des incivilités à distance (téléphone, mail, *chat*, réseaux sociaux, avis google) ;
- le module incivilité du quotidien est déployé à la main du DS/REC dans le cadre des ateliers « Parlons Zen ».

La solution Widget, conçue pour alerter discrètement le collectif de bureau en cas de tension avec un client, afin d'assurer un renfort et un relais dans la prise en charge, est désormais déployée dans plus de 1 000 bureaux de poste. Le dispositif contribue à la baisse des signalements et à un sentiment de sécurité accru. Il vient compléter les équipements déjà existants de bouton d'alarme et de télésurveillance à déclencher en cas d'agression. L'extension de la solution Widget sur Smartéo est en cours de développement et sera opérationnelle en 2026.

La sécurité des collaborateurs est renforcée par des équipements comme les caméras de surveillance, l'utilisation de mobilier adapté et des moyens humains avec la présence d'agents de sécurité dans des bureaux ciblés et/ou celles de médiateurs ou de traducteurs. Des partenariats locaux avec la police sont par ailleurs mis en œuvre en territoires, notamment dans les quartiers les plus sensibles.

La prévention des agressions, violences et incivilités est intégrée *by design* dans la majorité des projets en particulier au travers du Label *Care*. Il s'agit d'évaluer le risque d'agression-incivilité lié à un nouveau projet ou à une offre et d'y intégrer nativement des actions de prévention. Des chantiers sont menés avec LBP dans le domaine de la prévention tels que la gestion de la fermeture de comptes ou le dispositif de conformité *know your customer*[2].

Un accompagnement des victimes multidisciplinaire avec un soutien psychologique, médico-social, juridique et assurantiel est mis en œuvre. Le dispositif d'accompagnement comprend un centre d'écoute et d'appui par téléphone 24h/24, ainsi qu'une offre d'appui psychologique en proximité. Pour accompagner les collaborateurs victimes d'agressions, le DS peut décider de la fermeture du bureau de poste, proposer une réaffectation dans un autre bureau de poste et organiser des débriefs et temps d'échange avec les collaborateurs.

La tendance à la baisse du nombre de signalements, y compris les agressions, se poursuit en 2025 dans le Réseau**.** Le baromètre d'engagement des postiers met en évidence une progression constante et significative du ressenti de l'utilité des actions, avec un taux d'engagement de 64% en 2025 (+0,1 point *vs* 2024).

Le volet de lutte contre les incivilités à distance a été ouvert à l'ensemble des collaborateurs de la direction de la relation clients à distance[3], du plateau téléphonique de télévente[4] ou de la direction opérationnelle des services bancaires[5] (DOSB) de La Banque Postale. Celle-ci a intégré la politique « Tolérance zéro » du groupe pour faire face aux incivilités à distance. Ainsi plusieurs actions ont été menées en 2025 pour accompagner les collaborateurs des centres de relation client : mise à disposition d'un *e-learning*, conception des modules de formation en présentielle à destination des managers et des collaborateurs, habilitation à INDIS pour donner aux managers la vision des agressions/incivilités, etc.

Actions spécifiques concernant le risque de harcèlement

Risque identifié P11 sur la cartographie

Les règlements intérieurs des filiales de la BGPN précisent que tous les collaborateurs peuvent bénéficier de la protection de la filiale pour tout fait d'agression, de discrimination ou harcèlement dont ils feraient l'objet. Des protocoles de prévention des faits de harcèlement et d'agression, ainsi que l'accompagnement psychologique des personnels victimes de tels faits sont en place. Les faits constitutifs de harcèlement font l'objet d'une tolérance zéro, et tout auteur identifié de tels agissements fait l'objet d'une procédure disciplinaire. Des dispositifs d'alerte permettent aux collaborateurs de signaler les faits dont ils sont victimes ou témoins.

En 2025, une plateforme web dédiée à la prévention du harcèlement sexuel « Tolérance zéro face au harcèlement sexuel » a été mise en ligne pour informer et orienter les postiers. Cette sensibilisation accessible à tous les postiers a été conçue pour aider à identifier les violences sexistes et sexuelles, accueillir la parole des victimes sans jugement et orienter vers les ressources adaptées. La plateforme s'accompagne d'un module de formation destiné à lutter contre ces violences « Arrêtons les violences : comprendre et agir ».

En matière de harcèlement cyber, un travail collaboratif a été entrepris pour définir un process de traitement des avis Google injurieux. Y participent la direction de l'expérience des collaborateurs, la direction juridique du groupe, le directeur de projet incivilités de la BGPN ainsi que les équipes direction relation clients à distance. Une note parue au second semestre 2024, précise ce process.

Droits humains et libertés fondamentales

Actions spécifiques sur le risque de discrimination

Risque identifié P12 sur la cartographie

Se référer aux actions spécifiques sur le risque de discrimination de la ligne métier Courrier et Colis pour la description des mesures générales d'atténuation et de prévention de ce risque[6].

La politique « Tolérance zéro » s'applique à tous les collaborateurs de la ligne métier services de proximité. Des formations sont dispensées pour sensibiliser l'ensemble des collectifs managériaux. Le programme de développement des managers inclut des ateliers sur le management inclusif, pilotés par la direction des cadres stratégiques.

(1) *Des bureaux de poste.*
(2) *Processus réglementaire qui oblige les institutions financières à vérifier l'identité de leurs clients pour lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.*
(3) *Ces centres rattachés à la BGPN reçoivent des appels (numéro d'appel : 3631) entrants de clients.*
(4) *Appels sortants et entrants pour les professionnels.*
(5) *Appels entrants et sortants pour les clients bancaires (numéro d'appel : 3639).*
(6) *Cf. section 4.5.3.2 « Actions spécifiques à la ligne métier Courrier et Colis ».*

En ce qui concerne la discrimination liée au genre, des ateliers spécifiques de prévention du sexisme et du harcèlement moral ou sexuel sont organisés pour les managers. Des Labs « expérience collaborateurs » sur les incivilités faites aux femmes ont également été déployés. La formation des managers en bureaux de poste comprend un module sur les incivilités envers les femmes. L'affiche « sanctions disciplinaires », diffusée dans tous les établissements du Réseau, rappelle les sanctions encourues en cas de faits de harcèlement ou de sexisme.

Plus spécifiquement, sur le handicap et le maintien dans l'emploi, les mesures de l'Accord Handicap 2023/2025 sont déployées et un dispositif d'accompagnement des collaborateurs en situation d'inaptitude ou de handicap est en place, soutenu par les filières RH. Depuis 2022, des ateliers de sensibilisation à l'inaptitude et au handicap sont organisés lors de la SEEPH.

4.5.3.4 Actions spécifiques de la ligne métier bancassurance

Actions spécifiques sur les risques liés aux activités de financement et investissement

Risque identifié P13 dans la liste des scénarios

Dans le cadre de son activité commerciale de financement de l'économie, La Banque Postale sert les segments de clientèle suivants : les entreprises, les associations et le secteur public local (collectivités locales, établissements publics de santé, bailleurs sociaux). LBP AM est spécialisée dans la gestion des actifs cotés et des actifs privés européens. Dans le cadre de leur activité d'investissement, La Banque Postale et CNP Assurances interviennent également pour compte propre afin de gérer leurs actifs dans une optique de performance durable et de maîtrise des risques.

Le risque brut prioritaire identifié est celui de causer ou de contribuer à des impacts potentiels graves sur les droits humains et l'environnement commis par des entités tierces, *via* les activités de financement et d'investissement. Pour évaluer et maîtriser ce risque, La Banque Postale a mis en œuvre les mesures suivantes :

- évaluation des impacts négatifs et positifs *via* un système de notation interne sur la base de critères extra-financiers et développé sur les activités prioritaires (*Indice d'Impact Global* – IGG) ;
- développement d'une méthodologie d'analyse des actifs pour les évaluer au regard de critères de durabilité (GREaT), qui permet de piloter l'alignement des fonds et prononcer d'éventuelles exclusions d'entreprise ;
- encadrement des activités visées par la Charte de financement et d'investissement responsable au travers :
  - de l'exclusion a priori d'activités considérées comme incompatibles avec les enjeux RSE ou qui opèrent dans des secteurs sensibles,
  - du suivi des controverses des entreprises pouvant aller jusqu'à leur exclusion ;
- mise en œuvre d'une politique de dialogue et d'engagement actionnarial afin de contribuer à la prévention, l'atténuation et la remédiation des impacts négatifs sur les droits humains, l'environnement ou les principes de bonne gouvernance ;
- suivi de l'efficacité de ces actions par des instances dédiées.

Ces leviers d'action portent sur l'ensemble des enjeux droits humains et environnementaux, couverts par le devoir de vigilance.

Droits humains et libertés fondamentales

En 2025, la démarche de vigilance a été enrichie par l'adoption d'une politique des droits humains spécifiques aux activités de financement et d'investissement. La Banque Postale s'engage à analyser ses contreparties entreprises de taille importante quant à leur capacité à respecter les droits humains et à prendre en compte les résultats de ces évaluations dans ses décisions de financement et d'investissement. La Banque Postale identifie les entreprises à faible performance dans leur gestion des enjeux de droits humains et engage un dialogue pour les encourager à progresser. Elle s'engage à vérifier régulièrement l'existence de controverses éventuelles. En cas de controverses graves et/ou répétées, l'entreprise peut faire l'objet d'une exclusion en matière de financement et d'investissement à venir ou réalisé. Pour les activités de financements liés à des clients existants, La Banque Postale peut décider de ne plus engager de nouvelles opérations avec ceux-ci.

En ce qui concerne les obligations souveraines, les pays ayant un score insuffisant dans des indices liés aux droits fondamentaux (droits politiques et libertés civiles, droits des travailleurs, liberté de la presse) sont exclus.

LBP AM a adopté, dès 2023, une politique dédiée à la mise en œuvre de procédures de vigilance en matière de droits humains, s'appuyant et déclinant les mesures suivantes : intégration des risques saillants dans la notation et la sélection des actifs, évaluation de la durabilité des investissements, exclusion normative et politique d'engagement, consultation des parties prenantes. Cette politique a été validée par le Comité finance durable qui regroupe les membres du Directoire, les responsables des équipes de gestion et d'analyse, les équipes commerciales, la direction des risques et les responsables RSE. Le suivi de la mise en œuvre repose sur les Comités GREaT et ESG.

En 2025, LBP AM a mené 87 actions d'engagement auprès de 62 entreprises européennes et internationales. Ces actions ont permis d'aborder des enjeux saillants tels que la prévention du travail forcé et du travail des enfants, les risques liés au développement et à l'usage de l'IA, le salaire décent, les risques liés au développement et à l'utilisation de substances chimiques dangereuses pour la santé humaine, la transition juste, la santé des travailleurs, ou encore la nutrition.

LBP AM a mis à jour et renforcé sa méthodologie d'analyse concernant l'investissement en dette privée en 2025. L'évolution de l'outil GREaT offre une meilleure identification des risques saillants en matière de développement durable et, notamment en droits humains. LBP AM optimise ainsi leur suivi tout au long du cycle de vie de l'investissement.

Par ailleurs, LBP AM a intégré en 2025 la *Platform Living Wage Financials* et le *Steering Committee* de l'initiative *Corporate Human Rights Benchmark* et a participé à l'initiative de l'*International Commitee on Credit Reporting* concernant les droits fondamentaux des travailleurs des plateformes, afin d'encourager les entreprises de nouvelles technologies à renforcer leur approche concernant les droits syndicaux, le salaire décent, le temps de travail et l'analyse des impacts de l'adoption de l'IA sur les travailleurs.

Environnement

S'agissant des atteintes potentielles à l'environnement liées aux financements ou à des investissements, La Banque Postale a pris depuis 2021 des engagements climatiques zéro émission nette d'ici 2040, associés à des trajectoires de décarbonation sur le périmètre opérationnel et sur les portefeuilles de financement et d'investissement. En 2025, La Banque Postale a publié son plan de transition relatif à ses principales entités (La Banque Postale, CNP Assurances, LBP AM et Louvre Banque Privée), et alignant l'ensemble des actions climatiques avec sa stratégie.

Les engagements climatiques et de durabilité des portefeuilles de financement et d'investissement reposent sur les politiques et documents cadres mis en place ci-dessous :

- la politique d'exclusion liée aux controverses environnementales, incluse dans la politique de maîtrise des risques et dans la Charte de financement et d'investissement responsable. Un comité de controverses et d'exclusions a été créé pour la gestion des controverses ESG ;
- les politiques sectorielles (charbon, pétrole, gaz, aéronautique, déforestation et conversion des écosystèmes) mises en place pour orienter les financements et investissements et définir les exclusions ;
- les trajectoires de décarbonation pour certains secteurs carbo-intensifs : immobilier, transport automobile, transport aérien, ciment ;
- l'engagement actionnarial : les filiales, notamment LBP AM et La Financière de l'Échiquier, utilisent activement le dialogue actionnarial et les votes en assemblées générales pour inciter les entreprises investies à adopter des trajectoires compatibles avec les objectifs Net Zéro ;
- l'intégration de critères ESG dans les décisions d'investissement assurant un alignement avec les objectifs de décarbonation. Les outils comme la méthodologie GREaT permettent aux gérants de piloter l'alignement des fonds avec les objectifs du groupe en sélectionnant des investissements ESG ;
- les engagements sur le périmètre opérationnel : performance énergétique des bâtiments, numérique responsable, mobilité responsable, achats responsables, rénovation, sobriété des usages, écoconception, réemploi, etc.

CNP Assurances vise un portefeuille « zéro net » d'ici 2050, en poursuivant une démarche d'investissement responsable. Fin 2025, 79% des investissements sont gérés selon des critères ESG sur les portefeuilles en euros et en unités de compte. L'entreprise applique des politiques d'exclusion sectorielles, par exemple aucun nouvel investissement direct dans une société dont plus de 5% du chiffre d'affaires provient du charbon. En complément, elle mène un dialogue actionnarial exigeant avec les entreprises du secteur pour les accompagner dans leur transition énergétique et leur demander notamment de renoncer à tout nouveau projet d'exploration ou de production de pétrole ou de gaz fossile.

4.5.4 Actions d'atténuation et de prévention des risques prioritaires pour les activités externalisées

4.5.4.1 Actions générales d'atténuation et de prévention

Ci-dessous figure la liste des mesures d'atténuation et de prévention des risques communes à toutes les catégories d'achat.

Cadre général et politiques mises en œuvre

Au niveau groupe

Politiques Achats responsables et de conformité des achats du groupe[1].

Trois **Chartes achats responsables et éthiques** à destination des acheteurs, des prescripteurs et des fournisseurs.

Dispositif de suivi de la sous-traitance, couvrant divers aspects clés de la relation, tels que l'efficience opérationnelle, la qualité de service et la sécurité. L'un des piliers de ce dispositif est la santé et la sécurité au travail, qui inclut les questions relatives aux droits humains et la promotion de l'accès au système d'alerte.

Au niveau international

Charte des achats responsables

Geopost dispose d'une Charte des achats responsables à destination des fournisseurs et sous-traitants. Annexée aux contrats, elle formalise les engagements réciproques entre Geopost et ses partenaires, et rappelle les exigences de respect des droits humains, de la santé et de la sécurité au travail (y compris la sécurité routière), ainsi que de l'environnement.

Programme Partenaire de référence de Geopost[2]

Geopost déploie des actions pour prévenir les éventuels impacts négatifs et les risques pouvant affecter les salariés ainsi que les partenaires sous-traitants en contrat direct avec le groupe. À travers le programme « Partenaire de référence », Geopost a mis en place un dispositif de suivi de ses partenaires sous-traitants, déployé localement par ses filiales. Il couvre les principaux aspects de la collaboration, notamment la qualité de service et la sécurité, et vise à améliorer les conditions de travail dans les activités clés de manutention, de transport et de distribution. Ce programme repose sur des principes essentiels : formation et sensibilisation, respect des droits fondamentaux (liberté d'association, négociation collective), horaires compatibles avec l'équilibre vie professionnelle et vie privée, conditions de travail dignes, rémunération décente et mécanismes de suivi rigoureux.

Baromètre des partenaires

Depuis 2024, Geopost recueille chaque année, en toute confidentialité, l'avis et les impressions de ses partenaires. Cet outil vise à mieux comprendre leurs attentes et à évaluer leur adéquation avec les besoins commerciaux de Geopost.

(1) Cf. sections 3.1.4.2 « Gestion des relations avec les fournisseurs » et 3.1.3.2 « Travailleurs de la chaîne de valeur ».
(2) Cf. section 3.1.3.2 « Travailleurs de la chaîne de valeur - S2 ».

Dispositifs de maîtrise des risques	Mesures prises par la direction des achats groupe
***Sourcing* et veille**	• Adéquation des achats avec la politique achats responsables et les engagements extra-financiers du groupe. • Observation et veille active régulière à partir de la presse et d'échanges dans le cadre d'initiatives sectorielles. • Surveillance régulière des risques pays/secteurs (scores EcoVadis ou Afnor, alertes et presse négatives).
Choix des fournisseurs	• Intégration de critères ESG comptant pour 10% de la notation globale des consultations formalisées, dans le cadre des consultations et d'appels d'offres. Ces critères sont définis en fonction des risques identifiés au préalable. • Réalisation de visites de site en France et à l'international pour vérifier les offres techniques présentées par les soumissionnaires (par exemple dans le cadre de la consultation marché des centres de relation clients au Maroc, Bénin, Togo ou Sénégal).
Documentation	• Politique conformité des achats du groupe. • Procédure d'évaluation de la conformité des fournisseurs. • Chartes achats responsables et éthiques (engagements du groupe, des fournisseurs et prestataires, des prescripteurs, des principales consultations).
Clauses contractuelles	Insertion de clauses dans les contrats et les conditions générales d'achat (CGA) imposant au prestataire de : • répondre aux obligations de conformité à la loi relative au devoir de vigilance ; • informer leurs salariés de l'existence des dispositifs d'alerte mis à leur disposition par le groupe ; • effectuer une démarche d'auto-évaluation portant notamment sur les thématiques suivantes : RH, santé et sécurité, et conditions de travail, maîtrise de la chaîne d'approvisionnement et gestion de l'environnement ; • accepter un audit, pouvant porter sur les thématiques du devoir de vigilance.
Évaluation des risques	• Évaluation de l'ensemble des fournisseurs sous contrat (cf. descriptif ci-après). • Extension du dispositif d'évaluation des risques fournisseurs (*hub* e-conformité) à dix filiales. • Utilisation de la plateforme d'évaluation EcoVadis, permettant de suivre les scores de près de 320 fournisseurs stratégiques.
Formation	• Formation au DDV rendue obligatoire pour les collaborateurs de la direction des achats et des prescripteurs.
Mécanisme d'alerte	• Référence aux dispositifs d'alerte dans : ◦ la signature électronique mail des acheteurs, ◦ les CGA et la Charte achats responsables et éthiques du groupe La Poste. • Pour les fournisseurs ayant accès à la plateforme EcoVadis, l'adresse internet vers le mécanisme d'alerte est également accessible sur le profil de La Poste. Il est également communiqué aux prestataires de manière dédiée par *newsletter* et fait également l'objet d'affichettes dans certaines plateformes de la BSCC avec QR Code intégré renvoyant vers le dispositif d'alerte. • Le site institutionnel du groupe La Poste mentionne le dispositif d'alerte, tout comme l'intranet pour les collaborateurs et les fournisseurs dans la rubrique « Espace fournisseurs ».
Incidents	Encadrement du traitement et du pilotage des incidents significatifs au niveau du groupe par la direction des risques du groupe, mis en application en 2024. Chaque entité est responsable de la remontée et du traitement des incidents qui surviennent sur son périmètre.

Les actions menées auprès des fournisseurs et prestataires s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue, intégrant des dispositifs d'évaluation et de contrôle.

Renforcement du dispositif d'évaluation des fournisseurs au service de l'approche risque et d'une démarche de progrès



Le groupe met en œuvre un processus d'évaluation des fournisseurs qui constitue l'un des fondements structurants de son dispositif de vigilance et de conformité. Il est destiné à analyser ses fournisseurs et permet d'anticiper les risques susceptibles d'affecter ses opérations, ses collaborateurs ou sa chaîne de valeur. À fin 2025, plus de 7 000 fournisseurs en France sont intégrés au dispositif du *hub* e-conformité fournisseurs[1]. Cet outil permet d'assurer la conformité documentaire, d'une part, *via* un contrôle des pièces (immatriculation, Urssaf, liste des salariés étrangers, etc.) et réglementaire, et d'autre part, à travers l'évaluation des fournisseurs.

(1) *Plateforme de contrôle et d'évaluation des fournisseurs sur l'ensemble des champs de conformité, d'identification des risques et de leur niveau de gravité, et d'accompagnement des fournisseurs pour une mise en conformité des relations.*

L'évaluation s'inscrit dans une logique de gestion active des risques. Chaque fournisseur fait ainsi l'objet d'un examen comprenant :

- des vérifications automatiques sur les listes internationales de sanctions et de surveillance ;
- une analyse des signaux faibles *via* la presse négative et les sources ouvertes ; et
- lorsque cela s'avère nécessaire, des questionnaires réglementaires ciblés permettant d'apprécier la maturité des dispositifs internes. Si un fournisseur dispose déjà d'une évaluation EcoVadis, celle-ci est intégrée automatiquement dans le dispositif interne d'évaluation fournisseurs.

Ce dispositif est adossé à une gouvernance établie qui statue sur les relations avec les fournisseurs présentant un risque jugé majeur ou critique. Les décisions prises peuvent être des suspensions ou des ruptures de la relation commerciale, des mesures conservatoires, des pénalités, et le déclenchement d'audits documentaires ou sur site. 20 audits fournisseurs ont été réalisés en 2025 au titre du DDV.

Pour assurer une couverture complète de son périmètre d'activité, Geopost s'appuie sur deux plateformes dédiées :

- le *hub* e-conformité fournisseurs, partagé par les entités du groupe et par les filiales françaises de Geopost. Depuis septembre 2025, Chronopost et DPD France évaluent leurs sous-traitants de transport depuis le *hub* ;
- une solution tierce spécialisée d'évaluation des tiers, en cours de déploiement pour l'ensemble des filiales internationales de Geopost.

Cette démarche permet à Geopost et ses filiales d'obtenir une vision claire du niveau de risque associé à chaque relation commerciale, incluant les enjeux environnementaux, de droits humains ou de sécurité au travail.

En 2025, Geopost a poursuivi la mise en place de son programme de conformité de la sous-traitance. Il repose sur trois composantes structurantes :

- la mise en œuvre d'une politique de conformité sous-traitance, commune à l'ensemble de ses filiales, rappelant les exigences légales et réglementaires applicables, les valeurs et principes éthiques, ainsi que les règles et contrôles à mettre en œuvre pour la sous-traitance d'activités de manutention, de transport ou de collecte et distribution de colis ;
- un processus harmonisé d'évaluation des tiers s'appuyant sur un ensemble de procédures et d'outils de screening des fournisseurs et prestataires ;
- une veille réglementaire internationale permettant une mise à jour du dispositif de conformité de la sous-traitance.

4.5.4.2 Actions d'atténuation et de prévention des risques prioritaires pour les activités externalisées Courrier et Colis

À travers la BSCC et Geopost, la ligne métier Courrier et Colis propose une offre complète de solutions de livraison de colis, à domicile comme hors domicile, et de services dédiés à l'e-commerce, au bénéfice des grandes entreprises, ETI ou PME, en s'appuyant sur un réseau de marques reconnues, dans plus de 50 pays. Pour mener à bien ces activités, elle recourt à un réseau étendu de prestataires intervenant sur des activités clés de sa chaîne de valeur : transport longue distance, manutention, collecte et livraison du dernier kilomètre.

Parmi les 16 scénarios de risques bruts consolidés prioritaires identifiés dans la cartographie réalisée en 2025, onze risques bruts prioritaires concernent directement les activités externalisées de la ligne métier Courrier et Colis[1] :

- quatre risques liés à la santé et à la sécurité des personnes, incluant les accidents de la route et de manutention, les troubles musculosquelettiques, l'exposition à des matières dangereuses et les agressions ;
- cinq risques portant sur les droits humains et libertés fondamentales, relatifs aux durées de travail excessives, à la précarité contractuelle, aux conditions d'emploi inéquitables (risque spécifique à l'international), au travail illégal et à la discrimination ;
- deux risques environnementaux liés principalement aux émissions de GES et de polluants atmosphériques locaux.

Afin d'atténuer et prévenir les potentielles atteintes graves à ces risques dans l'exercice de leurs activités, la BSCC et Geopost déploient un ensemble structuré de dispositifs de maîtrise des risques (DMR), combinant des mesures transverses pilotées au niveau du siège et des actions spécifiques mises en œuvre par les filiales. Parmi les DMR généraux mis en place figurent la cartographie des risques 2025, un système d'alerte éthique opérationnel dans toutes les filiales, une politique d'évaluation des tiers appuyée par des plateformes dédiées, un référentiel de contrôle interne intégrant une série de mesures et contrôles relatifs aux droits humains, à la santé et sécurité et à l'environnement. Des formations dédiées sont aussi mises en place. Chez Geopost, le programme Partenaire de référence et la campagne annuelle de baromètre partenaire complètent également ces actions. Dans la continuité de la cartographie des risques menée dans le cadre de son devoir de vigilance, Geopost a déployé un plan d'accompagnement spécifique pour ses filiales, comprenant une série de visites sur site réalisées auprès d'un échantillon représentatif de filiales, sélectionnées en fonction de leur taille, de leur zone géographique et de leur niveau d'exposition aux risques. Ces derniers ont permis de compléter les DMR mis en œuvre localement, qu'ils relèvent d'initiatives propres ou de déclinaisons des mesures transverses du groupe. Ils ont également eu pour finalité d'identifier les bonnes pratiques susceptibles d'être répliquées.

Les actions d'atténuation et de prévention des risques bruts consolidés prioritaires pour les activités externalisées de la ligne métier Courrier et Colis sont décrites dans cette section.

Santé et sécurité des personnes

Le groupe déploie une politique visant à préserver la santé et la sécurité des salariés des prestataires intervenant dans ses activités externalisées (transport routier, manutention, livraison, intérim). Cette politique repose sur des plans de prévention systématiques, des protocoles de sécurité et des règlements intérieurs applicables à tous les sites. Chaque prestataire est informé des risques identifiés et des mesures à appliquer avant le démarrage des prestations et s'engage contractuellement à les respecter. La gouvernance s'appuie sur des points réguliers entre les directeurs d'établissements et les représentants des entreprises prestataires, ainsi que sur des dispositifs d'alerte et d'analyse en cas d'incident. La sensibilisation et la formation sont intégrées dès la phase de contractualisation, avec des demandes de formation à la santé et sécurité, et des campagnes d'information sur les bons gestes et postures sont déployées. Les actions opérationnelles incluent la mise à disposition et le contrôle du port des équipements de protection individuelle (EPI), l'affichage des consignes de sécurité et la vérification des véhicules et matériels. Des contrôles terrain et des audits évaluent l'efficacité des mesures et ajustent les dispositifs.

(1) Cf. section 4.5.2.3 « Résultats consolidés de la cartographie pour les activités externalisées du Courrier et Colis ».

Actions spécifiques sur le risque d'accident

Risque identifié T1, M1, L1 et I1 sur la cartographie

Le groupe et ses filiales mettent en œuvre une politique proactive pour prévenir et réduire le risque d'accident dans le cadre des activités confiées à des prestataires de transport routier, de manutention, de livraison et d'intérim. Cette politique repose sur un socle commun de mesures appliquées à l'ensemble de ces prestataires, complété par des dispositifs spécifiques adaptés à chaque type d'activité.

La prévention repose sur des exigences contractuelles et organisationnelles strictes. Les cahiers des charges et les contrats rappellent que chaque prestataire doit préserver la santé et la sécurité de ses salariés, en fournissant les EPI obligatoires (gants, chaussures de sécurité et gilet haute visibilité) et en veillant à leur port effectif. Ces obligations figurent dans le règlement intérieur, les plans de prévention et les protocoles de sécurité des sites postaux sont communiqués aux prestataires. Sur le terrain, une signalétique adaptée (marquage au sol, panneaux) complète ces dispositifs et des contrôles quotidiens assurent le respect des règles, avec une tolérance zéro : l'accès au site est par exemple refusé à tout salarié dépourvu de ses EPI. En cas de suspicion d'état d'ébriété ou de consommation de stupéfiants, La Poste peut alerter les forces de l'ordre, en présence du représentant du salarié.

Le processus d'intégration des nouveaux arrivants, notamment intérimaires, prévoit plusieurs jours de formation sur la santé et sécurité et les gestes adaptés, ainsi qu'une période en binôme avec un salarié expérimenté. Pour ceux amenés à conduire un véhicule, le permis est vérifié avant la prise de poste et des formations pratiques (prise en main du véhicule, tournées en binôme) sont dispensées. Des tournées de préventeurs et des contrôles opérationnels sont réalisés pour s'assurer de la conformité des pratiques et des postures.

Les dispositifs d'alerte sont affichés sur site, avec un QR code permettant un signalement immédiat. En cas d'accident grave sur un site postal, le groupe organise les premiers secours, l'évacuation et la mise en sécurité des personnes présentes. Une réunion est ensuite tenue avec le directeur d'établissement, les représentants syndicaux, le CSE et le prestataire afin d'en analyser les causes et définir un plan d'actions correctives. Tout accident donne lieu à un échange d'informations entre La Poste et le prestataire, en complément de réunions régulières organisées aux niveaux national et local, pour faire le bilan des risques et accidents, et d'ajuster les mesures et plans d'actions.

Geopost déploie des mesures similaires et les complète par des formations en santé et sécurité dédiées aux activités externalisées. Elle met également en œuvre des actions opérationnelles visant à prévenir les risques d'accident en installant par exemple des revêtements antidérapants ou en renforçant l'éclairage pour sécuriser les cheminements dans ses dépôts. Le port des EPI est obligatoire et de nombreuses filiales fournissent aux équipes sous-traitantes des chaussures de sécurité antidérapantes et gilets de visibilité. Des contrôles réguliers sont réalisés et tout incident ou manquement à ces obligations est consigné, pouvant entrainer des sanctions pour le prestataire.

Pour les activités de transport routier et de livraison, les appels d'offres intègrent des contraintes en matière de temps de travail et de repos. Les délais de transport et de livraison sont calculés en tenant compte des risques liés à la fatigue et aux durées excessives de conduite. Des questionnaires sur l'état des flottes sont adressés annuellement aux prestataires et la conformité des véhicules est contrôlée, tant sur les caractéristiques réglementaires (normes Euro, vignette Crit'Air) que sur leur état général (pneus lisses, pare-chocs sur le point de tomber, véhicule fumant, rétroviseurs/feux cassés ou absents). Pour les transporteurs routiers, La Poste procède à des vérifications documentaires avant toute contractualisation : validité de la licence de transport et de l'attestation d'assurance responsabilité civile professionnelle, obligation de formation continue des chauffeurs (35 heures tous les cinq ans) incluant la sécurité routière. Pour la livraison, les contrats intègrent des clauses visant à respecter la réglementation sociale et à prévenir les risques routiers. Ainsi, il est demandé aux prestataires de livraison de fournir des preuves de formation et de sensibilisation de leurs équipes à la santé et sécurité et à la sécurité routière. Des contrôles documentaires garantissent la couverture assurantielle des véhicules et des kits de vigilance (affiches, flyers, fiches sécurité) sont remis en début de prestation. La Poste mène également des campagnes de sensibilisation à la cyclo-logistique pour promouvoir des modes de livraison plus sûrs et durables. Tout manquement des prestataires de transport routier et de livraison peut entraîner des signalements, des pénalités, voire la résiliation du contrat en cas de non-conformité grave ou répétée. De même, Geopost dispose d'un reporting des incidents graves liés aux prestataires (y compris les accidents de la route). Des mesures spécifiques sont mises en œuvre dans les filiales pour limiter les vitesses excessives lors de la réalisation des tournées, avec des processus de préqualification et de planification des tournées, ainsi que des formations à la conduite sécurisée. Des audits des sous-traitants (conformité des permis, licences et véhicules, ainsi que leur état) et l'accès au dispositif d'alerte Safecall ouvert à tous les conducteurs, contribuent à renforcer la culture de sécurité et à prévenir les comportements dangereux. Des systèmes de gestion de crise assurent également le soutien aux victimes en cas d'accident grave.

Par ailleurs, les opérations de chargement, de déchargement et de tri manuel exposent les intérimaires et les salariés des prestataires du groupe à des risques de blessures, notamment lors de la manipulation de charges lourdes ou encombrantes. Afin de réduire le risque d'accident grave de manutention, les prestataires de manutention sont reçus par le directeur d'établissement et les instances représentatives du personnel lors d'une visite préalable du site, appelée inspection commune, organisée avant le démarrage de la prestation. Ils ont l'occasion de prendre connaissance du règlement intérieur, du plan de prévention et du document unique intégrant l'évaluation des risques professionnels. Une fiche technique « santé et sécurité » par poste est également partagée avec les gérants des prestataires pour transmission à leurs salariés. Les contrats imposent l'application stricte des protocoles de sécurité établis avec La Poste pour les opérations de chargement et déchargement. Un processus d'arrivée est établi et vise à assurer une montée en cadence et en compétence progressive des nouveaux agents de prestation logistique et des intérimaires, *via* une phase d'observation des tâches en binôme avec un titulaire.

Pour les intérimaires, compte tenu de leur expérience relative des métiers de la manutention, de la livraison de colis ou de la distribution de courrier, des dispositions spécifiques ont été mises en place pour leur permettre d'appréhender au mieux les gestes, les bonnes postures et les risques. Les contrats des entreprises de travail temporaire (ETT) intègrent des procédures de prévention, des actions de sensibilisation et des formations obligatoires. La Poste communique la liste des EPI à fournir pour chaque poste et les ETT doivent garantir leur mise à disposition. En cas de non-port ou d'oubli répété des EPI par l'intérimaire, l'accès au site lui est refusé et un signalement est effectué auprès de l'agence ETT. Un dispositif d'alerte est également mis en place par l'ETT pour permettre une remontée des incidents. Les filiales de Geopost déploient un ensemble de dispositifs combinant formations, équipements adaptés, organisation du travail et des systèmes de management de la sécurité structurés, comme en Italie, où les activités sous-traitées sont pleinement intégrées dans le système de gestion de BRT certifié ISO 45001. De même, Chronopost et DPD France élaborent des plans de prévention ainsi que des protocoles de sécurité pour les opérations de chargement et de déchargement, en concertation avec les sociétés prestataires de manutention et sous-traitants de transport et de livraison. Enfin, les filiales de Geopost déploient des campagnes d'information régulières à destination des personnels internes et externes pour les sensibiliser aux règles essentielles de sécurité.

Actions spécifiques concernant le risque de troubles musculosquelettiques (TMS)

Risque identifié T2, M2, et L2 sur la cartographie

Afin de réduire le risque de TMS dans les activités externalisées, le groupe déploie un dispositif commun à l'ensemble des prestataires de transport routier, de livraison et de manutention, complété par des mesures spécifiques adaptées à chaque secteur d'activité. En complément des exigences en matière de santé et sécurité au travail intégrées dans les cahiers des charges et contrats, des actions contribuant à la prévention du risque de TMS sont spécifiquement mises en œuvre. À cet effet, La Poste fixe des objectifs à ses prestataires afin d'éviter à leurs salariés des cadences ou des délais incompatibles avec la prévention des TMS et leur demande de proposer une organisation adaptée. Les critères RSE des appels d'offres imposent aux prestataires la mise en place d'actions de formation à la prévention des TMS pour leurs salariés. Les dispositifs de sensibilisation incluent des affichages obligatoires dans les halls d'exploitation et les zones de chargement, le partage de fiches « bons gestes/bonnes postures » ainsi que des sessions d'information des salariés avant leur prise de poste.

Lors de la sélection des prestataires de transport routier, La Poste prend en compte les causes des TMS et leur fixe des objectifs de délais de transport qui sont raisonnables et tiennent compte des temps de repos légaux. Cette disposition a pour effet de limiter la posture assise des chauffeurs de façon trop prolongée et ainsi de limiter le risque de TMS lié à la conduite. Les camions sont équipés de sièges à suspension qui réduisent les vibrations pouvant devenir source de douleurs lombaires et articulaires à long terme pour les chauffeurs. Par ailleurs, le risque de TMS lié aux opérations de chargement et de déchargement est circonscrit : ces tâches étant assurées par des manutentionnaires pour environ 99% des flux.

Dans le cadre de la livraison, le cahier des charges de la prestation inclut un article spécifique au risque de TMS, imposant au prestataire de former ses livreurs aux postures adéquates et gestes adaptés. Un justificatif de formation (support ou attestation) est demandé au candidat. La Poste met à disposition de ses prestataires des fiches techniques santé précisant les postures à adopter, notamment pour les opérations de préparation de tournées. Enfin, les objectifs de tournée sont fixés de manière à éviter des cadences excessives. Conformément au règlement intérieur des sites postaux, le port des EPI par les livreurs est obligatoire.

Le cahier des charges des prestataires de manutention stipule que « Le Prestataire est tenu de veiller dans l'exécution des prestations à la prévention des risques en matière de santé et sécurité au travail des salariés, notamment aux TMS (par exemple : port des équipements de protection individuelle, bonne posture de manipulation des colis, préservation à l'exposition à une matière dangereuse, etc.) ». La Poste annexe également aux contrats une fiche dédiée au standard de chargement en vrac-rangé qui explicite les bons gestes et postures à adopter afin de réduire l'exposition au risque de TMS.

À l'international, les filiales de Geopost mettent en œuvre des actions incluant l'amélioration de l'ergonomie pour les opérations de manipulation des colis, la diffusion de consignes sur les techniques de levage sécurisées, des rappels récurrents dispensés en modules de formation et l'adaptation des processus ou des équipements afin de limiter les contraintes physiques.

Actions spécifiques concernant le risque d'exposition à des matières dangereuses

Risque identifié M3 et L3 sur la cartographie

La Poste applique un cadre strict pour prévenir l'exposition des salariés aux matières dangereuses. La politique repose sur la Charte achats responsables et éthiques, le plan de prévention signé par les prestataires, les clauses contractuelles et les cahiers des charges mis à disposition des prestataires. Ces dispositifs imposent :

- le respect des réglementations nationales et internationales (CLP, ADR, arrêté TMD) ;
- la formation des personnels concernés ;
- la fourniture et le port obligatoire des EPI conformément au règlement intérieur des sites postaux.

La sensibilisation des salariés des prestataires est renforcée par des sessions d'information, l'affichage des fiches « matières dangereuses » et la remise de kits de prévention comprenant les procédures opérationnelles, les guides de bonnes pratiques et les consignes sur la gestion et le stockage isolé des matières dangereuses. En cas d'incident, le protocole prévoit l'isolation immédiate du colis incriminé et sa prise en charge par un encadrant de La Poste. Les directeurs d'établissement sont responsables du déploiement du plan de prévention, régulièrement contrôlé par les responsables de production et les préventeurs (tours terrain, vérifications avant entrée et en cours de prestation).

Au sein de Geopost, les marchandises dangereuses ne sont acceptées que dans les limites fixées par la législation du pays dans lesquels elle opère. Les procédures internes précisent les catégories et quantités autorisées, ainsi que les conditions de collecte, transport et livraison. Le guide de référence impose notamment :

- la nomination d'un responsable sécurité pour le transport de marchandises dangereuses ;
- l'utilisation d'un code service spécifique pour identifier les envois concernés ;
- la mise en place de procédures de signalement et d'escalade des incidents ;
- les obligations de formation pour le management et l'ensemble du personnel de la chaîne de traitement ;
- la disponibilité de matériel d'intervention d'urgence sur les sites concernés ;
- un dispositif d'information des chauffeurs avant départ en cas de présence de marchandises dangereuses en quantité limitée.

La gouvernance et le suivi sont assurés par les directions des opérations des filiales de Geopost, incluant la publication d'un standard de reporting des incidents, une table de catégories unifiée et un formulaire standardisé de remontée d'incidents. Ce cadre partagé assure une gestion harmonisée et sécurisée des incidents dans tout le réseau.

Actions spécifiques sur le risque d'agression ou de violence sur les facteurs, chauffeurs et livreurs

Risque identifié T3, L4 et I2 sur la cartographie

Afin de prévenir le risque d'agression des chauffeurs routiers, des itinéraires bis sont empruntés pour contourner ceux considérés comme dangereux. En cas de survenance du risque, il est traité au travers du dispositif d'alerte mis en place. Si l'agression du chauffeur avait pour but de commettre un vol des marchandises contenues dans le véhicule, La Poste analyse les causes de l'agression (localisation, circonstance, etc.) et met en œuvre des mesures complémentaires visant à prévenir de tels événements (itinéraire alternatif empruntant une route plus sécurisée, comme une autoroute, pour éviter la zone où a eu lieu l'agression).

Le risque de violence et d'agression peut se matérialiser de deux manières dans les activités de livraison, le livreur pouvant être la victime ou l'auteur. Dans les deux cas, des mesures sont mises en place.

Cas d'agression sur un livreur

De façon préventive, le cahier des charges livraison fourni intègre une fiche « Sûreté – Recommandations et réflexes en cas d'agression éventuelle », pour mieux accompagner ses salariés dans l'identification des situations à risque et à adopter des réactions adaptées.

En cas d'agression, La Poste incite le livreur victime à porter plainte. Ce point fait l'objet d'un paragraphe spécifique « Sécurité des biens et des personnes » dans la fiche annexée au contrat. La survenance de multiples agressions de livreurs au sein d'une même zone peut conduire à déclarer celle-ci en zone non livrable. Le dispositif d'alerte de La Poste est également disponible et communiqué aux prestataires.

Geopost et ses filiales mettent en œuvre des mesures spécifiques permettant de prévenir les risques d'agression ou d'actes violents à l'encontre des chauffeurs et des livreurs. Elles incluent par exemple la fourniture de conseils pour la désescalade en cas d'incivilités, la mise en place de procédures claires pour le signalement et la remontée des incidents, ainsi que le renforcement de la coordination avec les autorités locales en cas d'urgence ou d'agression. En complément, dans certains pays où les risques d'agressions sont plus répandus, les filiales de Geopost mettent en place des dispositifs spécifiques pour protéger leurs chauffeurs.

Cas d'agression de collaborateurs et/ou de clients par un livreur

Dans le contrat signé avec les sociétés de livraison, il est exigé des livreurs un comportement mesuré et compatible avec les valeurs de La Poste, conformément au règlement intérieur et au plan de prévention. Les collaborateurs sont sensibilisés à la gestion des conflits et aux réflexes à adopter (ne pas surenchérir, aller chercher le responsable, ne pas s'isoler, couper le dialogue au bout de trois minutes, etc.). En cas d'agression, avec ou sans violence, celle-ci est formalisée par écrit, avec convocation du gérant de la société de livraison. La Poste peut également décider d'interdire à ce livreur l'accès aux sites postaux.

Afin de prévenir les risques de violences et d'agressions des intérimaires, des mesures spécifiques à cette catégorie de travailleurs ont été mises en place. Lors des points d'échanges organisés régulièrement aux niveaux national et local entre La Poste et les entreprises de travail temporaire, les sujets santé et sécurité, dont les risques de violences et d'agressions, sont abordés. Des échanges entre la DRH groupe et une entreprise de travail temporaire ont eu lieu en 2025 afin de mettre en place un module de sensibilisation et prévention de leurs intérimaires vis-à-vis du risque d'agression et d'incivilité. Enfin, à titre exceptionnel, lorsque l'agression est caractérisée Tolérance zéro, La Poste peut octroyer la protection fonctionnelle à la victime.

Droits humains et libertés fondamentales

Actions spécifiques sur le risque de temps de travail excessif

Risque identifié T4, M4 et L5 sur la cartographie

La Poste fixe des objectifs de délais de livraison raisonnables afin de prévenir le risque de temps de travail excessif. Les prestataires demeurent responsables de la mise en place d'horaires de travail équilibrés pour leurs salariés, tandis que le groupe organise et optimise les opérations pour ne pas entraver le respect de cette responsabilité. Des contrôles de l'amplitude horaire entre la mise à disposition des colis et l'horaire limite de retour sont effectués et en cas d'excès, des courriers de mise en garde sont envoyés au prestataire concerné. En période de forte activité, des communications spécifiques permettent aux prestataires d'adapter leurs moyens et des contrats complémentaires peuvent être mobilisés pour éviter toute surcharge de travail.

Pour faire face aux risques liés aux surcharges périodiques d'activité, Geopost met en place des dispositifs d'anticipation de la variabilité des volumes de colis sur l'ensemble de l'année, y compris pour identifier les fluctuations journalières significatives. Un processus spécifique est notamment déployé pour la *peak period*, incluant des actions de planification, d'ajustement des capacités, de suivi opérationnel quotidien et de retour d'expérience. Par ailleurs, les filiales de Geopost disposent d'outils d'optimisation des tournées permettant d'ajuster la planification et d'améliorer la productivité dans le respect du temps de travail. Les tendances globales de temps de travail font également l'objet d'un suivi par Geopost dans le cadre du programme Partenaire de référence. En 2025, une réduction du temps passé à quai et sur la route a été observée, traduisant des plannings plus équilibrés et d'une amélioration des conditions de travail pour les chauffeurs.

Actions spécifiques sur le risque de recours abusif à des contrats précaires

Risque identifié T5, M5 et L6 sur la cartographie

Afin de prévenir le risque de recours abusif à des contrats précaires dans les activités externalisées, Geopost met en place un cadre de référence fourni par le référentiel de contrôle interne, basé notamment sur la Politique des droits humains et comprenant un chapitre dédié aux opérations sous-traitées. Geopost s'assure du bon déploiement du référentiel et le partage de bonnes pratiques avec ses prestataires. En outre, les filiales déploient la Charte des achats responsables, document socle en matière de droits humains et de conditions de travail, en annexe des contrats avec les prestataires. Le baromètre annuel des partenaires témoigne d'un niveau élevé de connaissance de ces exigences par ces derniers. Des mesures complémentaires sont également mises en œuvre au niveau des filiales de Geopost, telles que la communication de prévisions de volumes pour une planification optimisée des effectifs des prestataires, et la réalisation d'audits de sous-traitants. Concernant les opérations de manutention, des informations agrégées sur les tendances de rotation involontaire des effectifs sont également recueillies avec l'appui des prestataires. Le suivi de ces tendances dans le temps permet d'apprécier la stabilité de la main-d'œuvre des prestataires.

Actions spécifiques sur le risque de conditions d'emploi inéquitables (salaires et prestations sociales)

Risque identifié T6, M6 et L7 sur la cartographie

Pour prévenir le risque de conditions d'emploi inéquitables, Geopost définit des attentes communes à l'échelle du groupe au travers de la Charte des achats responsables, de la Politique des droits humains, qui contient un volet dédié à la rémunération équitable et du référentiel de contrôle interne. Ses filiales conservent la responsabilité de la gestion de ses prestataires et du respect de l'équité au sein de ses opérations. Dans ce cadre, et notamment au travers de son programme Partenaire de référence, Geopost a conduit des travaux d'analyse pour disposer d'une vision consolidée et comparative de certaines pratiques de rémunération au sein des entités. Certaines filiales, notamment DPD Pays-Bas, réalisent des audits de sous-traitants ou requièrent des certificats émis par des organismes indépendants attestant du respect des obligations en matière de cotisations sociales, contribuant ainsi à renforcer la transparence. Des canaux de signalement sont également mis à disposition des prestataires, tels que le dispositif d'alerte Safecall et le baromètre des partenaires, afin de permettre la remontée d'éventuelles situations préoccupantes.

Actions spécifiques sur le risque de travail illégal

Risque identifié M7, L8 et I3 sur la cartographie

Dans le cadre des activités externalisées et dans le but de prévenir de manière transverse les risques liés aux conditions d'emploi pouvant être aggravés par le travail illégal, tous les sous-traitants acceptent les CGA qui mentionnent :

- dans l'article respect des dispositions légales et réglementaires, que le prestataire doit s'assurer d'être en conformité avec l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires qui lui sont applicables ;
- dans l'article travail illégal, l'obligation de fournir les documents réglementaires légaux : immatriculation, Urssaf, liste nominative des travailleurs étrangers, en application de l'obligation de vigilance ;
- dans l'article audits, que des audits sur site sont possibles en cas de besoin pour s'assurer que le prestataire respecte ses obligations ;
- la possibilité de mettre fin à la relation commerciale en cas de non-respect par le prestataire des exigences fixées par La Poste.

Pour s'assurer du respect des dispositions contractuelles présentées ci-dessus, La Poste a mis en place des contrôles documentaires. Chaque prestataire a l'obligation de transmettre un certain nombre de documents permettant de s'assurer de sa conformité, parmi lesquels :

- un document attestant de l'identité du gérant et de l'immatriculation de l'entreprise ;
- l'attestation Urssaf, document clé dans la lutte contre le travail dissimulé permettant de vérifier :
  - que le prestataire est à jour dans le règlement des cotisations sociales, et
  - si le nombre d'employés déclarés est le même que celui indiqué sur le site de l'Urssaf. Des justifications sont demandées en cas d'écart pour s'assurer de l'absence de travail non déclaré ;
- la liste nominative de tous ses salariés étrangers soumis à une autorisation de travail, afin de prévenir le risque de travailleurs sans papiers. Une déclaration complémentaire est exigée en cas de recours à des travailleurs détachés ;
- l'attestation de régularité fiscale ;
- les documents relatifs aux activités de transport :
  - la licence de transport, prouve l'autorisation de l'entreprise d'exercer une activité de transport réglementée et garantit qu'elle remplit tous les critères (honorabilité professionnelle, capacité financière et professionnelle, etc.),
  - l'attestation de détention des copies conformes des licences, pour vérifier que le prestataire dispose d'autant de copies de la licence de transport que de véhicules affectés aux prestations effectuées pour le compte de La Poste et qu'une licence numérotée est présente dans chaque véhicule.

Pour la livraison, ces vérifications documentaires sont réalisées *via* le dispositif dédié Approcheck permettant aux établissements prescripteurs de vérifier la cohérence globale des informations par rapport à la prestation demandée (par exemple le nombre de personnes affectées à l'exécution des prestations pour La Poste *versus* la masse salariale renseignée pour la période de déclaration donnée). Les prestataires y ont également accès pour faciliter la transmission des pièces. Cela réduit le risque que le prestataire déclare moins de personnel que celui effectivement mobilisé pour la prestation à réaliser. Afin de s'assurer que ces vérifications documentaires soient bien effectuées, des contrôles de deuxième niveau sont réalisés chaque mois par la BSCC.

De plus, La Poste est engagée dans une démarche d'amélioration continue de la détection de la fraude documentaire. Ainsi, des contrôles renforcés sont mis en place pour accéder aux sites, tels que :

- l'envoi à l'établissement de la déclaration préalable à l'embauche 48 heures avant l'arrivée de leurs salariés sur site pour les sociétés de livraison et prestataires logistiques. En complément, pour les établissements situés en Île-de-France (territoire considéré comme le plus à risque), La Poste s'est équipée d'un outil procédant à la vérification de l'authenticité des pièces d'identité, du permis de conduire et du titre de séjour (ou du récépissé le cas échéant) *via* des liens uniques cryptés générés dans l'application. Après vérification des documents et de leur authenticité, les salariés des prestataires sont autorisés à accéder aux sites. En cas de non-conformité, un courrier de mise en garde signifiant le refus d'accès est transmis au prestataire. La Poste se réserve également le droit de rompre le contrat ;
- sur site, un second contrôle visuel des papiers est effectué pour s'assurer que la personne qui exécute la prestation est bien celle déclarée par son employeur. Ce dispositif reste à généraliser à l'ensemble des sites à risque ;
- des contrôles aléatoires inopinés des documents peuvent également être effectués.

Geopost confirme le déploiement en France et à l'international d'un ensemble de mesures pour prévenir le travail dissimulé, notamment chez les prestataires. Chaque filiale adapte et renforce continuellement ses dispositifs de contrôle pour faire face aux nouvelles formes de fraude documentaire. À titre d'exemple, en France, Chronopost et DPD France appliquent une procédure approfondie de vérification des prestataires et des risques liés au travail dissimulé, notamment *via* la plateforme de gestion opérationnelle et de conformité documentaire AndCo. Au niveau local, des procédures spécifiques de contrôle documentaire ont également été mises en place avec l'appui des équipes sûreté et sécurité. Des formations spécialisées sont dispensées à l'ensembles des collaborateurs concernés.

À l'international, des contrôles similaires sont déployés dans plusieurs pays à travers des clauses contractuelles et des solutions digitales de vérification. À titre d'illustration, certaines filiales conditionnent l'octroi du scanner de livraison à la présentation par le livreur de sa pièce d'identité, de son permis de conduire et de son numéro de sécurité sociale, et renforcent la prévention auprès de leurs sous-traitants *via* l'obligation contractuelle de prévenir toute forme de travail illégal. Dans certains cas, l'accès au système informatique peut également être conditionné à la vérification d'une Identité Numérique individuelle dans le respect du droit local.

Actions spécifiques sur le risque de discrimination

Risque identifié M8, L9 et I4 sur la cartographie

Pour les prestataires de livraison, l'accord-cadre et le cahier des charges imposent le respect des principes d'égalité, de laïcité et de neutralité, ainsi que la promotion des droits fondamentaux dans toute la chaîne d'approvisionnement. La Charte achats responsables et éthiques, signée par chaque prestataire, interdit toute forme de discrimination et une clause contractuelle permet de résilier le contrat en cas de non-respect. Ces exigences, complétées par les CGA et le règlement intérieur, sont également soutenues par le dispositif d'alerte qui fait l'objet d'un affichage avec QR code intégré sur tous les sites courriers colis.

Pour les intérimaires, au-delà des dispositions contractuelles génériques, les ETT doivent aussi démontrer lors des consultations leurs actions d'atténuation et de prévention du risque de discrimination (par exemple : mise en place d'annonces non discriminantes, de tests, de formations, de sensibilisations sur les personnes en situation de handicap et/ou d'insertion, etc.) et participer à des bilans semestriels. Elles disposent également de leur propre dispositif d'alerte, en parallèle de celui mis en place par La Poste.

Geopost et ses filiales ont également formalisé des politiques permettant de lutter contre la discrimination, applicables à tous les collaborateurs et sous-traitants.

Environnement

Actions spécifiques sur les émissions de GES et polluants atmosphériques locaux

Risques identifiés T7, L10, T8 et L11 sur la cartographie

Le groupe mesure les émissions de GES et polluants atmosphériques locaux liées aux activités de sous-traitance dans le cadre de ses objectifs de réduction[1]. Les leviers d'action listés ci-dessous prévalent pour la réduction des émissions de GES comme des polluants atmosphériques locaux :

- des critères de sélection exigeants : intégration d'exigences environnementales dans les cahiers des charges (type de motorisation, efficacité énergétique, respect des normes Euro et des zones à faibles émissions). Ces critères représentent jusqu'à 30% de la notation globale et conditionnent la sélection des prestataires ;
- une optimisation des flux : amélioration du taux de remplissage des véhicules (vrac rangé qui permet de doubler la capacité d'emport des véhicules), réduction des trajets à vide et mise en place du *hub* dans les plateformes de colis pour limiter les kilomètres parcourus par optimisation du nombre de liaisons ;
- mise en place de partenariats : conclus par exemple avec Iveco pour faire bénéficier aux sous-traitants de prix négociés sur le biogaz, avec ENGIE pour des contrats d'approvisionnement en biogaz avec engagement de volumes sur trois stations nouvellement installées à proximité de sites postaux ;
- sensibilisation et formation : actions auprès des acheteurs et prestataires sur la transition énergétique, les différents carburants, les normes Euro et l'éco-conduite.

Pour réduire les émissions de GES et polluants atmosphériques locaux liées au transport longue distance, La Poste déploie plusieurs leviers :

- transition énergétique : intégration progressive de véhicules fonctionnant au biogaz, biocarburant, électricité et, à terme, hydrogène, avec un objectif de 50% de solutions bas carbone d'ici 2030 et 100% en 2040 ;
- renouvellement de la flotte : respect des normes Euro les plus récentes ;
- optimisation des flux : amélioration du remplissage des camions et impression des e-Lettres rouges au plus près du destinataire pour limiter les trajets.

En 2025, 19,2% des liaisons longue distance de la BSCC (vs 10,9% en 2024) et 18,4% de celles de Geopost (vs 16,3% en 2024) ont été réalisées en mode bas carbone.

Pour les activités de livraison, La Poste met en œuvre :

- des critères de sélection : priorité aux prestataires équipés de véhicules électriques, vélos électriques ou vélos-cargos permettant fin 2025 un taux de livraison décarbonée à 80% dans 22 métropoles françaises. Les contrats ne sont pas renouvelés si ces exigences ne sont pas respectées ;
- des plans de décarbonation : contrats pluriannuels favorisant le verdissement des flottes et dispositifs alternatifs ;
- la sensibilisation des sociétés de livraison sur les aides à la décarbonation proposés par l'État français et sur les possibilités de location de véhicules moins émissifs, sur l'éco-conduite et sur la cyclo-logistique afin de les accompagner vers les mobilités douces.

Geopost déploie les principaux leviers suivants :

- électrification des flottes : déploiement progressif de véhicules électriques pour la livraison urbaine et le transport longue distance, accompagné d'investissements dans des infrastructures de recharge sur les sites européens ;
- promotion des énergies alternatives : adoption de solutions bas carbone (biogaz, biocarburants) et mise en place de partenariats pour faciliter l'accès à ces technologies ;
- formation à l'éco-conduite : programmes recommandés pour les conducteurs des sous-traitants afin de réduire la consommation de carburant, les émissions et les comportements à risque ;
- clauses environnementales dans les contrats : obligation pour les prestataires d'utiliser des véhicules conformes aux normes récentes (ex. : interdiction des véhicules Euro 5 en Hongrie), signature de la Charte des achats responsables et engagement vers des flottes bas carbone ;
- outils de suivi (tableau de bord Respire), qui consolide plus de 200 indicateurs environnementaux, incluant progressivement les données des sous-traitants ;
- soutien financier et technique : mécanismes incitatifs pour accompagner la transition énergétique des prestataires.

4.5.4.3 Actions d'atténuation et de prévention spécifiques pour les activités externalisées support

Pour rappel, six catégories d'achat support prioritaires ont fait l'objet d'un travail de cartographie spécifique avec les acheteurs, les prescripteurs et les experts DDV du groupe. En dehors de la catégorie d'achats restauration collective, des risques bruts prioritaires ont été identifiés pour chacune de catégories d'achats étudiées. L'ensemble des risques analysés font l'objet de mesures d'atténuation et de prévention déployées par le groupe. Seules les mesures spécifiques associées aux risques prioritaires sont décrites ci-dessous.

Pour la construction et la rénovation

La catégorie d'achat construction/rénovation regroupe l'ensemble des activités liées à la construction et la rénovation des bâtiments du parc immobilier du groupe. Majoritairement gérée par la filiale La Poste Immobilier, elle mobilise près de 2 000 fournisseurs destinataires de commandes et représente un volume d'achats de 130 millions d'euros en 2025. Cette catégorie d'achat s'accompagne de plusieurs risques bruts prioritaires[2] identifiés lors des travaux de cartographie des risques effectués en 2025.

Les mesures d'atténuation et de prévention de ces risques bruts prioritaires s'appuient sur un cadre contractuel exigeant, comprenant les CGA et les clauses contractuelles. Celles-ci visent à préserver les droits humains, les libertés fondamentales et à lutter contre le travail illégal. Ces obligations s'accompagnent de prescriptions strictes en matière de santé et sécurité : des plans particuliers de sécurité et de protection de la santé (PPSPS), des plans généraux de coordination (PGC), et des plans de prévention adaptés aux risques spécifiques des chantiers sont mis en œuvre. Sur le plan environnemental, ces documents intègrent des prescriptions strictes pour lutter contre les pollutions liées aux peintures, colles bitumineuses, silices ou déchets dangereux tels que l'amiante ou le plomb, et pour réduire les émissions de gaz à effet de serre *via* le réemploi des matériaux. Ainsi, des critères de sélection dans les consultations portent spécifiquement sur les mesures adoptées par les fournisseurs pour réduire l'accidentologie (suivi, tableaux de bords, quart d'heure sécurité, etc.) ou pour favoriser le réemploi de matériaux, notamment dans le cadre du dispositif tous corps d'État mis en place par La Poste Immobilier.

(1) Cf. sections 3.1.2.1 « Changement climatique - E1 » et 3.1.2.2 « Pollution - E2 ».
(2) Cf. section 4.5.2.4 « Résultats consolidés de la cartographie pour les activités externalisées support ».

Une organisation dédiée supervise la mise en œuvre du dispositif. Des référents suivent les risques prioritaires sur les thématiques du travail illégal, de la sécurité ou des impacts environnementaux. Les chefs de projet immobilier (CPI) alimentent un système d'information centralisant les points de contrôle réalisés sur les chantiers, tandis que les coordinateurs sécurité (CSPS) interviennent sur les opérations pour vérifier la conformité des installations et des conditions de travail. Ce dispositif est renforcé par des audits internes : chaque année, 80 opérations font l'objet de vérifications, dont une dizaine portant spécifiquement sur des chantiers. En cas de manquement grave à la sécurité ou de découverte d'amiante non identifiée lors des diagnostics techniques préalables, l'arrêt immédiat des travaux est décidé, avec une reprise conditionnée à la mise en conformité.

La culture de vigilance est consolidée par des actions de formation et de sensibilisation. Les risques spécifiques, tels que l'amiante ou le plomb, font l'objet d'une formation destinée aux CPI, managers et sont intégrés au parcours des nouveaux arrivants. Les managers et maîtres d'ouvrage opérationnels sont également formés aux risques pénaux liés aux chantiers et à la prévention des accidents.

Sur le terrain, la prévention se traduit par des mesures concrètes : avant le démarrage des travaux, les documents des sous-traitants sont systématiquement vérifiés, notamment l'agrément des sous-traitants, l'obligation de vigilance et la déclaration Urssaf dans le cadre de la lutte contre le travail illégal. Cela se matérialise par l'obligation pour les employés d'afficher leur appartenance à une entreprise et à porter leur carte d'identification professionnelle du BTP de manière visible sur les chantiers. Les plans d'installation de chantier ainsi que les PPSPS sont mis en place, afin de réduire les risques d'accidents de personnes liés aux mouvements d'engins sur les chantiers ou au stockage de produits chimiques. Le port des EPI est obligatoire et le tri des déchets est organisé par flux, avec un suivi des attestations de valorisation.

Afin de réduire l'empreinte carbone liée aux travaux de rénovation, La Poste Immobilier s'engage également dans des initiatives innovantes, comme le réseau Sequndo qui favorise le réemploi des matériaux et l'emploi de main-d'œuvre en insertion. Elle privilégie en bureaux de poste l'utilisation d'un nombre réduit de références de luminaires, réemployables et réparables facilement, ou l'utilisation de cloisons vitrées de dimensions standard pour favoriser leur réemploi. Pour réduire les émissions de GES associées aux bâtiments, un plan d'investissement de 2024 à 2032 de 400 millions d'euros a été adopté pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments et l'installation de 400 centrales photovoltaïques est également prévue d'ici 2030. Des projets pilotes ont été lancés afin de désimperméabiliser les parkings d'infrastructures de la BSCC et de limiter l'artificialisation des sols.

Enfin, le dispositif repose sur des contrôles multiniveaux et des indicateurs précis. Près de 300 fournisseurs de La Poste Immobilier ont déjà été évalués au travers du *Hub* e-Conformité en 2025 et des audits documentaires ainsi que des visites inopinées de chantiers viennent compléter ce suivi. Les indicateurs pilotés par La Poste Immobilier suivent le taux de complétude des *check-lists* Gesprojet[1], la présence des PPSPS, la réalisation des visites d'inspection commune, la conformité des permis feu, la fréquence des visites des CSPS, la réduction des émissions de GES et le taux de réemploi des matériaux.

Pour le nettoyage

La catégorie d'achat nettoyage couvre les prestations essentielles à la propreté et à l'hygiène des sites du groupe, contribuant directement à la qualité de vie au travail et à la sécurité des espaces. Elle implique une vigilance particulière sur les conditions de travail des agents de nettoyage, compte tenu de la nature des interventions et de la diversité des sites concernés. L'exercice de cartographie des risques a permis d'identifier un risque brut prioritaire : le risque de temps de travail morcelé et de changement des horaires de travail sans préavis ou sans accord du salarié. Susceptible d'avoir des conséquences sur la santé et la qualité de vie des salariés des prestataires, il est traité de manière préventive par plusieurs dispositifs intégrés dès la phase contractuelle et tout au long de la relation avec les prestataires.

Le cahier des charges nettoyage prévoit que les horaires d'intervention soient proposés par le prestataire en tenant compte des contraintes d'exploitation communiquées par le groupe lors de la mise en concurrence pour l'attribution des sites. Un modèle annexé au cahier des charges, intitulé « modèle de descriptif des contraintes d'exploitation », précise que les usages « favoriseront dans la mesure du possible le travail continu en journée ». Cette disposition vise à éviter la fragmentation des horaires entre différents sites clients, permettant ainsi au personnel de nettoyage de travailler sur un même site pendant plusieurs heures consécutives.

L'accord-cadre signé avec le prestataire renforce cette logique en imposant un délai minimum de deux mois pour toute modification des horaires d'un point de nettoyage. Ce préavis s'applique en cas de fermeture ou de réorganisation d'un site, offrant ainsi aux prestataires le temps nécessaire pour réaffecter les équipes sans dégrader leurs conditions de travail. Par ailleurs, le processus de signature contractuel inclut systématiquement la signature de la Charte achats responsables et éthiques du groupe. Cette Charte engage les prestataires à respecter des conditions de travail respectueuses des droits humains, l'interdiction de toute forme de travail qui pourrait porter atteinte à la santé ou la sécurité et le respect de la législation en matière de gestion des horaires de travail et de travail forcé, en référence aux conventions fondamentales de l'OIT. Une clause contractuelle permet de résilier le contrat en cas de non-respect de ces engagements.

Sur le plan opérationnel, le planning d'intervention figure parmi les documents obligatoires à remettre pour chaque site *via* le carnet de liaison, afin d'assurer un même niveau d'information entre les parties.

Pour les prestations informatiques

La catégorie prestations informatiques couvre les activités liées au fonctionnement des systèmes d'information, incluant l'assistance à maîtrise d'œuvre, les études et développement, au moyen de centres de services. Le risque brut prioritaire identifié pour cette catégorie est le risque de violation de données personnelles sensible, compte tenu de l'accès à des données sensibles et à des environnements techniques stratégiques. Conscient des impacts potentiels sur les clients et les collaborateurs, le groupe a intégré dans les contrats passés avec les prestataires informatiques un dispositif complet visant à assurer la sécurisation des données.

Les clauses, définies lors de la phase contractuelle, imposent que les traitements de données personnelles soient réalisés exclusivement selon les instructions écrites par le groupe, sans usage commercial ou transfert non autorisé. Les données ne peuvent être conservées que pour la durée strictement nécessaire à l'exécution des prestations et leur traitement doit être limité au périmètre prévu par le contrat.

Sur le plan technique et organisationnel, les prestataires doivent mettre en œuvre des mesures robustes pour assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données. Cela inclut la séparation stricte des données du groupe des autres données traitées par le prestataire, la protection contre toute destruction, perte ou divulgation non autorisée et la résilience des systèmes de traitement.

(1) Outil de gestion des projets de travaux de la filière Maîtrise d'ouvrage de La Poste Immobilier.

Le dispositif inclut des mesures de réversibilité et de destruction sécurisée. À la fin du contrat ou sur demande du groupe, le prestataire doit restituer ou détruire l'ensemble des données personnelles traitées, en apportant la preuve de leur destruction. Cette obligation s'étend à tous les environnements (développement, préproduction, production, secours, archivage) et vise à garantir qu'aucune donnée ne subsiste après la cessation des relations contractuelles avec les prestataires.

Le contrat prévoit également des obligations en matière de notification des incidents. Toute violation de données personnelles doit être signalée au groupe sans délai. La notification doit comporter la description de la violation, ses conséquences probables et les mesures correctives mises en œuvre. Le prestataire s'engage à coopérer activement avec le groupe pour répondre aux autorités de contrôle et aux personnes concernées.

Ces engagements contractuels sont complétés par des audits, réalisés par le groupe ou par des tiers mandatés, afin de vérifier la conformité des pratiques du prestataire. En cas de manquement grave ou persistant des prestataires, les clauses contractuelles prévoient la possibilité de résiliation des contrats.

Pour la maintenance des engins roulants industriels

La catégorie d'achat maintenance des engins roulants industriels regroupe l'ensemble des activités liées à la maintenance et à l'entretien de poids lourds à deux essieux, remorques, caisses mobiles, porteurs et tracteurs de cour, qu'ils soient loués ou détenus en propre par le groupe. En partie gérée par Véhiposte, cette catégorie est critique pour la continuité des opérations de la ligne métier Courrier et Colis. Elle mobilise essentiellement trois prestataires spécialisés, intervenant principalement dans des garages ou sur sites postaux. La cartographie a identifié trois risques bruts prioritaires pour la santé et la sécurité des travailleurs : le risque d'accident grave du travail, le risque d'exposition à des produits dangereux ou toxiques, et le risque de troubles musculosquelettiques (TMS) liés aux postures et gestes répétitifs. Bien que couverts par des dispositions réglementaires, ces trois risques d'atteinte à la santé et la sécurité des salariés des prestataires nécessitent des mesures d'atténuation et de prévention complémentaires.

Le groupe a mis en place un cadre contractuel exigeant, s'appuyant sur les CGA, la Charte achats responsables fournisseurs et des cahiers des charges imposant le respect strict des règles de sécurité, de l'application des plans de prévention et des protocoles spécifiques à chaque site postal. Dans leurs offres, les prestataires doivent présenter le cadre de formation de leurs intervenants aux risques liés aux postes de travail dispensées et les actions de prévention mises en place. Sur le terrain, afin de prévenir le risque d'accident grave et avant toute intervention, les prestataires prennent connaissance des plans de prévention, des règlements intérieurs et des protocoles de sécurité des sites d'intervention, et signent les attestations de prise en compte de ces documents et diffuser ces informations à leurs équipes.

Le risque d'exposition à des produits dangereux ou toxiques est lié aux opérations de maintenance pouvant impliquer la manipulation de produits chimiques (huiles, solvants, peintures ou carburants) ainsi qu'à l'exposition à des gaz d'échappement. Les opérations lourdes de maintenance ont généralement lieu au sein des ateliers des prestataires ou de garages poids lourds partenaires, soumis à la réglementation des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE). L'ICPE impose des normes strictes en matière de ventilation des locaux, de stockage sécurisé des produits chimiques et de gestion rigoureuse des déchets dangereux. La certification ISO 14001 des plateformes colis nationales implique une gestion formalisée des déchets et l'existence de plans de prévention intégrant des objectifs de réduction et de recyclage.

Les TMS constituent un risque pour les mainteneurs, en raison des postures contraignantes, des gestes répétitifs et de la manipulation de charges lourdes. Les lieux d'opérations de maintenance lourde sont pour la plupart équipés d'outils d'aide à la manutention : tables élévatrices pour moteurs, lève-roues, tabourets porte-outils, ponts élévateurs et crics mobiles pour faciliter le travail à la bonne hauteur.

La bonne exécution de ces mesures est vérifiée en premier lieu par les directeurs d'établissement des sites postaux et *via* des audits réalisés par le groupe ou par des tiers mandatés, afin d'évaluer la conformité des pratiques du prestataire, notamment en matière de santé et sécurité des personnes.

Pour les vêtements d'image

La catégorie d'achat vêtements d'image regroupe l'ensemble des tenues proposées par le groupe à ses salariés (facteurs, manutentionnaires, agents en bureau de poste, conseillers bancaires, etc.), ainsi que les tenues spécifiques destinées aux prestataires intervenant pour le compte du groupe. Le groupe s'appuie principalement sur un fournisseur de longue date, dont la majorité de sa production est réalisée en Asie, ce qui explique le nombre important de risques bruts prioritaires ayant été identifiés lors de la réalisation de la cartographie des risques de cette catégorie d'achat. En effet, compte tenu des risques inhérents à la chaîne d'approvisionnement du secteur textile (conditions de production de la matière première, usines de confection, procédés industriels employés, etc.), cette catégorie d'achats est à risque élevé au regard des droits humains, de la santé-sécurité des personnes et de l'environnement.

Pour atténuer et prévenir ces risques, le fournisseur a déployé, en lien avec le groupe, une démarche de vigilance et de maîtrise des risques qui repose sur trois piliers :

- l'élaboration de sa propre cartographie des risques : afin d'identifier les zones de vulnérabilité, le fournisseur a fait appel à un cabinet de conseil spécialisé indépendant. Ce travail a débouché sur l'attribution d'un niveau de criticité par pays de *sourcing*, avec la fourniture pour chacun d'entre eux d'une fiche présentant les principaux risques ESG associés. Les résultats ont été partagés avec le groupe ;
- la réalisation d'audits sociaux sur les sites de production par un organisme tiers, afin d'évaluer la conformité des usines sur les points jugés critiques : respect des lois locales, santé et sécurité, temps de travail, rémunérations et avantages sociaux, ainsi que la transparence sur la sous-traitance ;
- la mise en œuvre de plans d'action ciblés, suivie par le fournisseur, pour les points de non-conformité révélés par les audits sociaux.

Cette approche est complétée par la communication et la signature obligatoire de la Charte achats responsables et éthiques du groupe La Poste par le fournisseur ainsi que ses propres fournisseurs. La sous-traitance est strictement encadrée et est interdite sans l'accord explicite du fournisseur et du groupe. Cette exigence a notamment été formalisée par le fournisseur lors de l'actualisation de ses conditions générales effectuée en 2025.

4.5.5 Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements

Les dispositifs d'alerte du groupe La Poste répondent pleinement aux exigences des trois lois structurantes en matière d'alerte en entreprise : Sapin 2, Potier et Waserman. À la lumière d'une analyse comparative menée en 2023 auprès de grandes entreprises françaises, le groupe a fait le choix stratégique de regrouper ses dispositifs autour de canaux uniques, accessible à la fois aux collaborateurs et aux tiers, conformément aux obligations légales françaises et européennes. Ce regroupement s'appuie sur le mécanisme instauré par la loi Sapin 2, qui a été adapté pour traiter efficacement les alertes spécifiques aux risques d'atteintes graves liés aux droits humains, à la santé, à la sécurité et à l'environnement. Cette démarche vise à simplifier l'accès au dispositif, renforcer sa notoriété et encourager la remontée des alertes dans un cadre clair et sécurisé[(1)].

Depuis 2017, le dialogue social autour du mécanisme d'alerte au sein du groupe La Poste s'est structuré au travers de réunions annuelles de la Commission du dialogue social de La Poste (CDSP), permettant un suivi régulier et une adaptation continue du dispositif. La mise à jour de la procédure des lanceurs d'alerte en 2023 a fait l'objet d'une large concertation, mobilisant la Commission nationale santé sécurité, 525 comités d'hygiène et le Comité technique national. Cette démarche collective a été renforcée en septembre 2025 par la tenue d'une plénière de concertation pour présenter l'ensemble des dispositifs et les résultats consolidés.

4.5.5.1 Accessibilité au mécanisme d'alerte

Le déploiement de plateformes d'alertes sécurisées au sein du groupe permet à 99% des collaborateurs et aux parties prenantes externes d'avoir accès à un dispositif d'alerte. Disponibles en plusieurs langues afin de prendre en compte les implantations locales, ces mécanismes sont ouverts 7j/7 et 24h/24.

Le dispositif d'alerte permet de faire remonter en toute confidentialité des signalements portant sur plusieurs domaines au titre du devoir de vigilance comme le harcèlement, la santé et sécurité au travail, la discrimination, la rupture d'égalité de traitement, les droits humains et libertés fondamentales, le droit à l'environnement, etc.

Le dispositif est ouvert à tous les collaborateurs et à toutes les personnes externes au groupe (salariés des fournisseurs, sous-traitants, clients, riverains).

4.5.5.2 Communication

Depuis 2019, la direction de l'éthique et de la déontologie puis la direction de la conformité ont déployé des dispositifs de communication spécifiques pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du groupe La Poste. Toutes les communications sur les thématiques de déontologie, lutte anticorruption et devoir de vigilance mettent le dispositif d'alerte en avant afin que chacun acquiert le réflexe de signaler des faits de manquements à la loi ou au code de conduite.

Des campagnes de sensibilisation sont menées auprès des collaborateurs du groupe et des tiers afin de rappeler l'importance du dispositif d'alerte et les rassurer sur les garanties de confidentialité et sur l'absence de représailles.

Parmi les dispositifs renforcés en 2025 :

- diffusion d'une vidéo de sensibilisation « Deux minutes pour comprendre le dispositif d'alerte » sur le site interne .com1 de la direction de la conformité, sur l'application M@Conformité et sur les smartphones professionnels ;
- interventions régulières en instances des déontologues et des correspondants lutte anti-corruption des branches et filiales, lors des cérémonies de prestation de serment ou des animations spécifiques pour faire connaître le dispositif d'alerte ;
- communication et sensibilisation sur le dispositif d'alerte *via* les réseaux sociaux internes et les publications postées sur le canal de communication interne « Viva Engage toute l'entreprise ».

Collaborateurs	• Mention du dispositif d'alerte dans toutes les formations réglementaires obligatoires, dans le code de conduite et dans le règlement intérieur. • Accessibilité du dispositif d'alerte : ◦ l'adresse https://www.alerte-ethique.laposte.fr est mentionnée dans le code de conduite ; ◦ sur l'intranet « .com1 » de la direction de la conformité ; ◦ sur l'application M@Conformité sur les smartphones professionnels ; ◦ sur l'intranet Forum, section déontologie.
Fournisseurs	• Mention dans les CGA et dans la Charte achats responsables et éthiques annexée au contrat des prestataires depuis 2020. • Signature mail des acheteurs incluant le lien vers le dispositif d'alerte. • Lien vers le dispositif d'alerte intégré dans le site de référencement des fournisseurs. • À l'international, baromètre annuel qui mesure la notoriété du dispositif d'alerte auprès des prestataires.
Pour tous[(a)]	• Accessibilité du dispositif d'alerte sur le site institutionnel : https://www.lapostegroupe.com/.

(a) Y compris les personnes externes au groupe.

(1) Cf. section 3.1.4.1 « Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires [G1-1 ; G1-3 ; G1-4] », paragraphe « Dispositif d'alerte ».

La Poste SA et les filiales des branches BSCC et BGPN, La Banque Postale et ses filiales (à l'exception de CNP Assurances), La Poste Immobilier et Véhiposte ont choisi la plateforme d'alerte Be Signal. Elle couvre au total 69,5% de tous les collaborateurs du groupe.

La plateforme Safecall de Geopost (https://www.safecall.co.uk/clients/geopost/ ou 00 800 7233 2255), couvre 26,2% des collaborateurs du groupe, la plateforme Integrity Line de CNP Assurances (https://groupecnp.integrityline.app) couvre 3,4% des collaborateurs du groupe, les plateformes Safecall Portal (https://www.safecall.co.uk/file-a-report/) et EthicsPoint (https://eshopworld.navexone.eu/intake/) de Asendia Logistics et Asendia Digital couvrent 1% des collaborateurs du groupe.

Ces dispositifs ont été choisis car accessibles dans toutes les langues des pays d'implantation.

Ces quatre plateformes permettent de recueillir et de traiter les signalements de toutes les parties prenantes du groupe (signalements en provenance des collaborateurs et des personnes externes au groupe). Le nombre d'entités couvertes et le nombre de signalements sont en augmentation depuis leur mise en place, démontrant la connaissance et la confiance dans les dispositifs.

4.5.5.3 Formation et engagements des déontologues

Les alertes sont traitées au sein du groupe La Poste, selon l'entité de rattachement de l'auteur, par :

- la déontologue du groupe, pour celles en provenance des collaborateurs relevant du siège ;
- les déontologues des branches, pour celles émises par les collaborateurs des branches ;
- les responsables de traitement des alertes des filiales lorsqu'elles proviennent des collaborateurs de ces filiales.

Cette organisation permet au groupe La Poste de garantir une prise en charge des signalements adaptée à la taille du groupe et des entités selon la procédure en vigueur qui précise les quatre étapes de traitement des alertes : réception et accusé réception du signalement, qualification, traitement du signalement et clôture de celui-ci[1].

Les déontologues ainsi que les responsables du traitement des alertes dans les filiales reçoivent une formation obligatoire, dispensée par la déontologue du groupe. Les déontologues et les responsables de traitement des alertes sont sensibilisés aux enjeux liés au traitement des signalements, au respect des règles de confidentialité et à la protection des lanceurs d'alertes. Ils signent une lettre d'engagement par laquelle ils s'engagent à respecter ces règles.

Ils se doivent d'être neutres et impartiaux. Pour les appuyer dans le traitement des signalements, ils peuvent solliciter des experts internes qui comme eux doivent signer une lettre d'engagement aux respects des règles de traitement et de confidentialité des alertes.

Geopost a défini des exigences minimales encadrant le dispositif d'alerte dans ses filiales. Ces exigences sont déclinées dans la procédure que chaque filiale doit élaborer. Le processus de traitement des alertes, depuis leur réception jusqu'à leur clôture, est assuré par les filiales sur leurs périmètres respectifs. Dans les situations plus sensibles, telles que les cas de harcèlement, les filiales remontent les signalements à Geopost pour suivi et pilotage.

4.5.5.4 Garanties de confidentialité

Les quatre plateformes du groupe permettent de garantir la confidentialité des échanges entre le déclarant et la personne en charge du traitement du signalement. La confidentialité des données personnelles de tous les acteurs impliqués dans le signalement est assurée. Ces plateformes garantissent la sécurité les données et le déontologue en charge du signalement s'assure du respect des règles de confidentialité.

Dans le respect du RGPD, les personnes impliquées sont systématiquement informées de leurs droits en matière de protection et d'accès aux données.

4.5.6 Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité

Pour s'assurer du déploiement du plan de vigilance au périmètre groupe, La Poste SA a mis en place une gouvernance dédiée au devoir de vigilance. Elle a formalisé ses attentes *via* une politique devoir de vigilance dédiée dont la mise en œuvre est suivie par un plan de contrôle spécifique.

4.5.6.1 Gouvernance relative au devoir de vigilance

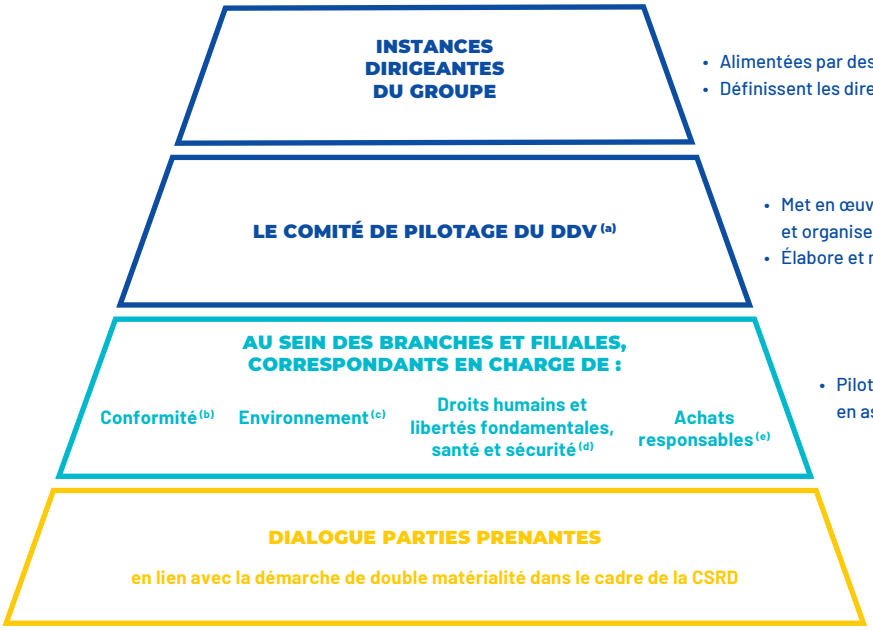
L'élaboration et la mise à jour du plan de vigilance relève de la responsabilité de la direction de la conformité du groupe qui est rattachée au Directeur général adjoint, secrétaire général du groupe. Le plan de vigilance est validé par :

- le Comité d'audit et le Comité exécutif, qui sont régulièrement informés des dispositifs mis en œuvre au titre de la conformité dont ceux portant sur le DDV et des alertes majeures éventuelles ;
- le Comité de coordination de la conformité du groupe, qui définit les orientations stratégiques de conformité du groupe ;

Le sujet du devoir de vigilance est intégré dans les lettres d'engagement signées par les dirigeants des filiales. Par cet acte, les dirigeants souscrivent au plan de vigilance du groupe La Poste visant à prévenir et à atténuer ces risques et s'engagent à le décliner dans leurs entités. Le déploiement des mesures est adapté et proportionné aux spécificités de leurs activités et de leur exposition aux risques.

(1) Cf. section 3.1.4.1 « Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires [G1-1 ; G1-3 ; G1-4] », paragraphe « Dispositif d'alerte ».

Une gouvernance au service du déploiement du dispositif de vigilance



(a) Composé des correspondants des branches, filiales et directions fonctionnelles (directions en charge des ressources humaines, du juridique, des achats, de la direction de l'engagement sociétal, de la direction des risques du groupe et de la sécurité globale du groupe).
(b) Correspondants conformité DDV en charge du déploiement du dispositif de gestion des risques DDV en lien avec la filière risque.
(c) Correspondants de la direction de l'engagement sociétal en charge du déploiement des politiques et de l'animation de la filière couvrant les sujets environnementaux.
(d) Correspondants DRH en charge du déploiement des politiques et de l'animation de la filière RH couvrant les droits humains et la santé-sécurité.
(e) Correspondants achats en charge des politiques, procédures et de l'animation de la filière achats responsables.

4.5.6.2 Plan de contrôle

Une politique interne de vigilance groupe, adoptée en 2023, définit les attentes de La Poste SA quant au déploiement opérationnel du plan de vigilance par les entités contrôlées : définition des mesures attendues et des principes directeurs de leur mise en œuvre. L'application de cette politique est, depuis 2024, contrôlée par un plan de contrôle spécifique, piloté par la direction des risques et mis en place par les branches.

Onze points de contrôle ont été définis, relatifs à :

- la diffusion de la politique ;
- la désignation d'un référent devoir de vigilance ;
- la sensibilisation des collaborateurs concernés ;
- l'existence des mesures de vigilance telles qu'une cartographie des risques validée par l'instance dirigeante, une procédure d'évaluation des fournisseurs et sous-traitants, l'intégration de clauses de vigilance et la formalisation et la communication d'un dispositif d'alerte ;
- l'établissement d'une feuille de route annuelle de vigilance, incluant des indicateurs.

Un guide à l'usage des contrôleurs, détaillant les constats à opérer ainsi que les documents justificatifs à collecter pour évaluer ces différents points a été transmis aux responsables de la filière risques et contrôle de chacune des entités concernées. Ce plan de contrôle est pleinement intégré dans le système d'information des risques opérationnels du groupe (SIROP), administré par la direction des risques du groupe, qui assure un niveau d'exigence élevé et des contrôles de fiabilité des évaluations opérées par les entités. Les résultats sur 2025 ont permis de montrer des taux de conformité élevés et en progrès sur les différents points de contrôle demandés.

4.5.7 Compte-rendu de mise en œuvre effective du plan de vigilance

4.5.7.1 Faits marquants

L'année 2025 s'inscrit dans une démarche de progrès, avec les éléments saillants suivants :

Cartographie des risques	• Enrichissement de la cartographie des risques : ◦ approfondissement de l'analyse sur le périmètre international ◦ prise en compte des éléments issus du dialogue en 2025 avec les parties prenantes
Évaluation des filiales et des fournisseurs	• 2e édition du plan de contrôle dédié au devoir de vigilance • Poursuite du déploiement du *hub* e-conformité fournisseurs • Contrôles documentaires et audits : 20 audits DDV en 2025
Dispositif de maîtrise des risques	• Déclinaison de la politique Droits humains au sein de Geopost, de La Banque Postale et de leurs filiales • Lancement du programme Présence + portant sur la santé et la sécurité des collaborateurs, et signature de l'accord QVT et conditions de travail • Formalisation du premier plan d'adaptation climatique 2026-2030
Mécanisme d'alerte	• Plénière de concertation avec les organisations syndicales représentatives du personnel en septembre 2025 • 11e baromètre du climat éthique du groupe La Poste, mesurant notamment la notoriété et la confiance dans le mécanisme d'alerte • Mise en place d'un recensement spécifique des alertes émises par des tiers externes
Déploiement du plan de vigilance et gouvernance	• Adaptation du dispositif de formation avec : ◦ suivi d'un indicateur relatif à la formation sur le DDV, inclus dans la lettre d'orientation annuelle de la Caisse des Dépôts ◦ conception de deux nouveaux modules de formation
Dialogue parties prenantes	• Présentation du plan de vigilance aux instances de dialogue social et échanges bilatéraux avec les organisations syndicales représentatives • Échanges organisés par Geopost dans le cadre de l'accord-cadre au titre du devoir de vigilance • Échanges sur les enjeux de vigilance avec les parties prenantes externes

Point sur la décision en Cour d'appel du 17 juin 2025[1]

SUD-PTT avait assigné La Poste devant le Tribunal judiciaire de Paris au sujet des plans de vigilance 2019 et 2020 de La Poste. Le tribunal, dans un jugement rendu le 5 décembre 2023 avait enjoint La Poste de compléter la cartographie des risques, d'adapter les procédures d'évaluation des sous-traitants en résultant, de compléter son plan de vigilance par un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements après avoir procédé à une concertation des organisations syndicales représentatives et de publier un réel dispositif de suivi des mesures de vigilance. Le tribunal avait débouté SUD-PTT de ses autres demandes. Le tribunal a également dit n'y avoir pas lieu d'assortir l'injonction de compléter le plan de vigilance d'une astreinte.

La Poste a fait appel du jugement pour clarifier certains points d'interprétation et d'application de la loi sur le devoir de vigilance. SUD-PTT n'ayant pas fait d'appel incident des demandes dont il avait été débouté en première instance, celles-ci ont été définitivement rejetées.

La chambre spécialisée de la Cour d'appel de Paris (chambre 5-12), par un arrêt du 17 juin 2025, a confirmé le jugement de première instance, tout en apportant d'importantes clarifications et corrections sur le fond. La Cour d'appel a précisé que la cartographie publiée dans le plan de vigilance doit se concentrer sur les risques bruts les plus graves, évalués en fonction de leur gravité potentielle, et non porter sur l'exhaustivité des risques. La Cour d'appel a redéfini les contours de la notion de concertation avec les organisations syndicales sur le dispositif d'alerte. Pour la Cour d'appel, il doit s'agir d'une « transmission d'éléments d'information et d'un échange de points de vue et de propositions sur la rédaction du contenu et la mise en œuvre du mécanisme à établir, en vue, et donc en amont, de son élaboration ».

Il n'y a pas de conséquence financière ni d'astreinte. Dans le cadre de l'amélioration constante de sa démarche, La Poste avait déjà pris acte de certaines évolutions nécessaires de sa méthodologie depuis le plan de vigilance 2021 et, dès la décision de première instance, elle a fait évoluer la méthodologie de mise en œuvre du devoir de vigilance.

(1) Informations incorporées par référence dans la section 3.1.2.3 « Taxonomie », paragraphe « Analyse des garanties minimales ».

4.5.7.2 Indicateurs liés au mécanisme d'alerte

Le reporting des signalements alimente les tableaux de bord semestriels et annuels de la direction de la conformité du groupe, de la direction des ressources humaines et de la Caisse des Dépôts, permettant une analyse détaillée par branche et par thématique. Dans le cadre de la politique de gestion des risques, en cohérence avec celle de la Caisse des Dépôts et ses objectifs stratégiques et opérationnels, le groupe a défini un indicateur spécifique aux alertes. Cet indicateur, indexé sur le taux de traitement et suivi de l'avancement, vise à garantir le bon dimensionnement des équipes de déontologie et assurer le traitement effectif des alertes au sein du groupe.

Chiffres clés relatifs aux mécanismes d'alerte déployés au sein du groupe

	Périmètre	Unité	2025	2024	2023
Entités couvertes	La Poste Groupe	Nombre	271	240	187
Taux de couverture	La Poste Groupe	En % du nombre de collaborateurs	99,76	98,97	96,50
• La Poste – *Be Signal*	(a)	En % du nombre de collaborateurs	69,46	72,31	ND
• Geopost – *Safecall Portal*	Geopost et ses filiales	En % du nombre de collaborateurs	26,20	23,62	ND
• Asendia – *Ethics Point*	Asendia Digital	En % du nombre de collaborateurs	0,96	0,95	ND
• CNP Assurances – *Integrity Line*	CNP Assurances et ses filiales	En % du nombre de collaborateurs	3,38	2,95	ND
Alertes reçues	La Poste Groupe	Nombre	1 092	914	1 003
dont hors France	*La Poste Groupe hors France*	*en %*	*32,05*	*28,88*	ND
dont d'origine externe	*La Poste Groupe*	*en %*	*13,10*	ND	ND
Nombre d'alertes DDV reçues	La Poste Groupe	en %	28,39	26,80	22,43

(a) La Poste Siège, BGPN et ses filiales, BSCC et ses filiales, La Banque Postale et ses filiales (sauf CNP Assurances), La Poste Immobilier, Véhiposte.

En 2025, 310 signalements reçus *via* le dispositif d'alerte relèvent d'une thématique du DDV, dont :

- les signalements pour harcèlement, traités avec l'appui des experts RH, conformément à la procédure RH en vigueur pour La Poste SA. Après analyse dans le cadre d'un entretien de préqualification avec la victime présumée et lorsque la situation justifie l'ouverture d'un protocole, des écoutes approfondies avec la victime présumée, la personne désignée et les éventuels témoins sont réalisées. En cas de situation de harcèlement avéré, des sanctions disciplinaires sont prononcées contre leurs auteurs et des mesures sont mises en place pour protéger les victimes ;
- les signalements pour discrimination sont également traités avec l'appui des experts RH et ont notamment permis de sanctionner les auteurs de propos sexistes ou racistes et d'organiser dans certaines entités des ateliers destinés à prévenir toutes les formes de discrimination et favoriser la diversité ;
- chez Geopost, les signalements externes représentaient 35,9% des signalements traités.

Évolution de la part des signalements reçus liés aux thématiques du devoir de vigilance *via* le dispositif d'alerte

Toutes les alertes reçues ne sont pas avérées et ne peuvent pas toutes être qualifiées d'atteinte grave.

	2025		2024		2023
Thématiques		*Dont international*		*Dont international*	
Harcèlement	14,74%	37%	14,9%	39%	8,97%
Santé et sécurité au travail	5,68%	79%	3,8%	46%	6,18%
Discrimination	3,02%	67%	3,8%	6%	3,89%
Rupture d'égalité de traitement	1,58%	88%	2,2%	80%	2,99%
Droits humains et libertés fondamentales	3,30%	94%	1,9%	88%	0,30%
Droit de l'environnement	0,09%	100%	0,2%	50%	0,10%

Mesure de la connaissance du dispositif en interne et en externe

Le groupe La Poste réalise chaque année un baromètre du climat éthique mesurant le niveau de sensibilisation des collaborateurs à l'éthique et à la déontologie (perception globale de l'éthique de l'entreprise, connaissance des grands principes, comportements, dispositif d'alerte, etc.).

En 2025, 20 179 collaborateurs ont été invités par Ipsos à participer à l'enquête (13 000 collaborateurs sur la base d'un échantillon représentatif des branches et 7 179 collaborateurs des filiales[1]). Au total, 4 688 collaborateurs y ont répondu.

Ce sondage a permis au groupe La Poste de constater une évolution dans la notoriété du dispositif d'alerte. À la question « Au sein du groupe La Poste, savez-vous qu'il existe un dispositif d'alerte qui permet de demander un conseil en matière d'éthique ou de conformité ou de signaler un fait en cas de manquement au code de conduite de l'entreprise ? », 61% des sondés ont répondu par l'affirmative (*vs* 77% en 2024). Par ailleurs, à la nouvelle question « Seriez-vous prêt(e) à lancer une alerte si vous aviez connaissance d'une situation contraire à l'éthique ? (Non-respect des valeurs du groupe, harcèlement, discrimination, corruption, conflit d'intérêts, etc.) », 78% des collaborateurs ont répondu positivement.

4.5.7.3 Indicateurs en lien avec les risques prioritaires pour les activités en propre

Santé et sécurité

Les indicateurs relatifs à la santé et sécurité des collaborateurs sont partagés dans les instances du groupe et dans les comités de directions des branches, permettant d'échanger sur les moyens d'amélioration complémentaires et de mobiliser le management. L'indicateur d'accidentologie fait partie des critères extra-financiers retenus dans la rémunération variable des dirigeants et managers du groupe[2].

	Périmètre	Unité	2025	2024	2023
ACCIDENTS					
Accidents de travail avec arrêt	La Poste Groupe[a]	Nombre	7 502	7 089	7 401
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	La Poste SA	Taux de fréquence	20,32	19,32	18,33
Taux de gravité des accidents de travail avec arrêt	La Poste SA	Taux de gravité	1,79	1,64	1,63
Accidents de la route	La Poste SA	Nombre	1 137	1 070	1 111
dont avec décès			*3*	*3*	*2*
Accidents de manutention[b]	La Poste SA	Nombre	2 255	2 091	1 930
TROUBLES MUSCULOSQUELETTIQUES					
Maladies professionnelles reconnues	La Poste SA	Nombre	526	423	441
MARCHANDISES DANGEREUSES (MD)					
Incidents liés aux MD déclarés dans INDIS	La Poste SA	Nombre	140	106	139
AGRESSIONS/VIOLENCES/INCIVILITÉS					
Agressions physiques de collaborateur[c]	La Poste SA	Nombre	815	767	752
Taux de signalement des agressions avec dépôt de plainte[d]	La Poste SA	En %	66,1	69,9	56,3
Condamnations[e]	La Poste SA	Nombre	80	66	55

(a) Les données 2023 sont au périmètre La Poste SA et filiales du groupe en Europe.
(b) Accidents de travail avec arrêt (faux mouvement, heurt, choc).
(c) La prévention des agressions et incivilités à la BSCC, impulsée par la DSGG, se traduit notamment par une meilleure utilisation du système d'information INDIS, à l'origine de cette donnée.
(d) Dépôt de plainte relatifs aux signalements « Tolérance zéro », dossiers comportant au moins un dépôt de plainte.
(e) Condamnations dans le cadre du programme Tolérance zéro.

(1) BSCC et sa filiale Viaposte, BGPN et sa filiale Docaposte, La Poste Immobilier, Véhiposte, La Banque Postale et quatre de ses filiales ; LP11, Louvre Banque Privée, Louvre Banque Privée Immobilier Conseil, LBP Consumer Finance.
(2) Cf. section 3.1.1 « Informations générales - ESRS 2 », paragraphe « Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation ».

Droits humains et libertés fondamentales

Les indicateurs relatifs aux risques liés au temps de travail excessif ainsi qu' à la discrimination et au harcèlement sont pilotés au niveau des entités, avec une attention particulière au recours aux travailleurs intérimaires et aux populations exposées comme les personnes en situation de handicap.

	Périmètre	Unité	2025	2024	2023
TEMPS DE TRAVAIL EXCESSIF					
Effectif (en équivalent agent annuel)	La Poste Groupe	Nombre	227 741	226 831	232 726
Travailleurs intérimaires (équivalent temps plein)[a]	La Poste Groupe	Nombre	24 792	23 824	20 891
DISCRIMINATION ET HARCÈLEMENT					
Incidents signalés, y compris le harcèlement[b]	La Poste Groupe	Nombre	256	274	ND
Travailleurs en situation de handicap[b]	La Poste Groupe	En %	5,6	5,4	ND
Femmes cadres	La Poste Groupe	En %	40,0	39,6	38,2

(a) Cf. section 3.1.3.1 « Personnel de l'entreprise - S1 », paragraphe « Caractéristiques des travailleurs externes faisant partie des effectifs de l'entreprise [S1-7] ».
(b) Cf. section 3.1.3.1 « Personnel de l'entreprise - S1 », paragraphe [S1-11] [S1-17].

Environnement

Les résultats de la mesure des émissions de GES et de polluants atmosphériques locaux sont publiés annuellement dans l'état de durabilité du groupe et audités par les CAC. L'évolution des émissions de GES fait partie des critères extra-financiers retenus dans la rémunération variable des dirigeants et managers du groupe[1]. Les engagements à moyen terme (2030) et à long terme (2040), compatibles avec l'Accord de Paris[2], ont été définis puis validés en mars 2024 par SBTi.

Le groupe La Poste vise :

- à horizon 2030 : une réduction de ses émissions de GES de 43,6% pour les *scopes* 1 et 2 et de 25% pour le *scope* 3, par rapport à 2021 ;
- zéro émission nette à 2040 : une réduction de ses émissions de GES de 90% tous *scopes* confondus, par rapport à 2021 sur ses activités historiques et les filiales européennes de Geopost. Pour ses activités bancaires, l'engagement est sous réserve que les États et les entreprises mettent en œuvre les actions nécessaires.

De nouvelles trajectoires de réduction des émissions de polluants atmosphériques locaux du groupe, basées sur la trajectoire de décarbonation de la BSCC et de Geopost en Europe, ont été définies en 2024 et ciblent par rapport à 2020 :

- -83% de NOx à l'horizon 2030 ;
- -37% de CO à l'horizon 2030 ;
- une limite de 350 tonnes/an d'émissions de PM10 à ne pas dépasser.

Contribution au changement climatique liée aux émissions de GES	Périmètre	Unité	2025	2024	2023
Consommations énergétiques	La Poste Groupe	MWh	2 718 556	2 650 543	2 437 707
Total des émissions de GES[a]	La Poste Groupe	teqCO_2	4 951 914	5 480 257	5 708 785
Intensité des émissions de GES, basée sur la localisation (émissions totales de GES par revenu net)	La Poste Groupe	teqCO_2/M€	189,2	206,1	215,5
Parc de véhicules électriques[b]	La Poste Groupe	Nombre	28 857	26 016	22 810
Notation CDP *Climate change*	La Poste Groupe	-	A	A	A-

(a) Cf. section 3.1.2 « Informations environnementales », paragraphe « Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique [E1-1] » et section 3.1.2.1 « Changement climatique - E1 ».
(b) Inclus les véhicules utilitaires légers, les stabys, exclus les vélos à assistance électrique, les chariots et véhicules de manutention.

(1) Cf. section 3.1.1.2 « Une gouvernance structurée de la durabilité », paragraphe « Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation [ESRS 2 GOV-3 ; E1 GOV-3] ».
(2) Cf. section 3.1.2.1 « Changement climatique - E1 ».

Émission de polluants atmosphériques locaux[a]	Périmètre	Unité	2025	2024[b]	2023
Émissions d'oxydes d'azote (NOx)	La Poste Groupe	Tonnes	1 929	2 152	2 297
Émissions de monoxyde de carbone (CO)	La Poste Groupe	Tonnes	339	382	425
Émissions de particules (PM10)	La Poste Groupe	Tonnes	227	233	230

(a) Cf. section 3.1.2.2 « Pollution - E2 ».
(b) Les données estimées publiées dans l'état de durabilité 2024 ont été remplacées par les données réelles calculées a posteriori.

Activités de financement et d'investissement

	Périmètre	Unité	2025	2024	2023
Encours d'investissements ESG[a]	LBP	Md€	389	390	389
Part des encours totaux	LBP	En %	80	79	88

(a) Au périmètre La Banque Postale, CNP Assurances, Louvre Banque Privée et LBP AM. Les investissements ESG comprennent des obligations vertes ou sociales, les fonds et encours disposant d'un label de finance durable (ex. actions, obligations) ou appliquant d'autres filtres ESG (hors label et hors réglementation SFDR), incluant des investissements dans des projets en faveur de la transition écologique et énergétique.

4.5.7.4 Indicateurs en lien avec les risques prioritaires pour les activités externalisées

Afin d'intégrer les impacts sociaux et environnementaux dans les achats, le dispositif de pilotage des fournisseurs et prestataires repose sur le renforcement du cadre contractuel, de la formation de la filière achats et de l'évaluation des fournisseurs *via* notamment le *hub* e-conformité fournisseurs.

Indicateurs	Périmètre	Unité	2025	2024	2023
Taux de couverture des clauses vigilance	La Poste SA	En %	100	100	100
Taux de signature de la Charte achats responsables et éthiques par les fournisseurs sous-contrat	La Poste SA	En %	100	100	100
Fournisseurs évalués *via* le *hub* e-conformité fournisseurs	LP, LBP et LPI[b]	Nombre	3 261	3 203	-
Demandes d'évaluation approfondie	LP, LBP et LPI	Nombre	1 599	1 202[c]	652[c]
Fournisseurs et prestataires audités	LP, LBP et LPI	Nombre	20[d]	209[e]	195[e]
dont prestataires de transport routier, manutention, livraison/ collecte et intérim			*9*[d]	*103*[e]	*94*[e]

(a) Fournisseurs sous contrat et bon de commande.
(b) Dans l'ensemble du tableau, la direction des achats groupe couvre le périmètre La Poste SA, La Banque Postale et La Poste Immobilier.
(c) Pour 2023 et 2024, les données indiquées correspondent au nombre de questionnaires réalisés.
(d) Audits diligentés en 2025. Le référentiel d'audits fournisseurs a évolué en 2025, entraînant un nouveau suivi annuel et non cumulatif.
(e) Données cumulatives depuis 2021.

4.5.7.5 Bilan du dispositif de formation

Le groupe La Poste poursuit la mise en place de dispositifs de sensibilisation[1] et de formation. Ces mesures promeuvent une culture d'entreprise orientée vers la réduction des risques.

La formation spécifique au devoir de vigilance a été suivie par plus de 15 000 collaborateurs depuis 2022.

En 2025, la direction de la conformité a développé deux nouveaux modules intégrés au catalogue fin d'année. Le premier *e-learning* portant sur les fondamentaux de la loi sur le devoir de vigilance, ouvert à tout collaborateur, vise les filières conformité, RH, achat, engagement sociétal, risque et contrôle, etc. Il a vocation à consolider la connaissance des cinq mesures clés de la loi et comprendre ce que recouvrent les trois domaines de risques couverts. La seconde formation « droits humains, libertés fondamentales, devoir de vigilance dans les pratiques d'achats » s'adresse spécifiquement aux acheteurs et aux prescripteurs, afin de les sensibiliser à la prévention des risques d'atteintes graves dans la chaîne d'approvisionnement. En complément, des sessions spécifiques ont été effectuées dans les filiales (formation des responsables conformité des filiales au sein de Geopost).

Les nouvelles formations ont vocation à être déployées dans les différents parcours de formation, portés par la direction de l'engagement sociétal, la direction des achats et la filière RH en lien étroit avec l'Institut de la formation.

(1) Les intranets Conformité, Ressources humaines, Engagement sociétal et Achats de l'entreprise comportent des informations sur le devoir de vigilance et les actions menées.

Le dispositif de formations dispensées à La Poste, dans les branches et entités du groupe[1] au service de l'atténuation des risques prioritaires de la cartographie, vise tant les lignes managériales que les opérationnels comme en atteste le bilan de l'année 2025 ci-dessous.

Santé et sécurité	Droits humains et libertés fondamentales	Environnement
Risque d'accident de la route 13 071 postiers formés à la prévention du risque routier (BSCC) Sessions de formation Sécurité routière à assurer auprès des livreurs DPD (DPD France, DPD Suisse, DPD UK) **Risque d'agression, violence et incivilités** Près de 5 000 collaborateurs accompagnés *via* un programme combinant formation et sensibilisation pour les équipes exposées de La Poste Plus de 17 000 connexions aux deux modules mobiles lancés en 2025 (incivilités externes et routières) Parcours en *e-learning* sur la protection juridique et financière des victimes d'agression, diffusé auprès des responsables RH de proximité **Risque lié aux marchandises dangereuses** 21 433 collaborateurs ayant suivi les classes virtuelles et *e-learnings* obligatoires pour les agents, préventeurs et managers concernés **Risque lié au maintien dans l'emploi et de discrimination** Neuf sessions animées par une juriste spécialisée, portant sur les échanges entre médecins du travail et managers afin de faciliter l'aménagement des postes	**Risque de non-respect des droits humains et libertés fondamentales** 764 modules suivis dédiés aux droits humains suivis par les collaborateurs de La Banque Postale **Risque de discrimination** 13 168 collaborateurs formés au *e-learning* « S'engager pour l'égalité professionnelle et contre le sexisme » 11 176 collaborateurs formés à la diversité, 3 382 au handicap (17 600 depuis le lancement du module), 1 223 au recrutement sans discriminer **Risque TMS** 22 321 postiers formés à la prévention des risques liés à la manutention et aux postures. **Risque sur la gestion des activités sous-traitées** 800 directeurs d'établissements BSCC et leurs équipes formés[a]	**Risque d'émission de gaz à effet de serre** 5 533 collaborateurs BSCC formés à l'éco-conduite Lancement en septembre d'un *e-learning* sur la politique climat et ses trois piliers (mesurer, réduire et s'adapter) **Risque d'émission de polluants atmosphériques locaux** Formation sur la qualité de l'air auprès des acheteurs de transports et de livraison

(a) Les formations couvrent la gestion des relations avec les prestataires externes, la sécurisation des interventions d'entreprises extérieures, la gestion documentaire et les responsabilités des agents en contact avec les prestataires. Elles incluent des mises en situation pour le pilotage quotidien des prestataires, la gestion des relations avec les prestataires de production et des formations juridiques spécifiques à la sous-traitance.

La sensibilisation des collaborateurs se déploie également, à titre d'exemples non exhaustifs, au travers de :

- programmes comme « Tous mobilisés ! » et des semaines européennes (dont celle sur l'environnement) ;
- la Fresque du climat avec plus de 26 000 collaborateurs sensibilisés depuis 2022 ;
- campagnes de communication régulières pour souligner l'engagement de La Poste en faveur de l'inclusion et de toutes les diversités, avec des prises de parole lors d'événements emblématiques telles que la journée des droits des femmes, la semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, les journées des aidants, etc. ;
- campagnes de communication sur la lutte contre les discriminations.

(1) Il existe trois organismes de formation interne, tous certifiés Qualiopi, cf. section 3.1.3.1 « Personnel de l'entreprise - S1 », paragraphe « Développement des compétences ».


colissimo
SXL05-TRM01-M3
SXL05-TRM01-M2

5 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1 STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DE LA GOUVERNANCE 340

5.1.1 Conseil d'administration 340

5.1.2 Présidence du Conseil d'administration – Direction générale 368

5.1.3 Comité exécutif 369

5.1.4 Comité de mission 373

5.2 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX 374

5.2.1 Rémunération globale du Président-Directeur général 374

5.2.2 Rémunération globale des administrateurs 378

5.2.3 Informations complémentaires 379

5.2.4 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 379

5.3 CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 382

5.1 STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DE LA GOUVERNANCE

L'année 2025 a été marquée par la fin du mandat des administrateurs, dont celui du Président-Directeur général, Philippe Wahl, le 25 juin. À cette date, l'Assemblée Générale des actionnaires a nommé pour cinq ans un nouveau Conseil (onze reconductions, trois entrées). Le successeur de Philippe Wahl n'ayant pas été nommé le 25 juin, une période intérimaire s'est ouverte, pendant laquelle la présidence des séances du Conseil d'administration a été confiée à Philippe Wahl et la direction générale déléguée du groupe à Philippe Bajou. Cette période s'est close le 22 octobre, date à laquelle Marie-Ange Debon a été cooptée administratrice de La Poste par le Conseil d'administration et nommée Présidente-Directrice générale par le Président de la République.

En novembre 2025 se sont déroulées les élections des administrateurs représentant les salariés au Conseil d'administration. Leur mandat a pris effet le 21 janvier 2026[1].

5.1.1 Conseil d'administration

5.1.1.1 Composition

En conformité avec l'article 10 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service de La Poste et à France Télécom modifiée par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite loi PACTE), à la date du présent document, le Conseil d'administration de La Poste comprend[2] :

- 11 administrateurs désignés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts : Marie-Pierre de Bailliencourt, Olivier Dussopt, Marianne Kermoal-Berthomé, Corinne Lejbowicz, Olivier Mareuse, Catherine Mayenobe, Antoine Saintoyant, Olivier Sichel, Sébastien Soriano, Nathalie Tubiana, Valérie Urbain ;
- 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 : Guillemette Kreis ;
- 2 administrateurs cooptés par le Conseil d'administration sur proposition de l'État sur le fondement de l'article 6 de l'ordonnance 2014-948 :
  - Marie-Ange Debon,
  - Jack Azoulay ;
- 7 administrateurs représentant les salariés : Stéphane Chevet, Victor Farinha, Madeleine Ferland, Isabelle Fleurence, Abdelkrim Helala, Alexandra Meynard, Hugo Reis ;
- 3 censeurs représentant des usagers des services publics, 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, auquel ils apportent leurs compétences et leur regard particulier : Guylaine Brohan, Patrick Molinoz et Marielle Muret-Baudoin.

Le commissaire du gouvernement, Thomas Courbe, et le chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de La Poste, Emmanuel Charron, 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.

(1) Les organes de gouvernance sont également présentés de façon synthétique dans le Rapport intégré, section « Une gouvernance au service d'une vision à long terme », situé au début du présent document.

(2) Informations incorporées par référence dans la section 3.1.1.2 « Une gouvernance structurée dans la durabilité », paragraphe « Rôle et composition des organes d'administration, de direction et de surveillance [ESRS 2 GOV-1 ; G1 GOV-1] ».

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS SPÉCIALISÉS À LA DATE DU PRÉSENT DOCUMENT

	Sexe	Âge	Nationalité	Première nomination	Fin de mandat	Ancienneté (années)	Nombre de mandats (hors Poste)	Comité d'audit	Comité de la stratégie et des investissements	Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	Comité qualité et développement durable	Comité des missions de service public
PRÉSIDENTE												
Marie-Ange Debon	F	60	Française	22/10/2025	30/06/2030	< 1	2					
ADMINISTRATEURS NOMMÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE OU PAR L'ÉTAT												
Jack Azoulay	H	47	Française	12/03/2026	30/06/2030[b]	< 1	2				■	●
Marie-Pierre de Bailliencourt	F	56	Française	21/12/2015	30/06/2030[b]	11	1				●	
Olivier Dussopt	H	47	Française	18/12/2025	30/06/2030[b]	< 1	3				■	
Marianne Kermoal-Berthomé	F	48	Française	27/02/2025	30/06/2030[b]	1	4					
Guillemette Kreis	F	45	Française	01/07/2024[a]	30/06/2030[b]	2	4	●	■	■		
Corinne Lejbowicz	F	66	Française	23/02/2016	30/06/2030[b]	10	3		■	●		
Olivier Mareuse	H	63	Française	04/03/2020	30/06/2030[b]	6	9	■				
Catherine Mayenobe	F	62	Française	04/03/2020	30/06/2030[b]	6	3					■
Antoine Saintoyant	H	49	Française	27/01/2021	30/06/2030[b]	5	6		■			
Olivier Sichel	H	59	Française	22/02/2018	30/06/2030[b]	8	3			■		
Sébastien Soriano	H	51	Française	25/06/2025	30/06/2030[b]	1	-		●			
Nathalie Tubiana	F	59	Française	23/02/2023	30/06/2030[b]	3	2	■			■	
Valérie Urbain	F	60	Belge	25/06/2025	30/06/2030[b]	1	2					
ADMINISTRATEURS SALARIÉS ÉLUS												
Stéphane Chevet	H	51	Française	21/01/2021	20/01/2031	5	-	■	■			
Victor Farinha	H	54	Française	21/01/2026	20/01/2031	< 1	-		■			
Madeleine Ferland	F	62	Française	21/01/2026	20/01/2031	< 1	-				■	■
Isabelle Fleurence	F	62	Française	21/01/2021	20/01/2031	5	1		■		■	
Abdelkrim Helala	H	54	Française	21/01/2026	20/01/2031	< 1	-	■				
Alexandra Meynard	F	48	Française	21/01/2026	20/01/2031	< 1	-		■			■
Hugo Reis	H	54	Française	21/01/2021	20/01/2031	5	-		■	■		
CENSEURS												
Guylaine Brohan	F	69	Française	26/10/2022	ND	4	ND				■	■
Marielle Muret-Baudoin	F	56	Française	02/04/2025	ND	1	ND					■
Patrick Molinoz	H	56	Française	08/04/2022	ND	4	ND					■

● *Président du Comité*
■ *Membre du Comité*
(a) Par arrêté.
(b) Jusqu'à l'assemblée générale d'approbation des comptes clos le 31 décembre 2029, soit le 30 juin 2030 au plus tard.

CHANGEMENTS INTERVENUS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À PARTIR DU 1er JANVIER 2025(1)

	Départ	Nomination
PRÉSIDENT		
Philippe Wahl	Arrivée à échéance du mandat de Président-Directeur général le 25 juin 2025 Démission de son mandat d'administrateur le 22 octobre 2025	Administrateur et Président de séance du Conseil d'administration entre le 25 juin et le 22 octobre 2025
Marie-Ange Debon		Cooptée comme administratrice et nommée Présidente-Directrice générale par le Président de la République française le 22 octobre 2025
ADMINISTRATEURS NOMMÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE OU PAR L'ÉTAT		
Olivier Sichel	Démission le 10 janvier 2025 de son mandat d'administrateur	Désigné représentant permanent de la Caisse des Dépôts, administrateur à compter du 10 janvier 2025
Marianne Kermoal-Berthomé		Le 27 février 2025, administratrice cooptée en remplacement d'Olivier Sichel
Franck Gervais	Arrivée à échéance du mandat le 25 juin 2025	
Françoise Malrieu	Arrivée à échéance du mandat le 25 juin 2025	
Claire Waysand	Arrivée à échéance du mandat le 25 juin 2025	
Jean-Pierre Farandou	Démission le 14 octobre 2025, du fait de son entrée au gouvernement	Le 25 juin 2025, nommé par l'Assemblée Générale
Sébastien Soriano		Le 25 juin 2025, nommé par l'Assemblée Générale
Valérie Urbain		Le 25 juin 2025, nommé par l'Assemblée Générale
Philippe Lemoine	Démission le 18 décembre 2025 de son mandat d'administrateur	
Olivier Dussopt		Le 18 décembre 2025, coopté en remplacement de Philippe Lemoine
Jack Azoulay		Le 12 mars 2026, coopté en remplacement de Jean-Pierre Farandou
ADMINISTRATEURS SALARIÉS ÉLUS		
Irène Baudry	Arrivée à échéance du mandat le 20 janvier 2026	
Stéphane Chevet	Arrivée à échéance du mandat le 20 janvier 2026	Administrateur représentant les salariés à compter du 21 janvier 2026
Ruben Da Rocha	Arrivée à échéance du mandat le 20 janvier 2026	
Isabelle Fleurence	Arrivée à échéance du mandat le 20 janvier 2026	Administrateur représentant les salariés à compter du 21 janvier 2026
Franck Haspot	Arrivée à échéance du mandat le 20 janvier 2026	
Sylvie Joseph	Arrivée à échéance du mandat le 20 janvier 2026	
Hugo Reis	Arrivée à échéance du mandat le 20 janvier 2026	Administrateur représentant les salariés à compter du 21 janvier 2026
Victor Farinha		Administrateur représentant les salariés à compter du 21 janvier 2026
Madeleine Ferland		Administrateur représentant les salariés à compter du 21 janvier 2026
Abdelkrim Helala		Administrateur représentant les salariés à compter du 21 janvier 2026
Alexandra Meynard		Administrateur représentant les salariés à compter du 21 janvier 2026

Ont été reconduits le 25 juin 2025 pour un mandat supplémentaire de cinq années : Marie-Pierre de Bailliencourt, Marianne Kermoal-Berthomé, l'État (représenté par Guillemette Kreis), Corinne Lejbowicz, Philippe Lemoine, Olivier Mareuse, Catherine Mayenobe, Antoine Saintoyant, la Caisse des Dépôts (représentée par Olivier Sichel), Nathalie Tubiana et Philippe Wahl.

(1) Informations incorporées par référence dans la section 3.1.1.2 « Une gouvernance structurée dans la durabilité », paragraphe « Rôle et composition des organes d'administration, de direction et de surveillance [ESRS 2 GOV-1 ; G1 GOV-1] ».

5.1.1.2 Diversité

Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes

La Poste respecte la proportion de membres de chaque sexe dans le Conseil d'administration fixée par l'article L. 225-18-1 du Code de commerce. À ce jour, le Conseil d'administration comprend (avec les censeurs) 13 femmes et 11 hommes.

Nationalité

Les administrateurs de La Poste sont tous de nationalité française, à l'exception de Mme Urbain, qui est belge.

5.1.1.3 Compétences des administrateurs

SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES DES ADMINISTRATEURS[1]

	Compétences sectorielles							Compétences fonctionnelles							
	Transport, logistique	Banque	Industrie	Technologie, numérique	Médias, communication	Santé, services	Commerce, distribution	RH	Marketing	RSE	Droit	Ingénierie	Finance	Communication	Direction générale
ADMINISTRATEURS NOMMÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE OU PAR L'ÉTAT															
Jack Azoulay	●		●							●	●		●		●
Marie-Pierre de Bailliencourt			●	●						●	●				●
Olivier Dussopt		●		●	●			●		●	●		●	●	●
Marianne Kermoal-Berthomé						●				●	●				
Guillemette Kreis				●	●						●		●		
Corinne Lejbowicz				●			●								●
Olivier Mareuse		●									●		●		
Catherine Mayenobe		●		●							●		●		●
Antoine Saintoyant		●	●				●				●		●		●
Olivier Sichel		●		●											●
Sébastien Soriano	●		●	●	●			●			●	●		●	●
Nathalie Tubiana		●	●					●		●	●		●	●	
Valérie Urbain		●						●					●		●
ADMINISTRATEURS SALARIÉS ÉLUS															
Stéphane Chevet		●						●							
Victor Farinha	●		●					●				●			
Madeleine Ferland	●	●		●		●		●		●				●	
Isabelle Fleurence		●				●		●							
Abdelkrim Helala							●	●	●					●	
Alexandra Meynard	●			●	●	●			●		●		●		●
Hugo Reis		●						●							
POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS DISPOSANT DE LA COMPÉTENCE	**25%**	**55%**	**30%**	**45%**	**20%**	**20%**	**15%**	**50%**	**10%**	**30%**	**55%**	**10%**	**45%**	**25%**	**50%**

(1) Informations incorporées par référence dans la section 3.1.1.2 « Une gouvernance structurée dans la durabilité », paragraphe « Compétences et formations des instances de gouvernance sur la durabilité [ESRS 2 GOV-1] ».

5.1.1.4 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 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 :
18/05/1965

Adresse professionnelle :
La Poste
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
Case postale A701
75757 Paris Cedex 15

Marie-Ange Debon

Présidente-Directrice générale de La Poste SA[a]

Biographie – Expérience professionnelle

Marie-Ange Debon est diplômée d'HEC (1986) et de l'ENA (promotion Jean Monnet, 1990).

Elle débute sa carrière à la Cour des comptes en 1990 en tant que magistrate pendant quatre ans, avant de rejoindre France 3 en 1994 comme Directrice de la gestion, puis Directrice générale adjointe en charge des ressources. Elle poursuit son parcours professionnel chez Thomson (devenu Technicolor) à compter de 1998, où elle est successivement directrice financière adjointe puis secrétaire générale du groupe. Elle rejoint le groupe Suez en tant que secrétaire générale à l'occasion de son introduction en Bourse en 2008. Elle y exerce pendant plus de dix ans, comme Directrice générale adjointe du groupe, où elle dirige successivement la division internationale puis la division France. En août 2020, Marie-Ange Debon est nommée Présidente du Directoire de Keolis, acteur majeur du transport public présent dans 13 pays, dont elle a accompagné le développement en France et à l'international. Tout au long de sa carrière, Marie-Ange Debon a été très engagée dans la vie économique et institutionnelle à travers différents mandats d'administratrice dans des sociétés ou au sein d'organismes professionnels.

Depuis le 22 octobre 2025, elle est Présidente-Directrice générale de La Poste.

Liste des mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères

Mandats en cours

- Administratrice et Présidente du Conseil d'administration de Geopost
- Représentante permanente de La Poste, administratrice de Poste Immo
- Présidente du Conseil de surveillance de La Banque Postale
- Administratrice de CNP Assurances
- Administratrice de CNP Assurances Holding SA
- Administratrice de Total Energies SE[b]
- Administratrice et Présidente du Comité d'audit et des comptes d'Arkema[b]

Mandats échus au cours des cinq dernières années

- Présidente du Directoire de groupe Keolis SAS
- Présidente-Directrice générale de Keolis SA
- Administratrice et Présidente du Comité d'audit de Technip Energies[b]
- Administratrice de la Française des Jeux[b]

(a) À compter du 22 octobre 2025.
(b) Société cotée.



Date de naissance :
11/03/1956

Adresse professionnelle :
NA

Philippe Wahl

Président-Directeur général de La Poste SA [(a)]

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'IEP de Paris, ancien élève de l'ENA, titulaire d'un DEA en sciences économiques, il 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 de Havas en 2005, il devient Vice-Président du groupe Bolloré en 2006. Après avoir intégré en 2007 Royal Bank of Scotland comme Directeur général France, il est nommé Directeur général France, Belgique et 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 de la même année, Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale.

Liste des autres mandats et fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères

Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Geopost
- Représentant permanent de La Poste, administrateur de Poste Immo
- Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale
- Administrateur de CNP Assurances
- Administrateur de CNP Assurances Holding SA
- Administrateur de Sopassure

(a) Jusqu'au 25 juin 2025 ; entre le 25 juin et le 22 octobre 2025, il a été administrateur et a présidé les séances du Conseil d'administration.



Date de naissance :
09/09/1958

Adresse professionnelle :
La Poste
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
Case postale A701
75757 Paris Cedex 15

Philippe Bajou

Directeur général délégué [(a)]

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 Directeur général adjoint et 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.

Liste des autres mandats et fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères

Mandats actuels

- Président du Conseil d'administration de La Poste Immobilier
- Administrateur de Geopost, membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance
- Censeur au Conseil de surveillance de La Banque Postale
- Président de LP12
- Membre du Conseil de surveillance de RTE
- Administrateur de la Société Forestière, filiale de la Caisse des Dépôts

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre du directoire de La Banque Postale
- Président du Conseil de surveillance de Véhiposte
- Président du Conseil d'administration d'Assuraposte RE

(a) Du 25 juin au 22 octobre 2025.



Date de naissance :
23/09/1978

Adresse professionnelle :
Argos Fund
112, avenue de Wagram
75017 Paris

Jack Azoulay

Administrateur et Président du Comité des missions de service public[a]

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'École nationale d'administration (ENA), de Sciences Po Paris, de l'ESCP Business School et de l'Université Paris-Dauphine, Jack Azoulay a débuté sa carrière à l'inspection générale des finances au ministère de l'Économie et des finances avant de rejoindre le groupe La Poste, où il a travaillé pendant six ans (2010-2016) sur des projets de transformation, le développement de nouvelles activités et l'évolution du modèle de services. Il a rejoint à nouveau l'État comme Directeur de participations industrie à l'Agence des participations de l'État avant d'être nommé Directeur de cabinet de la ministre de la Transition écologique, successivement auprès d'Emmanuelle Wargon (2018-2020) puis de Barbara Pompili (2020-2022). Depuis 2022, il est Managing Partner chez Argos Fund, fonds d'investissement européen, où il pilote la stratégie Argos Climate Action.

Liste des mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères

Mandats actuels
- Administrateur d'Hexvia
- Administrateur d'EPC[b]

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années
- Administrateur d'Electra
- Président du Comité de mission de Contentsquare

(a) À compter du 12 mars 2026.
(b) Société cotée.



Date de naissance :
06/02/1970

Adresse professionnelle :
NA

Marie-Pierre de Bailliencourt

Administratrice et 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), Marie-Pierre 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. En parallèle, elle est gérante de MPBC Conseil.

Liste des autres mandats et fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères

Mandats actuels
- Administratrice d'Exclusive Networks[a]

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années
- Membre du Conseil de surveillance et des Comités spécialisés du Conseil de surveillance de La Banque Postale
- Administratrice de RUAG, groupe suisse
- Administratrice de Gaztransports et Technigaz
- Présidente du Conseil d'administration de DCNS Australia
- Présidente du Conseil d'administration de DCNS Malaysia
- Administratrice de Comgest

(a) Société cotée.



Date de naissance :
16/08/1978

Adresse professionnelle :
Euros/Agency France
1, place d'Estienne d'Orves
75009 Paris

Olivier Dussopt

Administrateur[(a)]

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Grenoble et titulaire d'un DESS en développement local et management des territoires. Il débute sa carrière en 2000 comme chargé de mission au Conseil général de l'Ardèche. En 2000-2006, il est collaborateur parlementaire. Élu député en 2007, il exerce ce mandat jusqu'en 2024. Il fut maire d'Annonay de 2008 à 2017. Secrétaire d'État puis ministre délégué aux Comptes publics (2017-2020) puis ministre du Travail (2022-2024).

Liste des mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères

Mandats actuels

- Membre du Conseil de surveillance de CDC Habitat
- Membre du Conseil de surveillance de Comet S.A
- Président de Cives

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

(a) À compter du 18 décembre 2025.



Date de naissance :
04/07/1957

Adresse professionnelle :
Ministère du Travail et des Solidarités
14, avenue Duquesne
75007 Paris

Jean-Pierre Farandou

Administrateur[(a)]

Biographie – Expérience professionnelle

Jean-Pierre Farandou est ingénieur des Mines de Paris. Après un début de carrière au sein de la compagnie minière américaine Amax à Denver (Colorado), il rejoint la SNCF en 1981. Directeur général de Thalys International en 1996, puis directeur adjoint Grandes Lignes en 2001. Il dirige ensuite la région SNCF Rhône-Alpes puis prend le poste de Directeur général de Keolis Lyon, opérateur des bus, métros et tramways lyonnais. Il a également occupé le poste de directeur des cadres RH de 1998 à 2000. À partir de 2006, au sein du Comité exécutif de la SNCF, il crée et dirige la branche SNCF Proximités, regroupant Transilien, TER, Intercités et le groupe Keolis-Effia. En 2012, il est nommé Directeur général délégué de la SNCF puis devient Président du Directoire de Keolis, spécialiste du transport urbain. Il devient Président du Directoire de la SNCF le 1er novembre 2019. Il est nommé ministre du Travail et des Solidarités le 12 octobre 2025.

Liste des mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères

Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Président du Directoire de la SNCF

(a) Du 25 juin au 14 octobre 2025.



Date de naissance :
17/12/1976

Adresse professionnelle :
Groupe
Pierre & Vacances-
Center Parcs
11, rue de Cambrai
75947 Paris

Franck Gervais

Administrateur[a]

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

- Administrateur et membre du Comité exécutif de Pierre & Vacances-Center Parcs[b]
- Administrateur de PV Holding et PV Distribution
- Administrateur d'Adagio
- Administrateur de Fimalac

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Groupe Lucien Barrière : représentant permanent de la société Groupe Marc de Lacharrière, administrateur.

(a) Jusqu'au 25 juin 2025.
(b) Société cotée.



Date de naissance :
13/05/1978

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Marianne Kermoal-Berthomé

Administratrice[a]

Biographie – Expérience professionnelle

Marianne Kermoal-Berthomé est diplômée de Sciences Po Paris, de l'Université de Louvain et de l'ENA.

Elle a occupé plusieurs postes à responsabilité dans les ministères sociaux : à la direction de la Sécurité sociale et à la délégation générale à l'emploi et la formation professionnelle. Elle a été directrice des finances et de l'immobilier de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris. Elle a également été conseillère en cabinets ministériels auprès du ministre des Comptes publics, puis du ministre du Travail (2008-2010), et cheffe du pôle social de la Première ministre, Élisabeth Borne (2022-2023).

Marianne Kermoal-Berthomé est directrice des politiques sociales à la Caisse des Dépôts et membre du Comité exécutif depuis novembre 2023[1].

Liste des autres mandats et fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères

Mandats actuels

- Administratrice du groupement d'intérêt public Union Retraite
- Administratrice du groupement d'intérêt public Modernisation des déclarations sociales
- Administratrice de la Fondation Partage & Vie
- Administratrice d'AP-HP International

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

(a) À compter du 27 février 2025.

(1) La direction des politiques sociales assure la gestion de régimes de retraite publics, de dispositifs en faveur de la formation professionnelle tel que le compte personnel de formation, de dispositifs en matière de santé, handicap et vieillissement.



Date de naissance :
18/08/1980

Adresse professionnelle :
MINEFI-APE
139, rue de Bercy
Paris 12

Guillemette Kreis

Administratrice et Présidente du Comité d'audit

Biographie – Expérience professionnelle

Ancienne élève de l'Université Paris-I (DEA d'économie) et de HEC (1999-2003), Guillemette Kreis a été successivement chargée de mission au bureau du budget du ministère de la Culture (2004-2006), puis au sein des Services du Premier ministre, à la direction du développement des médias, chargée de la tutelle de l'audiovisuel public, chargée de mission auprès du CEO de Fremantle, groupe Bertelsmann (2008-2013), directrice de la stratégie et du développement de ITV plc à Londres (2013-2017), Vice-Présidente exécutive du groupe All3Media à Londres (2017-2024). Elle est, depuis juin 2024, directrice de participations au sein de l'Agence des Participations de l'État.

Liste des autres mandats et fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères

Mandats actuels

- Administratrice de Bpifrance Participations et Bpifrance Investissements
- Membre du Conseil de surveillance d'Arte France
- Administratrice de France Télévision
- Administratrice d'Alcatel Submarine Networks

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant



Date de naissance :
17/04/1960

Adresse professionnelle :
NA

Corinne Lejbowicz

Administratrice et Présidente du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Biographie – Expérience professionnelle

Corinne Lejbowicz est diplômée de l'ESCP Europe et de l'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 directrice 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 la Française des Jeux[(a)]
- Administratrice de Bird Office
- Administratrice de Transdev

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administratrice de Lengow
- Administratrice d'Agriconomie
- Administratrice de Qwant

(a) Société cotée.



Date de naissance :
03/11/1949

Adresse professionnelle :
Forum d'Action Modernités
48, boulevard Voltaire
75011 Paris

Philippe Lemoine

Administrateur [(a)]

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 de LaSer et administrateur 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

- Membre du Conseil de surveillance de LBP Consumer Finance
- 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

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- PDG de LaSer
- Président de la Société des Grands Magasins Galeries Lafayette

(a) Jusqu'au 18 décembre 2025.



Date de naissance :
07/02/1946

Adresse professionnelle :
NA

Françoise Malrieu

Administratrice [(a)]

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 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. Elle intègre la Deutsche Bank de 2001 à 2003 en tant que *Managing Director* à Paris et à Londres, en tant que responsable de l'équipe de finance d'entreprise pour la France et banquier conseil. Elle rejoint Aforge Finance comme associée gérante jusqu'en 2009. Françoise Malrieu est nommée administratrice (2008) puis Présidente du Conseil d'administration (2010-2015) 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. De 2013 à 2022, elle est 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

- Présidente du Conseil d'administration de la Banque Lazard Frères
- Administratrice d'Arverne Group [(b)]

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administratrice d'Engie

(a) Jusqu'au 25 juin 2025.
(b) Société cotée.



Date de naissance :
24/10/1963

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

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 nommé en septembre 2016 directeur des fonds d'épargne à la Caisse des Dépôts et depuis juin 2018 directeur des gestions d'actifs. 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

- Représentant permanent de la Caisse des Dépôts au Conseil d'administration de l'Institut Finance Durable (IFD)
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de CDC Tech Premium
- Administrateur de la Société Forestière de la Caisse des Dépôts
- Représentant permanent de la Caisse des Dépôts au Conseil d'administration de CDC Investissement Immobilier (CDC II)
- Représentant permanent de la Caisse des Dépôts au Conseil d'administration de CDC Investissement Immobilier Interne (CDC III)
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de CDC Croissance
- Représentant permanent de la Caisse des Dépôts et Vice-Président du Conseil d'administration de l'Association française des investisseurs institutionnels (Af2i)
- Représentant permanent de la Caisse des Dépôts, membre et Président du Comité stratégique d'Isalt
- Administrateur d'Icade[(a)]

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur et membre du Comité d'audit de CNP Assurances
- Administrateur représentant permanent de la Caisse des Dépôts au Conseil d'administration de Veolia Environnement
- Administrateur de GRT Gaz

(a) Société cotée.



Date de naissance :
13/10/1964

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

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), elle occupe successivement les postes d'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). De 2003 à 2007, elle est conseiller référendaire à la Cour des comptes, rapporteur auprès de la Commission pour la transparence de la vie politique et rapporteur adjoint auprès du Conseil constitutionnel. De 2007 à 2011, elle est conseiller maître déléguée dans les fonctions de secrétaire générale de la Cour des comptes. À partir de 2011, elle rejoint la Caisse des Dépôts, où elle occupe les postes de : 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 (2014-2023), 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 de surveillance de RTE
- Membre du Conseil d'administration de la Cité de la Céramique de Sèvres et de Limoges

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Présidente du Conseil d'administration de la Cité de la Céramique de Sèvres et de Limoges
- Administratrice de Bpifrance Investissement
- Administratrice de Bpifrance Participations



Date de naissance :
28/08/1977

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Antoine Saintoyant

Administrateur

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'ENA et de l'IEP 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 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, il a été conseiller et chef du pôle Économie, Finances, Industrie au sein du cabinet du Premier ministre, Édouard Philippe.

Depuis septembre 2020, Antoine Saintoyant est directeur des participations stratégiques de la Caisse des Dépôts et membre de son Comité exécutif.

Liste des autres mandats et fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères

Mandats actuels

- Membre du Conseil de surveillance de La Banque Postale
- Administrateur de BPI France
- Administrateur d'EGIS
- Membre du Conseil de surveillance de CDC Habitat
- Administrateur d'Icade[(a)]
- Administrateur de Suez
- Administrateur de la Compagnie des Alpes[(a)]

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Bpifrance
- Administrateur de Bpifrance Investissement

(a) Société cotée.



Date de naissance :
30/04/1967

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Olivier Sichel

Administrateur, Représentant permanent de la Caisse des Dépôts[(a)]

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 et 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. Il assure l'intérim en tant que Directeur général de la Caisse de Dépôts en remplacement d'Éric Lombard depuis le 24 décembre 2024.

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 Conseil de surveillance d'Euronext N.V.[(b)]

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil de surveillance de La Banque Postale
- Administrateur CNP Assurances
- Administrateur Bpifrance SA
- Membre du *Board of Directors* Assia INC

(a) À compter du 10 janvier 2025, il devient Représentant permanent de la Caisse des Dépôts.
(b) Société cotée.



Date de naissance :
03/12/1975

Adresse professionnelle :
IGN
73, avenue de Paris
94165 Saint-Mandé
Cedex

Sébastien Soriano

Administrateur et Président du Comité de la stratégie et des investissements[(a)]

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'École polytechnique et de Télécom Paris Tech, Sébastien Soriano est ingénieur en chef des Mines. Il débute sa carrière à l'Autorité de la concurrence (2001-2004), puis rejoint l'Arcep où il occupe des fonctions de régulation des marchés mobiles et très haut débit. De 2009 à 2012, il revient à la Commission de la concurrence comme rapporteur général adjoint. Entre 2012 et 2014, il est directeur de cabinet du ministre en charge des PME, de l'Innovation et de l'Économie numérique. En 2015, il est nommé Président de l'Arcep poste qu'il occupe jusqu'en 2020. Depuis janvier 2021, il est Directeur général de l'Institut géographique national.

Liste des mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères

Mandats actuels
Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années
Néant

(a) À compter du 25 juin 2025.



Date de naissance :
24/10/1967

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Nathalie Tubiana

Administratrice

Biographie – Expérience professionnelle

Nathalie Tubiana, diplômée de l'École 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 de 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 de la Caisse des Dépôts (2020-2023), directrice des finances et de la politique durable depuis le 1er février 2023. Elle est membre du Comité exécutif de la Caisse des Dépôts depuis 2020.

Liste des autres mandats et fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères

Mandats actuels
- Membre du Conseil d'administration de Bpifrance
- Membre du Conseil d'administration de I4CE

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
- Présidente de Novethic



Date de naissance :
03/10/1964

Adresse professionnelle :
Euroclear SA/NV
1 bd du Roi Albert II
1210 Bruxelles

Valérie Urbain

Administratrice[(a)]

Biographie – Expérience professionnelle

Valérie Urbain est titulaire d'un diplôme d'ingénieur commercial de la Solvay Business School (Belgique). Au début de sa carrière, elle a occupé plusieurs postes dans la gestion des produits, la gestion commerciale et la gestion du réseau. Entrée chez Euroclear en 1992, elle est devenue Directrice générale et responsable des ressources humaines d'Euroclear en 2005. Entre 2009 et 2014, elle a été Directrice générale des trois Dépositaires Centraux de Titres, *i.e* Euroclear Belgique, Euroclear France et Euroclear Pays-Bas. Elle est ensuite devenue Directrice générale d'Euroclear Bank, en charge des divisions Opérations, Commercial, Service Client, Banque et Gestion de Réseau au niveau mondial. Valérie Urbain est devenue Directrice générale d'Euroclear en mai 2024.

Liste des mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères

Mandats actuels
- Membre du Conseil d'administration d'Euroclear SA
- Administratrice de la Fondation Euroclear

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années
- Administratrice de la Caisse interprofessionnelle de dépôt et de virement de titres

(a) À compter du 25 juin 2025.



Date de naissance :
04/07/1969

Adresse professionnelle :
ENGIE
1, place Samuel-de-Champlain
Faubourg de l'Arche
92930 Paris-La Défense Cedex

Claire Waysand

Administratrice[(a)]

Biographie – Expérience professionnelle

Claire Waysand (X-ENSAE) est docteur en sciences économiques. Elle est Directrice de 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, et inspectrice générale des finances depuis 2016. Elle devient administratrice de Radio-France (2017-2019). Depuis octobre 2019, elle est Directrice générale adjointe et secrétaire générale d'Engie.

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

(a) Jusqu'au 25 juin 2025.

Administrateurs représentant les salariés



Date de naissance :
06/05/1976

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil d'administration
Case postale A702
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
75757 Paris Cedex 15

Parrainée par la CGT

Irène Baudry

Administratrice[(a)]

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, LBP AM.

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

(a) Jusqu'au 20 janvier 2026.



Date de naissance :
13/06/1975

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil d'administration
Case postale A702
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
75757 Paris Cedex 15

Parrainé par la CFDT

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.

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 :
18/11/1971

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil d'administration
Case postale A702
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
75757 Paris Cedex 15

Parrainé par la CGC-CFTC

Victor Farinha

Administrateur[(a)]

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé de l'université d'Evry-Val d'Essonne, ingénieur-maître en génie des systèmes industriels. Il a commencé sa carrière comme responsable marketing direct pour une entreprise de services du numérique au sein de Faurecia (devenue Forvia). Il rejoint La Poste en 2005 à Besançon en tant que responsable de ligne de production de nuit dans le traitement du Courrier et du Colis. Puis en poste à la plateforme industrielle du courrier d'Orléans à partir de 2007. En 2010, il devient directeur d'établissement de six sites dans le Loir-et-Cher, puis responsable de distribution sur la PPDC[(1)] d'Ingre. Depuis 2024, il est chef de projet organisation et process à la direction du support et développement industriel.

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

(a) À compter du 21 janvier 2026.



Date de naissance :
02/03/1964

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil d'administration
Case postale A702
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
75757 Paris Cedex 15

Parrainée par la CFDT

Madeleine Ferland

Administratrice[(a)]

Biographie – Expérience professionnelle

Professionnelle du développement managérial et de l'accompagnement des transformations, Madeleine Ferland a exercé des responsabilités pendant plus de vingt ans au sein du groupe La Poste. Elle a occupé des fonctions centrées sur le développement des compétences des managers, l'élaboration des politiques managériales, l'animation des communautés de dirigeants, l'accompagnement des équipes de direction dans des contextes de transformation et la conception de dispositifs permettant aux managers de contribuer à l'élaboration des orientations stratégiques du groupe.

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

(a) À compter du 21 janvier 2026.

(1) Terme défini dans le glossaire.



Date de naissance :
11/09/1964

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil d'administration
Case postale A702
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
75757 Paris Cedex 15

Parrainée par FO

Isabelle Fleurence

Administratrice

Biographie – Expérience professionnelle

Débutant sa carrière aux Télécoms à Mulhouse en 1983, comme opératrice au centre de renseignements téléphoniques et élue secrétaire de l'Union régionale de l'Est, 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. Depuis 2015, elle est directrice adjointe en centre d'affaires à la direction des entreprises et des territoires. 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 :
09/10/1967

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil d'administration
Case postale A702
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
75757 Paris Cedex 15

Parrainé par la CGT

Franck Haspot

Administrateur[(a)]

Biographie – Expérience professionnelle

Lauréat du concours de préposé en 1989 passé à Vannes, il est affecté à Courbevoie 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

(a) Jusqu'au 20 janvier 2026.



Date de naissance :
22/09/1972

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil d'administration
Case postale A702
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
75757 Paris Cedex 15

Parrainé par la CGT

Abdelkrim Helala

Administrateur[(a)]

Biographie – Expérience professionnelle

Abdelkrim Helala rejoint La Poste en 1995. Sa carrière professionnelle se déroule essentiellement chez Mediaposte, comme agent commercial puis comme acheteur, jusqu'en avril 2024. Il devient par la suite acheteur pour La Poste SA. Il a participé parallèlement à la construction de la convention collective de la distribution directe en 2004 pour la CGT-FAPT.

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

(a) À compter du 21 janvier 2026.



Date de naissance :
22/07/1961

Adresse professionnelle :
Branche Numérique
Case postale B603
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
75757 Paris Cedex 15

Parrainée par CFDT

Sylvie Joseph

Administratrice[(a)]

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 Directoire de l'école supérieure de commerce de Rennes

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années
- Administratrice d'Uzer
- Membre du Conseil de surveillance de Co-Spirit

(a) Jusqu'au 20 janvier 2026.



Date de naissance :
09/06/1978

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil d'administration
Case postale A702
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
75757 Paris Cedex 15

Parrainée par la CGT

Alexandra Meynard

Administratrice[(a)]

Biographie – Expérience professionnelle

Après des études de philosophie à l'Université de Bordeaux, Alexandra Meynard débute sa carrière à La Poste en 1999, où elle occupe diverses fonctions : agent de cabine, gestionnaire courrier-colis des entreprises, guichetière, factrice. Depuis 2008 détachée à temps plein pour la CGT, elle se spécialise dans divers domaines : services et politiques publics, égalité LGBT+, numérique et veille économique. Entre 2011 et 2015, elle assure le suivi des affaires postales et directives européennes en tant que membre du Comité européen du dialogue social pour le secteur postal. Fin 2024, elle devient Déléguée syndicale centrale adjointe à La Poste SA lors de la mise en place des Comités sociaux économiques (CSE) jusqu'en janvier 2026.

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

(a) À compter du 21 janvier 2026.



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

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 de nuit, atelier d'impression des carnets de chèques etc.), 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 :
13/06/1974

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil d'administration
Case postale A702
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
75757 Paris Cedex 15

Parrainé par la CGC

Ruben Da Rocha

Administrateur[(a)]

Biographie – Expérience professionnelle

Titulaire d'une maîtrise en commerce international, puis d'un master 2 en management de la distribution et de l'e-commerce (Lille 2, 2008), Ruben Da Rocha débute sa carrière professionnelle au sein du groupe Adecco en qualité de directeur d'agence de 1999 à 2004.

Il rejoint ensuite La Poste en 2004 en tant que responsable de l'animation commerciale des services financiers à la direction du Réseau La Poste de l'Essonne. Puis de 2006 à 2009, il exerce le métier de directeur d'établissements au sein du Réseau La Poste. Chef de projet à la direction appui soutien territorial de Saint-Quentin-en-Yvelines (2009 à 2012), il devient directeur des projets, de la qualité et de la performance économique à la direction du Réseau La Poste Île-de-France Sud (2012 à 2017).

Depuis 2017, Ruben Da Rocha est référent national aux instances de dialogue social de la branche Grand Public et Numérique, de La Banque Postale et de La Banque des Pros pour le compte de la Confédération Générale des Cadres groupe La Poste.

Liste des autres mandats et fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères

Mandats actuels
Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années
Néant

(a) Jusqu'au 20 janvier 2026.

Censeurs



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 Auxois Morvan 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 :
28/05/1969

Adresse professionnelle :
18, place de l'Hôtel de Ville
35532 Noyal-sur-Vilaine

Marielle Muret-Baudoin

Censeur[(a)]

Biographie – Expérience professionnelle

Titulaire d'une maîtrise de biochimie (Université de Rennes) et d'un DESS d'édition (Paris), Marielle Muret-Baudoin a travaillé pendant quinze ans comme responsable éditoriale, spécialement chargée des manuels scolaires, chez Hachette, Bordas et Nathan (1990-2005). Élue conseillère municipale de Noyal-sur-Vilaine en 2008, elle devient maire de la commune en 2014. Depuis 2023, elle est aussi Présidente de l'Association des maires d'Ille-et-Vilaine.

(a) Nommée par décret du ministre de l'Économie, le 2 avril 2025.

Autres participants au Conseil



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 A506
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'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).

5.1.1.5 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[1], 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 règlement, les sociétés dont La Poste détient directement ou indirectement 50% ou plus du capital ou des droits de vote.

En particulier, il 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. Il approuve également 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. Il 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 son autorisation préalable. Le Conseil d'administration est régulièrement tenu informé de la situation financière et des engagements présentant un caractère significatif, ainsi que des principales opérations de gestion de dette et de trésorerie, hors activités de La Banque Postale et de 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.

5.1.1.6 Activité et évaluation du Conseil d'administration

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.

Activité 2025

En 2025, le Conseil d'administration s'est réuni à dix reprises. Le taux moyen de participation des administrateurs à ces séances a été de 90%.

Un séminaire stratégique d'une demi-journée a également été organisé pendant l'année. À chaque fois que nécessaire ou souhaitable, des réunions de comités ont lieu avant la réunion du Conseil d'administration pour préparer ses travaux et réflexions. En 2025, les cinq comités spécialisés ont tenu en tout 29 réunions.

En 2025, outre les sujets récurrents (comptes annuels et semestriels, adoption du budget, définition de la feuille de route du Président-Directeur général[2], 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, que l'on peut classer par thèmes.

Stratégie

Le Conseil d'administration a examiné, comme chaque année, un bilan d'exécution du plan stratégique (2021-2030) et a procédé à son actualisation pour l'adapter aux circonstances économiques et géopolitiques. Il a adopté, dans ce cadre, un plan de moyen terme, qui tient compte du creusement des déficits des missions de service public assumées par La Poste, creusement dû à la non-compensation de ces dernières par l'État, et de la forte réduction des marges de l'activité Colis partout en Europe, due au déploiement d'une concurrence exacerbée sur ce marché. Le Conseil d'administration a en outre consacré ses travaux de réflexion stratégique aux évolutions du marché de l'assurance IARD (automobiles et habitation), au marché européen du colis et à la stratégie du groupe La Poste dans le domaine de la santé.

Acquisitions et cessions

Le Conseil d'administration a examiné en 2025 les conditions de cession, par CNP Assurances à UniCredit, de l'intégralité des titres qu'elle détenait dans la coentreprise italienne CNP UniCredit Vita. Il a également examiné le projet de prise de participation de CNP Assurances dans les activités de la société brésilienne Embracon, spécialisée dans le *consórcio* (forme de tontine alternative au crédit traditionnel, en forte croissance au Brésil), en vue de constituer un acteur majeur dans ce secteur. Il a enfin pris connaissance d'un projet d'acquisition dans le domaine de l'assurance automobile en Italie. Le Conseil d'administration est revenu, comme chaque année, sur les principales acquisitions récentes, afin d'en examiner les conditions effectives de réalisation et les résultats économiques et financiers.

Missions de service public

Le Conseil d'administration a examiné la situation économique et financière des quatre missions de service public confiées par l'État à La Poste, au regard des compensations versées par l'État, inférieures à la charge que ces missions représentent. Outre la nécessité d'un plan d'urgence pour le financement desdites missions, le Conseil a particulièrement souligné la nécessité de réformer la mission de transport et de distribution de la presse, dont le déficit se creuse rapidement. Le Conseil a salué la reconduction de La Poste en tant que prestataire du service universel postal, pour une durée de dix ans à compter du 1er janvier 2026.

(1) À l'adresse suivante : https://www.lapostegroupe.com/fr/notre-gouvernance-le-conseil-d-administration.
(2) Cf. section 5.1.1.1 « Composition du Consel d'administration », tableau de synthèse des changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration à partir du 1er janvier 2025.

Responsabilité sociale et sociétale des entreprises

La préparation et la publication de l'état de durabilité, en application de la directive européenne *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) a fait l'objet d'exposés, d'examens et de discussions nourries au sein du Conseil d'administration en 2025. Par ailleurs, l'adoption du budget carbone a mobilisé l'attention du Conseil. Ce document décrit les efforts de réduction d'émissions de gaz à effet de serre prévus pour l'année 2026, ainsi que l'impact financier associé à cette ambition sur la structure financière de la Société. Enfin, le Conseil d'administration a déterminé, comme chaque année, 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 plusieurs indicateurs liés :

- à la trajectoire d'émissions de gaz à effet de serre telle qu'approuvée par la SBTi ;
- à la mesure de la qualité de vie au travail ;
- à la notation extra-financière ;
- aux accidents du travail ; et
- à la formation des salariés.

Diversité du Conseil d'administration

La composition du Conseil d'administration se caractérise par une grande diversité de profils et d'expériences : sept administrateurs sont salariés de La Poste, exerçant des fonctions variées au sein de l'entreprise ; six sont salariés de la Caisse des Dépôts, ayant une forte expérience en finance, numérique, santé, logement, assurances ; cinq sont des personnalités qualifiées, issues de divers secteurs économiques (commerce électronique, industrie, régulation, finances), et trois sont nommés par l'État (un administrateur représente l'État, deux sont nommés administrateurs sur sa proposition, dont le Président-Directeur général). Les censeurs, représentant les communes de France et les consommateurs, apportent leurs expériences d'élus locaux et de dirigeant associatif. Par la variété des points de vue et des angles d'analyse, cette diversité participe à la richesse des débats au sein du Conseil d'administration.

Évaluation du fonctionnement [1]

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 nominations, 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.

Application des mesures décidées en 2024

En 2025, le Conseil d'administration n'a pas fait appel à un cabinet, mais il a évoqué en séance les différents aspects de son fonctionnement. Il s'est consacré à appliquer les mesures dont il avait décidé en 2024 pour améliorer la fluidité de ses séances : les comptes-rendus des séances des comités et les exposés en général sont désormais plus synthétiques laissant une plus grande place à la discussion ; les dossiers sont systématiquement assortis d'un sommaire exécutif permettant d'en saisir rapidement l'essentiel ; et le temps dont disposent les orateurs leur est systématiquement rappelé avant qu'ils prennent la parole.

Formation des administrateurs

La formation initiale des nouveaux administrateurs a été renforcée. Elle comprend désormais un module de formation dispensé par l'Institut français des administrateurs et un ensemble de formations thématiques dispensées par l'entreprise.

Le dispositif de formation initiale comprend une formation générale à la fonction d'administrateur (cadre juridique et réglementaire, rôle, responsabilité, droits) et un ensemble de formations thématiques dispensées par l'entreprise (histoire de La Poste, stratégie, comptabilité, missions de service public, engagements sociétaux et civiques). Les administrateurs représentant les salariés ont suivi une formation à l'Institut français des administrateurs les 13 et 15 janvier 2026.

Des formations spécifiques sur des sujets techniques peuvent être dispensées, ainsi des formations sur les normes IFRS (dont IFRS 17 applicable aux compagnies d'assurance) ont été dispensées en 2024.

5.1.1.7 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 [2] :

Comité d'audit

Composition

- Présidente : Guillemette Kreis.
- Autres membres : Stéphane Chevet, Abdelkrim Helala, Olivier Mareuse, Nathalie Tubiana.

Sur la base de leurs formations et de leurs expériences professionnelles respectives, La Poste estime que les membres du Comité d'audit disposent des compétences financières et comptables nécessaires à l'exercice de leurs fonctions.

CHANGEMENTS INTERVENUS DANS LA COMPOSITION DU COMITÉ D'AUDIT

	Départ	Nomination
Franck Haspot	20/01/2026	
Abdelkrim Helala		21/01/2026

(1) La participation individuelle des administrateurs au Conseil d'administration est présentée conjointement avec celle des administrateurs aux comités spécialisés en section 5.1.1.7 « Comités spécialisés du Conseil d'administration ».

(2) Informations incorporées par référence dans la section 3.1.1.2 « Une gouvernance structurée dans la durabilité », paragraphe «Rôle et composition des organes d'administration, de direction et de surveillance [ESRS 2 GOV-1 ; G1 GOV-1] ».

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 ;
- supervise le processus de l'état de durabilité, l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques en matière de durabilité ;
- 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 2025

- 10 réunions.
- Taux moyen de participation : 94%.

Au-delà des sujets récurrents, comme l'examen des comptes annuels et semestriels, de la cartographie des risques, de la programmation des audits et du rapport annuel de la Commission des achats, le Comité a examiné : la gestion des risques de crédit et le pilotage des ratios prudentiels de La Banque Postale, la gestion du risque financier du groupe encadré par le cahier des limites, les évolutions normatives, les sujets de conformité (notamment en 2025 les sanctions internationales et les embargos), ainsi que la lutte contre la cybercriminalité.

Depuis l'entrée en vigueur pour le reporting 2024 de la directive européenne CSRD, le Comité d'audit est chargé d'examiner l'état de durabilité, de concert avec les commissaires aux comptes chargés de le certifier.

Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Composition

- Président : Philippe Lemoine jusqu'au 18 décembre 2025, Corinne Lejbowicz depuis le 18 décembre 2025.
- Autres membres : Guillemette Kreis, Olivier Sichel, Hugo Reis.

CHANGEMENTS INTERVENUS DANS LA COMPOSITION DU COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

	Départ	Nomination
Philippe Lemoine	18/12/2025	
Corinne Lejbowicz		18/12/2025
Sylvie Joseph	20/01/2026	
Hugo Reis		21/01/2026

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 de la rémunération des administrateurs qui leur serait allouée annuellement et à proposer au Conseil d'administration des règles de répartition, en tenant compte notamment de l'assiduité des administrateurs 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 Télécom ;
- 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.

Activité 2025

- 7 réunions.
- Taux moyen de participation : 93%.

Le Comité a examiné la feuille de route et la rémunération du Président-Directeur général, les principes régissant la rémunération des cadres dirigeants et la politique de gestion des hauts potentiels au sein du groupe.

En 2025, le Comité s'est particulièrement consacré à la préparation du processus de sélection des candidats à la succession de Philippe Wahl au poste de Président-Directeur général du groupe : élaboration de la fiche de poste, établissement d'une liste de candidats, auditions. Le Comité a pris connaissance, comme chaque année, des travaux du Comex sur les plans de succession prévus pour les principaux postes-clés du groupe. Il s'est assuré que, pour au moins 70% de ces postes, un remplacement est immédiatement possible en cas d'urgence.

Comité de la stratégie et des investissements

Composition

- Président : Françoise Malrieu jusqu'au 25 juin 2025, puis Sébastien Soriano à partir du 25 juin 2025.
- Autres membres : Stéphane Chevet, Victor Farinha, Isabelle Fleurence, Guillemette Kreis, Corinne Lejbowicz, Alexandra Meynard, Antoine Saintoyant, Hugo Reis.

CHANGEMENTS INTERVENUS DANS LA COMPOSITION DU COMITÉ DE LA STRATÉGIE ET DES INVESTISSEMENTS

	Départ	Nomination
Françoise Malrieu	25/06/2025	
Sébastien Soriano		25/06/2025
Irène Baudry	20/01/2026	
Alexandra Meynard		21/01/2026
Sylvie Joseph	20/01/2026	
Stéphane Chevet		21/01/2026
Ruben Da Rocha	20/01/2026	
Victor Farinha		21/01/2026

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 2025

- 6 réunions.
- Taux moyen de participation : 74%.

Le Comité a essentiellement travaillé sur des projets d'acquisition et de cession de CNP Assurances, notamment la prise de participation de CNP Assurances dans la société brésilienne Embracon, le projet de cession de la société CNP UniCredit Vita en Italie, et le projet d'acquisition d'un opérateur d'assurances auto en Italie. Par ailleurs, le Comité a examiné le bilan annuel des acquisitions récentes et le bilan d'exécution du plan stratégique.

Comité qualité et développement durable

Composition

- Présidente : Marie-Pierre de Bailliencourt.
- Autres membres : Jack Azoulay, Guylaine Brohan, Olivier Dussopt, Madeleine Ferland, Isabelle Fleurence, Nathalie Tubiana.

CHANGEMENTS INTERVENUS DANS LA COMPOSITION DU COMITÉ QUALITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

	Départ	Nomination
Franck Gervais	25/06/2025	
Philippe Lemoine	18/12/2025	
Olivier Dussopt		18/12/2025
Sylvie Joseph	20/01/2026	
Madeleine Ferland		21/01/2026
Jack Azoulay		12/03/2026

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 dans le cadre des 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 2025

- 4 réunions.
- Taux moyen de participation : 83%.

Le Comité a examiné, comme chaque année l'état de durabilité du groupe, les indicateurs de qualité et les indicateurs RSE inscrits dans la feuille de route du Président-Directeur général, le bilan annuel de la qualité de vie au travail et le rapport annuel du Médiateur de La Poste. Il s'est, en outre, penché sur : le plan de moyen terme en matière de lutte contre les changements climatiques (2026-2030), le plan d'action mis en place par La Banque Postale pour améliorer l'expérience de ses clients (en ligne et dans les bureaux), l'usage de l'IA appliquée à la satisfaction client et le bilan du Comité de coordination client France, qui a pour mission de travailler de manière transversale à l'amélioration continue du service.

Comité des missions de service public

Composition

- Président : Franck Gervais jusqu'au 22 juin 2025, puis Jean-Pierre Farandou jusqu'au 14 octobre 2025 ; Jack Azoulay depuis le 12 mars 2026.
- Autres membres : Guylaine Brohan, Madeleine Ferland, Catherine Mayenobe, Alexandre Meynard, Patrick Molinoz, Marielle Muret-Baudoin.

CHANGEMENTS INTERVENUS DANS LA COMPOSITION DU COMITÉ DES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC

	Départ	Nomination
Franck Gervais	25/06/2025	
Jean-Pierre Farandou	14/10/2025	25/06/2025
Irène Baudry	20/01/2026	
Alexandra Meynard		21/01/2026
Stéphane Chevet	20/01/2026	
Madeleine Ferland		21/01/2026
Jack Azoulay		12/03/2026

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 2025

- 2 réunions.
- Taux moyen de participation : 100%.

Le Comité a travaillé sur les perspectives d'évolution des quatre missions de service public confiées par l'État à La Poste, sous l'angle du financement, du contenu et de l'efficacité. Il s'est consacré, en particulier, à l'examen des déficits enregistrés par les diverses missions, notamment du fait de l'absence de compensation intégrale des coûts par l'État[1]. Le Comité a approuvé un plan visant à réduire les coûts des missions, à cadre légal et réglementaire inchangé. Il a aussi réfléchi aux évolutions possibles de ce cadre.

(1) Cf. section 1.6 « Missions de service public ».

SYNTHÈSE DE LA PARTICIPATION INDIVIDUELLE DES ADMINISTRATEURS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET AUX COMITÉS SPÉCIALISÉS[(a)]

	Taux d'assiduité au					
	Conseil d'administration	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
PRÉSIDENTS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION						
Philippe Wahl	100%					
Marie-Ange Debon	100%					
ADMINISTRATEURS NOMMÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE OU PAR L'ÉTAT						
Marie-Pierre de Bailliencourt	80%				100%	
Olivier Dussopt	100%					
Franck Gervais	100%				0%	100%
Jean-Pierre Farandou	100%					-
Marianne Kermoal-Berthomé	75%					
Guillemette Kreis	90%	100%	85%	100%		
Corinne Lejbowicz	100%			83%		
Philippe Lemoine	100%		100%		100%	
Françoise Malrieu	100%			100%		
Olivier Mareuse	80%	90%				
Catherine Mayenobe	100%					100%
Antoine Saintoyant	90%			17%		
Olivier Sichel	80%		85%			
Sébastien Soriano	80%			100%		
Nathalie Tubiana	100%	90%			75%	
Valérie Urbain	50%					
Claire Waysand	75%					
ADMINISTRATEURS SALARIÉS ÉLUS						
Irène Baudry	90%			66%		100%
Stéphane Chevet	100%	90%				100%
Ruben Da Rocha	70%			66%		
Isabelle Fleurence	100%			66%	75%	
Franck Haspot	90%	100%				
Sylvie Joseph	100%		100%	100%	100%	
Hugo Reis	90%			66%		

(a) Les changements intervenus dans la composition du conseil d'administration à partir du 1er janvier 2025 sont présentés en section 5.1.1 "Composition du Conseil d'administration".

5.1.2 Présidence du Conseil d'administration – Direction générale

Mode d'organisation

Le Président du Conseil d'administration de la Société est nommé par décret du Président de la République, parmi les membres du Conseil d'administration, sur proposition du Conseil d'administration de la Société statuant à la majorité des administrateurs présents ou représentés.

Mme Marie-Ange Debon a été nommée Présidente du Conseil d'administration par décret du 22 octobre 2025. Ses fonctions prendront fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'année 2029.

Le Président du Conseil d'administration assume également la fonction de Directeur général de la Société. Il porte le titre de Président-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.

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.

Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs de l'Assemblée Générale et de ceux réservés au Conseil d'administration par la loi, les statuts de La Poste, ainsi que le règlement intérieur du Conseil d'administration tel que modifié par délibération en date du 4 mars 2020 et du 4 avril 2024.

En conséquence, il doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'administration pour notamment :

- toute opération (y compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'acquisition (de titres ou d'actifs), 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 ;
- tout partenariat stratégique pour un montant unitaire ou cumulé de 75 millions d'euros ;
- 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 précédent, réalisée par La Poste (ou à laquelle La Poste est partie) pour un montant unitaire ou cumulé supérieur à 150 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 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 fixé par le Conseil d'administration et d'un montant unitaire maximal de 100 millions d'euros.

Le Président-Directeur général est autorisé à déléguer les pouvoirs mentionnés 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. Celui-ci est l'unique dirigeant mandataire social de La Poste SA. Conformément au règlement intérieur du Comité des rémunérations et de la gouvernance de La Poste (article 10.5), 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.

5.1.3.1 Composition du Comité exécutif à la date du présent Document d'enregistrement universel [1]

Le tableau ci-dessous présente la composition du Comité exécutif ainsi que les principaux mandats d'administrateur ou de mandataire social exercés par les membres du Comex au sein du groupe.

Marie-Ange Debon	Présidente-Directrice générale de La Poste
	Présidente du Conseil d'administration de Geopost
	Présidente du Conseil de surveillance de La Banque Postale
	Administratice de CNP Assurances
	Administratrice de CNP Assurances Holding
	Représentante permanente de La Poste, administratice de Poste Immo
Philippe Bajou	Directeur général adjoint, secrétaire général du groupe La Poste
	Président du Conseil d'administration de La Poste Immobilier
Stéphanie Berlioz	Directrice générale adjointe, en charge des finances du groupe
	Représentante permanente de La Poste, administratrice de Geopost
	Représentante permanente de La Poste, membre du Conseil de surveillance de La Banque Postale
	Administratrice de CNP Assurances
	Administratrice de CNP Assurances Holding
	Administratrice de Poste Immo
Nathalie Collin	Directrice générale adjointe, en charge de la branche Grand Public et Numérique
	Administratrice de Geopost
	Administratrice de CNP Assurances
	Administratrice de CNP Assurances Holding
Valérie Decaux	Directrice générale adjointe, en charge des ressources humaines du groupe
Stéphane Dedeyan	Directeur général adjoint, Président du Directoire de La Banque Postale
	Président du Conseil de Surveillance de LBP AM
	Président du Conseil de Surveillance de Louvre Banque Privée
	Administrateur de CNP Assurances
Yves Delmas	Directeur général adjoint, administrateur-Directeur général de Geopost
	Vice-Président du Conseil d'administration, administrateur de Asendia Holding AG
Philippe Dorge	Directeur général adjoint, en charge de la branche Services-Courrier-Colis
	Administrateur de Geopost
	Administrateur de Poste Immo
Marie-Aude Dubanchet	Directrice générale adjointe, en charge de la communication du groupe
Nicolas Routier	Directeur général adjoint, en charge du service public et de la régulation
	Administrateur de Geopost
	Administrateur de Poste Immo

Les mandats d'administrateur ou de mandataire social exercés par les membres du Comex présentés ci-dessus sont centrés sur les principales filiales du groupe. Cette liste n'est pas exhaustive.

(1) *Informations incorporées par référence dans la section 3.1.1.2 « Une gouvernance structurée dans la durabilité », paragraphe « Rôle et composition des organes d'administration, de direction et de surveillance [ESRS 2 GOV-1 ; G1 GOV-1] ».*

5.1.3.2 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 au cours des cinq dernières années au moins :

- d'une condamnation pour fraude ;
- d'une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires.

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 ».

5.1.3.3 Renseignements personnels relatifs aux membres du Comité exécutif [1]



Date de naissance :
18/05/1965

Marie-Ange Debon

Présidente-Directrice générale de La Poste SA[a]

Biographie – Expérience professionnelle

Les éléments sur le parcours et l'expérience professionnelle de Marie-Ange Debon sont décrits en section 5.1.1 « Conseil d'administration » du présent Document d'enregistrement universel.

(a) À compter du 22 octobre 2025.



Date de naissance :
11/03/1956

Philippe Wahl

Président-Directeur général de La Poste SA[a]

Biographie – Expérience professionnelle

Les éléments sur le parcours et l'expérience professionnelle de Philippe Wahl sont décrits en section 5.1.1 « Conseil d'administration » du présent Document d'enregistrement universel.

(a) Jusqu'au 25 juin 2025.

(1) Informations incorporées par référence dans la section 3.1.1.2 « Une gouvernance structurée dans la durabilité », paragraphe « Compétences et formations des instances de gouvernance sur la durabilité [ESRS 2 GOV-1] ».



Date de naissance :
09/09/1958

Philippe Bajou

Directeur général délégué[(a)], Directeur général adjoint et secrétaire général du groupe La Poste

Biographie – Expérience professionnelle

Les éléments sur le parcours et l'expérience professionnelle de Philippe Bajou sont décrits en section 5.1.1 « Conseil d'administration » du présent Document d'enregistrement universel.

(a) Du 25 juin 2025 au 22 octobre 2025.



Date de naissance :
19/03/1979

Stéphanie Berlioz

Directrice générale adjointe, en charge des finances du groupe

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômée de l'EDHEC et titulaire d'un DESS de droit des nouvelles technologies, Stéphanie Berlioz commence sa carrière en tant qu'auditeur au sein du cabinet EY. En 2005, elle intègre la direction financière de La Banque Postale où elle effectue un parcours de dix années en exerçant successivement des fonctions au sein de la direction comptable puis la direction du contrôle de gestion. En 2016, elle rejoint la direction des finances et du développement du groupe, en tant que secrétaire générale, puis devient directrice des opérations financières en 2021 avant d'être nommée en décembre 2022 Directrice générale adjointe de Geopost, Directrice des finances et des acquisitions. Elle est nommée Directrice générale adjointe, en charge des finances du groupe à partir du 3 juin 2024.



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'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 directrice financière. En 1993, Nathalie Collin devient directrice financière Europe d'Interleaf à Londres. En 1997, elle rejoint Virgin Musique France en tant que directrice administrative et financière avant d'en devenir Directrice générale, en 1999. En 2002, elle opère la fusion de Virgin Musique avec sa maison mère, EMI Music France, puis exerce les responsabilités de Directrice générale (2002-2007) et de Présidente (2007-2009). En 2009, elle rejoint le secteur 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, puis, en 2021 Directrice générale de la branche Grand Public et Numérique.



Date de naissance :
07/07/1967

Valérie Decaux

Directrice générale adjointe, en charge des ressources humaines du 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 de Saur. En 2014, Valérie Decaux est 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 :
18/10/1965

Stéphane Dedeyan

Président du Directoire de La Banque Postale

Biographie – Expérience professionnelle

Diplômé d'HEC, de l'Institut des Actuaires Français et du cycle AVIRA de l'INSEA, Stéphane Dedeyan a débuté sa carrière comme consultant chez Eurosept puis AT Kearney. En 1996, il rejoint Athéna Assurances, en charge de la construction du pôle de courtage captif CARENE, qui bascule chez AGF/Allianz au moment du rachat d'Athéna. Il intègre Generali en 1999 comme inspecteur des risques professionnels au sein de Generali Proximité, avant d'être nommé successivement directeur entreprises et partenariats, directeur commercial, puis Directeur général adjoint. En 2006, Stéphane Dedeyan prend la direction générale de Generali Patrimoine et entre au Comex de Generali France. De 2014 à 2017, il est Directeur général délégué de Generali France, en charge de toutes les activités d'assurance. En parallèle, de 2011 à 2017, il préside la Commission des assurances de personnes de la Fédération française de l'assurance. En octobre 2018, il rejoint le groupe VYV, dont il devient le Directeur général en février 2019.

Le 16 avril 2021, Stéphane Dedeyan est nommé Directeur général de CNP Assurances et rejoint à ce titre le Comité exécutif de La Banque Postale. En octobre 2023, il est nommé Président du Directoire de La Banque Postale, Directeur général adjoint du groupe La Poste.



Date de naissance :
13/09/1963

Marie-Aude Dubanchet

Directrice générale adjointe, en charge de la communication du groupe

Biographie – Expérience professionnelle

Après des études en marketing et une maîtrise en communication des entreprises, Marie-Aude Dubanchet commence sa carrière en agence de publicité puis en tant que responsable de la communication de l'association ADMR. En 1989, elle intègre le groupe Crédit Agricole, d'abord chez Uni-Editions, puis elle rejoint la direction de la communication de Crédit Agricole SA en 1992. Cheffe du service presse, elle accompagne ainsi pendant plus de dix ans les développements du groupe en France et à l'international.

En 2004, elle devient directrice de l'information du groupe La Poste, en charge des relations médias et de la communication interne pour accompagner les étapes clés de la transformation et du développement du groupe. Elle est nommée directrice adjointe de la communication auprès de Nathalie Collin en avril 2014 puis devient directrice de la communication du groupe La Poste en mars 2021.



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'IEP 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, filiale du groupe La Poste. Il occupe la fonction de Président de SEUR depuis 2012, qu'il coordonne depuis 2016 avec la direction générale de Geopost en Europe.

En mai 2022, il est nommé administrateur Directeur général de Geopost et Directeur général adjoint du groupe La Poste.



Date de naissance :
06/04/1966

Philippe Dorge

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

Biographie – Expérience professionnelle

Philippe Dorge est diplômé de l'IEP de Paris, titulaire d'un DESS en ressources humaine. Il a passé 25 ans chez PSA où il a alterné des responsabilités dans les domaines industriel et ressources humaines. Après des fonctions opérationnelles en usine, 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 spécialisé dans la fabrication de moteurs près de Metz. Il est nommé DRH du groupe début 2013. Il a mis en place une organisation mondiale de la fonction RH en cohérence avec la nouvelle organisation du groupe.

En 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 :
07/03/1963

Nicolas Routier

Directeur général adjoint en charge du service public, de la régulation et de la concurrence, de l'engagement sociétal, et des relations européennes et internationales

Biographie – Expérience professionnelle

Nicolas Routier est diplômé de l'IEP de Paris, licencié en économie 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. 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. En 2002, il est nommé Directeur général délégué en charge de la stratégie et du développement. En 2004, il devient Conseiller du Président du groupe et Président-Directeur général de Mediaposte. Il est nommé Directeur général adjoint du groupe La Poste, Directeur général du Courrier en 2009. Directeur général de la branche Services-Courrier-Colis depuis juillet 2014, il est nommé Directeur général adjoint, en charge de la stratégie institutionnelle et de la régulation en septembre 2015. Depuis mars 2021, il est Directeur général adjoint, en charge du service public, de la régulation et de la concurrence, de l'engagement sociétal, et des relations européennes et internationales.

5.1.4 Comité de mission

La loi PACTE du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises ouvre la possibilité à toute société de se doter d'une raison d'être, assortie d'objectifs sociaux et environnementaux, inscrits dans ses statuts.

Dans ce cadre, La Poste entreprise à mission, est porteuse de quatre engagements volontaires :

- œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous ;
- promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal ;
- favoriser l'inclusion sociale ;
- contribuer au développement et à la cohésion des territoires.

La Poste s'est dotée d'un Comité de mission, chargé de suivre l'exécution de ces engagements. Il est composé de 16 membres, représentant les parties prenantes de La Poste.

Composition au 31 décembre 2025 (1)

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 ;
- 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 ;
- Émilie de Lombarès, Présidente fondatrice de la société Onet ;
- Claudia Senik, économiste, professeur à l'École d'économie de Paris.

Sept membres du Conseil d'administration de La Poste, dont :

- Marie-Ange Debon, Présidente-Directrice générale de La Poste ;
- Catherine Mayenobe, administratrice de La Poste représentant la Caisse des Dépôts, secrétaire générale de la Caisse des Dépôts ;
- Stéphane Chevet, administrateur salarié ;
- Franck Haspot, administrateur salarié ;
- Marielle Muret-Baudoin, censeur de La Poste, maire de Noyal-sur-Vilaine, représentant l'Association des maires de France ;
- Patrick Molinoz, censeur de La Poste, Vice-Président de la région Bourgogne-Franche-Comté ; et
- Guylaine Brohan, censeur de La Poste, Présidente de l'association Familles Rurales.

Le Comité de mission a désigné comme Présidente Natalie Rastoin.

Au 31 décembre, le Comité de mission comprend 10 femmes et 6 hommes (i.e. ratio F/H de 1,67).

CHANGEMENTS INTERVENUS DANS LA COMPOSITION DU COMITÉ DE MISSION

	Départ	Entrée
Philippe Wahl	25/06/2025	
Marie-Ange Debon		22/10/2025
Franck Gervais	25/06/2025	
Franck Haspot	20/01/2026	

Rôle

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.

Activité 2025

Le Comité de mission a validé la réalisation de ses engagements par La Poste en 2025. La réflexion engagée en 2024 sur l'évolution des indicateurs de l'entreprise à mission s'est poursuivie en 2025. Elle a débouché sur la création d'un nouvel indicateur de suivi plus précis de la contribution au développement et à la cohésion des territoires du groupe. Ainsi la part des consultations achats formalisées disposant de critères RSE discriminants (>10%) ou éliminatoires est maintenant mesurée. Elle reflète la volonté du groupe d'entraîner le tissu économique vers des pratiques plus durables. De plus, l'allongement à l'âge de 30 ans (*vs* 26 ans précédemment) lié à l'indicateur de mesure de l'employabilité des jeunes prend mieux en compte la diversité des parcours.

(1) Informations incorporées par référence dans la section 3.1.1.2 « Une gouvernance structurée dans la durabilité », paragraphe «Rôle et composition des organes d'administration, de direction et de surveillance [ESRS 2 GOV-1 ; G1 GOV-1] ».

5.2 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

5.2.1 Rémunération globale du Président-Directeur général

À l'issue du mandat de Philippe Wahl, arrivé à échéance le 25 juin 2025, le groupe La Poste a mis en place une gouvernance transitoire, conformément à ses statuts, en l'absence de nomination immédiate d'un nouveau Président-Directeur général.

Le Conseil d'administration a ainsi décidé le 25 juin, d'une part, de nommer Philippe Bajou en qualité de Directeur général délégué, en charge d'exercer l'intégralité des pouvoirs conférés par la loi et les statuts au Directeur général, d'autre part, de nommer Philippe Wahl en qualité de Président des séances du Conseil d'administration, jusqu'à la nomination d'un nouveau Président-Directeur général.

Le 22 octobre 2025, Marie-Ange Debon a été nommée Présidente-Directrice générale du groupe La Poste, mettant fin à cette période de transition.

La rémunération totale de Marie-Ange Debon a été fixée à 450 000 euros bruts annuels par le Conseil d'administration du 18 décembre 2025. Elle est exclusivement constituée d'une part fixe. La rémunération de Marie-Ange Debon respecte le plafond de rémunération mis en place dans les entreprises publiques.

Feuille de route du Président-Directeur général

Les objectifs annuels du Président-Directeur général du groupe La Poste sont formalisés dans une feuille de route, soumise chaque année pour validation au Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de La Poste, puis approuvées par le Conseil d'administration. La feuille de route 2025 du Président-Directeur général a été approuvée par le Conseil d'administration du 20 mars 2025. Cette feuille de route intègre 50% d'indicateurs financiers et 50% d'indicateurs extra-financiers[1], tous assortis d'une cible :

La feuille de route du Président-Directeur général



L'atteinte des cibles ainsi définies ne donne pas lieu à une rémunération variable, puisque le Président-Directeur général ne dispose pas d'une part variable. Celle-ci est prise en compte en tant qu'indice de référence de la performance.

Les objectifs collectifs impactent à hauteur de 50% la part variable des membres du Comité exécutif[2].

(1) *Cf. section 3.1.1.2 « Une gouvernance structurée de la durabilité ».*
(2) *Cf. section 3.1.1 « Informations générales - ESRS 2 », paragraphe « Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation ».*

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

	2025	2024
Philippe Wahl		
Rémunération attribuée au titre de l'exercice (détail au tableau suivant)	221 474 €	455 620 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néan
Philippe Bajou		
Rémunération attribuée au titre de l'exercice (détail au tableau suivant)	146 473 €	NA
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néant
Marie-Ange Debon		
Rémunération attribuée au titre de l'exercice (détail au tableau suivant)	88 083 €	NA
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néant
TOTAL		
Rémunération attribuée au titre de l'exercice	455 991 €	NA
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néant

SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, PHILIPPE WAHL

	Du 01/01/2025 au 25/06/2025		2024	
Montants bruts (avant impôt)	**Montants dus au titre de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice**	**Montants dus au titre de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice**
Rémunération de base	219 375 €	219 375 €	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
Prime de communication[(a)]	176 €	176 €	360 €	360 €
Total (hors avantages en nature)	**219 551 €**	**219 551 €**	**450 360 €**	**450 360 €**
Avantages en nature (véhicule)	1 923 €	1 923 €	5 260 €	5 260 €
TOTAL (Y COMPRIS AVANTAGES EN NATURE)	**221 474 €**	**221 474 €**	**455 620 €**	**455 620 €**

(a) Versée à tous les postiers.

SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ, PHILIPPE BAJOU

	Du 26/06/2025 au 21/10/2025		2024	
Montants bruts (avant impôt)	**Montants dus au titre de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice**	**Montants dus au titre de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice**
Rémunération de base	145 457 €	145 457 €	NA	NA
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
Prime de communication[(a)]	115 €	115 €	NA	NA
Total (hors avantages en nature)	**145 572 €**	**145 572 €**	**NA**	**NA**
Avantages en nature (véhicule)	901 €	901 €	NA	NA
TOTAL (Y COMPRIS AVANTAGES EN NATURE)	**146 473 €**	**146 473 €**	**NA**	**NA**

(a) Versée à tous les postiers.

SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE, MARIE-ANGE DEBON

	22/10/2025 au 31/12/2025		2024	
Montants bruts (avant impôt)	**Montants dus au titre de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice**	**Montants dus au titre de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice**
Rémunération de base	88 043 €	88 043 €	NA	NA
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
Prime de communication [(a)]	NA	NA	NA	NA
Total (hors avantages en nature)	**88 043 €**	**88 043 €**	**NA**	**NA**
Avantages en nature (véhicule)	NA	NA	NA	NA
TOTAL (Y COMPRIS AVANTAGES EN NATURE)	**88 043 €**	**88 043 €**	**NA**	**NA**

(a) Versée à tous les postiers.

Véhicule de fonction

Un véhicule de fonction est mis à la disposition du Président-Directeur général et du Directeur général délégué. L'ensemble des frais liés aux véhicules de fonction (entretien, assurance, carburant) est pris en charge par La Poste. Cet avantage est réintégré au titre d'avantages en nature.

Couverture santé prévoyance

Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué de La Poste bénéficient d'une couverture santé et prévoyance 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 et le Directeur général délégué de La Poste ne bénéficient d'aucun régime de retraite supplémentaire au titre de leur mandat.

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[(1)].

(1) Pendant la période d'intérim au cours de laquelle Philippe Wahl a assuré la présidence des séances du Conseil d'administration, du 25 juin 2025 au 22 octobre 2025, une rémunération au titre cette activité lui a été allouée (cf. section 5.3.2 « Rémunération globale des administrateurs »).

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
Philippe Wahl, Président-Directeur général				
(du 01/01/2025 au 25/06/2025)	Oui[a]	Non	Non	Non
Philippe Bajou, Directeur général délégué				
(du 25/06/2025 au 22/10/2025)	Oui	Non	Non	Non
Marie-Ange Debon, Présidente-Directrice générale				
(du 22/10/2025 au 31/12/2025)	Non	Non	Oui	Oui

(a) Le contrat de travail de Philippe Wahl s'est terminé le 25 juin 2025.

Ratio entre les rémunérations du Président–Directeur général et des salariés de La Poste

Conformément aux 6° et 7° du I. de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, sont communiqués ci-après :

- au périmètre La Poste SA : les ratios entre le niveau de rémunération du Président–Directeur général (P–DG) de La Poste et les rémunérations moyenne et médiane des collaborateurs (hors P–DG), sur une base équivalent temps plein ;
- au périmètre du groupe La Poste en France : les ratios entre le niveau de rémunération du P–DG et les rémunérations moyenne et médiane des collaborateurs (hors P–DG), sur une base équivalent temps plein (à compter de 2024) ;
- l'évolution annuelle des rémunérations et des ratios au cours des cinq derniers exercices.

En moyenne en 2025, l'effectif de La Poste SA s'est élevé à 142 694 équivalents temps plein (ETP), soit :

- 63% de l'effectif du groupe La Poste ; et
- 80% de l'effectif du groupe La Poste en France (177 454 ETP) ; ce périmètre groupe France regroupe La Poste SA et l'ensemble de ses filiales en France, représentant 78% des effectifs du groupe La Poste (227 741 ETP).

La Poste a procédé à un changement de méthode de calcul à compter de 2023 afin de se conformer aux recommandations du 1° du I. de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce. Les données publiées sur la période 2021-2022 se limitent aux seules rémunérations fixes.

Afin de fiabiliser les calculs, seuls ont été retenus les CDI, CDD et fonctionnaires présents plus de trois mois en continu ou non sur l'exercice.

Les éléments de rémunération retenus pour le calcul des ratios sont :

- pour le P-DG : (i) la rémunération exclusivement constituée d'une part fixe, plafonnée à 450 000 euros bruts depuis le 26 septembre 2013, (ii) la prime de communication et (iii) les avantages en nature, *i.e.* les frais liés au véhicule de fonction, y compris entretien, assurance et carburant ;
- pour les collaborateurs : la rémunération fixe, la prime de communication, les indemnités et suppléments de rémunération (aides aux transports, aux repas, au télétravail, etc.), la rémunération variable, les heures supplémentaires et complémentaires, les avantages en nature et accessoires de rémunération, l'intéressement et l'abondement par l'employeur de l'épargne entreprise.

RATIOS D'ÉQUITÉ

	2025	2024	2023 retraité	2023	2022	2021
Évolution/n-1 de la rémunération du P-DG	*0,0%*	*0,0%*		*0,0%*	*0,0%*	*0,0%*
Ratio rémunération du P-DG/rémunération moyenne du personnel de La Poste SA	12	12	12	13	14	14
Évolution/n-1	*-1,1%*	*-2,3%*		*-3,5%*	*-3,4%*	
Ratio rémunération du P-DG/rémunération médiane du personnel de La Poste SA	14	14	14	15	16	17
Évolution/n-1	*-0,4%*	*-3,3%*		*-6,5%*	*-4,7%*	
Ratio rémunération du P-DG/rémunération moyenne du personnel du groupe La Poste en France	11	11				
Évolution/n-1	*-2,8%*					
Ratio rémunération du P-DG/rémunération médiane du personnel du groupe La Poste en France	13	13				
Évolution/n-1	*-3,3%*					
Évolution/n-1 du Résutat d'exploitation du groupe	*-14,7%*	*75,6%*		*169,2%*	*-65,1%*	
Évolution/n-1 du Résultat net part du groupe	*-17,7%*	*174,3%*		*-49,2%*	*-41,9%*	

5.2.2 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, réparti comme suit :

- 1 300 euros bruts par présence à chaque séance du Conseil d'administration ou d'un Comité spécialisé ;
- 2 000 euros bruts 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 2025, la rémunération globale allouée aux administrateurs au titre de la participation aux organes de gouvernance s'est élevée à 294 900 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 versées au budget de l'État. En application de l'arrêté du ministre chargé de l'Économie et des Finances du 5 janvier 2018, la rémunération des autres administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État et n'ayant pas la qualité d'agent public est versée à hauteur de 85% aux administrateurs concernés et à hauteur de 15% au budget de l'État.

Les montants alloués aux administrateurs issus de la Caissedes Dépôts nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts lui sont versés 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	Règles applicables aux montants versés	2025	2024
SUR PROPOSITION DE LA CAISSE DES DÉPÔTS (CDC)			
Philippe Wahl		25 000 €[(a)]	NA
Marie-Pierre de Bailliencourt		17 100 €	15 100 €
Olivier Dussopt		NA	NA
Marianne Kermoal-Berthomé	intégralement reversés à la CDC	11 700 €	NA
Corinne Lejbowicz		19 500 €	14 300 €
Philippe Lemoine		32 200 €	17 700 €
Éric Lombard	intégralement reversés à la CDC	NA	9 100 €
Françoise Malrieu		11 200 €	21 100 €
Catherine Mayenobe	intégralement reversés à la CDC	15 600 €	14 300 €
Olivier Mareuse	intégralement reversés à la CDC	22 100 €	19 500 €
Nathalie Tubiana	intégralement reversés à la CDC	28 600 €	23 400 €
Antoine Saintoyant	intégralement reversés à la CDC	13 000 €	13 000 €
Olivier Sichel, représentant permanent de la CDC	intégralement reversés à la CDC	18 200 €	6 500 €
Sébastien Soriano		12 500 €	NA
Valérie Urbain		3 900 €	NA
Claire Waysand		3 900 €	6 500 €
REPRÉSENTANT DE L'ÉTAT			
Guillemette Kreis	intégralement reversés au budget de l'État	47 300 €	20 400 €
Charles Sarrazin	intégralement reversés au budget de l'État	NA	17 800 €
SUR PROPOSITION DE L'ÉTAT			
Franck Gervais	reversés à hauteur de 15% au budget de l'État	9 200 €	19 700 €
Jean-Pierre Farandou	reversés à hauteur de 15% au budget de l'État	3 900 €	NA
Jack Azoulay	reversés à hauteur de 15% au budget de l'État	NA	NA
TOTAL		**294 900 €**	**218 400 €**

(a) Montant alloué hors enveloppe annuelle globale de 320 000 €.

Conventions réglementées

En application de l'article L. 225-38 du Code de commerce, il est indiqué que les conventions réglementées antérieurement autorisées suivantes ont vu leurs effets se poursuivre :

- protocole d'accord entre l'État, la Caisse des Dépôts, La Poste et La Banque Postale, entrée en vigueur le 31 juillet 2019 ;
- 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, concernant les frais de siège ;
- convention de mission de M. Lemoine, administrateur, entrée en vigueur le 1er janvier 2021 avec une prorogation de la durée autorisée lors de sa séance du 21 mars 2025 ;
- convention de mission de Mme Lejbowicz, administratrice, entrée en vigueur le 1er janvier 2021 avec une prorogation de la durée autorisée lors de sa séance du 21 mars 2025.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025, une nouvelle convention réglementée a été conclue, *ie* la convention de mission entre La Poste SA et Coach UP Human Capital, pour des prestations réalisées par M. Philippe Wahl, administrateur de La Poste SA, autorisée lors de sa séance du 22 octobre 2025.

Aucune autre rémunération n'a été allouée ou versée aux administrateurs au cours de l'exercice 2025, que ce soit au titre de leur mandat ou à titre exceptionnel.

5.2.3 Informations complémentaires

Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins de pensions, retraites et autres avantages

Le Président-Directeur général de La Poste, seul dirigeant mandataire social, ne bénéficie pas d'un système de retraite supplémentaire.

Options de souscription ou d'achat d'actions et actions attribuées gratuitement

La Poste n'a mis en œuvre aucun système d'attribution d'actions de performance ni d'options de souscription ou d'achat d'actions pour aucun de ses collaborateurs sans distinction de catégorie.

5.2.4 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025

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

En application des article L 225-38 et suivants et L. 823-12 du code de commerce, nous vous signalons que la convention suivante a fait l'objet d'une autorisation par votre conseil d'administration préalablement à sa conclusion mais postérieurement au début de son exécution.

Convention avec la société Coach Up Human Capital

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 22 octobre 2025

Personne concernée : Philippe Wahl, administrateur de La Poste SA jusqu'au 22 octobre 2025, représentant la société Coach Up Human Capital

Nature et objet : le conseil d'administration du 25 juin 2025 a confié au Directeur général délégué les pouvoirs de direction générale du groupe La Poste jusqu'à la nomination du nouveau Président-Directeur général.

La convention a pour objet de définir les conditions dans lesquelles Monsieur Philippe Wahl exerce une mission d'assistance et de conseil auprès du Directeur Général Délégué dans le cadre de l'intérim de la Direction Générale du groupe La Poste dont celui-ci est chargé.

Elle a été conclue le 22 octobre 2025 avec effet rétroactif au 25 juin 2025 et un début d'exécution au 26 juin 2025. Elle a pris fin le jour de la nomination de la nouvelle Présidente-Directrice générale.

Modalités : en contrepartie de l'exercice de sa mission, la société Coach Up Human Capital percevra des honoraires de 20 000 € HT par mois.

La charge enregistrée sur l'exercice a représenté un montant de 80 000 € HT.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société : Cette mission a été confiée à Monsieur Philippe Wahl en raison de sa connaissance du groupe La Poste et de son environnement national et international.

Cette convention, pour des raisons d'ordre matériel, n'a pas pu être autorisée préalablement à son début d'exécution, qui a commencé le 26 juin 2025. Elle a été autorisée avec effet rétroactif au 25 juin par votre conseil d'administration lors de sa réunion du 22 octobre 2025.

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.

Protocole d'accord entre l'Etat, 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'Etat), la Caisse des dépôts, La Banque Postale.

Personnes concernées : le Président-Directeur général de La Poste et Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale, la Caisse des Dépôts et l'Etat (actionnaire détenant plus de 10% chacun du capital de La Poste).

Nature et objet : en 2019, dans le cadre de l'opération globale par laquelle l'Etat 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'Etat, 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 consignations et l'Etat se sont engagés, chacun pour ce qui le concerne, à faire apport à la Société de l'intégralité de leurs participations respectives au capital de CNP Assurances (« les Apports »), soit 280 615 140 actions ordinaires de CNP Assurances pour ce qui concerne la Caisse des Dépôts et 7 645 754 actions ordinaires de CNP Assurances pour ce qui concerne l'Etat, sous réserve de la satisfaction des conditions suspensives prévues dans le Protocole d'Accord. A l'issue des apports l'Etat et la Caisse des Dépôts et consignations détiendront respectivement 41,60% et 58,40% du capital et des droits de vote de La Poste ; et
- La Poste s'est engagée à apporter la totalité des actions de CNP Assurances ainsi apportées par la Caisse des Dépôts et l'Etat (soit 288 260 894 actions ordinaires de CNP Assurances) à sa filiale La Banque Postale, qui deviendra ainsi détentrice, directement et indirectement, *via* la société Sopassure, d'environ 62,13% du capital de CNP Assurances ; et
- Concomitamment à la réalisation des Apports, la Caisse des Dépôts s'est engagée à acheter auprès de l'Etat 131 729 136 actions de La Poste de sorte à détenir in fine 66% du capital de la Société à l'issue des Apports et du transfert des Actions cédées.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : le projet de création d'un grand pôle financier public vise à renforcer la cohésion des territoires et à lutter contre la fracture territoriale en métropole et dans les outremers, à travers La Poste et la Caisse des dépôts et consignations, opérateurs de proximité au service des citoyens. Il permettra à La Poste de créer un pôle de public de bancassurance autour de sa filiale La Banque Postale.

La convention n'a pas eu d'effets lors de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

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

Personne concernée : le Président-Directeur général de La Poste et 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'euros ;
- 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 : la charge comptabilisée au titre de l'exercice 2025 s'élève à 250 000€.

Convention avec Monsieur Lemoine

Conseils d'administration ayant autorisé la convention : 21 mars 2025 (convention initialement autorisée par le conseil d'administration du 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. Cette convention a été prolongée par avenant en 2025 avec effet rétroactif au 1er janvier 2024 et jusqu'au 30 juin 2025.

Toutes les autres conditions, telle qu'approuvées par le Conseil d'administration le 17 décembre 2020, demeurent inchangées.

Modalités : en contrepartie de l'exécution de sa mission, Monsieur Philippe Lemoine percevra des honoraires composés d'une somme annuelle, globale et forfaitaire, fixée à 7 800 euros hors taxes.

Les frais de déplacement de Monsieur Philippe Lemoine en Île-de-France sont compris dans le montant forfaitaire des honoraires. Après avoir été préalablement approuvés par écrit par La Poste, les autres frais de déplacement sont remboursés par La Poste sur présentation de justificatifs et dans les conditions du barème de remboursement des frais de déplacement défini dans la convention.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : cette mission a été confiée à Monsieur Philippe Lemoine en raison des connaissances particulières acquises au cours de sa carrière dans le domaine du numérique et des nouvelles technologies.

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé : aucune charge n'a été comptabilisée au titre de l'exercice 2025.

Convention avec Madame Lejbowicz

Conseils d'administration ayant autorisé la convention : 21 mars 2025 (convention initialement autorisée par le conseil d'administration du 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 et pour une durée de trois ans, soit jusqu'au 31 décembre 2023.

Cette convention a été prolongée par avenant en 2025 avec effet rétroactif au 1er janvier 2024 et jusqu'au 30 juin 2025.

Toutes les autres conditions, telle qu'approuvées par le Conseil d'administration le 17 décembre 2020, demeurent inchangées.

Modalités : en contrepartie de l'exécution de sa mission, Madame Corinne Lejbowicz percevra des honoraires composés d'une somme annuelle, globale et forfaitaire, fixée à 7 800 euros hors taxes.

Les frais de déplacement de Madame Corinne Lejbowicz en Île-de-France sont compris dans le montant forfaitaire des honoraires. Après avoir été préalablement approuvés par écrit par La Poste, les autres frais de déplacement sont remboursés par La Poste, uniquement sur présentation de justificatifs et dans les conditions du barème de remboursement des frais de déplacement défini dans la convention.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : cette mission a été confiée à Madame Corinne Lejbowicz en raison des connaissances particulières acquises au cours de sa carrière dans le domaine du numérique et des nouvelles technologies.

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé : aucune charge n'a été comptabilisée au titre de l'exercice 2025.

Paris La Défense, le 23 mars 2026
KPMG SA

Stéphanie Millet
Associée

Xavier de Coninck
Associé

Levallois-Perret, le 23 mars 2026
FORVIS MAZARS SA

Gonzague Senlis
Associé

Charles de Boisriou
Associé

5.3 CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Poste adhère depuis 2011 au Code Afep-Medef sur le gouvernement d'entreprise, auquel elle se réfère en application de l'article L. 225-37-4-8° du Code de commerce, sous réserve des dispositions législatives et réglementaires spéciales qui lui sont applicables.

Ces spécificités résultent du statut d'entreprise publique de La Poste et en particulier de l'application à la Société de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de La Poste et France Télécom modifiée par la loi n° 2019-486 (loi PACTE du 22 mai 2019) et de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

Le tableau ci-dessous recense les recommandations du Code Afep-Medef (version de décembre 2022) qui ne sont pas appliquées par la Société et les explications correspondantes :

RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF NON APPLIQUÉES PAR LA POSTE

Recommandation 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) [...]. »
Situation de la Société et explication
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 Président-Directeur général 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.
Recommandation 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. »
Situation de la Société et explication
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.
Recommandation 10. Les administrateurs indépendants
10.3 « 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. »
Situation de la Société et explication[(a)]
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 onze proposés par la Caisse des Dépôts. Ainsi, six d'entre eux remplissent sept des huit critères définis par l'article 9.5 dudit Code. 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 onze administrateurs proposés par la Caisse des Dépôts, qu'ils soient ou non salariés de cette dernière, sont considérés comme représentant les intérêts de la Caisse des Dépôts 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.

Recommandation 15. La durée des fonctions des administrateurs

15.1 « [...] la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts, ne doit pas excéder quatre ans [...]. »

Situation de la Société et explication

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.

Recommandation 17. Le Comité d'audit

17.1 Composition

« La part des administrateurs indépendants dans le Comité d'audit (hors [...] les administrateurs représentant les salariés, qui ne sont pas comptabilisés) doit être au moins de deux tiers. »

Situation de la Société et explication

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.

Recommandation 19. Le Comité en charge des rémunérations

19.1 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. »

Situation de la Société et explication

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.

Recommandation 21. 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 de la rémunération des administrateurs allouée. À défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il utilise sa rémunération d'administrateur à leur acquisition. L'administrateur communique cette information à la Société qui la fait figurer dans son rapport annuel.

Situation de la Société et explication

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.

Recommandation 24. 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 [...] ».

Situation de la Société et explication

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.

(a) Informations incorporées par référence dans la section 3.1.1.2 « Une gouvernance structurée dans la durabilité », paragraphe « Rôle et composition des organes d'administration, de direction et de surveillance [ESRS 2 GOV-1 ; G1 GOV-1] ».


COWORKING
LA POSTE

6 ÉTATS FINANCIERS

6.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 386

Compte de résultat consolidé 386
État du résultat global consolidé 387
Bilan consolidé 388
Variation des capitaux propres consolidés 390
Tableau des flux de trésorerie consolidés 392
Notes annexes 393

6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 538

6.3 ÉTATS FINANCIERS ANNUELS 544

Compte de résultat 544
Bilan 545
Tableau des flux de trésorerie 546
Notes annexes 547

6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 576

6.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Note	2025	2024
Chiffres d'affaires des activités commerciales	7	26 700	27 055
Produit net bancaire	8	7 687	7 514
Produits opérationnels	**6.2**	**34 387**	**34 569**
Achats et autres charges	9	(15 858)	(15 814)
Charges de personnel	10	(13 909)	(14 006)
Impôts et taxes	11	(277)	(302)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	12	(2 670)	(2 723)
Autres charges et produits opérationnels	13	707	664
Résultat des cessions d'actifs		114	523
Charges opérationnelles nettes		**(31 893)**	**(31 658)**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	20	23	39
Résultat d'exploitation		**2 517**	**2 950**
Coût de l'endettement financier net	14.1	(236)	(235)
Autres éléments du résultat financier	14.2	(11)	(29)
Résultat financier	**14**	**(247)**	**(264)**
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	**20**	**(111)**	**(164)**
Résultat avant impôt		**2 159**	**2 522**
Impôt sur le résultat	15.1	(685)	(800)
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE		**1 474**	**1 722**
Part des minoritaires		314	312
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		**1 160**	**1 410**

Certains éléments de charges d'exploitation des activités bancaires sont désormais présentés au sein du Produit Net Bancaire à partir de 2025. Ils sont détaillés dans le note 8.

État du résultat global consolidé

Montants nets d'impôt (en millions d'euros)	2025	2024
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	**1 474**	**1 722**
ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES		
Éléments recyclables	**(898)**	**(1 053)**
Variation des résultats latents sur instruments financiers	(571)	463
Reclassement en résultat net de l'exercice	*1 268*	*799*
Écart de conversion	(59)	(1 099)
Reclassement en résultat net de l'exercice	*0*	*0*
Quote part des autres éléments recyclables du résultat global des sociétés mises en équivalence	(60)	41
Réévaluation des contrats d'assurance et réassurance	(208)	(457)
Éléments non recyclables	**1 448**	**103**
Écarts actuariels sur avantages du personnel	32	(12)
Variation du risque de crédit associé aux passifs financiers désignés à la juste valeur	12	8
Réévaluation des instruments de capitaux propres comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres (hors titres cédés durant l'exercice)	1 402	115
Quote part des autres éléments non recyclables du résultat global des sociétés mises en équivalence	2	(8)
Total éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres (nets d'impôts)	**550**	**(950)**
RESULTAT GLOBAL	**2 024**	**772**
Résultat global part des minoritaires	342	(294)
RÉSULTAT GLOBAL PART DU GROUPE	**1 682**	**1 066**

Bilan consolidé

ACTIF

(en millions d'euros)	NOTE	31/12/2025	31/12/2024
Écarts d'acquisition	16	5 815	5 954
Immobilisations incorporelles	17	4 817	4 949
Immobilisations corporelles	18	6 711	6 813
Droits d'utilisation	19	3 194	3 605
Participations dans les sociétés mises en équivalence	20	1 491	1 678
Autres actifs financiers non courants	22	591	564
Impôts différés actifs	15.5	1 559	1 662
Actifs non courants		**24 178**	**25 225**
Stocks et encours	24.1	250	209
Créances clients et autres créances	24.2	5 104	5 190
Autres actifs financiers courants	22	924	300
Créance d'impôt sur les bénéfices		452	379
Autres comptes de régularisation - Actif		187	192
Trésorerie et équivalents de trésorerie	25.1	3 194	4 172
Actifs destinés à être cédés	26	161	17 302
Actifs courants		**10 272**	**27 744**
Caisse, banques centrales	25.2	12 757	27 812
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	23.1	219 591	203 882
Instruments dérivés de couverture	23.2	395	486
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	23.3	222 785	217 945
Titres au coût amorti	23.4	38 206	36 256
Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti	23.5	70 076	75 673
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	23.6	132 154	128 958
Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux		5	490
Contrats d'assurance émis - Actif	23.7	890	917
Contrats de réassurance détenus - Actif	23.7	6 255	6 523
Autres actifs financiers et comptes de régularisation	23.7	6 754	8 961
Immeubles de placement	23.8	6 355	6 590
Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance		**716 223**	**714 493**
TOTAL ACTIF		**750 673**	**767 462**

PASSIF

(en millions d'euros)	Note	31/12/2025	31/12/2024
Capital social et prime d'émission		7 598	7 104
Réserves		20 827	18 761
Réserves recyclables sur instruments financiers et contrats d'assurance / réassurance		(4 655)	(3 853)
Réserve de conversion		(914)	(793)
Titres subordonnés hybrides perpétuels		746	744
Résultat de l'exercice part du groupe		1 160	1 410
Capitaux propres part du groupe		**24 762**	**23 373**
Intérêts minoritaires		7 132	7 202
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**31 894**	**30 575**
Emprunts obligataires et dettes financières [(a)]	29.1	10 224	10 969
Passifs de location [(a)]	29.1	3 619	4 071
Provisions pour risques et charges [(a)]	28	806	837
Avantages du personnel [(a)]	31	1 882	2 144
Impôts différés passifs (non courant)	15.5	1 221	1 245
Dettes fournisseurs et autres dettes [(a)]	33	9 207	9 115
État - Impôt sur les bénéfices (courant)		105	116
Autres comptes de régularisation - Passif (courant)		244	245
Passifs destinés à être cédés (courant)	26	91	16 283
Passifs non-courants		**14 362**	**15 864**
Passifs courants		**13 037**	**29 161**
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	32.1	19 658	17 559
Instruments dérivés de couverture	32.2	1 440	1 958
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	32.3	28 427	31 038
Dettes envers la clientèle	32.4	215 639	225 576
Dettes représentées par un titre	32.5	31 381	32 835
Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux		(128)	(161)
Contrats d'assurance émis et de réassurance détenus	32.6	380 484	366 784
Autres passifs financiers et comptes de régularisation	32.7	5 597	6 231
Dettes subordonnées	32.8	8 882	10 042
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance		**691 380**	**691 862**
TOTAL PASSIF		**750 673**	**767 462**
(a) Dont part courante :			
Emprunts obligataires et dettes financières		*1 372*	*1 285*
Passifs de location		*782*	*851*
Provisions pour risques et charges		*692*	*708*
Avantages du personnel		*550*	*563*
Dettes fournisseurs et autres dettes		*9 201*	*9 110*

Variation des capitaux propres consolidés 2025

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	Réserves recyclables sur contrats d'assurance et réassurance	Titres subordonnés hybrides perpétuels	Autres réserves	Total part du groupe	Intérêts minoritaires	Total
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2024	**7 104**	**1 410**	**(793)**	**(18 977)**	**15 124**	**744**	**18 761**	**23 373**	**7 202**	**30 575**
Distribution de dividendes	494	0	0	0	0	0	(494)	0	(468)	(468)
Rémunération des titres subordonnés hybrides perpétuels [(a)]	0	0	0	0	0	0	(159)	(159)	0	(159)
Options de rachat d'intérêts minoritaires	0	0	0	0	0	0	24	24	24	48
Transactions avec intérêts minoritaires	0	0	0	0	0	0	(90)	(90)	(15)	(105)
Affectation du résultat 2024	0	(1 410)	0	0	0	0	1 410	0	0	0
Emission et remboursements de titres subordonnés hybrides [(b)]	0	0	0	0	0	2	(10)	(8)	496	488
Résultat global de la période	0	1 160	(121)	(554)	(248)	0	1 445	1 682	342	2 024
Dont :										
• Résultat net	0	1 160	0	0	0	0	0	1 160	314	1 474
• Réserves recyclables	0	0	(121)	(554)	(248)	0	0	(923)	25	(898)
• Réserves non recyclables sur instruments financiers	0	0	0	0	0	0	1 412	1 412	2	1 414
• Ecarts actuariels	0	0	0	0	0	0	33	33	1	34
Autres [(c)]	0	0	0	0	0	0	(60)	(60)	(449)	(509)
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2025	**7 598**	**1 160**	**(914)**	**(19 532)**	**14 877**	**746**	**20 827**	**24 762**	**7 132**	**31 894**

(a) Rémunération des titres subordonnés hybrides de La Poste (50 millions d'euros), La Banque Postale (52 millions d'euros) et CNP Asurances (57 millions).

(b) La variation des intérêts minoritaires inclut une augmentation relative à l'émission d'une dette obligataire subordonnée par CNP Assurances (cf. note 1.1).

(c) La variation des intérêts minoritaires inclut essentiellement les effets de la cession de CNP UniCredit Vita (cf. note 1.2).

Variation des capitaux propres consolidés 2024

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	Réserves recyclables sur contrats d'assurance et réassurance	Titres subordonnés hybrides perpétuels	Autres réserves	Total part du groupe	Intérêts minoritaires	Total
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2023	**7 104**	**514**	**(292)**	**(19 463)**	**15 553**	**744**	**18 264**	**22 424**	**8 345**	**30 769**
Distribution de dividendes	0	0	0	0	0	0	0	0	(417)	(417)
Rémunération des titres subordonnés hybrides perpétuels [(a)]	0	0	0	0	0	0	(159)	(159)	0	(159)
Options de rachat d'intérêts minoritaires	0	0	0	1	0	0	(18)	(17)	(103)	(120)
Transactions avec intérêts minoritaires	0	0	0	0	0	0	(35)	(35)	(10)	(45)
Affectation du résultat 2023	0	(514)	0	0	0	0	514	0	0	0
Résultat global de la période	0	1 410	(502)	484	(429)	0	103	1 066	(294)	772
Dont :										
• Résultat net	0	1 410	0	0	0	0	0	1 410	312	1 722
• Réserves recyclables	0	0	(502)	484	(429)	0	0	(447)	(606)	(1 053)
• Réserves non recyclables sur instruments financiers	0	0	0	0	0	0	123	123	0	123
• Ecarts actuariels	0	0	0	0	0	0	(20)	(20)	0	(20)
Autres [(b)]	0	0	0	1	0	0	93	94	(319)	(225)
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DECEMBRE 2024	**7 104**	**1 410**	**(793)**	**(18 977)**	**15 124**	**744**	**18 761**	**23 373**	**7 202**	**30 575**

(a) Rémunération de titres subordonnés hybrides de La Poste (23 millions d'euros), La Banque Postale (52 millions d'euros) et CNP Assurances (84 millions d'euros).

(b) La variation des intérêts minoritaires inclut une diminution de 556 millions d'euros relatif au remboursement anticipé de titres subordonnés perpétuels par CNP Assurances.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	2025 Groupe	2025 Activités industrielles et commer.	2025 Activités bancaires et assurances	2024 Groupe	2024 Activités industrielles et commer.	2024 Activités bancaires et assurances
Excédent brut d'exploitation	**41.10**	**4 992**	**1 376**	**3 616**	**4 661**	**1 415**	**3 246**
Variation des provisions sur actifs circulants et créances irrécouvrables		(55)	(55)	0	(73)	(73)	0
Produits et charges financières divers		24	24	0	3	3	0
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	**41.1**	**4 961**	**1 345**	**3 616**	**4 591**	**1 345**	**3 246**
Variation du besoin en fonds de roulement	41.3	101	171	(70)	(494)	(179)	(315)
Variation du solde des emplois et ressources bancaires et d'assurance	41.4	(15 893)	0	(15 893)	(12 516)	0	(12 516)
Impôts payés		(854)	547	(1 401)	(270)	779	(1 049)
Dividendes versés par La Banque Postale à La Poste		0	534	(534)	0	1 348	(1 348)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		86	23	63	111	25	86
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		**(11 599)**	**2 620**	**(14 219)**	**(8 578)**	**3 318**	**(11 896)**
Achat d'actifs corporels et incorporels	41.5	(1 484)	(1 063)	(421)	(1 658)	(1 252)	(406)
Achat d'actifs financiers		(95)	(61)	(34)	(84)	(62)	(22)
Encaissements générés par les cessions d'actifs corporels et incorporels		100	83	17	85	84	1
Encaissements générés par les cessions d'actifs financiers		74	37	37	27	27	0
Incidences des variations de périmètre		784	8	776	657	471	186
Variations des actifs financiers de placement de la trésorerie		(646)	(646)	0	(2)	(2)	0
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		**(1 267)**	**(1 642)**	**375**	**(975)**	**(734)**	**(241)**
Augmentation de capital		7	7	0	50	43	7
Emission de titres subordonnés hybrides perpétuels	41.6	1 242	746	496	0	0	0
Dividendes versés et rémunération des titres subordonnés hybrides		(626)	(57)	(569)	(575)	(29)	(546)
Rachat d'intérêts minoritaires		(102)	(95)	(7)	(95)	(95)	0
Intérêts financiers versés		(210)	(210)	0	(226)	(226)	0
Encaissements provenant des nouveaux emprunts	41.6	797	797	0	1 152	652	500
Remboursements des emprunts	41.7	(2 517)	(1 520)	(997)	(1 655)	(1 655)	0
Remboursements de titres subordonnés hybrides perpétuels	41.7	(749)	(749)	0	(494)	0	(494)
Remboursements des passifs de location		(905)	(864)	(41)	(907)	(874)	(33)
Autres flux liés aux opérations de financement	41.8	2	2	0	(13)	(13)	0
Flux intragroupe		0	(1)	1	0	124	(124)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		**(3 061)**	**(1 944)**	**(1 117)**	**(2 763)**	**(2 073)**	**(690)**
Dim. (aug.) de trésorerie des activités bancaires au bilan hors incidence des var. de périmètre	41.9	14 962	0	14 962	12 828	0	12 828
Incidence des filiales destinées à être cédées		0	0	0	14	14	0
Incidence des variations des cours des devises		(13)	(13)	0	(3)	(3)	0
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie		**(978)**	**(979)**	**0**	**523**	**523**	**0**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		**4 172**	**4 172**	**0**	**3 650**	**3 650**	**0**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		**3 194**	**3 194**	**0**	**4 172**	**4 172**	**0**

NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

GÉNÉRALITÉS 395

NOTE 1 Événements significatifs de l'exercice 395
NOTE 2 Bases de préparation des états financiers consolidés 396
NOTE 3 Principes et méthodes comptables 397
3.1 Principes de consolidation 397
3.2 Transactions en devises étrangères 398
3.3 Intégration du secteur La Banque Postale 398
3.4 Produits opérationnels 399
3.5 Impôts et intégration fiscale 399
3.6 Immobilisations incorporelles 400
3.7 Immobilisations corporelles et immeubles de placement 400
3.8 Contrats de location (preneur) 401
3.9 Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles, immeubles de placement au coût et droits d'utilisation (IFRS 16) 402
3.10 Autres actifs 402
3.11 Actifs et passifs financiers des activités bancaires et d'assurance 403
3.12 Contrats d'assurance (IFRS 17) 409
3.13 Juste valeur des instruments financiers et immeubles de placement 413
3.14 Distinction entre instruments de dettes et instruments de capitaux propres 414
3.15 Dette obligataire et instruments financiers dérivés liés à la gestion de la dette obligataire 415
3.16 Provisions 415
3.17 Avantages du personnel 416
3.18 Actifs détenus en vue d'être cédés 416
3.19 Tableau des flux de trésorerie 416
NOTE 4 Enjeux climatiques 417
4.1 États financiers et état de durabilité 417
4.2 Principales actions réalisées 418
4.3 Engagement net zéro 418
4.4 Valorisation et tests de dépréciation 418
4.5 Risque de crédit des activités bancaires 419
4.6 Principes de présentation retenus 419
NOTE 5 Évolution du périmètre de consolidation 420
NOTE 6 Information sectorielle 421

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT 424

NOTE 7 Chiffre d'affaires 424
NOTE 8 Produit net bancaire 425
NOTE 9 Achats et autres charges 426
NOTE 10 Charges de personnel et effectifs 426
NOTE 11 Impôts et taxes 427
NOTE 12 Amortissements, provisions et pertes de valeur 427
NOTE 13 Autres charges et produits opérationnels 428
NOTE 14 Résultat financier 428
NOTE 15 Impôts sur le résultat 428

NOTES SUR LE BILAN 431

NOTE 16 Écarts d'acquisition (goodwill) 431
NOTE 17 Immobilisations incorporelles 433
NOTE 18 Immobilisations corporelles 434
NOTE 19 Contrats de location (preneur) 435
NOTE 20 Sociétés mises en équivalence 436
NOTE 21 Tests de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations 437
NOTE 22 Autres actifs financiers 438
NOTE 23 Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance 439
23.1 Actifs financiers à la juste valeur par résultat 439
23.2 Instruments dérivés de couverture 440
23.3 Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres 440
23.4 Titres au coût amorti 440
23.5 Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti 440
23.6 Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti 441
23.7 Contrats d'assurance et de réassurance, autres actifs financiers et comptes de régularisation 441
23.8 Immeubles de placement 442
NOTE 24 Autres actifs circulants 442
NOTE 25 Trésorerie et équivalents de trésorerie 443
NOTE 26 Actifs et passifs destinés à être cédés 443
NOTE 27 Capitaux propres 444
NOTE 28 Provisions pour risques et charges 445
NOTE 29 Emprunts obligataires et autres dettes financières 445
29.1 Détail des dettes financières 445
29.2 Échéancier des dettes financières 446
29.3 Variation des dettes financières 446
29.4 Emprunts obligataires et dette subordonnée 448
29.5 Instruments dérivés liés à l'activité industrielle et commerciale 448
29.6 Autres dettes financières 449
NOTE 30 Dette nette du groupe 449
NOTE 31 Avantages du personnel 451
31.1 Variation des provisions pour avantages du personnel 451
31.2 Description des avantages du personnel 451
31.3 Hypothèses actuarielles 452
31.4 Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi 453
31.5 Analyse de la charge au titre des avantages postérieurs à l'emploi 454
31.6 Sorties de trésorerie attendues 454

NOTE 32 Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance 454
32.1 Passifs financiers à la juste valeur par résultat 454
32.2 Instruments dérivés de couverture 455
32.3 Dettes envers les établissements de crédit et assimilés 455
32.4 Dettes envers la clientèle 455
32.5 Dettes représentées par un titre 455
32.6 Contrats d'assurance émis et de réassurance détenus 456
32.7 Autres passifs financiers et comptes de régularisation 456
32.8 Dettes subordonnées 457
NOTE 33 Dettes fournisseurs et autres dettes 458

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 458

NOTE 34 Information sur les risques hors activités bancaires 458
34.1 Risque de crédit et de contrepartie 458
34.2 Risque de liquidité 459
34.3 Risque de taux 459
34.4 Risque de change 460
NOTE 35 Information sur les risques liés aux activités bancaires 460
35.1 Les facteurs structurels de risques 460
35.2 Risque de crédit 460
35.3 Risque de marché et comptabilité de couverture 474
35.4 Risque de liquidité 480
35.5 Risque de taux 481
35.6 Risques assurance 483
NOTE 36 Contrats d'assurance et réassurance 484
36.1 Produits et charges afférentes 484
36.2 Placements des activités d'assurance 485
36.3 Informations sur les passifs d'assurance 487
NOTE 37 Précisions complémentaires sur les activités bancaires et d'assurance 504
37.1 Bilan contributif au format bancaire du sous-groupe La Banque Postale 504
37.2 Éléments de l'actif et du passif des activités bancaires et d'assurance par durée restant à courir 505
37.3 Informations sur le compte de résultat au format des activités d'assurance 506
37.4 Mécanismes de résolution bancaire 508
NOTE 38 Informations complémentaires sur les instruments financiers 509
38.1 Juste valeur et hiérarchie des instruments financiers 509
38.2 Méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers et des immeubles de placement 511
38.3 Impact des instruments financiers sur le résultat et les capitaux propres 512
38.4 Instruments financiers de couverture 512
38.5 Compensation des instruments financiers 513
NOTE 39 Engagements hors-bilan et passifs éventuels 516
39.1 Engagements des activités bancaires 516
39.2 Autres engagements donnés 516
39.3 Autres engagements reçus 517
39.4 Passifs éventuels 517
NOTE 40 Entités structurées 517
40.1 Entités structurées consolidées 517
40.2 Entités structurées non consolidées 517
NOTE 41 Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés 519
41.1 Passage du résultat net à la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts 519
41.2 Dépréciations, amortissements et pertes de valeur 519
41.3 Variation du besoin en fonds de roulement 519
41.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires et d'assurance 520
41.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles 520
41.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts et émission de titres subordonnés hybrides perpétuels 520
41.7 Remboursements des emprunts et des titres subordonnés hybrides perpétuels 521
41.8 Autres flux liés aux opérations de financement 521
41.9 Variation de trésorerie des activités bancaires 521
41.10 Passage du résultat d'exploitation courant à l'Excédent brut d'Exploitation 522
NOTE 42 Honoraires des commissaires aux comptes 523
NOTE 43 Transactions avec les parties liées 523
43.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public 523
43.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation 524
43.3 Rémunération des organes 524
NOTE 44 Événements postérieurs à la clôture 524
NOTE 45 Périmètre de consolidation 525
NOTE 46 Autres titres non consolidés hors France 537

GÉNÉRALITÉS

NOTE 1 Événements significatifs de l'exercice

1.1 Émissions obligataires

Émission par La Poste d'obligations super subordonnées à durée indéterminée

En janvier 2025, La Poste a réalisé une émission d'obligations super subordonnées à durée indéterminée pour 750 millions d'euros. Ces obligations ont une maturité perpétuelle et sont remboursables au gré de la Société à partir du second semestre de la sixième année. Ces titres hybrides perpétuels sont comptabilisés dans les capitaux propres part du groupe conformément aux critères de classification de la norme IAS 32 (voir tableau de variation des capitaux propres).

Rachats par La Poste d'obligations super subordonnées à durée indéterminée

La Poste a procédé au rachat des obligations super subordonnées à durée indéterminée émises en 2018 pour 750 millions d'euros et comptabilisées en capitaux propres part du groupe (voir tableau de variation des capitaux propres). Ce rachat a été réalisé en deux temps, en janvier 2025 à hauteur de 404 millions d'euros puis en novembre 2025 à hauteur de 346 millions d'euros.

Émissions et remboursements d'emprunts obligataires La Banque Postale

Le 12 juin 2025, La Banque Postale Home Loan SFH, filiale de La Banque Postale, a émis une obligation sécurisée « verte ». Cette émission obligataire à taux fixe a été réalisée sous le format *covered bond* à hauteur de 1 milliard d'euros à 7 ans avec un *spread* final de MS+52 bps et un coupon de 2,750%. Cette émission est qualifiée d'instruments de dettes conformément à la norme IAS 32.

Le 26 octobre, La Banque Postale a remboursé par anticipation, une dette subordonnée de 500 millions d'euros émise en octobre 2020 à taux fixe de 0,875%.

Émission d'emprunts obligataires subordonnés CNP Assurances

Début juillet 2025, CNP Assurances a finalisé l'émission d'une dette obligataire subordonnée de 500 millions d'euros, à durée indéterminée, rémunérée à taux fixe de 5,50% avec une première possibilité de remboursement au 2 juillet 2032. Cette émission est qualifiée d'instruments de capitaux propres conformément à la norme IAS 32.

1.2 Cession de CNP UniCredit Vita

Le 20 juin 2025, CNP Assurances SA a annoncé la finalisation de la cession, pour 594 millions d'euros (619 millions d'euros dont 25 millions reçus sous forme de dividendes), de CNP UniCredit Vita, filiale italienne en partenariat exclusif avec UniCredit et détenue à 51%. Cette cession a généré une plus-value de +116 millions d'euros, dont -2 millions d'euros de recyclage en résultat des éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres dans les comptes du premier semestre 2025. Cette cession fait suite à l'exercice par UniCredit de son option d'achat sur la totalité des titres détenus par CNP Assurances, conformément aux accords de partenariat. CNP Assurances maintient son engagement sur le marché italien *via* sa filiale CNP

Assicura, détenue à 100%.

1.3 Cession de CNP Cyprus Insurance Holdings

Le 16 avril 2025, la cession à 100% de CNP Cyprus Insurance Holdings, portant des activités d'assurance vie et non-vie à Chypre et en Grèce, a été finalisée pour un prix de cession de 182 millions d'euros. Cette opération a généré une moins-value de 39 millions d'euros dont 26 millions d'euros avaient été comptabilisés dès l'exercice 2024 sous forme d'une dépréciation des actifs destinés à être cédés.

1.4 Dépréciation des titres Ninja Logistics

La société Ninja Logistics, détenue à 34% par le groupe et consolidée par mise en équivalence, continue d'enregistrer des résultats significativement déficitaires. La nouvelle dégradation des résultats au cours de l'exercice 2025 (quote-part de perte du groupe de 33 millions d'euros) et les incertitudes importantes sur la pérennité de l'entreprise conduisent le groupe à déprécier intégralement cette participation dans les comptes arrêtés à fin décembre 2025, ce qui représente une dépréciation de 99 millions d'euros. Compte-tenu des pertes d'exploitation de la période, la perte de valeur enregistrée en 2025 est de 132 millions d'euros (cf. note 20).

1.5 Alliance de CNP Assurances avec Embracon au Brésil

CNP Assurances a annoncé la signature d'un accord avec Embracon visant à renforcer sa présence au Brésil. Après avoir apporté CNP Consórcio à Embracon, CNP Assurances portera sa participation dans Embracon à 40% par acquisition de titres. Dans ce cadre, CNP Consórcio est désormais présentée et comptabilisée selon la norme IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente (cf. note 26). Aucune perte de valeur n'a été constatée.

1.6 Accord conclu avec les actionnaires minoritaires de BRT

Un accord a été conclu le 3 juillet 2025 avec les actionnaires minoritaires de BRT (*closing* le 24 juillet 2025). Cet accord a pour objet principal de mettre fin aux procédures engagées par Geopost et BRT à l'encontre des actionnaires minoritaires. Les effets de cet accord se traduisent comme suit dans les comptes 2025 :

- rachat des participations minoritaires de BRT par Geopost pour un montant de 60 millions d'euros, portant ainsi la participation de Geopost à 100%. Cette opération génère un impact négatif de 84 millions d'euros sur les capitaux propres part du groupe ;
- encaissement et reconnaissance en produits d'indemnités reçues à hauteur de 70 millions d'euros ;
- remise de loyers de 35,7 millions d'euros sur la période 2025-2031 ayant pour conséquence une diminution de la dette IFRS 16 pour un montant de 195 millions d'euros à fin décembre 2025.

Il convient également de noter qu'une réduction du prix d'acquisition de BRT, comptabilisée comme produit, avait été reconnue dès les comptes semestriels 2025 pour un montant de 40 millions d'euros.

NOTE 2 Bases de préparation des états financiers consolidés

La Poste, société mère de **La Poste Groupe** (« 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 2025 sont arrêtés par le Conseil d'administration (séance du 26 février 2026), et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale.

2.1 Référentiel comptable

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de La Poste Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 sont établis conformément aux normes comptables internationales (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne et mises à disposition sur son site accessible *via* le lien ici.

À l'exception des normes et interprétations d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2025, décrits ci-dessous, les principes comptables appliqués au 31 décembre 2025 sont identiques à ceux retenus au 31 décembre 2024 et sont développés en note 3.

Les comptes consolidés sont présentés en millions d'euros.

2.1.1 Normes et amendements d'application obligatoire en 2025

Les amendements et exemples présentés ci-après ont été appliqués à compter du 1er janvier 2025 et n'ont pas eu d'impacts significatifs sur les comptes du groupe La Poste.

Amendement IAS 21 – Absence de convertibilité

Cet amendement concerne les rares cas où une entité n'a pas la capacité de convertir une monnaie. Il requiert notamment d'utiliser un cours de change observable cohérent avec l'opération convertie et de fournir des informations sur l'origine du défaut de convertibilité ou l'estimation du cours de change retenu.

Exemples illustrant les informations à publier en cas d'incertitudes significatives

En décembre 2025, l'IASB a publié des exemples illustrant les informations à publier en cas d'incertitudes significatives en retenant essentiellement celles en lien avec les enjeux climatiques. À noter que ces exemples n'ont pas à être adoptés par l'Union européenne.

2.1.2 Normes et amendements d'application obligatoire sur 2026 et 2027

Le groupe n'a appliqué par anticipation aucun de ces textes qui concernent principalement la norme IFRS 9 relative aux Instruments financiers et la norme IFRS 18 sur les états financiers.

Les principaux amendements à la norme IFRS 9 applicables à compter du 1er janvier 2026 concernent :

a) L'introduction d'un choix de méthode comptable visant à permettre, sous conditions, la décomptabilisation d'un passif financier réglé *via* un système de paiement électronique par contrepartie de la trésorerie avant extinction du passif.

Ce choix est à appliquer par système de paiement électronique. Les règlements émis ne respectant pas ces conditions et les règlements à recevoir en paiement des créances client seront comptabilisés en date d'inscription sur le relevé bancaire. À date, le groupe La Poste n'anticipe pas d'ajustements significatifs de la trésorerie ;

b) L'assouplissement du test SPPI (*Solely Payment of Principal and Interest*) permettant de comptabiliser au coût amorti certains prêts dont le taux d'intérêt est indexé notamment sur des critères de durabilité.

Cet amendement concernera plus particulièrement La Banque Postale qui a engagé les travaux de définition du seuil de significativité applicable ;

c) L'introduction de la possibilité de comptabiliser, sous conditions strictes, certains contrats d'achat d'électricité renouvelable (ou *Physical-Power Purchase Agreement*) comme des achats d'électricité classiques et non comme un dérivé ;

d) La formalisation du choix de méthode dans le cas d'une concession de loyers selon IFRS 9 (décomptabilisation par résultat) ou selon IFRS 16 (réestimation de la dette de location par un ajustement du droit d'utilisation).

La norme IFRS 18 – Présentation des états financiers applicable au 1er janvier 2027

Une fois adoptée par l'Union européenne, cette norme sera d'application obligatoire au 1er janvier 2027 (avec données comparatives sur 2026) et remplacera la norme actuelle IAS 1.

Dans une recherche d'amélioration de la comparabilité et de transparence, la norme IFRS 18 impose un compte de résultat en trois catégories clairement définies (Exploitation, Investissement et Financement) avec des sous-totaux obligatoires ; la présentation du tableau de flux de trésorerie (TFT) en partant du nouveau résultat d'exploitation ; et la publication au sein d'une note dédiée, des indicateurs de performance sur le résultat retenus par le management en communication financière, de leurs définitions et des rapprochements avec les agrégats de résultat IFRS 18.

Les travaux d'analyse et d'implémentation sont en cours.

2.2 Bases d'évaluation et recours à des estimations

La préparation des états financiers amène le groupe à retenir des hypothèses et à procéder à des estimations qui sont les meilleures possibles compte tenu des informations disponibles à la date de clôture et des jugements effectués. Néanmoins, elles peuvent présenter des incertitudes plus ou moins significatives quant à leur réalisation dans le futur en fonction de nombreux facteurs comme par exemple la fluctuation des taux d'intérêt et/ou cours de change.

De ce fait, les montants effectivement réalisés pourront se révéler différents des estimations et 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 notamment pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles et corporelles ;
- la valorisation des contrats d'assurance en application de la norme IFRS 17 ;
- l'évaluation des instruments financiers non cotés sur des marchés organisés ;
- les évaluations opérées au titre du risque de crédit ;
- les actifs d'impôt différé ;
- les hypothèses et estimations retenues pour la mesure de l'efficacité des couvertures mises en place ;
- l'estimation des provisions pour risques et charges.

NOTE 3 Principes et méthodes comptables

3.1 Principes de consolidation

3.1.1 Les méthodes de consolidation

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.

Mise en équivalence

Les coentreprises et les entreprises associées 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 et 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.

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.

3.1.2 Les règles de consolidation

Opérations intra-groupes

Toutes les transactions significatives entre les sociétés consolidées, ainsi que les résultats de cessions internes, sont éliminées.

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.

3.1.3 Les regroupements

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.

Écart d'acquisition (ou goodwill)

Il représente l'excédent du coût du regroupement d'entreprises 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 3.9.

3.1.4 Opérations sur les intérêts minoritaires

Acquisitions et cessions

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.

Engagements de rachat

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.

3.2 Transactions en devises étrangères

Les transactions libellées en devises étrangères sont enregistrées en utilisant les cours de change applicables à la date d'enregistrement.

En date de clôture, les actifs et passifs monétaires exprimés en devises sont convertis au cours de change applicable à cette date.

Les écarts de change résultant des transactions libellées en devises sont enregistrés au compte de résultat sur la ligne Gains ou pertes nets de change, en Autres éléments financiers (cf. note 14.2).

Activités bancaires et d'assurance

Selon IAS 21, les actifs et passifs monétaires correspondent aux actifs et aux passifs devant être reçus ou payés pour un montant en numéraire déterminé ou déterminable, par exemple un prêt ou une obligation basique. Par nature, un instrument de capitaux propres sera un actif non monétaire.

En date de clôture, les écarts de change, latents ou réalisés, des actifs et passifs monétaires libellés en devises sont enregistrés en résultat.

Pour les actifs libellés en devises comptabilisés en juste valeur par résultat les écarts de change sont comptabilisés globalement en résultat avec les autres variations de valeur.

Pour les actions libellées en devises comptabilisées en capitaux propres non recyclables, les gains ou les pertes de change sont enregistrés en capitaux propres non recyclables (sans possibilité de recyclage par résultat même en cas de cession).

3.3 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 du groupe. Ces postes font l'objet d'une présentation détaillée dans l'annexe conforme aux exigences du référentiel IFRS.

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.

Les principes et méthodes comptables appliqués aux activités bancaires sont détaillés dans la section 3.11, ceux concernant les activités d'assurance sont détaillés dans la section 3.12.

En complément, des informations spécifiques sur les placements des activités d'assurance sont fournies au sein des notes 36.2.

Spécificités du coût du risque

Sur les activités bancaires, le coût du risque comprend les dotations et reprises sur les dépréciations des actifs financiers au coût amorti et à la juste valeur par capitaux propres recyclables, des créances de location-financement, des garanties financières et engagements de financement, des décotes sur crédits structurés, les récupérations sur créances amorties et les pertes sur créances irrécouvrables. Il est présenté au sein du résultat d'exploitation en dehors du PNB.

Sur les activités d'assurance, le coût du risque comprend les dotations et reprises sur les créances irrécouvrables des placements financiers sous-jacents des contrats d'assurance. Il est présenté au sein du PNB.

3.4 Produits opérationnels

3.4.1 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 (timbre-poste, Prêt-à-Poster) dont le produit est enregistré lors de la vente (hors situations exceptionnelles).

Le délai d'acheminement du trafic courrier et colis est pris en compte dans l'évaluation du chiffre d'affaires à la date d'arrêté.

3.4.2 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 8.

Activités bancaires

Les postes de produits et charges d'intérêt, présentés en note 8, comprennent les intérêts des instruments financiers évalués au coût amorti, les instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres ainsi que les intérêts courus et échus des instruments de couverture de juste valeur.

Les produits et charges de commissions, présentés en note 8, sont reconnus en résultat en fonction de la réalisation des obligations de prestations auxquelles ils se rattachent :

- les commissions rémunérant des services continus sont étalées en résultat sur la durée de la prestation ;

Sont concernées les commissions sur moyens de paiement.

- les commissions rémunérant des services ponctuels ou rémunérant un acte important sont intégralement enregistrées en résultat lorsque la prestation est réalisée ou l'acte exécuté ;

Sont concernées les commissions sur mandats et les commissions sur incidents de paiement.

- les produits variables de commissions ne peuvent être enregistrés en résultat que s'il est hautement probable que les montants enregistrés ne donneront pas lieu à un ajustement significatif à la baisse ;
- les commissions considérées comme un complément d'intérêt font partie intégrante du taux d'intérêt effectif. Ces commissions relèvent du champ d'application de la norme IFRS 9 et sont donc comptabilisées parmi les produits et charges d'intérêt.

Sont concernées les commissions d'octroi de crédit.

Activités d'assurance

La norme IFRS 17 prescrit les principes de comptabilisation. Ces derniers sont exposés au sein de la note 3.12.

3.5 Impôts et intégration fiscale

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 (cf. note 15).

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.

3.6 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.

3.6.1 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 lorsqu'elles sont encourues.

3.6.2 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.

Sont concernées la prévoyance individuelle Brésil (durée retenue 10 ans) et la prévoyance individuelle France (durée retenue 15 ans).

Dans le cadre de l'acquisition d'activité de gestion d'actifs, l'acquéreur doit évaluer à la juste valeur l'avantage offert par la relation clientèle au titre des contrats existants. C'est à ce titre qu'un actif incorporel est reconnu dans le cadre des mandats de gestion et les fonds dédiés gérés pour le compte de clients institutionnels. Cet actif incorporel est amorti linéairement sur sa durée d'utilité qui est estimée en fonction de l'écoulement estimé du portefeuille (tenant compte d'hypothèses de non-renouvellement des mandats).

Les dotations aux amortissements et les dépréciations relatives aux relations clientèle sont présentées en note 12.

3.6.3 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 accords de distribution sont présentées en note 12.

3.7 Immobilisations corporelles et immeubles de placement

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.

3.7.1 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 nécessitant une période de préparation supérieure à 12 mois, conformément à la norme IAS 23 – Coût d'emprunts.

Les subventions d'investissement reçues de l'État en contrepartie de l'acquisition d'une immobilisation sont comptabilisées au passif du bilan puis rapportées au compte de résultat linéairement sur la durée d'utilisation de l'immobilisation conformément aux dispositions de la norme IAS 20 – Subventions publiques.

Par analogie, les certificats d'économie d'énergie suivent le même traitement que les subventions publiques d'investissement.

3.7.2 Ventilation par composants de la valeur d'origine des immobilisations

Un composant est un élément de l'immobilisation qui a une durée d'utilisation différente, ou qui procure des avantages économiques selon un rythme différent de celui de l'immobilisation dans son ensemble.

Les composants suivants ont été retenus par le groupe :

Immobilisations	Composants
Parc immobilier	Gros œuvre, toiture, menuiserie et travaux extérieurs, gros équipements, petits équipements et agencements, terrain
Machines de tri	Mécanique, intelligence, périphérique. Pour les machines de tri de colis à grand débit, un 4e composant est identifié (alimentation et instruments de mesure)
Matériel d'environnement de tri	Mécanique, intelligence
Distributeurs automatiques de billets	Automate, travaux d'installation

3.7.3 Durées d'amortissement

Les terrains ne sont pas amortis.

Les immobilisations corporelles sont amorties en linéaire sur leur durée d'utilité. Ces durées sont, en moyenne, les suivantes :

Immobilisations	Durées d'amortissement
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
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

DAB-GAB : Distributeur automatique de billets – Guichet automatique bancaire.

3.7.4 Cas particulier des immeubles de placement

Classement au bilan du groupe

Les immeubles de placement sont essentiellement des actifs sous-jacents aux activités d'assurance de La Banque Postale. Ils sont de fait présentés au sein des actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance.

Les immeubles de placement des autres activités ne sont pas significatifs et sont présentés 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 d'assurance (avec éléments de participation directe ou de contrats d'investissement avec éléments de participation discrétionnaire) évalués selon le modèle VFA, défini dans la section 3.12 ci-après et qui sont évalués à la juste valeur.

Les principes liés à la dépréciation des immeubles au coût sont précisés dans la section 3.9.

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.

3.8 Contrats de location (preneur)

Les principes présentés ici sont appliqués aux contrats de location dans lesquels le groupe est preneur.

Les principes appliqués aux contrats de location externes dans lesquels le groupe est bailleur sont détaillés dans la section 3.11 dédiée aux activités bancaires et d'assurance.

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.

La norme IFRS 16 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 ».

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 IFRS 16, les contrats qualifiés de location-financement selon IAS 17 ont été repris à l'identique et le groupe a opté pour ne pas appliquer les dispositions de la norme IFRS 16 aux immobilisations incorporelles.

Durée des contrats

Elle est déterminée en fonction d'une analyse des options de sortie anticipée et des options de renouvellement pouvant exister. Les baux en tacite prolongation du groupe peuvent être résiliés à tout moment par l'une ou l'autre partie en s'exposant tout au plus à une pénalité négligeable (y compris agencements indissociables, propres à ces baux).

Taux d'actualisation

Ils ont été déterminés à la date de transition, puis le sont au cours des périodes suivantes, conformément à la norme, en référence au taux marginal d'endettement du preneur pour chaque durée, et en tenant compte de l'échéancier de remboursement de la dette : prise en compte du taux sans risque pour la devise du contrat, du risque de crédit du groupe et d'une estimation du risque de crédit complémentaire pour les filiales.

À la date de transition, le groupe a retenu, pour chaque contrat, la durée à sa date de prise d'effet dans un souci de cohérence avec la méthode retenue pour déterminer la valeur comptable du droit d'utilisation exposée ci-après.

Droit d'utilisation

Concernant ce droit, le groupe a choisi d'appliquer à 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 connues postérieurement à sa signature.

Passifs de location

Présentés au passif du bilan, ils résultent de l'application de la norme IFRS 16 à compter du 1er janvier 2019 (cf. note 19).

Dans les cas de concessions de loyers purs et simples (sans aucune autre modification du contrat), le groupe a choisi d'appliquer les dispositions d'IFRS 16 conduisant à réestimer la dette de location en ajustant les flux et le taux d'actualisation par contrepartie du droit d'utilisation.

3.9 Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles, immeubles de placement au coût et droits d'utilisation (IFRS 16)

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, comme par exemple lorsqu'un actif est identifié comme étant fortement exposé aux risques climatiques.

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.

Spécificité de la dépréciation des immeubles de placement

Un des indices, retenu par le groupe, est l'existence d'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. Cette dernière 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 Autres actifs

3.10.1 Stocks et en cours

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.

3.10.2 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.

3.10.3 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 29).

3.10.4 Autres actifs financiers non courants

Ce poste inclut notamment les deux composantes suivantes (cf. note 22) :

Prêts accordés pour le logement social

Ils sont 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.

Titres de participation non consolidés

Lorsqu'ils ne sont pas détenus à des fins de transaction, la norme IFRS 9 permet en date de première comptabilisation de chaque instrument d'opter (de manière irrévocable) pour un classement en juste valeur par le biais des capitaux propres non recyclables.

Cette option est le plus souvent utilisée pour les titres non consolidés.

Lorsque cette option est retenue, les gains ou les pertes latents comptabilisés en capitaux propres ne sont pas recyclés en résultat en cas de cession mais sont reclassés en réserves consolidées. Seuls les éventuels dividendes relatifs à ces titres impactent le compte de résultat.

3.11 Actifs et passifs financiers des activités bancaires et d'assurance

Au bilan, les actifs et passifs spécifiques aux activités bancaires et d'assurance sont regroupés sur des postes dédiés à ces activités dont le contenu est similaire à ceux présentés par La Banque Postale dans ses propres états financiers.

3.11.1 Principes généraux de comptabilisation des actifs et passifs financiers

Instruments financiers

La norme IFRS 9 définit un instrument financier comme tout contrat donnant lieu à la comptabilisation d'un actif financier pour l'une des parties et à la comptabilisation d'un passif financier ou d'un instrument de capitaux propres pour l'autre partie. Le droit contractuel de l'une des parties de recevoir de la trésorerie est contrebalancé par l'obligation de payer de la trésorerie pour l'autre partie, et inversement.

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 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.

3.11.2 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 appelé aussi test SPPI, *Solely Payments of Principal and Interest*).

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 Autre pour les autres actifs financiers, dont le modèle n'est ni le modèle Collecte, ni le modèle Collecte et Vente et dans lequel la collecte des flux contractuels est accessoire.

Ce modèle concerne notamment les actifs financiers 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 car ne pouvant 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.

Interdit dans tous les autres cas, le reclassement des instruments de dette respectant le test SPPI est obligatoire en cas de changement de modèle de gestion de manière prospective et soit au 1er juillet, soit au 1er janvier après la date effective du changement de modèle.

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, appelée aussi 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. Ils incluent également des financements responsables (prêts verts et sociaux, crédits à impact, prêts liés au développement durable ou *sustainability-Linked loans*) dont les flux contractuels sont conformes aux critères SPPI.

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 3.11.3 à 3.11.5.

3.11.3 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 sont possibles mais limitées aux cessions réalisées dans le cadre d'une augmentation du risque de crédit, aux cessions proches de la maturité de l'instrument, aux cessions fréquentes mais peu significatives et aux 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.

Modifications de contrats (renégociations commerciales)

Les prêts octroyés par le groupe peuvent faire l'objet de restructurations pour difficultés financières (cf. section 3.11.6) ou de renégociations commerciales même en l'absence de difficultés financières ou d'insolvabilité de l'emprunteur.

Ces opérations concernent des clients pour lesquels le groupe accepte de renégocier la dette selon les nouvelles conditions du marché, dans le but de maintenir ou de développer une relation commerciale, sans abandon de capital ou d'intérêts courus. À l'exception des cas particuliers où la modification apportée par la renégociation ne serait pas jugée substantielle, les prêts ainsi renégociés sont décomptabilisés à la date de renégociation et les nouveaux prêts, contractualisés aux conditions renégociées, leur sont substitués au bilan à cette même date.

3.11.4 Actifs financiers à la juste valeur par 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 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 des activités bancaires (cf. note 12) et au sein du Produit Net Bancaire pour les activités d'assurance (cf. note 8) 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 du Produit Net Bancaire sur la ligne des Gains ou pertes nets des instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres (cf. note 8).

3.11.5 Actifs financiers à la juste valeur par résultat

La catégorie Actifs financiers à la juste valeur par résultat est la catégorie par défaut selon IFRS 9. Les variations de juste valeur des actifs financiers classés dans cette catégorie sont enregistrées au compte de résultat.

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 (cf. note 36.2). Cette catégorie englobe également 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 *i.e.* 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).

Au sein du groupe, cette catégorie comprend notamment les crédits aux collectivités locales éligibles à des cessions à Caffil.

Figurent également dans cette catégorie, les actifs que le groupe a désignés pour être évalués en juste valeur par résultat par option car respectant une des conditions suivantes :

- élimination ou réduction significative d'un décalage de traitement comptable (option possible uniquement en date de première comptabilisation et de manière irrévocable) ;
- ou si le risque de crédit est couvert par un dérivé (l'option possible lors de la comptabilisation initiale ou bien ultérieurement).

3.11.6 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 enregistrés au coût amorti et à la juste valeur par capitaux propres 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 déduction de la valeur des actifs par contrepartie du résultat (présentation en coût du risque détaillée dans le paragraphe 3.3).

Dégradation significative du risque de crédit

La dégradation du risque de crédit est une notion relative reposant sur l'évolution de la qualité de crédit depuis l'origination du prêt.

Le groupe s'appuie sur un certain nombre d'indicateurs décrits au sein de la note 34 permettant 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 d'un an. 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 la note 35.

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 la note 35.2.

Prêts en défaut relevant du *bucket* 3

La norme IFRS 9 n'impose aucune définition du défaut mais incite à retenir une définition cohérente avec celle retenue par l'entité dans 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'identification des encours en défaut demeurent cohérentes avec les critères d'appréciation du caractère déprécié des encours classés en *bucket* 3 en application des dispositions de la norme IFRS 9 relatives à la reconnaissance des pertes attendues pour risque de crédit.

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 événement de crédit révélateur de difficultés financières.

Le groupe considère comme une indication objective de passage en défaut :

- l'existence d'un ou plusieurs impayés de plus de trois mois ;
- une demande de plan de surendettement auprès de la Banque de France même sans incident de paiement ;
- l'existence de procédures contentieuses ;
- les créances considérées comme « très risquées » au regard de sa politique de gestion des risques.

Dès lors qu'une créance d'un client est dépréciée (*bucket* 3) dans le groupe, la totalité des encours d'un même titulaire est dépréciée.

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 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 les voies de recouvrement ont été épuisées.

Actifs financiers restructurés

Les créances restructurées sont des créances pour lesquelles le groupe a modifié les conditions financières d'origine du fait de difficultés financières de l'emprunteur.

Les restructurations sont définies selon deux principaux critères : les concessions accordées par l'établissement et les difficultés financières de l'emprunteur.

Pour déterminer le traitement comptable, le caractère substantiel ou pas des modifications apportées est analysé sur la base d'analyses quantitatives ou qualitatives.

Lorsque la restructuration est considérée comme substantielle, l'actif financier restructuré est décomptabilisé et un nouvel instrument est comptabilisé.

Lorsque la restructuration n'est pas considérée comme substantielle, le prêt est maintenu au bilan. La décote de taux constatée lors de la restructuration 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. Elle est enregistrée en coût du risque par contrepartie d'une diminution de l'encours correspondant au bilan. Elle est ensuite 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.

Un actif conserve le statut d'actif financier restructuré dès la survenance d'une restructuration et jusqu'à sa décomptabilisation.

Les actifs restructurés classés en *bucket* 2 (actifs dégradés) ou *bucket* 3 (actifs dépréciés) peuvent faire l'objet d'un retour en *bucket* 1 (actifs sains) à la suite d'une période probatoire (cf. section 3.11.6).

Les montants des actifs restructurés sont présentés en note 35.2.4.

Les principes appliqués aux actifs financiers faisant l'objet d'une renégociation commerciale (absence de difficultés financières) sont présentés dans la section 3.11.7.

3.11.7 Décomptabilisation d'actifs et passifs financiers

Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie attachés à l'actif financier arrivent à expiration ou lorsque ces droits et la quasi-totalité des risques et avantages liés à la propriété ont été transférés à un tiers.

Lorsque certains risques et avantages ont été transférés et le contrôle conservé sur l'actif financier, ce dernier est maintenu au bilan dans la mesure de l'implication continue.

Les passifs financiers sont décomptabilisés lorsque l'obligation contractuelle est éteinte, annulée ou arrivée à expiration. En cas de modification contractuelle (restructuration ou renégociation commerciale), un passif financier sera décomptabilisé si la modification de contrat est substantielle. Si la modification n'est pas substantielle, le passif est maintenu au bilan. Afin de déterminer si les conditions de la dette existante et celles de la nouvelle dette sont substantiellement différentes, des tests qualitatif et quantitatif sont effectués.

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 (cf. notes 32.3 et 32.4), 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 (cf. note 32.1). Lors des arrêtés suivants, les titres continuent d'être évalués chez le cédant suivant les règles de leur catégorie d'origine.

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 (cf. notes 23.5 et 23.6), 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 (cf. note 23.1).

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 qui restent comptabilisés dans leur catégorie comptable d'origine et valorisés suivant les règles de celle-ci.

3.11.8 Dettes financières

Principe général de classement des dettes financières

Tous les passifs financiers sont par défaut classés dans la catégorie au coût amorti.

En date de clôture, ces dettes sont enregistrées au bilan soit en « Dettes envers les établissements de crédit », soit en « Dettes envers la clientèle », soit en « Dettes représentées par un titre » soit en « Dettes subordonnées ».

Elles sont évaluées selon la méthode du taux d'intérêt effectif sauf si elles ont fait l'objet d'une couverture en juste valeur.

Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle

Les dettes envers les établissements de crédit et dettes envers la clientèle sont ventilées d'après leur durée initiale ou leur nature : dettes à vue (dépôts à vue, comptes ordinaires) ou à terme (compte d'épargne à régime spécial). Ces dettes comprennent les titres donnés en pension livrée et les valeurs données en pension.

Dettes représentées par un titre

Les dettes représentées par un titre sont constituées des émissions de titres de créances négociables effectuées par le groupe.

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 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 par résultat par option car respectant les 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.

Les variations de juste valeur des passifs financiers pour lesquels cette option est exercée sont comptabilisées en résultat à l'exception de la part relative au risque de crédit propre du groupe comptabilisée en réserves non recyclables. Cette partie ne pourra donc pas être recyclée en résultat même 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.

3.11.9 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 sont 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. Les variations de juste valeur et les intérêts courus ou échus sont comptabilisés au sein du Produit Net Bancaire parmi les Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat (cf. note 8).

Les dérivés sont par défaut classés dans les catégories Actifs (ou passifs) financiers à la juste valeur par résultat, même si économiquement, ils ont été souscrits en vue de couvrir une ou plusieurs transactions.

Dérivés de couverture

Sont présentés au bilan en tant que dérivés de couverture, les dérivés respectant :

- les dispositions relatives à la micro-couverture d'IFRS 9 (depuis le 1er janvier 2020) ;
- les dispositions de l'Union européenne relatives à la couverture de juste valeur d'un portefeuille d'éléments de taux d'intérêt (ou macro-couverture). Ces dispositions continuent de s'appliquer dans l'attente d'une nouvelle norme sur cette thématique.

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 puis à chaque arrêté ultérieur.

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.

Les gains ou pertes attribuables au risque couvert sont présentés au sein du Produit Net Bancaire dans les Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat (cf. note 8). Pour la partie efficace, 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. L'éventuelle inefficacité de la couverture est constatée en résultat. Le réescompte et les tombées d'intérêt de l'instrument financier dérivé sont constatées au sein du Produit Net Bancaire dans les Produits et charges d'intérêts tout comme les produits et charges d'intérêts relatifs à l'élément couvert.

Dès que le dérivé est décomptabilisé, la comptabilité de couverture cesse prospectivement (arrêt de l'évaluation et de la comptabilisation des variations de juste valeur de l'élément couvert au titre du risque couvert) et les réévaluations antérieures de l'élément couvert sont amorties sur la période restant à courir de l'élément tant que celui-ci reste inscrit au bilan.

En cas de disparition de l'élément couvert, le dérivé ne peut plus être qualifié d'instrument de couverture et sera présenté au bilan au sein des Actifs à la juste valeur par résultat. Un résultat de cession de l'élément couvert peut être éventuellement constaté en résultat en intégrant le recyclage de la quote-part de réévaluation présente au bilan et liée à l'élément couvert disparu.

Macro-couverture

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 précédemment. La réévaluation de la composante couverte est comptabilisée au bilan en format bancaire présenté dans la note 37 sur la ligne Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux.

La macro-couverture de juste valeur 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.

Conformément à l'approche dite en « fonds de cuve » (*bottom-layer approach*), l'écoulement en taux des swaps de couverture est systématiquement plus court que l'écoulement probable en taux des éléments couverts à taux fixe. En cas de dépassement (sur-couverture), le test d'efficacité réalisé par le groupe montre de l'inefficacité et le dérivé de couverture est systématiquement résilié.

Couverture de flux de trésorerie

La couverture de flux de trésorerie permet de 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 sur la ligne 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 enregistrée au compte de résultat 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 le dérivé est décomptabilisé, 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 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.

Ce type de couverture n'est pas pratiqué par le secteur bancaire du groupe mais par les secteurs industriels (cf. note 34.4).

3.11.10 Compensation des actifs et des passifs financiers

Conformément à la norme IAS 32, 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 par 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 les chambres de compensation LCH Clearnet et Eurex.

3.11.11 Engagements de garantie et 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.

3.11.12 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.

3.11.13 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.

3.12 Contrats d'assurance (IFRS 17)

3.12.1 Périmètre et articulation avec le référentiel IFRS

La norme IFRS 17 « Contrats d'assurances » adoptée en date du 19 novembre 2021 par l'Union européenne (UE) est appliquée obligatoirement à compter du 1er janvier 2023 en remplacement de la norme IFRS 4.

Elle précise les principes de comptabilisation, d'évaluation et de présentation des contrats d'assurance entrant dans son champ d'application, à savoir les contrats d'assurance et de réassurance émis, les contrats de réassurance détenus ainsi que les contrats financiers d'investissement émis incluant une participation discrétionnaire.

Les contrats financiers d'investissement sans participation aux bénéfices discrétionnaire (notamment contrats d'épargne en unités de compte sans support euros et/ou sans garantie plancher) sont comptabilisés conformément à la norme IFRS 9.

Au sein d'un contrat d'assurance, la norme IFRS 17 prescrit de comptabiliser séparément certaines composantes selon les normes qui leur sont applicables. Il s'agit notamment de certains dérivés incorporés, des composantes d'investissement distinctes et de certaines obligations de performance comme l'obligation de fournir un service ou un produit non assurantiel.

Ainsi, pour le groupe, les contrats entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 17 comprennent :

- les contrats d'assurance comportant un transfert de risque important à l'assureur. Cette catégorie recouvre notamment les contrats de prévoyance, retraite, dommages aux biens et les contrats d'épargne en unités de compte avec garantie plancher ;
- les contrats financiers d'investissement émis comportant un élément de participation aux bénéfices (PB) discrétionnaire : contrats en euros avec participation aux bénéfices discrétionnaire, contrats en unités de compte comportant des supports en euros avec participation aux bénéfices discrétionnaire.

3.12.2 L'agrégation des contrats en groupes de contrats

La norme IFRS 17 requiert une évaluation des passifs des contrats d'assurance de niveau portefeuille constitué de contrats gérés ensemble et présentant des risques similaires.

Ces portefeuilles sont ensuite scindés en trois groupes de profitabilité (IFRS 17.16) :

- les groupes de contrats déficitaires appelés onéreux.

  Un groupe de contrat est onéreux si la somme des flux de trésorerie d'exécution affectés au contrat, des flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition comptabilisés antérieurement et des flux de trésorerie découlant du contrat à la date de la comptabilisation initiale correspond à une sortie de trésorerie nette (IFRS 17.47) ;
- les groupes de contrats profitables sans possibilité importante de devenir onéreux par la suite ;
- les groupes de contrats constitués des autres contrats du portefeuille.

Enfin, ces portefeuilles doivent regrouper des contrats émis à un an d'intervalle au maximum (notion de cohortes annuelles). Pour éviter que la réalité économique des contrats d'assurance avec mutualisation intergénérationnelle ne soit pas correctement reflétée, l'Union européenne a prévu une exemption facultative de l'application de cette obligation de cohorte annuelle. Le groupe a opté pour cette exemption.

Le groupe détermine le niveau de profitabilité et le modèle comptable d'un contrat lors de sa comptabilisation initiale. Ultérieurement, il n'est pas possible de modifier le groupe de contrats ou le modèle comptable à moins que les modalités du contrat ne soient modifiées (IFRS 17.72).

3.12.3 La date de comptabilisation initiale

Un groupe de contrats d'assurance émis doit être comptabilisé à compter de la première des dates suivantes :

- le début de la période de couverture du groupe de contrats ;
- la date à laquelle le premier paiement d'un titulaire de police devient exigible ou, en l'absence de date d'exigibilité, la date à laquelle ce premier paiement est reçu ;
- dans le cas d'un groupe de contrats déficitaires, la date à laquelle le groupe devient déficitaire.

3.12.4 Les groupes de contrats onéreux

Dès lors qu'un groupe de contrats est onéreux, le groupe comptabilise immédiatement une perte en résultat. La composante de perte est suivie extra-comptablement jusqu'à décomptabilisation du contrat ou jusqu'à ce que le contrat redevienne profitable.

3.12.5 Les trois modèles d'évaluation des groupes de contrats non onéreux

Il existe trois modèles d'évaluation : le modèle général ou modèle BBA (*Building Block Approach*, approche par blocs) qui constitue le modèle d'évaluation par défaut, le modèle VFA (*Variable Fee Approach* ou modèle des honoraires variables) qui est un modèle adapté du modèle général et enfin le modèle PAA (*Premium Allocation Approach*) ou méthode d'affectation des primes. Le modèle général (BBA) s'applique aux contrats qui ne sont pas comptabilisés à l'aide de l'un des deux autres modèles VFA ou PAA.

Le modèle VFA est obligatoire pour tout contrat avec participation directe comme les fonds distincts et les contrats à capital variable car il permet de prendre en compte les spécificités de ces contrats Les contrats à participation directe concernés respectent cumulativement les caractéristiques suivantes : l'assuré a droit à une quote-part d'éléments sous-jacents clairement identifiés, le groupe s'attend à verser à l'assuré une part substantielle des « rendements en juste valeur » des éléments sous-jacents et à ce toute variation des sommes à verser à l'assuré soit attribuable dans une proportion substantielle, à la variation de juste valeur des éléments sous-jacents.

Le groupe retient le modèle VFA également pour les contrats d'assurance ayant des composantes d'investissement.

Ce modèle n'est pas applicable aux contrats de réassurance.

Le modèle PAA, basé sur une approche par allocation des primes sur la durée des contrats (*Premium Allocation Approach*) est une simplification du modèle général. Il vise à remplacer les trois blocs du passif du modèle général par une provision pour primes non acquises.

Son application est facultative et soumise à conditions. IFRS 17 précise que le modèle PAA peut être utilisé dès lors qu'il fournit une approximation acceptable de la valeur des passifs à la souscription du groupe de contrat (*i.e.* ne différant pas de façon matérielle de celle obtenue avec le modèle général en respectant les limites d'IFRS 17.54) ou pour les contrats dont la période de couverture est inférieure ou égale à 1 an. Il peut également être appliqué aux contrats de réassurance émis ou détenus sous réserve du respect des mêmes critères (IFRS 17.69). Le passif initial comptabilisé est égal aux primes reçues diminué des coûts d'acquisition payés, ajusté de l'impact de la décomptabilisation d'un actif lié aux frais d'acquisition.

Ultérieurement, il est ajusté en fonction des passifs enregistrés dans le cadre de sinistres survenus de la même façon que pour les modèles BBA ou VFA et de la couverture restante.

L'utilisation de ce modèle est assez restreinte au niveau du groupe, elle concerne principalement quelques contrats brésiliens éligibles.

3.12.6 Les frais d'acquisition (VFA et BBA)

Il s'agit des frais de vente, de souscription et de création d'un groupe de contrats d'assurance.

Le montant de frais d'acquisition reconnu sur la période est calculé selon des métriques représentatives des services rendus sur la période (primes, provisions mathématiques, etc.). Le groupe affecte les flux de trésorerie des frais d'acquisition aux groupes de contrats d'assurance selon une méthode systématique et rationnelle.

Les frais d'acquisition du groupe sont amortis pour chaque groupe de contrats.

3.12.7 La décomposition des passifs d'assurance en trois blocs (VFA et BBA)

Les passifs d'assurance sont décomposés en trois blocs dans les modèles VFA et BBA.

1. Le premier bloc appelé *Best Estimate* est la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs.

   Le *Best Estimate* matérialise l'engagement de l'assureur envers ses assurés. Les estimations des flux de trésorerie futurs à prendre en compte sont tous les flux de trésorerie futurs inclus dans le périmètre, ou frontière, de chaque contrat du groupe (les flux de trésorerie considérés comme en dehors des frontières des contrats d'assurance, concernent des contrats d'assurance futurs). Ces estimations intègrent, de manière objective, toutes les informations raisonnables et justifiables disponibles sur le montant, l'échéancier et l'incertitude des flux de trésorerie futurs. Elles sont la valeur attendue (c'est-à-dire la moyenne pondérée par les probabilités) de l'ensemble des résultats possibles. Ces flux futurs incluent notamment les primes reçues, les prestations versées, les frais d'acquisition et les frais généraux directement imputables à l'exécution des contrats d'assurance.

   Les frais non rattachables impactent directement le compte de résultat à la date de survenance ;

2. Le second bloc appelé ajustement pour risques non-financiers (« *Risk Adjustment* – RA ») correspond à une marge pour risque assurance uniquement exigée par le groupe pour supporter l'incertitude relative aux flux futurs du *Best Estimate*. Il représente la meilleure vision du groupe en termes d'exposition au risque non financier (risque assurance uniquement) dans un environnement comptable et selon un niveau de confiance compris entre 80% et 100%. Il est également en ligne avec l'horizon du *Business Plan*, égal à cinq ans. Cet ajustement est comptabilisé en Produit Net Bancaire sur la ligne Charges afférentes aux contrats d'assurance émis ;
3. Le troisième appelé « marge sur services contractuels » (*Contractual Service Margin* – CSM) représentant les profits attendus que le groupe comptabilisera au fur et à mesure qu'il fournira les services prévus aux contrats d'assurance. En date de première comptabilisation des contrats, lorsqu'elle est positive, signe d'un contrat non onéreux, elle est comptabilisée au passif. Elle est ensuite constatée en résultat au rythme des services fournis sur la durée de couverture résiduelle des contrats. Ce rythme suit les unités de couverture traduisant la proportion de services fournis sur les contrats du groupe sur la période. Pour ce faire, à la fin de chaque période de reporting, le groupe détermine les unités de couverture de manière prospective en prenant en compte notamment la probabilité de survenance des événements assurés affectant la période de couverture attendue des contrats du groupe.

La marge intragroupe versée par CNP Assurances à La Banque Postale au titre des frais de distribution et de gestion de ses produits d'assurance fait l'objet d'un traitement particulier détaillé dans la note 36.3.

3.12.8 Les unités de couverture

Lorsqu'un groupe de contrats impacte plusieurs périodes de reporting, il convient de définir un indicateur du niveau de réalisation du service, appelé unité de couverture permettant ainsi d'allouer les revenus et les dépenses à chaque période de reporting.

À titre d'exemple, les unités de couverture suivantes ont été retenues pour les principaux types de contrats :

- Épargne et retraite : Provisions Mathématiques ;
- Emprunteur : Capital restant dû ; Capitaux sous risques ;
- Prévoyance individuelle-Risque obsèques : Capital assuré, Capitaux Sous Risques ;
- Prévoyance Individuelle-Risque dépendance : Capital équipement, Nombre de contrats ;
- Temporaire décès : Primes ;
- Prévoyance collective : ces contrats étant annuels, la CSM est intégralement amortie sur l'exercice.

3.12.9 Taux d'actualisation (VFA et BBA)

IFRS 17 requiert de tenir compte, dans l'estimation des flux de trésorerie futurs, de la valeur temps de l'argent et des risques financiers liés aux flux de trésorerie futurs, dans la mesure où ces risques ne sont pas pris en compte dans les estimations de ces flux.

Selon leur nature, les flux sont actualisés avec la courbe des taux courants (construite à l'aide des informations de marché à la date de valorisation) ou la courbe des taux à l'origine (construite sur la base de données historiques et permettant d'obtenir une évaluation des passifs à la date de première comptabilisation).

La prime d'illiquidité est un ajustement résultant des différences entre les caractéristiques de liquidité du groupe de contrats d'assurance et la liquidité des actifs utilisés pour établir la courbe des taux. Elle s'applique à la courbe des taux sans risque réputée liquide.

Le groupe l'estime en se basant sur les actifs financiers détenus par les filiales d'assurance (aussi bien les actifs immobilier/infrastructure, actions, que les actifs obligataires) puis l'ajuste pour tenir compte des caractéristiques des contrats et de l'adossement entre les actifs et les passifs.

L'approche retenue pour l'évaluation d'une prime de liquidité au titre des actifs obligataires est comparable à la méthode suggérée par l'EIOPA (Autorité européenne des assurances et des pensions professionnelles) dans le cadre de sa revue de Solvabilité II tant au niveau du calibrage (caractère macro-économique des probabilités de défauts sous-jacentes aux *spreads* de crédit) qu'au niveau de la comparaison des portefeuilles. La classe des actions a été retenue car bénéficiant d'une volatilité plus faible que la moyenne du marché en grande partie grâce à la politique de gestion des filiales d'assurance.

3.12.10 Les écarts d'expérience

Un écart d'expérience correspond à la différence entre les estimations initiales des flux de trésorerie futurs et les flux réellement observés.

Les écarts d'expérience entraînant une variation des flux de trésorerie d'exécution qui se rapportent à des services futurs viennent ajuster la CSM. Ceux concernant la période en cours ou les périodes passées, et relevant de changements d'estimations, sont reconnus dans le résultat de la période. Enfin, les effets de la valeur temps de l'argent et du risque financier sur les flux de trésorerie futurs sont comptabilisés dans les produits financiers ou charges financières d'assurance.

3.12.11 Décomptabilisation

Un contrat est décomptabilisé par le groupe lorsque :

- le contrat d'assurance est éteint c'est-à-dire lorsque l'obligation précisée par le contrat est soit expirée, soit acquittée, soit résiliée ;
- les modifications apportées au contrat entraînent sa décomptabilisation et la comptabilisation d'un nouveau contrat.

3.12.12 Spécificité du modèle VFA (CSM)

Les adaptations du modèle *Variable Fee Approach* permettent de refléter les caractéristiques propres aux contrats participatifs de façon à ce que la CSM reflète également la part revenant à l'assureur sur le rendement des actifs sous-jacents au contrat, (par contrepartie des produits ou charges financiers d'assurance) en plus des profits futurs sur les services d'assurance.

3.12.13 Spécificités du modèle VFA (unités de couverture)

Sur le périmètre Épargne Retraite en VFA, afin d'assurer une bonne transcription dans le temps du rattachement des unités de couverture à chaque exercice, le groupe effectue un retraitement pour l'allocation de la CSM en résultat au titre des résultats fournis sur la période. Ce retraitement vise principalement à mieux appréhender les effets économiques non pris en compte dans l'évaluation initiale de la CSM en tenant compte de tous les services rendus (gestion des actifs et performance). Ce retraitement est effectué pour chacun des portefeuilles Épargne-Retraite gérés en VFA, profitable à la date d'arrêté, *via* une approche long terme basée sur la prise en compte d'une prime de risque et le coût des options et garanties.

Lorsque les conditions sont remplies, le groupe a choisi de comptabiliser par résultat (et non *via* la CSM) la part du groupe dans la juste valeur des éléments sous-jacents et les variations de la valeur temps de l'argent afin de les compenser avec les variations de valeur des instruments de couverture utilisés.

3.12.14 Spécificité du modèle général (BBA)

Les intérêts sont capitalisés sur la CSM en utilisant des taux d'actualisation figés déterminés lors de la comptabilisation initiale du groupe de contrats d'assurance. À chaque date de clôture, la CSM est évaluée à partir de la CSM d'ouverture, ajustée des nouveaux contrats, de la désactualisation des intérêts aux taux d'actualisation d'origine et des services rendus sur la période.

3.12.15 Imputation dans les autres éléments du résultat global des effets de variation de juste valeur des actifs sous-jacents des contrats d'assurance

La norme IFRS 17 offre un choix de méthode comptable applicable au niveau de chaque portefeuille de contrats permettant, sous conditions, de comptabiliser les changements de valeur de marché des passifs d'assurance directement par capitaux propres (dans les autres éléments du résultat global, ou *Other Comprehensive Income* – OCI), au lieu de les reconnaître en résultat. Elle concerne principalement les effets de changement de taux d'actualisation des passifs. Le groupe applique cette option en miroir de la comptabilisation dans les autres éléments du résultat global des actifs sous-jacents en représentation des engagements d'assurances.

Cette option est applicable pour les contrats d'assurance qui répondent à certaines conditions, notamment en ce qui concerne la façon dont les actifs sont gérés et la façon dont les obligations sont évaluées. L'option OCI doit être choisie de manière cohérente pour tous les contrats d'un même portefeuille IFRS 17. Pour les contrats participatifs, cette option est applicable pour des contrats répondant à certaines conditions, en particulier concernant la détention des actifs sous-jacents.

> En choisissant cette option OCI, le groupe réduit la volatilité des résultats financiers liés aux fluctuations de la valeur de marché des actifs, ce qui est particulièrement utile pour les contrats d'assurance à long terme exposés à des risques de marché. Cette option permet notamment d'isoler en OCI les effets de variation de taux sur les passifs des contrats d'assurance et donc d'insensibiliser le résultat net d'assurance de la volatilité induite par l'évaluation des passifs au taux courant à chaque période.

3.12.16 Mesure d'atténuation des risques

La norme permet l'utilisation d'instruments financiers évalués à la juste valeur par résultat (notamment des dérivés) ou des contrats de réassurance détenus pour atténuer l'effet de la valeur temps de l'argent et du risque financier découlant des contrats participatifs directs. La mesure d'atténuation des risques trouve principalement à s'appliquer au sein du groupe sur les contrats de réassurance détenus.

Dans ce cas, le groupe a choisi de comptabiliser en résultat, afin de les compenser avec les variations de valeur des instruments de « couverture » utilisés :

- le montant correspondant à la part revenant au groupe de la juste valeur des éléments sous-jacents ;
- les variations de l'effet de la valeur temps de l'argent et des risques financiers qui ne résultent pas des éléments sous-jacents.

Ainsi, le groupe ajuste la CSM des affaires directes de l'écart avec l'ajustement de CSM de cession calculée selon les modèles VFA et BBA. Les charges financières correspondant à l'effet d'atténuation des risques sont constatées en totalité en résultat de la période car l'option OCI n'est pas appliquée sur les contrats de réassurance détenus.

Dans le cas des contrats de réassurance détenus de contrats VFA, cette disposition permet de supprimer les écarts induits par une différence de valorisation entre le contrat de réassurance et le sous-jacent et de mieux traduire l'effet d'atténuation des risques.

3.12.17 Spécificités comptables des contrats de réassurance

Cette partie décrit les spécificités des modèles d'évaluation appliqués par le groupe aux contrats de réassurance.

Un contrat de réassurance est dit « accepté » lorsque le groupe, en tant que réassureur, émet un contrat d'assurance visant à indemniser une autre entité A (la cédante) au titre de sinistres couverts par un contrat ou un ensemble de contrats d'assurance émis par l'entité A (contrats sous-jacents).

La norme IFRS 17 ne prévoyant pas de dispositions particulières, le groupe ne crée pas de portefeuilles IFRS 17 spécifiques à la réassurance acceptée.

Un contrat de réassurance est dit « détenu » lorsque le groupe, en tant qu'entité cédante, souscrit un contrat ou un ensemble de contrats d'assurance visant à couvrir les sinistres de contrats qu'il a lui-même émis. On parle également de cession en réassurance.

Le groupe aligne la définition des portefeuilles de contrats de réassurance sur la définition des portefeuilles d'assurance directe.

Les contrats étant en quote-part, il est considéré que les risques au sein d'un portefeuille sont mécaniquement similaires au niveau des engagements cédés s'ils sont jugés similaires aux portefeuilles d'assurance directe. Le regroupement de plusieurs contrats de réassurance au sein d'un même portefeuille permet au groupe de considérer qu'ils sont gérés ensemble au sens où l'objectif commun est d'atténuer les risques sur un portefeuille de contrats sous-jacents eux-mêmes gérés comme un ensemble.

Modèles d'évaluation

Le modèle VFA n'étant pas permis (IFRS 17.B109), le groupe applique le modèle général (BBA) à l'ensemble des contrats de réassurance émis et déetenus dans les activités en France du groupe.

L'évaluation des contrats de réassurance suit un principe d'effet miroir aux contrats d'assurance sous-jacents : cohérence des hypothèses retenues pour l'estimation des flux de trésorerie, le risque non financier est ajusté du risque transféré, la CSM évaluée à l'origine est généralement considérée comme un coût net étalé sur la période de couverture des contrats de réassurance.

À noter, que le risque de non-exécution du réassureur est intégré à l'estimation des flux de trésorerie.

Frontières des contrats

Pour les contrats d'assurance détenus, les flux à considérer sont ceux résultant des droits ou obligations substantiels de la cédante *i.e.* le droit substantiel de la cédante est de recevoir des services de la part du réassureur.

Ce droit substantiel cesse dès lors que :

(i) le réassureur a la capacité de réviser le prix ou le niveau de garantie relatifs aux engagements qui lui sont transférés de sorte à refléter pleinement le risque ;

(ii) le réassureur a le droit de mettre fin à la couverture. L'obligation substantielle de la cédante est de payer les éléments dus aux réassureurs.

Le groupe prend en compte dans le calcul du BE, du RA et de la CSM l'effet de la réassurance sur des contrats sous-jacents non encore comptabilisés par la cédante.

3.13 Juste valeur des instruments financiers et immeubles de placement

IFRS 13 définit la juste valeur comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation.

Lors de la comptabilisation initiale d'un instrument, sa juste valeur est généralement le prix de transaction.

La norme IFRS 13 préconise en premier lieu l'utilisation d'un prix coté sur un marché actif pour déterminer la juste valeur d'un actif ou d'un passif financier. Un marché est considéré comme actif si des cours sont aisément et régulièrement disponibles auprès d'une bourse, d'un courtier (multicontribution), d'un négociateur ou d'une agence réglementaire et que ces prix représentent des transactions réelles (volume, fourchette de prix) dans des conditions de concurrence normale. En l'absence de marché actif la juste valeur doit être déterminée par l'utilisation de techniques de valorisation. Ces techniques comprennent notamment l'utilisation de transactions récentes dans un contexte de concurrence normale. Elles reposent sur les données issues du marché, des justes valeurs d'instruments identiques en substance, de modèles d'actualisation de flux ou de valorisation d'options et font appel à des méthodes de valorisation reconnues. L'objectif d'une technique de valorisation est d'établir quel aurait été le prix de l'instrument dans un marché normal.

À titre d'exemple, la juste valeur des titres obligataires, des titres à revenu variable et des futures est déterminée en utilisant des prix cotés. L'utilisation de techniques de valorisation faisant référence à des données de marché concerne plus généralement les dérivés de gré à gré, les titres à intérêts précomptés (billets de trésorerie, certificats de dépôts…), les dépôts-repos.

Les instruments financiers sont présentés dans la note 38.1 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, des obligations 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.

Ce niveau comprend notamment :

- les actions, évaluées en fonction des cours de leur place de cotation de référence ;
- les OPCVM détenus, évalués à partir de leur valeur liquidative ;
- les obligations, BTAN, EMTN, BMTN : pour chaque titre, une recherche du cours le plus récent est effectuée sur l'ensemble des places de cotation, que celles-ci correspondent à des bourses officielles, des brokers, des salles de marché, des plates-formes transactionnelles ;
- les dérivés cotés sur un marché organisé (futures, options, etc.).

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) soit 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 niveau comprend notamment :

- certains titres structurés – dont la valorisation repose sur un modèle interne et des paramètres de marchés principalement où un titre structuré est défini par le groupe comme des instruments financiers dont la rémunération est indexée sur des indices, paniers d'actions, fonds alternatifs, taux ;
- les dérivés échangés sur un marché de gré à gré (swaps de taux, caps…) dont la valorisation repose un modèle interne et des paramètres de marchés principalement ;
- les titres de dette (obligations, TCN…) non cotés qui sont évalués à partir d'une courbe zéro coupon majorée d'un *spread* ;
- les immeubles de placement dont l'évaluation est fondée sur les prix de transactions récentes ou sur la valeur locative de biens similaires ;
- tout autre instrument financier traité de gré à gré.

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.

Cette catégorie comprend notamment les participations non cotées du groupe ainsi que certains instruments financiers de titrisation. Les méthodes de valorisation des participations non cotées font appel à des informations non disponibles sur un marché actif. Les principales méthodes employées correspondent à des valorisations par la méthode des multiples, à des comparaisons avec des transactions similaires sur le marché ou par référence à certains critères tels que l'actif net, les perspectives de rentabilité et l'actualisation de cash-flows futurs. Ces méthodes de valorisation sont communément utilisées dans la gestion de ces instruments. En outre, certains titres structurés complexes et pour lesquels la valorisation est obtenue par le biais de la contrepartie sont classés dans cette catégorie (titres de FCPR et e FCPI notamment).

3.14 Distinction entre instruments de dettes et instruments de capitaux propres

3.14.1 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.

3.14.2 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 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 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.

Lorsque pertinent, le taux d'actualisation retenu tient compte de l'horizon de la provision et de l'environnement de taux en date d'arrêté.

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.

3.17 Avantages du personnel

3.17.1 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 31.

3.17.2 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.

Les autres avantages à long terme sont évalués et comptabilisés comme les avantages postérieurs à l'emploi (cf. section 3.17.1), à l'exception des écarts actuariels qui doivent être immédiatement et intégralement comptabilisés au compte de résultat. (cf. note 36.3 2).

3.18 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 de son 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.

3.19 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, à 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

Ce 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 41.10.

Les activités d'investissement

Elles 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 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

Elles correspondent aux 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

Elle 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 Enjeux climatiques

4.1 États financiers et état de durabilité

a) Définition de la connectivité

Les états financiers et l'état de durabilité visent chacun à donner une vision cohérente de l'entreprise selon des principes d'élaboration qui leur sont propres : les états financiers sont établis selon les normes IFRS (cf. note 3 sur les principes et méthodes comptables), l'état de durabilité est établi selon les principes définis par la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) et les normes ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*).

La connectivité est le fait d'établir des liens, soit directs, soit indirects, soit de cohérence, entre les informations présentées au sein des états financiers et les informations présentées au sein de l'état de durabilité de manière à permettre aux lecteurs d'avoir une vision transversale des enjeux climatiques lorsque cela est possible et/ou pertinent.

L'état de durabilité et les états financiers sont élaborés chacun dans le respect d'un corpus de principes qui lui est propre. Même si les deux corpus partagent des principes de construction communs, la démarche de mise en œuvre de la connectivité peut parfois présenter certaines difficultés lorsque des différences existent plus ou moins à la marge.

b) Le périmètre des informations présentées

Les états financiers fournissent des informations sur le groupe La Poste en tant qu'entité économique unique. De ce fait, le périmètre des informations présentées ne concerne que les impacts des entités entrant dans son périmètre de consolidation (cf. note 45).

L'état de durabilité, repose sur le périmètre de consolidation financière mais doit parfois inclure certaines informations relatives à sa chaîne de valeur amont et aval. C'est le cas notamment des informations sur les mesures de GES (gaz à effet de serre) qui intègrent les entités consolidées par mise en équivalence et la part des impacts de ses fournisseurs et clients.

Des matérialités, seulement en partie alignées

Les états financiers présentent les informations financières matérielles au sens des normes IFRS, *i.e.* les informations dont la non-présentation pourrait influer sur les décisions des utilisateurs.

L'état de durabilité repose sur le concept dit de double matérialité incluant la matérialité financière telle que définit par les normes IFRS et la matérialité des impacts climatiques de l'entreprise analysée indépendamment de leur matérialité financière. En application de cette double matérialité, il peut arriver de publier des informations sur ce type d'impacts même si les risques et opportunités financiers ne sont pas matériels (cf. état de durabilité, section 3.1.1.3 « Rappel des principes généraux d'évaluation de la double matérialité et travaux de mise à jour 2025 [ESRS 2 IRO-1] »).

De ce fait, le périmètre des informations matérielles à publier au sein de l'état de durabilité est plus large que celui des informations matérielles présentées dans les états financiers rendant plus complexe la démarche de connectivité.

c) Les horizons de temps considérés

La période de référence des deux états est l'année civile, du 1er janvier au 31 décembre de l'année présentée. En complément, l'état de durabilité requiert davantage de données prospectives à moyen ou long terme portées par le plan de transition comme des impacts financiers qui en raison de leur horizon de temps éloigné, ne sont pas pris en compte dans les états financiers. De plus, même s'ils étaient pris en compte dans les états financiers, il conviendrait le plus souvent d'en retenir leurs valeurs actuelles, obtenues en leur appliquant un taux d'actualisation, ce qui n'est pas requis dans l'état de durabilité.

d) Risques et opportunités

L'état de durabilité vise à présenter aussi bien les risques que les opportunités dont les principes de comptabilisation dans les états financiers sont le plus souvent asymétriques. Un risque matériel financièrement et issu d'une obligation existante et probable, sera comptabilisé et présenté dans les états financiers alors qu'un avantage économique probabène sera pas comptabilisé mais pourra être mentionné en annexe des états financiers s'il est matériel. Pour pouvoir être comptabilisée, la réalisation d'un produit qui résulterait d'une opportunité identifiée dans l'état de durabilité doit être quasiment certaine.

e) Les grands enjeux climatiques

Les risques physiques

Ces risques sont induits par le dérèglement climatique et se traduisent par une fréquence et/ou une gravité accrue des phénomènes naturels extrêmes ou par les évolutions à long terme des écosystèmes [définition par l'ancienne TCFD, *Task force on climate-related financial disclosures*, à laquelle La Poste adhérait]. Ils sont susceptibles de ralentir, interrompre ou rendre plus onéreuses les activités de l'entité. Pour le groupe, il s'agit principalement des risques d'inondations, de chaleur extrême, de tempêtes, de feux et de glissements de terrain.

Les enjeux liés à l'atténuation

L'atténuation des émissions de gaz à effet de serre (GES) vise à agir sur les causes du réchauffement climatique en fixant un objectif de décarbonation mesurée par les émissions de gaz à effet de serre (GES) émis annuellement. L'ensemble des risques liés à l'atténuation est pris en compte dans l'Engagement net zéro, ENZ, du groupe qui est accompagné d'un plan de transition présenté dans l'état de durabilité au sein de la section 3.1.2.1 « Changement climatique - E1 ».

Les enjeux d'adaptation aux changements climatiques

Ceux-ci sont essentiellement liés à l'adaptation du groupe aux conséquences du dérèglement climatique. Il s'agit par exemple de rendre les bâtiments plus résilients aux périodes de température extrême par des solutions de ventilation, rafraîchissement ou des solutions fondées sur la nature.

4.2 Principales actions réalisées

Sur le plan de transition

Dans la continuité des travaux initiés en 2024, le groupe a renforcé la robustesse de son plan de transition. Les prévisions de la trajectoire de décarbonation s'intègrent désormais dans le processus budgétaire annuel et les prévisions pluriannuelles à horizon 2030.

Ces travaux ont permis de quantifier les investissements et les dépenses des leviers de décarbonation afférents au plan de transition de manière plus précise et approfondie.

Chacun de ces leviers, présentés dans l'état de durabilité (cf. section 3.1.2.1 « Changement climatique - E1 »), impacte soit les coûts futurs, soit les immobilisations futures en complément des budgets financiers.

Sur le plan d'adaptation

Pour préparer son premier plan d'adaptation, le groupe a retenu le scénario climatique +4 °C en 2100 (modèle RCP 8.5) en insérant un jalon intermédiaire à 2030 (cf. état de durabilité, section 3.1.2.1 « Changement climatique - E1 »).

Ces travaux ont consisté à modéliser les aléas climatiques associés à ce scénario et priorisés par le groupe, pour ensuite identifier en fonction de leur localisation, les actifs très exposés. Ces actifs ont fait l'objet d'une analyse de vulnérabilité aux aléas climatiques permettant d'initier les travaux d'identification des leviers d'adaptation à évaluer en termes de coûts et/ou d'investissements.

4.3 Engagement net zéro

Depuis 2023, le groupe a pris l'engagement d'atteindre le zéro émission carbone de CO_2eq résiduelles en 2040 sur ses émissions opérationnelles. Pour y parvenir, le groupe met en œuvre un plan de décarbonation visant à réduire de 90% ses émissions de CO_2 à cet horizon et ayant fait l'objet de la validation SBTi-*Long term* en mars 2024.

En complément des travaux sur la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) et de la certification SBTi, le groupe a engagé les actions permettant de s'assurer du respect de cet engagement.

Dans ses états financiers, le groupe La Poste se conforme aux décisions du Comité d'interprétation des normes IFRS validées en 2024 et rappelant les conditions de provisionnement.

4.4 Valorisation et tests de dépréciation

Tests de dépréciation des écarts d'acquisition

La durée des business plans retenue pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition a été laissée inchangée à cinq ans car jugée comme la plus pertinente.

La prise en compte des impacts liés au plan de transition repose sur la méthodologie habituelle et concerne notamment le prolongement, ou pas, de la durée de vie des immobilisations. Ainsi, le groupe considère qu'un véhicule électrique a la même durée de vie qu'un véhicule thermique (cf. note 3 : de trois à cinq années). Pour mémoire, la norme IAS 36 interdit de prendre en compte les investissements venant prolonger la durée de vie des immobilisations.

Par ailleurs, le groupe considère que l'incertitude induite par les enjeux climatiques est prise en compte dans l'estimation du niveau d'incertitude globale, elle-même incluse dans les taux d'actualisation retenus.

Tests de dépréciation des immobilisations d'exploitation et valorisation des immeubles de placement

Dans les deux cas, la démarche retenue par le groupe repose sur des valorisations réalisées en externe reflétant ainsi la position de place de la prise en compte des différents risques climatiques dans l'établissement des valorisations.

L'identification des actifs à risques extrêmes ou élevés, ainsi que des actifs verrouillés s'inscrit dans le processus habituel de suivi de ces immobilisations (cf. note 3 Principes et méthodes comptables). Ainsi, la qualification d'un actif comme étant très exposés à un ou plusieurs risques physiques peut être analysée comme un indice de perte de valeur et déclencher ainsi un test de dépréciation.

Enfin, les leviers de décarbonation présentés dans l'état de durabilité, comme le remplacement des véhicules thermiques par des véhicules électriques, s'inscrivent le plus souvent dans le renouvellement habituel de nos immobilisations.

Ainsi, à date, le groupe n'a pas constaté d'impact significatif ni sur la durée de vie, ni sur les immobilisations et immeubles de placement comptabilisés.

4.5 Risque de crédit des activités bancaires

Depuis décembre 2024, La Banque Postale intègre de manière plus fine des provisions relatives aux risques climatiques.

L'intégration des risques climatiques se retrouve à présent à travers deux dimensions : la dimension globale, déjà présente jusqu'à présent *via* le scénario adverse, et une dimension spécifique, prise en compte sur le crédit immobilier particulier d'une part et sur les entreprises d'autre part.

Dimension globale

Elle est intégrée dans la construction des scénarios macro-économiques des risques émergents au sens large (climatiques, géopolitiques, etc.).

Cette dimension socle, transverse à l'ensemble de l'économie, permet de tenir compte des effets des risques de transition sur les indicateurs macro-économiques influençant la solvabilité des acteurs de l'économie. Il s'agit donc d'une dimension systémique indissociable des autres facteurs macro-économiques tels que l'inflation, l'évolution des taux d'intérêt, les crises géopolitiques… Cette dimension s'applique donc à tous les acteurs de l'économie.

Dimension spécifique

La dimension spécifique est propre à chaque segment de clientèle et à ses activités. Elle permet de prendre en compte les sensibilités différenciées de chaque secteur ou client à ces risques.

Elle est déterminée en complément de la dimension globale et peut s'appliquer à différents niveaux en fonction des risques à estimer (au niveau de contreparties, secteurs d'activité, produits, etc.).

Provisions en résultant

Les provisions ont été définies en compléments des provisions sectorielles effectives en adressant deux portefeuilles principaux :

- le risque de transition sur le portefeuille Entreprises notamment en évaluant l'impact d'une hausse des prix du carbone sur la solvabilité des contreparties ;
- le risque physique d'inondation sur le portefeuille de crédits immobiliers aux particuliers et l'impact sur les récupérations attendues en cas de contentieux.

Ces travaux sont complexes et nécessitent pour certains d'entre eux de constituer des bases de données pertinentes d'observations d'aléas climatiques pour intégrer cette composante dans le calcul des *Expected Crédit Loss* (ECL).

4.6 Principes de présentation retenus

Présentations des impacts en dépenses du plan de transition

Les impacts financiers liés par exemple aux actions de réduction des consommations en eau ou en électricité ou à la sélection de fournisseurs plus « verts » sont inclus dans les achats et charges (cf. note 9).

Les dépenses de formation des salariés comme pour la fresque du climat ou les incitations financières des salariés à prendre des modes de transport « verts » sont incluses respectivement dans les Achats et autres charges (cf. note 9) et les Charges de personnel (cf. note 10).

Émissions vertes (CNP Assurances, La Banque Postale, et La Poste Groupe)

Le *Sustainable Bond* émis par le groupe La Poste pour 1,2 milliard d'euros a été alloué en intégralité sur 2024.

Cf. note 1.1 Émissions obligataires.

Placements avec critères ESG

La quasi-totalité des placements de trésorerie sont réalisés sur des supports intégrant les éléments de la réglementation européenne SFDR, *Sustainable Finance Disclosure Regulation*. imposant des obligations de transparence sur la prise en compte des critères ESG. Par exemple, cela peut impliquer l'exclusion de certains secteurs d'activité, une exigence de notation ESG minimale ou la prise en compte d'indicateurs environnementaux dans les critères définissant la politique d'investissement.

Rémunération des mandataires sociaux

Des critères RSE (responsabilité sociétale des entreprises) sont pris en compte pour la rémunération de la plupart des mandataires sociaux.

NOTE 5 Évolution du périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation est présenté en note 45.

5.1 Principales opérations de l'année

Rachat des intérêts minoritaires de BRT

Voir les événements significatifs en note 1.

Rachat des intérêts minoritaires de FERMOPOINT (filiale de BRT)

En septembre 2025, les intérêts minoritaires de FERMOPOINT ont été rachetés par BRT pour un montant de 11,1 millions d'euros conformément au put comptabilisé jusqu'à présent dans les comptes.

Finalisation par CNP Assurances des cessions de CNP Cyprus Insurance holdings et de CNP UniCredit Vita

Voir les événements significatifs en note 1.

Rachat par La Poste Santé de 11,25% des intérêts minoritaires d'ASTEN

En novembre 2025, La Poste Santé a racheté les 11,25% des intérêts minoritaires d'Adir dans la société Asten pour un montant de 22,5 millions d'euros, portant sa participation à 75,5%.

Cession de la société Budget Box et des activités promotionnelles des sociétés SOGEC

La société BUDGET BOX ainsi que les activités promotionnelles des sociétés SOGEC ont été cédées le 30 septembre 2025 pour un montant de 17 millions d'euros. Le résultat de cession résultant de l'opération n'est pas matériel.

Rachat par La Banque Postale des intérêts minoritaires de SOFIAP

En novembre 2025, La Banque Postale a acquis la participation de 34% détenue par SNCF Habitat dans la société SOFIAP pour 6,9 millions d'euros. Ce montant était enregistré en dette de put sur minoritaires. Cette opération se traduit par une augmentation de 26 millions d'euros des capitaux propres part du groupe.

5.2 Compte de résultat à périmètre et change constants

Le résultat retraité neutralise l'effet de toutes les acquisitions de l'exercice en cours et des acquisitions de l'exercice précédent intervenues en cours de période. Il présente également les transactions en devises de la période comparative au taux moyen de la période en cours.

	Résultat publié		Résultat retraité hors effets périmètre et change	
(en millions d'euros)	**31/12/2025**	31/12/2024	**31/12/2025**	31/12/2024
Chiffre d'affaires et PNB	**34 387**	**34 569**	**34 219**	**34 288**
Achats et autres charges	(15 858)	(15 814)	(15 818)	(15 690)
Charges de personnel	(13 909)	(14 006)	(13 872)	(14 008)
Impôts et taxes	(277)	(302)	(275)	(296)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	(2 670)	(2 723)	(2 668)	(2 720)
Autres charges et produits opérationnels	707	664	707	515
Résultat des cessions d'actifs	114	523	114	523
Charges opérationnelles nettes	**(31 893)**	**(31 658)**	**(31 812)**	**(31 677)**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	23	39	23	23
RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT (APRÈS QUOTE-PART DE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT)	**2 517**	**2 950**	**2 430**	**2 634**

NOTE 6 Information sectorielle

6.1 Définition des secteurs opérationnels

La définition des secteurs opérationnels retenus en matière d'information sectorielle est basée sur l'organisation existante en matière de pilotage au sein du groupe La Poste. Un secteur d'activité est un sous-ensemble pour lequel une information financière distincte est disponible et régulièrement revue par la direction du groupe, en vue de lui affecter des ressources et d'évaluer sa performance.

Les critères retenus pour déterminer les secteurs d'activité sont notamment les suivants :

- nature des produits distribués ;
- type ou catégorie de clients auxquels ils sont destinés ;
- processus de production et réseau de distribution ;
- environnement réglementaire.

Le groupe est organisé autour des quatre secteurs opérationnels suivants, auxquels s'ajoutent les secteurs Immobilier et Supports et structures :

Secteurs	Activités
Services-Courrier-Colis	• activité courrier (collecte, tri, distribution de correspondance, publicité, presse, courrier international) et les services connexes • activité colis en France réalisée sous la marque Colissimo • activité 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

6.2 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.

6.2.1 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.

2025 *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	Geopost	La Banque Postale	Grand Public et Numérique	Immobilier	Supports et structures	Non affecté [a]	Éliminations	Total Groupe
Chiffre d'affaires & PNB Externe	7 720	15 716	7 687	3 038	83	2	141		34 387
Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs	1 907	131	42	3 086	843	1 294		(7 302)	
Produits opérationnels	**9 627**	**15 847**	**7 729**	**6 123**	**927**	**1 295**	**141**	**(7 302)**	**34 387**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint		0	23		(1)				23
Résultat d'exploitation courant (après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	**(63)**	**466**	**2 832**	**55**	**102**	**(391)**	**(484)**	**(0)**	**2 517**
Résultat financier							**(247)**		**(247)**
Impôt sur le résultat							(685)		(685)
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence		(106)		(4)	1	(2)			(111)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE									**1 474**
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets	(219)	(895)	(736)	(164)	(478)	(178)			(2 670)
Actifs sectoriels	2 899	12 287	725 255	2 251	4 129	12 150	(8 299)		750 673

(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.

2024 *(en millions d'euros)*	Services-Courrier-Colis	Geopost	La Banque Postale	Grand Public et Numérique	Immobilier	Supports et structures	Non affecté [a]	Éliminations	Total Groupe
Chiffre d'affaires & PNB Externe	7 974	15 664	7 514	3 158	116	0	144		34 569
Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs	2 091	132	41	3 240	837	1 310		(7 652)	
Produits opérationnels	**10 064**	**15 796**	**7 554**	**6 398**	**954**	**1 311**	**144**	**(7 652)**	**34 569**
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint		0	33	14	(9)				39
Résultat d'exploitation courant (après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	**(138)**	**624**	**2 654**	**98**	**95**	**(374)**	**(25)**	**16**	**2 950**
Résultat financier							**(264)**		**(264)**
Impôt sur le résultat							(800)		(800)
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence		(158)		(3)	2	(4)			(164)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE									**1 722**
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets	(356)	(849)	(742)	(124)	(473)	(179)			(2 723)
Actifs sectoriels	2 992	12 997	740 614	2 291	4 170	13 372	(8 974)		767 462

(a) Dont essentiellement la contribution à l'aménagement du territoire (y compris les coûts relatifs à la contrainte d'accessibilité), la plus-value de cession des titres La Poste Télécom, le résultat financier et l'impôt sur le résultat.

6.2.2 Bilan par secteur opérationnel

2025 *(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	765	6 204	5 256	1 359	3 165	634	(41)	17 343
Droits d'utilisation	99	2 363	144	50	518	21		3 194
Titres mis en équivalence		377	1 086	5	23	0		1 491
Autres actifs non courants	28	108	1 688	(10)	27	6 959	(6 651)	2 150
Autres actifs courants	2 009	3 235	666	847	395	4 536	(1 416)	10 272
Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance			716 414				(191)	716 223
TOTAL	**2 899**	**12 287**	**725 255**	**2 251**	**4 129**	**12 150**	**(8 299)**	**750 673**
Investissements [(a)]	**(4)**	**472**	**(321)**	**118**	**180**	**350**		**795**
PASSIFS								
Fonds propres						31 894		31 894
Emprunts obligataires et dettes financières	699	4 699	0	824	1 020	10 379	(7 398)	10 224
Passifs de location	116	2 500		55	927	21		3 619
Autres passifs non courants	407	313	2 002	237	72	(295)		2 736
Autres passifs courants	2 240	3 004	3 638	1 108	379	1 092	(640)	10 820
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance			691 455	(14)			(60)	691 380
TOTAL	**3 462**	**10 515**	**697 095**	**2 210**	**2 398**	**43 092**	**(8 098)**	**750 673**

(a) Achats d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.

2024 *(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	834	6 178	5 491	1 376	3 218	663	(43)	17 716
Droits d'utilisation	96	2 742	143	55	550	18		3 605
Titres mis en équivalence		548	1 097	9	25	(0)		1 678
Autres actifs non courants	24	130	1 507	(10)	31	7 885	(7 342)	2 226
Autres actifs courants	2 038	3 399	17 743	861	345	4 806	(1 449)	27 744
Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance			714 633				(140)	714 493
TOTAL	**2 992**	**12 997**	**740 614**	**2 291**	**4 170**	**13 372**	**(8 974)**	**767 462**
Investissements [(a)]	**245**	**323**	**242**	**123**	**308**	**(156)**		**1 085**
PASSIFS								
Fonds propres						30 575		30 575
Emprunts obligataires et dettes financières	874	4 819		904	1 193	11 143	(7 964)	10 969
Passifs de location	106	2 885		60	1 001	19		4 071
Autres passifs non courants	497	314	2 090	304	72	(321)		2 956
Autres passifs courants	2 339	2 951	19 803	1 320	352	843	(580)	27 028
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance			691 923	(8)			(54)	691 862
TOTAL	**3 816**	**10 969**	**713 816**	**2 580**	**2 618**	**42 259**	**(8 597)**	**767 462**

(a) Achats d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.

6.3 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.

2025 *(en millions d'euros)*	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	12 405	9 029	5 266	26 700
Produit net bancaire	6 419	315	954	7 687
PRODUITS OPÉRATIONNELS	**18 824**	**9 344**	**6 219**	**34 387**
Actifs sectoriels	**673 549**	**37 200**	**39 924**	**750 673**
Investissements [(a)]	**440**	**253**	**101**	**795**

(a) Achats d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.

2024 *(en millions d'euros)*	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	12 983	8 759	5 313	27 055
Produit net bancaire	6 174	391	948	7 514
PRODUITS OPÉRATIONNELS	**19 157**	**9 151**	**6 261**	**34 569**
Actifs sectoriels	**679 161**	**52 141**	**36 160**	**767 462**
Investissements [(a)]	**726**	**240**	**119**	**1 085**

(a) Achats d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

NOTE 7 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)	2025	2024
Services-Courrier-Colis	7 720	7 974
Geopost	15 716	15 664
Grand Public et Numérique	3 038	3 158
Immobilier & Supports	226	261
TOTAL	**26 700**	**27 055**

Le chiffre d'affaires total comprend notamment en 2025 et 2024 :

- la compensation obtenue de l'État au titre du Service Universel Postal pour 450 millions d'euros (500 millions d'euros en 2024), répartie en 2025 entre les branches en fonction de leur contribution au coût du service universel postal (277 millions d'euros pour la branche Services-Courrier-Colis, 152 millions d'euros pour la branche Grand Public et Numérique, et 21 millions d'euros pour la partie Supports) ;
- la compensation obtenue de l'État au titre de l'aménagement du territoire est inscrite sur la ligne « Immobilier et Supports » pour 120 millions d'euros en 2025 (120 millions d'euros également en 2024) ;
- la contribution presse pour 39 millions d'euros en 2025 et 43 millions en 2024, pour la branche Services-Courrier-Colis.

NOTE 8 Produit net bancaire

Le Produit net bancaire du groupe se détaille de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2025	2024
Intérêts et produits assimilés [e]	11 848	12 254
Intérêts et charges assimilées	(5 570)	(7 120)
Produits de commissions	2 720	2 699
Charges de commissions	(400)	(343)
Gains ou pertes nets	11 627	10 055
• *Instruments financiers à la juste valeur par résultat*	*12 773*	*10 740*
• *Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres* [a]	*(1 047)*	*(685)*
• *Décomptabilisation d'actifs financiers au coût amorti*	*(99)*	*(0)*
Produits des contrats d'assurance émis [b]	12 732	11 819
Charges afférentes aux contrats d'assurance émis [b]	(9 811)	(8 798)
Dont frais généraux rattachables à l'activité d'assurance [c]	*(1 826)*	*(1 699)*
Produits et charges afférents aux contrats de réassurance détenus	(78)	(100)
Produits financiers ou charges financières des contrats d'assurance émis	(15 405)	(13 001)
Produits financiers ou charges financières des contrats de réassurance détenus	(37)	98
Coût du risque de crédit sur les placements financiers des activités d'assurance [d]	(21)	(5)
Produits des autres activités [e]	1 127	1 118
Charges des autres activités	(1 044)	(1 162)
TOTAL	**7 687**	**7 514**

(a) Dont 549 millions d'euros pour les dividendes sur actions, -1 622 millions d'euros pour les plus ou moins-values de cession sur instruments de dette, 26 millions d'euros pour les plus ou moins-values de cession sur instruments de couverture de juste valeur des instruments de dette.

(b) Cf. note 36.1.

(c) Dont notamment, lorsqu'ils sont rattachables aux activités d'assurance, les achats et autres charges, les charges de personnel, les impôts et taxes ainsi que les dotations nettes aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles.

(d) Le coût du risque des activités d'assurance est dû à des actifs à la juste valeur par capitaux propres en bucket 1 à hauteur de -20 millions d'euros (versus -4 millions d'euros en 2024).

(e) Dont en 2025 une compensation de 269 millions d'euros reçue au titre de la mission d'accessibilité bancaire (versus 287 millions d'euros en 2024 présentés sur la ligne « Intérêts et produits assimilés »).

En 2025, les commissions de gestion d'actifs des contrats emprunteur et prévoyance, 32 millions d'euros, sont présentées au sein des « Charges de commissions » du Produit Net Bancaire (*versus* 38 millions d'euros au sein des « Achats et autres charges » du compte de résultat en 2024).

En 2025, des dotations aux provisions pour risques et charges liés à l'exploitation bancaire (pour 7 millions d'euros) et les dotations aux amortissements des immeubles de placement (pour 9 millions d'euros) sont présentées sur la ligne des « Charges des autres activités » du Produit Net Bancaire (*versus*, en 2024, sur la ligne « Amortissements, provisions et perte de valeur » du compte de résultat pour 14 millions d'euros).

Le coût du risque des activités bancaires est présenté au sein de la note 12 Amortissements, provisions et pertes de valeur.

Les gains et pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024
Dividendes reçus	**1 773**	**1 262**
Variations de juste valeur sur actifs et passifs financiers évalués par résultat	**11 029**	**9 462**
Actifs et passifs détenus à des fins de transaction	(69)	(1 031)
Instruments de dettes ne remplissant pas les critères SPPI	3 247	3 231
Actifs et passifs à la juste valeur par résultat sur option	(92)	(106)
Actifs représentatifs de contrats en unités de compte	7 943	7 368
Résultat de la comptabilité de couverture	**5**	**17**
GAINS ET PERTES NETS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**12 773**	**10 740**

NOTE 9 Achats et autres charges

Les achats et autres charges se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024
Services extérieurs et sous-traitance générale[(a)]	4 542	4 599
Achats	1 205	1 210
Sous-traitance transport	8 472	8 274
Prestations du courrier international	439	467
Locations[(b)]	545	546
Entretiens et réparations	752	748
Frais de télécommunications	175	173
Déplacements, missions	167	162
Autres charges	595	621
Total avant affectation aux contrats d'assurance	**16 893**	**16 798**
Achats et autres charges afférents aux contrats d'assurance reclassés en PNB	(1 035)	(983)
TOTAL	**15 858**	**15 814**

(a) Dont les commissions de gestion d'actifs des contrats emprunteur et prévoyance jusqu'en 2024 (voir commentaires en note 8).
(b) 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 (cf. note 19.3).

NOTE 10 Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnel sont détaillées ci-dessous, par nature de coût :

(en millions d'euros)	2025	2024
Salaires, traitements, primes et indemnités (y compris personnel intérimaire)	11 130	11 169
Cotisations retraites	423	509
Autres charges sociales	2 091	2 169
Prestations d'actions sociales	329	261
Variation des provisions postérieures à l'emploi [(a)]	21	(11)
Variation des provisions sur risques sociaux et litiges personnel	(17)	8
Variation des autres provisions sur le personnel	(249)	(355)
Impôts et taxes assis sur les rémunérations	757	758
Total avant affectation aux contrats d'assurance	**14 485**	**14 508**
Charges afférentes aux contrats d'assurance reclassées en PNB	(576)	(502)
TOTAL	**13 909**	**14 006**
Effectif moyen *(en équivalent agent/année)* [(b)]	**227 741**	**226 831**

(a) À l'exception des écarts actuariels comptabilisés directement dans les éléments non recyclables du résultat global consolidé (voir également le tableau de variation des capitaux propres).
(b) Hors personnel intérimaire.

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 11 Impôts et taxes

Les impôts et taxes se composent des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2025	2024
Impôts locaux	125	137
Autres impôts et taxes [a]	284	298
Impôts et taxes avant affectation aux contrats d'assurance	**409**	**436**
Impôts et taxes afférents aux contrats d'assurance reclassés en PNB	(132)	(133)
TOTAL	**277**	**302**

(a) Dont en 2025, 91 millions d'euros au titre de la TVA non déductible sur les contrats de location et dont en 2024, 94 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 2025 et en 2024 d'un abattement de 99% applicable sur l'ensemble des bases de fiscalité locale (taxe foncière et Contribution économique territoriale – CET).

La CET est comptabilisée sur la ligne « Impôts locaux ».

NOTE 12 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)	2025	2024
Amortissements nets	**2 521**	**2 621**
Immobilisations incorporelles [a]	782	823
Immobilisations corporelles [a]	834	867
Droits d'utilisation [a]	905	930
Provisions et pertes de valeur nettes	**(17)**	**(48)**
Écarts d'acquisition [b]	59	48
Droits d'utilisation [a]	(30)	(19)
Immobilisations corporelles et incorporelles [a]	(48)	(120)
Stocks [c]	1	(3)
Créances [c]	16	39
Pertes sur créances irrécouvrables	38	38
Provisions pour risques et charges	(52)	(32)
Coût du risque des activités bancaires	**250**	**231**
Coût du risque bancaire – autres dépréciations et risques [d]	56	149
Coût du risque bancaire – créances irrécouvrables	194	82
Amortissements, provisions et pertes de valeur avant affectation aux contrats d'assurance	**2 754**	**2 804**
Amortissements, provisions et pertes de valeurs afférents aux contrats d'assurance reclassés en PNB	(83)	(81)
TOTAL	**2 670**	**2 723**

(a) Une ventilation des variations d'amortissement et de perte de valeur des immobilisations est présentée dans les notes 17, 18 et 19. Les mouvements de dépréciation et de reprise de dépréciation sur les droits d'utilisation concernent essentiellement l'UGT Courrier (cf. note 21).

(b) Les pertes de valeur des écarts d'acquisition sont détaillées en note 16.2.

(c) Le détail des variations des pertes de valeur relatives aux stocks et aux créances figure dans la note 24.

(d) Dont 250 millions d'euros sur les encours au coût amorti en bucket 3 en 2025 (versus 158 millions d'euros en 2024).

NOTE 13 Autres charges et produits opérationnels

Les autres charges et produits opérationnels se ventilent de la façon suivante :

Produits/(charges) *(en millions d'euros)*	**2025**	**2024**
Production immobilisée [a]	438	408
Redevances	(106)	(103)
Autres produits et charges opérationnels courants	375	359
TOTAL	**707**	**664**

(a) La production immobilisée concerne principalement des coûts de développement informatique comptabilisés en immobilisations incorporelles.

En 2025, les autres produits et charges opérationnels courants incluent 110 millions d'euros de produits relatifs à l'accord conclu avec les minoritaires de BRT (70 millions d'indemnités et 40 millions d'euros de réduction du prix d'acquisition de BRT, cf. note 1.6).

En 2024, ce poste inclut le badwill de 146 millions d'euros comptabilisé à la suite de la prise de contrôle par CNP Assurances des activités de protection sociale de La Mutuelle Générale.

NOTE 14 Résultat financier

14.1 Coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Charges d'intérêts sur opérations de financement [a]	(185)	(219)
Charges d'intérêts sur passifs de location	(132)	(137)
Variation de la juste valeur des emprunts [b] et des swaps liés à la dette	(8)	11
Produits de trésorerie [c]	89	109
TOTAL	**(236)**	**(235)**

(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.

14.2 Autres éléments financiers

(en millions d'euros)	**2025**	**2024**
Charge d'actualisation des provisions pour avantages du personnel et rendement des actifs de régime	(31)	(35)
Gains ou pertes nets de change	(0)	(4)
Autres produits et charges financiers	21	11
TOTAL	**(11)**	**(29)**

NOTE 15 Impôts sur le résultat

La charge d'impôt se compose de la charge d'impôt courant et de la charge d'impôt différé, calculées en fonction des règles en vigueur dans les différents pays et des conventions spécifiques.

Au 31 décembre 2025, la charge d'impôt courant comprend la contribution exceptionnelle sur les bénéfices instaurée par la loi de finance de février 2025. Le calcul de cette contribution repose sur la moyenne des impôts sur les sociétés dus au titre des exercices 2025 et 2024 du groupe d'intégration fiscale de La Poste. Son impact, présenté ci-dessous, comprend la totalité de la contribution relative à l'exercice 2025 et à l'exercice 2024.

15.1 Charge d'impôt comptabilisée en résultat

(en millions d'euros)	2025	2024
(Charge) d'impôt courant	(832)	(714)
(Charge)/produit d'impôt différé	147	(86)
(CHARGE)/PRODUIT TOTAL D'IMPÔT	**(685)**	**(800)**

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.

15.2 Impôt sur les autres éléments du résultat global

(en millions d'euros)	2025	2024
VARIATION DES RÉSULTATS LATENTS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS ET RÉÉVALUATION DES CONTRATS D'ASSURANCE ET DE RÉASSURANCE (ÉLÉMENTS RECYCLABLES ET NON RECYCLABLES)		
Montant avant impôt	708	37
Effet d'impôt	(77)	98
MONTANT NET D'IMPÔT	**632**	**134**
ÉCART DE CONVERSION		
Montant avant impôt	(116)	(1 065)
Effet d'impôt		
MONTANT NET D'IMPÔT	**(116)**	**(1 065)**

15.3 Preuve d'impôt

La rationalisation de la charge d'impôt s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024
Résultat net part du groupe	**1 160**	**1 410**
Quote-part des sociétés mises en équivalence	88	125
Impôt sur le résultat	685	800
Part revenant aux minoritaires	314	312
Résultat consolidé avant impôt et mises en équivalence	**2 247**	**2 646**
Taux d'IS	**25,83%**	**25,83%**
Charge d'impôt théorique [(a)]	**(580)**	**(684)**
Surtaxe d'impôt sur les sociétés	(60)	
Déficits créés non utilisés ou déficits anciens utilisés (hors intégration fiscale)	(96)	(26)
Création (limitation) des impôts différés	21	(200)
Dividendes et résultats de sociétés non consolidées	51	88
Différentiel de taux des filiales étrangères	(78)	(111)
Crédits d'impôt	42	26
Cession de La Poste Telecom		119
Cession de CNP UniCredit Vita et des activités chypriotes de CNP	27	
Autres éléments	(12)	(12)
Retraitements de l'impôt	**(105)**	**(116)**
IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	**(685)**	**(800)**

(a) Y compris la contribution sociale de solidarité de 3,3%.

15.4 Impôts différés comptabilisés au bilan

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total
31/12/2023	**1 920**	**1 563**	**357**
Impact résultat	(330)	(244)	(86)
Actifs/Passifs destinés à être cédés	1	(75)	76
Reclassement	219	219	
Impact capitaux propres	(87)	(184)	97
Variation de périmètre		34	(34)
Écart de conversion et autres	(61)	(68)	7
31/12/2024	**1 662**	**1 245**	**417**
Impact résultat	(211)	(358)	147
Actifs/Passifs destinés à être cédés	(1)		(1)
Reclassement	156	156	
Impact capitaux propres	(62)	136	(198)
Variation de périmètre	19	15	4
Écart de conversion et autres	(3)	28	(31)
31/12/2025	**1 559**	**1 221**	**337**

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.

15.5 Ventilation des impôts différés par nature

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS		
Avantages du personnel	242	298
Autres provisions non déductibles	362	332
Passifs de location	727	832
Autres différences temporaires	565	555
Instruments financiers	247	37
Déficits fiscaux	598	784
Compensation actif/passif [(a)]	(1 182)	(1 176)
TOTAL ACTIF	**1 559**	**1 662**
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS		
Provisions réglementées	95	91
Réévaluation des apports à Poste Immo	(1)	4
Instruments financiers	1 117	1 262
Écarts d'acquisition déductibles	164	163
Droits d'utilisation	606	694
Autres décalages d'impôt	423	206
Compensation actif/passif [(a)]	(1 182)	(1 176)
TOTAL PASSIF	**1 221**	**1 245**

(a) La compensation des impôts différés actifs et passifs est réalisée par entité fiscale ou groupe d'intégration fiscale.

15.6 Actifs d'impôts différés non constatés

Nature et montants des bases d'impôts différés actifs non constatés

	31/12/2025			
(en millions d'euros)	Sociétés françaises du groupe d'intégration fiscale	Sociétés françaises non intégrées	Sociétés étrangères	Total
Provision épargne logement	25			25
Avantages du personnel	169		3	172
Autres différences temporaires	325	370	141	836
Déficits ordinaires		290	971	1 261
TOTAL	**519**	**660**	**1 115**	**2 294**

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 16 Écarts d'acquisition (goodwill)

16.1 Détail de la valeur nette des écarts d'acquisition

UGT *(en millions d'euros)*	Secteur	31/12/2025	31/12/2024
DPD Europe	Geopost	3 396	3 408
Numérique	Grand Public et Numérique	860	860
Gestion d'Actifs	La Banque Postale	612	612
Asendia	Geopost	453	494
Pôle Santé & Autonomie [(a)]	Services-Courrier-Colis	196	226
Mediaposte [(b)]	Services-Courrier-Colis	89	104
EDE	Services-Courrier-Colis	67	67
CNP Assurances Prévoyance	La Banque Postale	59	59
Lenton Group	Geopost	46	52
MWPI [(c)]	Immobilier et Supports		25
JadLog	Geopost	22	22
Autres UGT Geopost	Geopost	16	16
Autres UGT Services-Courrier-Colis	Services-Courrier-Colis	0	8
TOTAL		**5 815**	**5 954**
Services-Courrier-Colis		**352**	**404**
Geopost		**3 933**	**3 993**
La Banque Postale		**671**	**671**
Grand Public et Numérique		**860**	**860**
Immobilier et Supports			**25**

(a) Dont en 2025, dépréciation de l'écart d'acquisition du Pôle Santé & Autonomie pour 30 millions d'euros.
(b) Dont en 2025, cession de Budget Box et des activités promotionnelles de Sogec pour 15 millions d'euros.
(c) Dont en 2025, dépréciation de la totalité de l'écart d'acquisition de MWPI pour 25 millions d'euros.

16.2 Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Solde en début de période	**5 954**	**5 942**
Dont : Valeur brute	*6 456*	*6 277*
Dépréciation	*(502)*	*(335)*
Acquisitions [a]	6	18
Écarts de conversion	(67)	42
Pertes de valeur [b]	(59)	(48)
Sorties [c]	(19)	
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	**5 815**	**5 954**
Dont : Valeur brute	*6 405*	*6 456*
Dépréciation	*(590)*	*(502)*

(a) *Dont en 2025 :*
- *dans le secteur Geopost, l'acquisition de trois entités espagnoles du Pôle DPD Europe pour 6 millions d'euros.*

Dont en 2024 :
- *dans le secteur Services-Courrier-Colis, l'acquisition de LineUp7 pour 14 millions d'euros.*

(b) *Dont en 2025 :*
- *dans le secteur Immobilier et Supports, dépréciation de la totalité de l'écart d'acquisition de MWPI pour 25 millions d'euros ;*
- *dans le secteur Services-Courrier-Colis, dépréciation de l'écart d'acquisition du Pôle Santé & Autonomie pour 30 millions d'euros.*

Dont en 2024 :
- *dans le secteur Services-Courrier-Colis, dépréciation de l'écart d'acquisition du Pôle Santé & Autonomie pour 43 millions d'euros.*

(c) *Dont en 2025 :*
- *dans le secteur Services-Courrier-Colis, cession de Budget Box et des activités promotionnelles de Sogec pour 15 millions d'euros.*

Les tests de perte de valeur réalisés sur les écarts d'acquisition sont décrits en note 21.

NOTE 17 Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Logiciels, brevets et concessions	Immobilisations incorporelles en cours	Autres immobilisations incorporelles	Total
VALEURS BRUTES				
Solde au 31/12/2023	**9 817**	**531**	**961**	**11 309**
Acquisitions	185	462	28	675
Cessions	(988)	(10)	(74)	(1 071)
Variations de périmètre	29	0	52	81
Écarts de conversion	(660)	(1)	2	(659)
Transferts et autres mouvements	357	(475)	18	(100)
Solde au 31/12/2024	**8 741**	**508**	**987**	**10 236**
Acquisitions	148	491	48	686
Cessions	(252)	(1)	(22)	(275)
Variations de périmètre	(7)	(0)	(8)	(16)
Écarts de conversion	(8)	1	(3)	(11)
Transferts et autres mouvements	258	(487)	49	(180)
SOLDE AU 31/12/2025	**8 879**	**510**	**1 051**	**10 440**
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR				
Solde au 31/12/2023	**(5 056)**	**(134)**	**(605)**	**(5 796)**
Amortissements de la période	(724)		(99)	(823)
Pertes de valeur	(69)	(0)	(20)	(89)
Reprise de perte de valeur	117	58	8	183
Reprises sur cessions	974		74	1 048
Variations de périmètre	(24)		(3)	(27)
Écarts de conversion	128		(1)	126
Transferts et autres mouvements	13	(1)	80	92
Solde au 31/12/2024	**(4 641)**	**(78)**	**(568)**	**(5 286)**
Amortissements de la période	(683)		(100)	(782)
Pertes de valeur	(80)	(0)	(22)	(103)
Reprises de pertes de valeur	113	7	8	128
Reprises sur cessions	243		10	254
Variations de périmètre	7		2	8
Écarts de conversion	3	0	2	5
Transferts et autres mouvements	108		45	153
SOLDE AU 31/12/2025	**(4 930)**	**(71)**	**(622)**	**(5 623)**
VALEURS NETTES				
au 31/12/2024	**4 099**	**430**	**420**	**4 949**
AU 31/12/2025	**3 949**	**439**	**429**	**4 817**

Les lignes « Transferts et autres mouvements » correspondent aux mises en service d'immobilisations et à des reclassements vers d'autres postes d'actifs.

NOTE 18 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 31/12/2023	**6 407**	**3 821**	**1 269**	**4 105**	**491**	**16 094**
Acquisitions	23	148	156	189	358	874
Cessions	(52)	(195)	(153)	(325)	(1)	(726)
Variations de périmètre	0	0	(0)	25	0	25
Écarts de conversion	7	2	(1)	3	2	13
Transferts et autres mouvements	173	157	18	69	(464)	(48)
Solde au 31/12/2024	**6 558**	**3 932**	**1 289**	**4 066**	**386**	**16 231**
Acquisitions	10	143	117	195	382	848
Cessions	(80)	(88)	(105)	(204)	(0)	(478)
Variations de périmètre	0	1	0	(1)	(0)	(0)
Écarts de conversion	(12)	1	0	(8)	(1)	(20)
Transferts et autres mouvements	169	136	8	16	(368)	(38)
SOLDE AU 31/12/2025	**6 646**	**4 125**	**1 310**	**4 064**	**398**	**16 542**
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR						
Solde au 31/12/2023	**(2 507)**	**(2 847)**	**(646)**	**(3 206)**	**(24)**	**(9 229)**
Amortissements de la période	(195)	(239)	(143)	(290)	0	(867)
Pertes de valeur	(3)	(26)	(2)	(27)	(0)	(59)
Reprises de pertes de valeur	9	37	3	29	4	82
Reprises sur cessions	25	194	140	313	0	672
Variations de périmètre	0	0	0	(18)	0	(18)
Écarts de conversion	(2)	(1)	1	(4)	0	(6)
Transferts et autres mouvements	16	(2)	(9)	3	(0)	9
Solde au 31/12/2024	**(2 657)**	**(2 884)**	**(656)**	**(3 199)**	**(21)**	**(9 417)**
Amortissements de la période	(190)	(229)	(143)	(272)	0	(834)
Pertes de valeur	(7)	(33)	(1)	(22)	(0)	(63)
Reprises de pertes de valeur	21	38	2	27	(1)	88
Reprises sur cessions	47	89	94	196	0	426
Variations de périmètre	0	(0)	(0)	1	0	0
Écarts de conversion	4	0	(0)	6	(0)	9
Transferts et autres mouvements	(62)	(7)	(2)	31	0	(41)
SOLDE AU 31/12/2025	**(2 845)**	**(3 026)**	**(706)**	**(3 232)**	**(22)**	**(9 832)**
VALEURS NETTES						
Au 31/12/2024	**3 901**	**1 048**	**633**	**867**	**365**	**6 813**
AU 31/12/2025	**3 801**	**1 098**	**604**	**832**	**376**	**6 711**

Les actifs « Droits d'utilisation », résultant de l'application de la norme IFRS 16, sont détaillés en note 19.

Les lignes « Transferts et autres mouvements » correspondent aux mises en service d'immobilisations et à des reclassements vers d'autres postes d'actifs.

NOTE 19 Contrats de location (preneur)

19.1 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 31/12/2023	**2 961**	**255**	**405**	**7**	**3 628**
Augmentation	735	41	174	9	959
Diminution	(92)	(1)	(14)	(0)	(107)
Amortissement	(695)	(74)	(157)	(4)	(930)
Provision pour dépréciation	13	0	6		19
Variations de périmètre	1	0	(1)	0	(0)
Écarts de conversion et autres	23	4	10	(1)	36
Solde au 31/12/2024	**2 947**	**225**	**423**	**11**	**3 605**
Augmentation	661	35	119	2	817
Diminution	(307)	(2)	(10)	(0)	(319)
Amortissement	(669)	(69)	(163)	(4)	(905)
Provision pour dépréciation	32		(2)		30
Variations de périmètre	(0)	(0)	(0)		(0)
Écarts de conversion et autres	(17)	(3)	(13)	(1)	(34)
SOLDE AU 31/12/2025	**2 647**	**187**	**353**	**7**	**3 194**

19.2 Passifs de location

Les éléments relatifs aux passifs de location sont présentés en note 29 pour les activités industrielles et commerciales. Les passifs de location des activités bancaires s'élèvent à 164 millions d'euros (165 millions d'euros en 2024) et sont intégrés dans le poste « Autres passifs financiers et comptes de régularisation » des « Passifs financiers des activités bancaires et d'assurance » (cf. note 32.7).

19.3 Effet des contrats de location sur le compte de résultat

(en millions d'euros)	2025	2024
Charges opérationnelles nettes	**1 506**	**1 548**
Loyers des locations de courte durée	147	150
Loyers des locations d'actifs de faible valeur	77	100
Charges locatives	210	223
TVA non déductible sur loyers	91	94
Amortissement des droits d'utilisation	905	930
Dépréciation (reprise de dépréciation) des droits d'utilisation	(30)	(19)
Autres [(a)]	107	70
Coût de l'endettement financier net	**132**	**137**
Charges d'intérêts sur passifs de location	132	137
TOTAL	**1 638**	**1 685**

(a) Montants provenant principalement des activités bancaires et d'assurance.

19.4 Effets des contrats de location sur le tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2025	2024
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	**632**	**636**
Loyers des locations de courte durée	147	150
Loyers des locations d'actifs de faible valeur	77	100
Charges locatives	210	223
TVA non déductible sur loyers	91	94
Autres	107	70
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	**1 037**	**1 044**
Intérêts financiers versés sur passifs de location	132	137
Remboursements des passifs de location (yc provenant de la branche La Banque Postale)	905	907
TOTAL DÉCAISSEMENT	**1 668**	**1 680**

NOTE 20 Sociétés mises en équivalence

(en millions d'euros)	Holding d'Infrastructures Gazières [a]	Arial CNP Assurances	XS5 Administradora de consórcio	Autres Filiales Assurances	Aramex PJSC [b]	Ninja Logistics [b]	Yurtici Kargo Servisi A.S.	Pôle immobilier	Autres	Total titres mis en équivalence (actif)	La Poste Telecom [c]
Secteur d'activité	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	Entreprise associée	Entreprise associée	Entreprise associée	Entreprises associées ou contrôles conjoints			Contrôle conjoint
Solde au 31/12/2023	**839**	**167**	**57**	**42**	**364**	**237**	**23**	**29**	**53**	**1 811**	**(37)**
Résultats de l'exercice	62	6	9	18	(60)	(125)	27	(7)	(8)	(77)	14
Distributions de dividendes	(76)		(7)	(2)			(21)	(3)	(1)	(111)	
Var. JV sur instr. financiers		6			0					6	
Var. de périm. et % de contrôle						(0)			6	6	23
Augmentation de capital						0			8	8	
Autres variations	(7)	0	0	(0)	0	2	(1)	7	0	1	
Écarts de conversion			(9)	(7)	18	16	15		1	34	
Solde au 31/12/2024	**817**	**180**	**49**	**51**	**322**	**131**	**43**	**26**	**60**	**1 678**	
Résultats de l'exercice	69	5	12	6	5	(132)	22	0	(6)	(19)	
Distributions de dividendes	(54)		(10)				(18)	(4)	(0)	(86)	
Var. JV sur instr. financiers		(2)			(1)				0	(3)	
Var. de périm. et % de contrôle				(34)		1		0	1	(32)	0
Augmentation de capital						(0)		0	8	9	
Autres variations	3	(0)			(0)	2	(6)	1	2	1	
Écarts de conversion			1	(8)	(41)	(1)	(3)		(5)	(57)	
SOLDE AU 31/12/2025	**835**	**183**	**52**	**16**	**285**	**0**	**37**	**24**	**59**	**1 491**	**0**

(a) Cette participation constitue un placement des activités d'assurance et son résultat est présenté en Produit Net Bancaire.

(b) En 2025, dépréciation des titres Ninja Logistics pour 99 millions d'euros (cf. note 1.4). En 2024, dépréciation des titres Aramex PJSC et Ninja Logistics pour respectivement 71 et 79 millions d'euros (cf. note 21.3).

(c) Cédée en 2024, cf. note 1.2 – Événements significatifs de l'exercice au 31 décembre 2024.

NOTE 21 Tests de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations

21.1 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 16.1.

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 3.9.

Les principales hypothèses utilisées sont les suivantes :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance normatif	Nombre d'années prévisionnelles
	Zone euro	Autres		
2025				
Services-Courrier-Colis	7%-8,6%		2%	5
Geopost	7,1%	6,7% – 15,4%	2,6% – 4%	5
La Banque Postale	10%		2%	5
Grand Public et Numérique	7%		2%	5
2024				
Services-Courrier-Colis	5,8%-8,9%		2%	5
Geopost	7,7%	7,9% – 14,3%	2% – 4,7%	5
La Banque Postale	9,3%		2%	5
Grand Public et Numérique	7,1%		2%	5

En 2025, une dépréciation de 30 millions d'euros du goodwill de l'UGT Santé (branche Services-Courrier-Colis) a été comptabilisée à la suite d'une révision à la baisse de son *business plan*. Cette dépréciation vient en complément d'un montant de 43 millions d'euros qui avait été enregistré en 2024.

Une dépréciation de l'écart d'acquisition MWPI (branche Immobilier) a également été enregistrée en 2025 pour 25 millions d'euros en raison d'une dégradation des perspectives de l'activité de coworking.

Analyses de sensibilité au 31 décembre 2025

- 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 22 et 50 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 65 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 165 millions d'euros.

21.2 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 maintenir la dépréciation de l'intégralité des actifs de cette UGT pour un montant total de 742 millions d'euros. 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 7%.

La dépréciation se répartit de la manière suivante :

- immobilisations incorporelles : 147 millions d'euros (cf. note 17) ;
- immobilisations corporelles : 235 millions d'euros (cf. note 18) ;
- droits d'utilisation : 360 millions d'euros (cf. note 19).

21.3 Tests sur sociétés mises en équivalence

Sur une base annuelle ou plus fréquemment si des événements ou des changements le suggèrent, le groupe La Poste effectue un test de dépréciation de ses principales sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

En 2025, les titres Ninja Van ont été intégralement dépréciés (99 millions d'euros). Voir la note 1 Événements significatifs de l'exercice.

En 2024, les titres Ninja Logistics Pte ont été dépréciés à hauteur de 79 millions d'euros. Le test associé a été réalisé sur la base d'un *business plan* actualisé avec un taux de croissance à l'infini de 2,3% et un WACC de 9,3%.

Une augmentation de 1 point du taux d'actualisation, ou une réduction de 0,5 point du taux de croissance à l'infini auraient pour conséquence une dépréciation complémentaire pour un montant compris entre 7 et 23 millions d'euros.

En 2024, les titres Aramex PJSC ont été dépréciés à hauteur de 71 millions d'euros. Leur valorisation s'appuie sur la valeur de l'action définie par le projet d'offre publique d'achat lancé par le fonds souverain d'Abu Dhabi ADQ.

NOTE 22 Autres actifs financiers

	31/12/2025		31/12/2024	
(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Titres de participation non consolidés		420		379
Dépôts et cautionnements versés	9	87	24	83
Instruments financiers dérivés	0	11	0	8
Prêts sociaux	6	31	6	36
Provisions sur prêts sociaux		*(9)*		*(11)*
Actifs financiers de placement de la trésorerie	854		215	
Autres actifs financiers	56	54	55	73
Dépréciations sur autres actifs financiers		*(4)*		*(3)*
TOTAL	**924**	**591**	**300**	**564**

Titres de participation non consolidés

		31/12/2025		31/12/2024
(en millions d'euros)	Secteur	Pourcentage de détention	Valeur au bilan	Valeur au bilan
Crédit Logement	La Banque Postale	6%	97	95
Domiserve	La Banque Postale	100%	46	42
EPI Company SE	La Banque Postale	6%	43	28
Xange Digital 3	Supports et structures	22%	27	29
Transactis	La Banque Postale	50%	24	23
Xange Capital 2	Supports et structures	56%	16	17
Xange 4	Supports et structures	7%	14	14
Toit et joie	Supports et structures	99%	12	12
STET	La Banque Postale	5%	8	7
Xange 5	Supports et structures	5%	8	
LegalPlace	Supports et structures	12%	7	3
Bpifrance	La Banque Postale	0,02%	6	
SCI CRSF DOM	La Banque Postale	100%	6	2
LP17	Supports et structures	100%	5	5
LP12	Supports et structures	100%	5	5
FFD2	Supports et structures	3%	5	5
Seyna	La Banque Postale	5%	5	
Django	La Banque Postale			6
Autres – entités françaises			75	67
Autres – entités étrangères (cf. détail en note 46)			10	18
TOTAL			**420**	**379**

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. Ils sont notamment à mettre en regard des postes « Emprunts obligataires et autres dettes financières ». Un détail de ces instruments dérivés figure en note 29.5.

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, constitués essentiellement d'OPCVM et de comptes à terme.

NOTE 23 Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance

23.1 Actifs financiers à la juste valeur par résultat

DÉCOMPOSITION PAR NATURES D'INSTRUMENTS

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Effets publics et valeurs assimilées	28 179	24 666
Obligations et autres titres à revenu fixe	29 377	28 714
OPCVM	114 401	107 930
Instruments de dettes	**171 957**	**161 310**
Actions et autres titres à revenu variable	24 018	21 815
Instruments de capitaux propres	**24 018**	**21 815**
Clientèle	6 441	6 967
Prêts et avances	**6 441**	**6 967**
De taux	5 421	5 651
De change	140	149
De crédit	7	
Sur actions et indices	167	207
Instruments dérivés	**5 734**	**6 007**
Établissements de crédit	1 269	225
Clientèle	10 171	7 558
Titres et valeurs reçus en pension livrée	**11 440**	**7 784**
TOTAL	**219 591**	**203 882**

DÉCOMPOSITION PAR CATÉGORIES IFRS 9

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	20 214	16 826
Actifs financiers non SPPI et instruments de capitaux propres	90 933	93 288
Actifs financiers représentatifs des contrats en unité de compte	105 826	90 825
Actifs financiers à la juste valeur sur option	2 618	2 943
TOTAL	**219 591**	**203 882**

23.2 Instruments dérivés de couverture

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Instruments de taux d'intérêt	346	327
Instruments de devises	48	159
TOTAL	**395**	**486**

23.3 Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Actions à la juste valeur par capitaux propres non recyclables	**16 051**	**14 997**
Effets publics et valeurs assimilées	93 366	91 934
Obligations et autres titres de dettes	113 368	111 014
Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres recyclables	**206 734**	**202 948**
TOTAL	**222 785**	**217 945**

23.4 Titres au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Effets publics et valeurs assimilées	32 735	31 894
Obligations et autres titres à revenu fixe	5 264	4 262
Titres subordonnés	208	100
TOTAL	**38 206**	**36 256**

23.5 Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Comptes ordinaires débiteurs	1 872	1 946
Valeurs non imputées	3	3
Comptes et prêts sur établissements de crédit à vue	**1 875**	**1 950**
Comptes et prêts	153	106
Centralisation CDC	59 475	63 410
Titres et valeurs reçus en pension livrée	8 495	10 129
Comptes et prêts sur établissements de crédit à terme	**68 123**	**73 645**
Prêts subordonnés	**79**	**79**
TOTAL	**70 076**	**75 673**

23.6 Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Comptes ordinaires débiteurs clientèle	1 038	969
Affacturage	4 236	4 147
Prêts à la clientèle à vue, valeurs non imputées et autres comptes	87	75
Dépréciations	(205)	(204)
Prêts et créances sur la clientèle à vue	**5 156**	**4 986**
Crédits de trésorerie	16 296	14 363
Crédits à l'habitat et crédits immobiliers	91 302	93 620
Crédits à l'équipement	5 877	6 793
Crédits à la clientèle financière	4 254	2 598
Autres crédits	1 470	1 989
Titres reçus en pension livrée	5 829	2 289
Dépréciations	(1 509)	(1 411)
Prêts et créances sur la clientèle à terme	**123 521**	**120 240**
Prêts subordonnés à la clientèle	**15**	**16**
Opérations de location-financement	**3 462**	**3 715**
TOTAL	**132 154**	**128 958**

23.7 Contrats d'assurance et de réassurance, autres actifs financiers et comptes de régularisation

(en millions d'euros)	Note	31/12/2025	31/12/2024
Contrats d'assurance émis – Actif – BBA/VFA		740	816
Contrats d'assurance émis – Actif – PAA		146	97
Frais d'acquisition non encore affectés aux contrats – Actif		4	4
Contrats d'assurance émis – Actif	**36.3.1**	**890**	**917**
Contrats de réassurance détenus – Actif – BBA/VFA		5 986	6 213
Contrats de réassurance détenus – Actif – PAA		255	295
Actifs relatifs à des contrats financiers cédés (sans part discrétionnaire) – Réassurance		15	15
Contrats de réassurance détenus – Actif	**36.3.1**	**6 255**	**6 523**
Débiteurs divers [(a)]		4 875	6 822
Comptes de règlement relatifs aux opérations sur titres		41	0
Dépréciations		(147)	(93)
Autres actifs financiers		**4 768**	**6 729**
Charges constatées d'avance et produits à recevoir		1 565	1 770
Comptes d'encaissement		116	142
Autres comptes de régularisation		304	321
Comptes de régularisation		**1 985**	**2 232**
AUTRES ACTIFS FINANCIERS ET COMPTES DE RÉGULARISATION		**6 754**	**8 961**

(a) Dont dépôts de garantie au titre des EPI du FRU pour 89 millions d'euros au 31 décembre 2025 et 89 millions d'euros au 31 décembre 2024 (cf. note 37.4).

23.8 Immeubles de placement

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Valeur brute	940	894
Amortissements	(80)	(51)
Dépréciations	(50)	(91)
Immeubles de placement au coût amorti	**810**	**752**
Immeubles de placement à la juste valeur	**5 545**	**5 838**
TOTAL	**6 355**	**6 590**

Les immeubles de placement figurant dans les comptes à fin décembre 2025 concernent essentiellement CNP Assurances.

NOTE 24 Autres actifs circulants

24.1 Stocks et encours

	31/12/2025			31/12/2024
(en millions d'euros)	Valeurs brutes	Dépréciations	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	183	(5)	178	162
Stocks de produits finis et intermédiaires et encours	73	(1)	72	47
TOTAL	**256**	**(6)**	**250**	**209**

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).

24.2 Créances clients et autres créances

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Avances et acomptes versés	271	277
Créances clients et comptes rattachés	3 538	3 588
Dépréciations sur créances clients et comptes rattachés	*(213)*	*(199)*
Créances sur opérations du courrier international	384	378
Créances sur l'État sur les compensations obtenues au titre des missions de service public	450	500
Autres créances	700	670
Dépréciations sur autres créances	*(26)*	*(24)*
TOTAL	**5 104**	**5 190**

Les créances sur opérations du courrier international (384 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 (378 millions d'euros en 2024).

Parallèlement, les dettes fournisseurs et autres dettes comprennent des dettes sur opérations du courrier international (cf. note 33) pour 392 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 (413 millions d'euros en 2024).

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 2025, la ligne correspond à la compensation au titre du service universel postal de l'année 2025.

NOTE 25 Trésorerie et équivalents de trésorerie

25.1 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)	31/12/2025	31/12/2024
Équivalents de trésorerie	2 005	2 810
Disponibilités	1 184	1 358
Caisse	5	4
TOTAL	**3 194**	**4 172**

Équivalents de trésorerie

Les équivalents de trésorerie comprennent principalement des comptes à terme déblocables à tout moment ou à moins de trois mois pour 1 232 millions d'euros (2 148 millions d'euros au 31 décembre 2024) ainsi que des parts d'OPCVM monétaires pour 689 millions d'euros (615 millions d'euros au 31 décembre 2024).

25.2 Caisse, banques centrales des activités bancaires

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Caisse (y compris encaisse des bureaux de poste)	1 294	1 182
Banques centrales	11 463	26 630
TOTAL	**12 757**	**27 812**

NOTE 26 Actifs et passifs destinés à être cédés

Au 31 décembre 2025, ces actifs et passifs proviennent principalement de filiales dont la cession est prévue dans les prochains mois.

Ils comprennent les actifs et passifs de la société CNP Consórcio pour respectivement 153 millions d'euros et 91 millions d'euros (cf. note 1.5).

Ce poste comporte également des immeubles sous compromis de vente.

Au 31 décembre 2024, ces actifs et passifs intégraient :

- les actifs et passifs de la société chypriote CNP Cyprus Insurance Holdings et de ses filiales pour respectivement 837 millions d'euros et 654 millions d'euros (cf. note 1.3) ;
- les actifs et passifs de la société italienne CNP UniCredit Vita (CUV) pour respectivement 16 449 millions d'euros et 15 629 millions d'euros (cf. note 1.2).

NOTE 27 Capitaux propres

27.1 Capital social

Au 31 décembre 2025, le capital social s'élève à 6 183 millions d'euros, divisé en 3 091 475 290 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.

27.2 Dette hybride

La Poste a procédé en janvier 2025 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 sont remboursables au gré de La Poste à partir du second semestre de la 6e année. Conformément à la norme IAS 32, ils sont enregistrés dans les capitaux propres du groupe (cf. note 1).

27.3 Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires s'élèvent à 7 132 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 7 202 millions d'euros au 31 décembre 2024.

À fin 2025, ils correspondent pour l'essentiel :

- aux intérêts minoritaires sur le groupe CNP Assurances pour 5 345 millions d'euros (contre 5 419 millions d'euros fin 2024), dont des titres subordonnés perpétuels pour 1 885 millions d'euros (contre 1 389 millions d'euros fin 2024) ;
- aux titres subordonnés perpétuels émis par La Banque Postale pour 1 488 millions d'euros (contre 1 488 millions d'euros fin 2024) ;
- aux titres perpétuels émis par Asendia pour 227 millions d'euros (contre 227 millions d'euros fin 2024).

Les titres subordonnés perpétuels classés dans les intérêts minoritaires sont détaillés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Date d'émission	Taux servi	Montant de l'émission en devises	Devises	31/12/2025	31/12/2024
CNP Assurances	21/06/2004	TEC 10 + 10 bps, cap à 9%	300	EUR	251	251
CNP Assurances	11/03/2005	6,25% jusqu'en 2009 puis 4 fois (EUR CMS 10 ans – EUR CMS 2 ans), *cap* à 9% et *floor* à 2,75%	24	EUR	24	24
CNP Assurances	11/03/2005	6,50% jusqu'en mars 2008 puis 3% + 22,5% fois l'EUR CMS 10 ans	225	EUR	220	220
CNP Assurances	27/06/2005	7% jusqu'en juin 2010 puis CMS 10 ans + 30 bps	75	EUR	60	60
CNP Assurances	16/05/2006	5,25% jusqu'au 16/05/2036 puis Euribor 3 mois +185 bps (y compris *step-up* 100 bps à *Call Date*)	160	EUR	181	181
CNP Assurances	20/12/2006	Euribor 3 mois + 95 bps jusqu'au 20/12/2026 puis Euribor 3 mois + 195 bps	108	EUR	99	99
CNP Assurances	27/06/2018	4,75% jusqu'en 2028 puis reset taux fixe swap 5 ans + 391,4 bps	500	USD	552	552
CNP Assurances	02/07/2025	5,50% puis à partir de juillet 2032 *Mid Swap Rate* + 319,9 bps	500	EUR	496	
La Banque Postale	20/11/2019	3,875%	750	EUR	744	744
La Banque Postale	29/09/2021	3,000%	750	EUR	744	744
Asendia	10/03/2021	4,778%	198	EUR	198	198
Asendia	02/08/2022	4,689%	29	EUR	29	29
TOTAL TITRES SUBORDONNÉS PERPÉTUELS CLASSÉS EN PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE					**3 600**	**3 104**

NOTE 28 Provisions pour risques et charges

Au 31 décembre 2025, 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	**17**	**6**	**102**	**126**
Provisions courantes	**63**	**285**	**480**	**827**
Solde au 31/12/2023	**80**	**291**	**582**	**953**
Dotations de la période	40	69	272	381
Reprises pour utilisation	(26)	(54)	(359)	(438)
Reprises de provisions devenues sans objet	(6)	(24)	(12)	(42)
Autres mouvements	(12)	(30)	24	(17)
Provisions non courantes	**5**	**4**	**120**	**129**
Provisions courantes	**72**	**249**	**387**	**708**
Solde au 31/12/2024	**77**	**253**	**507**	**837**
Dotations de la période	35	49	276	360
Reprises pour utilisation	(26)	(36)	(304)	(366)
Reprises de provisions devenues sans objet	(5)	(13)	(9)	(26)
Autres mouvements	(6)	(122)	130	1
Provisions non courantes	**9**	**2**	**102**	**114**
Provisions courantes	**66**	**129**	**497**	**692**
SOLDE AU 31/12/2025	**76**	**131**	**600**	**806**

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 2025 divers risques liés à l'activité opérationnelle du groupe.

NOTE 29 Emprunts obligataires et autres dettes financières

29.1 Détail des dettes financières

	31/12/2025		31/12/2024	
(en millions d'euros)	Court terme	Moyen et long terme	Court terme	Moyen et long terme
Dettes financières au coût amorti	**1 264**	**8 852**	**1 153**	**9 682**
Emprunts obligataires	873	8 716	749	9 527
Bons La Poste	50		50	
Billets de trésorerie	200		200	
Concours bancaires courants	36		72	
Dépôts et cautionnements reçus	14	44	5	46
Autres dettes au coût amorti	91	91	77	109
Instruments dérivés passifs	**3**		**23**	**3**
Intérêts courus non échus sur emprunts	**105**		**108**	
Totaux	**1 372**	**8 852**	**1 285**	**9 685**
EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIÈRES	**10 224**		**10 969**	
Passifs de location [(a)]	**782**	**2 837**	**851**	**3 220**
PASSIFS DE LOCATION	**3 619**		**4 071**	

(a) La répartition des passifs de location par devises au 31 décembre 2025 est la suivante : euros 2 366 millions d'euros, livres sterling 853 millions d'euros, autres devises 400 millions d'euros.

La répartition des passifs de location par devises au 31 décembre 2024 est la suivante : euros 2 744 millions d'euros, livres sterling 956 millions d'euros, autres devises 371 millions d'euros.

29.2 Échéancier des dettes financières

	Échéance < 1 an		Échéance de 1 à 5 ans		Échéance > 5 ans		Total	
(en millions d'euros)	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**
Dettes financières au coût amorti	**1 264**	**1 153**	**4 086**	**4 120**	**4 766**	**5 562**	**10 116**	**10 835**
Emprunts obligataires	873	749	3 979	3 995	4 738	5 532	9 590	10 277
Bons La Poste	50	50					50	50
Billets de trésorerie	200	200					200	200
Concours bancaires courants	36	72					36	72
Dépôts et cautionnements reçus	14	5	34	37	10	9	58	50
Autres dettes au coût amorti	91	77	74	88	18	21	182	185
Instruments dérivés passifs	**3**	**23**				**3**	**3**	**26**
Intérêts courus non échus sur emprunts	**105**	**108**					**105**	**108**
EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIÈRES	**1 372**	**1 285**	**4 086**	**4 120**	**4 766**	**5 565**	**10 224**	**10 969**
PASSIFS DE LOCATION	**782**	**851**	**1 773**	**2 068**	**1 064**	**1 152**	**3 619**	**4 071**

29.3 Variation des dettes financières

Le tableau ci-dessous détaille la variation des dettes financières au cours des exercices 2025 et 2024, 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 [b]	TFT Groupe
Solde au 31/12/2023	**11 945**	**(16)**	**4 078**		**9 450**	**175**	
FLUX AYANT UNE INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE							
Encaissements provenant de nouveaux emprunts [c]	652			652	500		1 152
Remboursements des emprunts [d]	(1 655)			(1 655)			(1 655)
Remboursements des passifs de location			(873)	(873)		(34)	(907)
Autres flux de financement	(9)	(5)		(13)			(13)
FLUX SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE							
Variation des ICNE sur instruments financiers	(3)	0					
Augmentation des passifs de location			927			33	
Variations de périmètre et de change	18	13	41			0	
Variations de juste valeur (hors banque)		(13)					
Autres flux non cash et reclassements	21	(3)	(107)		92	(9)	
Dette de filiales destinées à être cédées			5				
Solde au 31/12/2024	**10 969**	**(25)**	**4 071**		**10 042**	**165**	

(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 [b]	TFT Groupe
Solde au 31/12/2024	**10 969**	**(25)**	**4 071**		**10 042**	**165**	
FLUX AYANT UNE INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE							
Encaissements provenant de nouveaux emprunts [c]	797			797			797
Remboursements des emprunts [d]	(1 520)			(1 520)	(997)		(2 517)
Remboursements des passifs de location			(862)	(862)		(42)	(904)
Autres flux de financement	(8)	13		4			4
FLUX SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE							
Variation des ICNE sur instruments financiers	(4)	(1)					
Augmentation des passifs de location			780			37	
Variations de périmètre et de change	(8)	(21)	(44)			(0)	
Variations de juste valeur (hors banque)		8					
Autres flux non cash et reclassements	(2)	13	(326)		(163)	4	
Dette de filiales destinées à être cédées							
SOLDE AU 31/12/2025	**10 224**	**(12)**	**3 619**		**8 881**	**164**	

(a) Cf. note 30.1, y compris les dépôts de garantie.

(b) Cf. note 32.7.

(c) **Encaissements provenant de nouveaux emprunts**

En 2025 :

La Poste a réalisé en septembre 2025 un abondement de 100 millions d'euros d'un emprunt obligataire comptabilisé au coût amorti au taux fixe de 3,75% à échéance de juin 2035.

Des billets de trésorerie ont été émis en 2025 pour 740 millions d'euros (600 millions d'euros en 2024).

En 2024 :

La Poste n'a procédé à aucune émission obligataire en 2024.

(d) **Remboursements des emprunts**

En 2025 :

La Poste a remboursé un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 750 millions d'euros émis en 2015 comptabilisé au coût amorti.

Des billets de trésorerie ont été remboursés en 2025 pour 740 millions d'euros (600 millions d'euros en 2024).

En 2024 :

La Poste a remboursé un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 1 000 millions d'euros émis en 2012 et 2013 comptabilisé au coût amorti.

29.4 Emprunts obligataires et dette subordonnée

Au 31 décembre 2025, 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
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
2021-2023	2036	Euro	0,625%	1 150	Coût amorti
2022	2028	Euro	2,625%	600	Coût amorti
2022	2033	Euro	3,125%	600	Coût amorti
2023-2025	2030	Euro	3,750%	850	Coût amorti
2023	2035	Euro	4,000%	950	Coût amorti
TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES AU COÛT AMORTI				**9 725**	

La ventilation de la dette obligataire au 31 décembre 2025, par nature de taux, est la suivante :

(en millions d'euros)	Structure de la dette avant swaps de variabilisation		Incidence des opérations de variabilisation	Structure de la dette après swaps de variabilisation	
Emprunts taux fixe	9 590	100%		9 590	100%
TOTAL DES EMPRUNTS	**9 590**	**100%**		**9 590**	**100%**

Répartition de la dette par devises

La dette obligataire au 31 décembre 2025 est intégralement libellée en euros.

29.5 Instruments dérivés liés à l'activité industrielle et commerciale

(en millions d'euros)	Juste valeur au 31/12/2025		Juste valeur au 31/12/2024	
	Actif	Passif	Actif	Passif
DÉRIVÉS DE COUVERTURE				
Couverture de flux de trésorerie	0	0	0	
Total dérivés liés à la dette	**0**	**0**	**0**	
AUTRES				
Instruments dérivés de change	11	3	8	26
TOTAL DÉRIVÉS HORS ACTIVITÉS BANCAIRES	**11**	**3**	**8**	**26**
RÉSERVES RESTANT À AMORTIR SUR DÉRIVÉS DE COUVERTURE INTERROMPUS				
Dérivés de couverture de flux de trésorerie	2		3	

29.6 Autres dettes financières

Bons La Poste

Cette ligne représente la dette de La Poste en matière de bons d'épargne. Tous les bons sont arrivés à échéance.

Billets de trésorerie

Les billets de trésorerie émis par La Poste et non échus au 31 décembre 2025 ont une échéance de quatre mois au plus, et représentent un montant de 200 millions d'euros (200 millions d'euros également au 31 décembre 2024).

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 30 Dette nette du groupe

30.1 Situation de la dette nette du groupe

(en millions d'euros)	Note	31/12/2025	31/12/2024
Trésorerie et équivalents de trésorerie (poste du bilan)	25	3 194	4 172
Dérivés actifs associés à la dette	22	11	8
Dépôts de garantie versés liés aux instruments dérivés, inscrits à l'actif		0	17
Placements de trésorerie à échéance supérieure à 3 mois à l'origine et OPCVM	22	854	215
Créance (dette) financière nette envers La Banque Postale		29	28
Trésorerie et autres éléments d'actifs (1)		**4 087**	**4 440**
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme	29.1	8 852	9 685
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme	29.1	1 372	1 285
Passifs de location	29.1	3 619	4 071
Dette brute (2)		**13 843**	**15 040**
DETTE NETTE (2)-(1)		**9 755**	**10 601**
Augmentation (Diminution) de la dette nette au 31 décembre 2025		*(845)*	

30.2 Évolution de la dette nette du groupe

(en millions d'euros)	Renvois	31/12/2025	31/12/2024
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	**TFT [a]**	**2 620**	**3 318**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	TFT	(1 642)	(734)
Neutralisation variations des actifs financiers de placement de trésorerie	TFT	646	2
Flux de trésorerie des activités d'investissement hors acquisitions et cessions d'actifs financiers de gestion de la trésorerie [b]		**(996)**	**(731)**
Augmentation de capital minoritaires	TFT	7	43
Émission de titres subordonnés hybrides perpétuels	TFT	746	
Remboursement des titres subordonnés hybrides perpétuels	TFT	(749)	
Dividendes versés aux actionnaires et rémunération des titres subordonnés hybrides	TFT	(57)	(29)
Rachat d'intérêts minoritaires	TFT	(95)	(95)
Charge nette d'intérêts financiers		(206)	(227)
Variation de juste valeur des dettes et dérivés		(16)	18
Incidence des variations de périmètre et change sur dette brute (yc passifs de location)		73	(72)
Variation non cash des dettes de location (IFRS 16)		(456)	(820)
Dette nette de filiales destinées à être cédées			9
Autres éléments		(25)	(18)
Flux de trésorerie et variation de dette provenant des activités de financement		**(779)**	**(1 191)**
DIMINUTION (AUGMENTATION) DE LA DETTE NETTE DEPUIS LE 1er JANVIER		**845**	**1 396**
Dette nette à l'ouverture		(10 601)	(11 997)
Dette nette à la clôture		(9 755)	(10 601)

(a) Les notes « TFT » renvoient à la colonne « Activités industrielles et commerciales » du tableau des flux de trésorerie des états financiers consolidés.

(b) Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement se distinguent du tableau des flux de trésorerie par l'exclusion de la « Variation des actifs financiers liés à la gestion de la trésorerie », actifs venant en diminution du calcul de la dette nette.

NOTE 31 Avantages du personnel

31.1 Variation des provisions pour avantages du personnel

Les provisions pour avantages du personnel ont évolué comme suit en 2025 :

	31/12/2024								31/12/2025	
(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	28	643	(0)	43	(16)	(0)	13	(43)	30	637
Autres avantages postérieurs à l'emploi	0	15		3	(2)		0	0	0	17
Avantages postérieurs à l'emploi	**28**	**659**	**(0)**	**45**	**(18)**	**(0)**	**13**	**(43)**	**30**	**653**
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	**275**	**338**		**7**	**(287)**		**12**	**(0)**	**174**	**171**
Indemnités de rupture	69	33	0	39	(2)				92	48
Congés longue maladie/ longue durée	31	19		0	(9)			(0)	26	15
Compte Épargne temps	160	160		5	(3)			0	161	162
Protection sociale et prévoyance	61	230		(8)	(20)		7		66	204
Autres avantages à long terme	0	81	0	2	(3)			(0)	0	81
Autres avantages du personnel	**322**	**523**	**0**	**39**	**(36)**		**7**	**0**	**346**	**509**
TOTAL	**624**	**1 520**	**0**	**91**	**(342)**	**(0)**	**32**	**(43)**	**550**	**1 333**
	2 144								**1 882**	

31.2 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…).

31.2.1 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.

Après un examen technique approfondi réalisé en 2024 des sommes déjà versées au titre du taux d'équité concurrentielle, il apparaît que les versements déjà réalisés par La Poste depuis 2006 excèdent le montant requis sur la période 2006-2049. En conséquence, en accord avec les services de l'État, aucun versement et aucune charge ne sont désormais comptabilisés dans les comptes de La Poste au titre du taux d'équité concurrentiel depuis le mois de septembre 2024. La réduction de charge enregistrée à ce titre en 2025 s'élève à 181 millions d'euros.

31.2.2 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'aides accordées à des associations qui proposent des prestations aux retraités fonctionnaires.

31.2.3 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.

31.2.4 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.

31.2.5 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière

Le personnel de La Poste bénéficie dans certaines conditions, de dispositifs d'aménagement de fin de carrière. Ces dispositifs sont ou ont été 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, dans la plupart des cas, 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 tiennent compte des adhésions fermes ainsi que des adhésions attendues au titre des engagements pris à la clôture de mettre à disposition du personnel ce type de dispositif au-delà de la date de clôture.

À fin décembre 2025, la provision ne comporte que des adhésions fermes, aucun engagement d'ouverture d'un tel dispositif n'ayant été pris au cours de l'exercice au-delà de la date de clôture.

31.2.6 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 duré

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.

31.3 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 2025 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% pour l'essentiel ;
- 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 si cette date est postérieure à la date de clôture. Néanmoins, comme indiqué précédemment, les dates de fermeture des dispositifs de fin de carrière en vigueur en 2024 et en 2025 n'allaient pas au-delà de la date de clôture.
- 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
2025				
Zone euro	3,0%	3,5%	3,9%	4,1%
Zone UK	4,3%	4,9%	5,4%	5,5%
2024				
Zone euro	2,8%	3,1%	3,3%	3,4%
Zone UK	4,7%	5,0%	5,4%	5,6%

Les hypothèses d'inflation retenues pour la zone UK ont été respectivement de 2,90% et 2,30% pour le *Retail Price Index* (RPI) et le *Consumer Price Index* (CPI) ; et respectivement de 3,20% et 2,50% en 2024.

31.4 Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	2025	2024
Engagements en début de période	**879**	**853**
Coût des services rendus	52	66
Coût de désactualisation	25	29
Prestations payées	(39)	(57)
Contribution des salariés	2	2
Pertes (gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses [(a)]	(42)	(4)
Pertes (gains) actuariels liés à des effets d'expérience	3	3
Écarts de conversion	(8)	8
Variations de périmètre	0	8
Modifications et liquidations de régimes	2	(24)
Autres	(3)	(4)
ENGAGEMENTS EN FIN DE PÉRIODE	**871**	**879**
Actifs de couverture en début de période	**192**	**200**
Rendement attendu des actifs	9	8
Contribution de l'employeur	6	7
Contribution des salariés	4	3
Prestations payées	(16)	(19)
Écarts actuariels	1	(15)
Écarts de conversion	(8)	8
ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN DE PÉRIODE	**188**	**192**
Engagement	871	879
Actifs de couverture [(b)]	(188)	(192)
PROVISION	**683**	**687**
Dont provision non courante	*653*	*659*
Dont provision courante	*30*	*28*

(a) Les écarts actuariels enregistrés en 2025 et 2024 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 [(a)]

(en millions d'euros)	2025	2024
Pertes (gains) actuariels en début de période	**94**	**80**
Sorties des écarts actuariels sur dispositifs clos en 2024	(111)	
Écarts actuariels liés à des changements d'hypothèses	(42)	(4)
Écarts actuariels liés à des effets d'expérience	3	3
Écarts actuariels sur les actifs de couverture	(1)	15
PERTES (GAINS) ACTUARIELS EN FIN DE PÉRIODE	**(57)**	**94**

(a) Comptabilisée en « Autres éléments du résultat global ».

COMPOSITION DES ACTIFS DE COUVERTURE

Types d'actifs	2025	2024
Actions	6%	5%
Titres de dette	50%	50%
Fonds LDI *(Liability-Driven Investment)*	22%	24%
Contrats d'assurances	7%	8%
Autres	14%	13%

Sensibilité au taux d'actualisation

Une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation aurait pour effet une hausse d'environ 34 millions d'euros de l'engagement net relatif aux avantages postérieurs à l'emploi du groupe.

31.5 Analyse de la charge au titre des avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	2025	2024
Coût des services rendus	52	66
Coût de désactualisation	25	29
Rendement attendu des actifs	(9)	(8)
CHARGE (PRODUIT) DE LA PÉRIODE	**69**	**87**

31.6 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
2026	59
2027	45
2028	40
2029	45
2030	53

Au 31 décembre 2025, la duration moyenne des engagements postérieurs à l'emploi envers le personnel est d'environ 20 ans.

NOTE 32 Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance

32.1 Passifs financiers à la juste valeur par résultat

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
De taux	4 314	4 640
De change	357	543
De crédit	14	2
Sur actions et indices	50	128
Instruments dérivés	**4 736**	**5 312**
Dettes représentées par un titre	**4 850**	**5 071**
Établissements de crédit	4 021	2 225
Clientèle	6 051	4 950
Titres et valeurs donnés en pension livrée	**10 072**	**7 176**
TOTAL	**19 658**	**17 559**

32.2 Instruments dérivés de couverture

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Instruments de taux d'intérêt	1 392	1 958
Instruments de devises	48	0
TOTAL	**1 440**	**1 958**

32.3 Dettes envers les établissements de crédit et assimilés

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Comptes ordinaires créditeurs	628	695
Comptes et emprunts au jour le jour		100
Autres sommes dues	2	2
Dettes envers les établissements de crédit à vue	**630**	**797**
Comptes et emprunts	4 037	2 989
Titres et valeurs donnés en pension livrée	23 761	27 251
Dettes envers les établissements de crédit à terme	**27 797**	**30 240**
TOTAL	**28 427**	**31 038**

32.4 Dettes envers la clientèle

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Livret A	68 488	69 793
PEL et CEL	19 146	22 048
Autres comptes à régime spécial	32 547	31 361
Comptes d'épargne à régime spécial	**120 181**	**123 202**
Comptes ordinaires créditeurs à vue	71 955	75 814
Comptes et emprunts au jour le jour	2 823	2 781
Autres sommes dues à la clientèle	1 526	1 508
Dettes envers la clientèle à vue	**76 304**	**80 103**
Comptes et emprunts à terme	(3)	1
Comptes créditeurs à terme	2 388	2 234
Titres et valeurs donnés en pension livrée à terme	16 770	20 036
Dettes envers la clientèle à terme	**19 155**	**22 271**
TOTAL	**215 639**	**225 576**

32.5 Dettes représentées par un titre

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Certificats de dépôt et billets de trésorerie	8 196	10 572
Emprunts obligataires [(a)]	23 184	22 263
TOTAL	**31 381**	**32 835**

(a) Dont 12,7 milliards d'euros au 31 décembre 2025 de covered bonds émis par La Banque Postale Home Loan SFH contre 12,7 milliards d'euros au 31 décembre 2024.

32.6 Contrats d'assurance émis et de réassurance détenus

(en millions d'euros)	Note	31/12/2025	31/12/2024
Contrats d'assurance émis – Passif – BBA/VFA		377 224	363 206
Contrats d'assurance émis – Passif – PAA		1 363	1 546
Passifs relatifs à des contrats financiers cédés (sans part discrétionnaire) – Assurance		1 886	2 019
Contrats d'assurance émis – Passif	**36.3**	**380 474**	**366 771**
Contrats de réassurance détenus – Passif – BBA		11	10
Contrats de réassurance détenus – Passif – PAA			3
Contrats de réassurance détenus – Passif	**36.3**	**11**	**13**
TOTAL		**380 484**	**366 784**

32.7 Autres passifs financiers et comptes de régularisation

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Produits constatés d'avance	542	513
Autres comptes de régularisation	448	1 155
Comptes de régularisation	**990**	**1 668**
Dettes de titres	**244**	**176**
Dépôts de garantie reçus	**915**	**800**
Dette de location	164	165
Autres dettes et créditeurs divers	3 146	3 315
Créditeurs divers	**3 310**	**3 480**
Comptes de règlements relatifs aux opérations sur titres	**6**	**8**
Provision Épargne Logement	**132**	**100**
AUTRES PASSIFS FINANCIERS	**5 597**	**6 231**

32.8 Dettes subordonnées

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Dettes subordonnées	**8 882**	**10 042**

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	31/12/2025	31/12/2024
Dettes subordonnées remboursables						**8 095**	**9 178**
La Banque Postale	09/06/2016	09/06/2028	3,00%	500	EUR	488	481
La Banque Postale	05/10/2016	05/10/2028	2,25%	100	EUR	95	93
La Banque Postale	19/01/2017	09/06/2028	3,00%	150	EUR	147	145
La Banque Postale	26/10/2020	26/01/2031	0,875%	500	EUR		492
La Banque Postale	02/02/2021	02/08/2032	0,75%	500	EUR	484	470
La Banque Postale	27/04/2021	02/08/2032	0,75%	250	EUR	242	235
La Banque Postale	05/12/2022	05/03/2034	5,50%	500	EUR	525	529
CNP Assurances	05/06/2014	05/06/2045	4,25% jusqu'en juin 2025 puis *reset* taux fixe swap 5 ans + 360 bps	500	EUR		518
CNP Assurances	10/12/2015	10/06/2047	4,5% jusqu'en juin 2027 puis Euribor 3M + 460 bps	750	EUR	801	823
CNP Assurances	22/01/2016	22/01/2049	6% jusqu'en janvier 2049	500	USD	458	526
CNP Assurances	05/02/2019	05/02/2029	2,75% jusqu'en février 2029	500	EUR	540	549
CNP Assurances	27/11/2019	27/07/2050	2,00% jusqu'en juin 2030 puis Euribor 3M + 300 bps	750	EUR	769	771
CNP Assurances	10/12/2019	15/01/2027	0,80% jusqu'en janvier 2027	250	EUR	252	253
CNP Assurances	30/06/2020	30/09/2051	2,5% jusqu'en juin 2031 puis Euribor 3M + 365 bps	750	EUR	760	759
CNP Assurances	08/12/2020	08/03/2028	0,375% jusqu'en mars 2028	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% sur toute la durée du titre	500	EUR	506	506
CNP Assurances	18/01/2023	18/07/2053	5,25% jusqu'en juillet 2033 puis Euribor 3M + 345 bps	500	EUR	512	512
CNP Assurances	16/07/2024	16/07/2054	4,875% jusqu'en juillet 2034 puis Euribor 3M + 310 bps	500	EUR	512	511
Dettes subordonnées perpétuelles						**787**	**865**
CNP Assurances	15/11/2004		4,93% jusqu'en 2016 et Euribor 3M + 1,60% à partir du 15/11/2016	90	EUR	90	90
CNP Assurances	15/11/2004		Euribor 3M + 0,70% jusqu'en 2016 puis Euribor 3M + 1,60%	93	EUR	93	93
CNP Assurances	07/04/2021		4,875% jusqu'en avril 2031 puis taux CMT 5Y + 318,3 bps	700	USD	603	681
TOTAL DETTES SUBORDONNÉES						**8 882**	**10 042**

Les valeurs au bilan comprennent les effets de couverture et les coupons courus.

NOTE 33 Dettes fournisseurs et autres dettes

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5 233	5 077
Dettes fiscales et sociales	2 510	2 525
Dettes fournisseurs d'immobilisations	425	444
Dettes sur opérations du courrier international	392	413
Avances et acomptes clients	154	197
Autres dettes d'exploitation	492	460
TOTAL	**9 207**	**9 115**

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

NOTE 34 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 vanilles qui ont pour objectif de gérer les risques de taux d'intérêt et les risques de change liés à son financement en euros et à ses participations en devises.

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 applique une gestion prudente des risques financiers 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, appelé Cahier des Limites, régulièrement actualisé pour tenir compte 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 2025, elle retrace notamment les évolutions apportées durant l'année au Cahier des Limites et validées par la gouvernance établie par le groupe.

34.1 Risque de crédit et de contrepartie

Le risque de crédit correspond au risque de perte financière pour le groupe dans le cas où un client ou une contrepartie d'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 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. Celle-ci correspond à la perte statistique estimée sur le portefeuille dans un intervalle de confiance de 97,5%. Son calcul intègre les CDS (*Credit Default Swap*) de chacun des titres en portefeuille, pondérés 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.

34.2 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 avec ses besoins et de satisfaire à tout moment à ses obligations de paiement.

Le groupe met en place une politique de gestion du risque de liquidité s'appuyant notamment sur (i) la définition et l'actualisation d'un seuil minimal de trésorerie disponible à tout moment selon les besoins du groupe et leur évolution, assorti d'un dispositif d'alerte en cas de franchissement de seuils intermédiaires (ii) l'accès permanent à des sources complémentaires de liquidité et (iii) le suivi d'indicateurs de marché permettant d'anticiper des situations de crise de liquidité.

Le besoin financier est mesuré au travers des prévisions de trésorerie (annuelles, mensuelles ou hebdomadaires suivant l'enjeu), et le risque de liquidité, est couvert :

- par le maintien permanent de liquidité et de placements intégralement disponibles sous 12 mois au maximum, avec une durée moyenne de liquidité du portefeuille inférieure à 3 mois, d'un montant minimum appelé Trésorerie de sécurité, dont le seuil de 1,2 milliard d'euros est défini et actualisé par le Comité financier du groupe et dont le respect est suivi par ce même Comité ;
- par la mise en place de lignes de crédit confirmées auprès d'établissements financiers. Le groupe dispose notamment d'une ligne de crédit syndiquée pour un montant de 1,5 milliard d'euros dont l'échéance est octobre 2030 (renouvelable un an) pour laquelle elle a reçu un engagement des douze banques constituant le pool bancaire (cf. Lignes de crédit au sein de la note 39.3) ;
- par des émissions de titres de créances négociables à court terme *Negotiable European Commercial Paper* et d'un montant maximum de 3,5 milliards d'euros, qui permet de financer les besoins temporaires de trésorerie et de renforcer la diversification des sources de liquidité ;
- par son programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) d'un montant maximum de 15 milliards d'euros.

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.

2025 *(en millions d'euros)*	Montant au bilan	Flux 2026		Flux 2027		Flux 2028-2030		Flux 2031 et au-delà	
		Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal
Emprunts obligataires	**9 590**	**154**	**875**	**148**	**1 000**	**388**	**3 000**	**361**	**4 850**
Emprunts au coût amorti	9 590	154	875	148	1 000	388	3 000	361	4 850
Autres dettes financières	**4 145**	**122**	**1 147**	**97**	**651**	**194**	**1 254**	**227**	**1 091**
Passifs de location	3 619	120	758	97	625	194	1 173	227	1 063
Bons La Poste	50		50						
Billets de trésorerie	200	2	198						
Concours bancaires courants	36		36						
Dépôts et cautionnements reçus	58		14		9		26		10
Autres dettes au coût amorti	182		91		18		56		18
Instruments dérivés	**(8)**	**3**		**3**		**7**	**(1)**	**4**	**(9)**
Dérivés au passif	3	1		0		1	(1)	0	0
Dérivés à l'actif	(11)	2		2		7		4	(9)
TOTAL	**13 727**	**279**	**2 022**	**248**	**1 651**	**589**	**4 253**	**592**	**5 932**

34.3 Risque de taux

Dans le cadre de sa politique de gestion des risques financiers le groupe a décidé de limiter son exposition au risque de taux en optant pour un endettement brut de long terme exclusivement à taux fixe. À des fins d'optimisation du coût de son endettement, le groupe peut variabiliser une quote-part de son endettement brut de long terme.

Le risque de taux pour le groupe est lié à l'évolution des taux de marchés (principalement l'€STR et l'Euribor 3 mois) pouvant induire, une baisse des produits financiers des placements ou une perte d'opportunité lorsque les taux évoluent défavorablement.

Afin de gérer au mieux le risque de taux, le groupe a mis en place :

- une stratégie de gestion de son endettement obligataire pouvant se traduire par le recours à des instruments dérivés afin de profiter des opportunités de marché et réduire le coût de ses emprunts obligataires ;
- une stratégie de gestion des placements fondée notamment sur la diversification des supports et complétée le cas échéant par l'utilisation d'instruments dérivés permettant de garantir l'exposition à la devise de référence du groupe ;
- un suivi prospectif sur 12 mois glissants de sa position nette des dettes et placements et de la fluctuation du résultat financier en découlant en cas d'évolution défavorable des taux de marché (avec une limite fixée à 2% du résultat net part du groupe moyen 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.

Aucun instrument dérivé de couverture du risque de taux n'est en vie au 31 décembre 2025.

Analyses 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.

34.4 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 eu recours ou a recours à des instruments dérivés de change qualifiés de couverture en IFRS et adossés :

- à ses titres de participation en dollars US, couverts en partie par des swaps de devises euro dollars et des dettes en dollars (33 millions de dollars US) ;
- à ses titres de participation en dollars singapouriens couverts en partie par des ventes à terme de dollars singapouriens contre euro ;
- à ses titres de participation en devise AED, couverts en partie par une vente à terme d'AED contre euro.

D'autres instruments financiers dérivés de change, non documentés comptablement en couverture 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 2025, l'effet comptable de change sur le chiffre d'affaires s'est élevé à -165 millions d'euros provenant pour l'essentiel du real brésilien (-87 millions d'euros), de la livre sterling (-31 millions d'euros), du peso mexicain (-25 millions d'euros), du dollar américain (-21 millions d'euros), du zloty (+16 millions d'euros), et du dollar de Hong Kong (-15 millions d'euros). L'incidence comptable des variations de change sur le résultat d'exploitation 2025 s'est élevée à près de -59 millions d'euros.

NOTE 35 Information sur les risques liés aux activités bancaires

35.1 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 (secteur bancaire, assurantiel et de gestion des actifs).

La cartographie des risques qui cote l'ensemble de ces risques permet de répondre aux exigences réglementaires 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 et est revue annuellement.

Les facteurs de risques sont décomposés en sept familles.

La cartographie des risques 2026 a été validée par le Directoire de La Banque Postale le 29 septembre 2025. Les principales évolutions consistent en :

- la séparation des risques de marché et de gestion actif-passif en deux familles distinctes, à savoir les risques structurels de bilan intégrant les risques de liquidité et les risques de marché ;
- les ajouts du risque de disruption technologique et du risque géopolitique dans les risques stratégiques et *business* ;
- l'ajout dans les risques structurels de bilan de nouveaux risques transverses à La Banque Postale et ses filiales, comme le risque inflation ou le risque de barème.

35.2 Risque de crédit

35.2.1 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).

Le Directoire fixe les fondamentaux communs (orientations stratégiques, valeurs, appétence au risque, gouvernance) validés par le Conseil de surveillance à partir desquels chacune des lignes métiers décline ses priorités d'action, et la maîtrise des risques associés, sous la supervision de la direction des risques groupe.

L'intégration de la composante liée aux risques climatiques est détaillée dans la note 4.

Enfin, les dépréciations sont calculées de manière centralisée pour l'ensemble du groupe.

35.2.2 Évolution du contexte géopolitique et macro-économique

Les mesures prises en matière de couverture du risque de crédit visent à refléter le contexte dans lequel le groupe a opéré en 2025.

La Banque Postale a opéré dans un contexte marqué par un environnement économique et financier international devenu plus volatil, avec des chocs économiques très significatifs (en lien avec la politique américaine, les droits de douane) mais également national (contexte politique inédit, échec du conclave sur les retraites et difficultés à finaliser un budget 2026).

Les tensions géopolitiques restent également élevées et ont connu une dégradation majeure depuis le déclenchement de la guerre entre la Russie et l'Ukraine en février 2022 (poursuite du conflit armé entre l'Ukraine et la Russie et de la guerre entre le Hamas et Israël, risque d'extension régionale au mois de juin de la guerre éclair entre Israël et l'Iran, transformation de l'environnement résultant également du repositionnement des États-Unis).

Les principaux points de vigilance portent sur la réalisation des ambitions de développement sans détérioration de la rentabilité, sur la surveillance des portefeuilles de crédit entreprises pour lesquels des signes de dégradation sont constatés, la gestion de bilan et la situation de la liquidité. Dans le contexte économique et politique actuel les ménages ont privilégié l'épargne (de précaution en particulier), conduisant à des arbitrages (dépôts, livrets, assurance-vie).

Indicateurs pris en compte

Les indicateurs de la situation en France ayant une incidence sur les opérations de La Banque Postale et devant être pris en considération, sont en particulier les suivants :

- l'incertitude pesant sur les agents dans le contexte de cadre budgétaire et fiscal. Le climat d'attentisme pourrait peser encore davantage sur la croissance économique et la capacité de remboursement des emprunteurs, même si le climat des affaires en France en décembre a continué de s'améliorer encore un peu et se rapproche de sa moyenne de longue période ;
- après une hausse continue de 2021 à décembre 2024 en rattrapage de la période COVID, la croissance du nombre de défaillances d'entreprises en France au global poursuit son tassement progressif (68,3 milliers en cumulé 12 mois à fin novembre 2025, soit +4,4% en glissement annuel *vs.* +4,7% à fin octobre 2025) tout en restant sur un palier de haut de cycle (moyenne sur 2010-2019 de 59,3 milliers) [1].

Les scénarios macro-économiques

Dans le contexte des incertitudes économiques et géopolitiques évoquées ci-dessus, le groupe continue de revoir régulièrement ses prévisions macro-économiques prospectives (*forward looking*) pour la détermination du risque de crédit.

Le groupe retient trois scénarios 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 de La Banque Postale, à partir de scénarios déterminés par la Caisse des Dépôts. Ils comportent des projections pour l'ensemble des variables macro-économiques nécessaires au fonctionnement des modèles développés pour obtenir des pertes en cas de défaut et probabilités de défaut 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 et fait l'objet d'une revue indépendante par l'équipe Validation des modèles et d'une validation en Comité de validation des modèles avant leur utilisation. Pour tenir compte de la concentration en France de son portefeuille et à ce titre disposer de projections précises, La Banque Postale s'appuie sur les compétences du groupe Caisse des Dépôts et celles du Département des études économiques de La Banque Postale en matière de scénario macro-économique.

L'horizon des prévisions de la conjoncture économique future retenu est de cinq ans

Les scénarios retenus sont des scénarios économiques globaux et cohérents : ils s'appliquent uniformément sur l'ensemble de La Banque Postale avec des impacts potentiellement opposés sur certains segments de produits ou de clientèle, reflétant ainsi la diversification du portefeuille (à titre d'illustration, il n'est pas possible, dans un scénario donné, de disposer d'une projection de taux d'intérêt différente pour mesurer les probabilités de défaut à maturité (*life time)* de la clientèle de détail et celles de la clientèle souveraine).

Les scénarios proposés ne sont pas nécessairement des scénarios adverses sur le 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 de l'établissement (plan stratégique, budget, exercices de stress tests de l'ICAAP, reportings réglementaires).

Pondération de chacun des trois scénarios

La probabilité d'occurrence de chaque scénario est proposée par le département des études économiques de La Banque Postale. Au 31 décembre 2025, celui-ci a estimé que l'évolution de la situation macro-économique et les incertitudes pesant sur la croissance mondiale pour différentes mesures n'ont pas significativement changé depuis le 31 décembre 2024, et ainsi confirmé les pondérations applicables.

La probabilité d'occurrence de chacun de ces scénarios est résumée dans le tableau ci-dessous :

Scénarios	Scénarios en vigueur en 2025	Scénarios 2024
Central	60%	60%
Adverse	30%	30%
Favorable	10%	10%

(1) *Source : Banque de France.*

Ainsi, en 2025, les scénarios intégrés dans les traitements de calcul des provisions en norme IFRS 9 sont les suivants :

Scénario central

L'incertitude sur la situation politique nationale et ses implications en termes économiques et sociales ont conduit à un net retournement de la confiance des agents (ménages et entreprises). La fin de l'été 2025 a été marquée par une forte instabilité politique en France. Le scénario fait l'hypothèse d'une continuité politique : les troubles sociaux sont contenus, se dégage la perspective d'un budget moins restrictif que le plan Bayrou. S'agissant de l'inflation, la poursuite de la désinflation a bien eu lieu et a même été plus marquée qu'escomptée depuis le début de l'année, en lien avec la forte baisse des prix de l'énergie et l'appréciation de l'euro. Pour 2026, l'incertitude est élevée. Sur le taux de dépôt de la BCE, la normalisation monétaire début 2025 a été suivie d'un *statu quo* : les dernières évolutions confirment la perspective d'un taux de dépôt fin d'année en baisse sur 2024/2025. Compte tenu des forces inflationnistes prégnantes dans le cycle économique à venir à moyen/long terme, le taux d'équilibre de long terme reste stable. Pour les taux longs, les forces maintenant le taux de l'OAT 10 ans autour de 3,5% sont escomptées prégnantes à court terme, vu notamment la pression sur la prime de risque spécifique à la France et les anticipations d'augmentation d'appels au marché à la suite de la levée du frein à la dette allemande.

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 31/12/2025					
Variables (en %)	**T0**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**	**N+5**
PIB France (taux de croissance annuel)	**0,7**	0,8	0,9	1,0	1,0	1,0
Taux de chômage zone euro (taux moyen annuel)	**7,4**	7,5	7,6	7,6	7,6	7,5
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	**3,38**	3,56	3,54	3,44	3,40	3,40
Inflation France (variation)	**1,1**	1,5	1,8	1,9	2,0	2,0

	Scénario en vigueur au 31/12/2024					
Variables (en %)	**T0**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**	**N+5**
PIB France (taux de croissance annuel)	**1,1**	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Taux de chômage zone euro (taux moyen annuel)	**6,5**	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	**2,99**	3,04	2,94	2,90	2,90	2,90
Inflation France (variation)	**2,1**	1,8	2,0	2,0	2,0	2,0

Scénario adverse

Ce scénario intègre l'année du choc de nouvelles tensions sur le marché des matières premières dans un contexte de tensions géopolitiques, entraînant un choc récessif sur le PIB mondial. Une boucle prix-salaires persistante s'installerait de manière durable en zone euro, entraînant une hausse de l'inflation sous-jacente, l'inflation totale persistant au-dessus de la cible de la banque centrale. En réaction, celle-ci positionnerait ses taux directeurs au-dessus des taux neutres, sans parvenir à stabiliser la dynamique des prix, et impliquant des taux obligataires très élevés. Dans ce scénario la transition énergétique et écologique se ferait, par rapport au scénario central, de manière désordonnée, contribuant à des tensions sur les prix et les taux, et à une perte de croissance potentielle à moyen terme (perte de productivité). Les conséquences économiques et financières des scénarios climatiques adverses du NGFS[1] (dans leur dernière actualisation avec une forte hausse de l'impact du risque physique dans l'ensemble des scénarios) sont couvertes et statistiquement englobées par ce scénario de *KO inflationniste*, tout comme le risque de guerre commerciale.

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 31/12/2025					
Variables (en %)	**T0**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**	**N+5**
PIB France (taux de croissance annuel)	**0,7**	-1,5	0,0	0,5	0,5	0,5
Taux de chômage zone euro (taux moyen annuel)	**7,4**	8,7	9,2	9,5	9,6	9,6
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	**3,38**	5,48	5,69	5,50	5,50	5,50
Inflation France (variation)	**1,10**	5,50	4,00	3,50	3,50	3,50

(1) The Central Banks and Supervisors Network for Greening the Financial System.

	Scénario en vigueur au 31/12/2024					
Variables (en %)	**T0**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**	**N+5**
PIB France (taux de croissance annuel)	**1,1**	-1,5	0,0	0,5	0,6	0,6
Taux de chômage zone euro (taux moyen annuel)	**6,5**	8,3	9,1	9,4	9,5	9,5
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	**2,99**	5,00	5,50	5,50	5,50	5,50
Inflation France (variation)	**2,1**	5,5	4,0	3,5	3,5	3,5

Scénario favorable

Le scénario haussier retient une moindre incertitude en France et un environnement international plus porteur. En France, la confiance des agents serait moins entravée qu'escomptée, soutenant davantage la reprise de l'activité les premières années que dans le scénario central. Au niveau international, le relèvement des droits de douane américains serait contenu. L'inflation américaine poursuivrait sa décélération, ce qui permettrait à la Fed de baisser son taux directeur, entraînant une réduction des taux longs américains. Celle-ci se diffuserait dans les grandes économies et les taux longs européens (dont l'OAT) marqueraient également une baisse. Ce dernier élément jouerait aussi à long terme. La production pétrolière américaine plus soutenue pèserait sur le cours du pétrole, ce qui contrebalancerait les pressions haussières sur l'inflation française, liées à une activité plus soutenue. En Chine, la politique de soutien des autorités produirait un peu d'effets positifs. L'ensemble de ces phénomènes (moindre incertitude, davantage de demande étrangère, inflation contenue et baisse des taux) constitueraient des facteurs de soutien additionnels à la croissance française par rapport au scénario central. L'emploi serait ainsi plus dynamique et le chômage plus faible.

Ce scénario est un scénario proposé par le département des études économiques de La Banque Postale. Les projections de certaines de ses variables sont détaillées ci-dessous :

	Scénario en vigueur au 31/12/2025					
Variables	**T0**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**	**N+5**
PIB France (taux de croissance annuel)	**0,7**	1,2	1,5	1,4	1,1	1,0
Taux de chômage zone euro (taux moyen annuel)	**7,4**	7,4	7,2	7,1	7,0	6,9
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	**3,38**	3,44	3,34	3,24	3,20	3,20
Inflation France (variation)	**1,10**	1,35	1,61	1,75	1,93	1,97

	Scénario en vigueur au 31/12/2024					
Variables	**T0**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**	**N+5**
PIB France (taux de croissance annuel)	**1,1**	1,5	1,5	1,3	1,1	1,0
Taux de chômage zone euro (taux moyen annuel)	**6,5**	6,5	6,4	6,3	6,2	6,2
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	**2,99**	2,98	2,90	2,90	2,90	2,90
Inflation France (variation)	**2,1**	1,62	1,91	2,00	2,02	2,02

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).

La sensibilité des ECL sur la clientèle de détail est relativement modérée sur ce segment, avec une amplitude de [0% ; +3%] d'ECL autour du scénario central selon les scénarios, avant pondération.

La sensibilité des ECL sur la clientèle de personnes morales est plus marquée sur ce segment, avec une amplitude de [-3% ; +52%] d'ECL autour du scénario central selon les scénarios, avant pondération, la volatilité étant plus élevée sur les expositions du segment souverains et établissements de crédit.

35.2.3 Impacts sur l'évaluation du risque de crédit

Au 31 décembre 2025, le coût du risque s'établit à 250 millions d'euros.

Le taux d'expositions non performantes (des expositions clientèle et des titres) est en hausse à 1,42% par rapport au niveau de décembre 2024 (*i.e.* 1,34% en décembre 2024) du fait essentiellement de l'augmentation des encours en défaut de l'activité de crédit à la consommation.

Le taux de couverture des expositions non performantes est en légère baisse (37,8%) à fin décembre 2025 par rapport au 31 décembre 2024 (39,4%).

Par ailleurs, le taux d'exposition en *bucket* 2 augmente pour s'établir à 7,72% (*versus* 7% en 2024). Cette hausse résulte d'un double effet : provisionnement statistique (encours du *bucket* 2 plus élevé) et mise à jour des critères de provisionnement sectoriel.

Personnes morales

Au cours de l'année 2025, il n'y a pas de sinistralité importante observée sur le portefeuille de crédit personnes morales. Toutefois, le nombre d'entrée en gestion *Affaires Spéciales* continue de progresser sur le portefeuille de crédit entreprises. La lente dégradation s'est matérialisée essentiellement par l'entrée de plusieurs dossiers à forte composante immobilière en *Watch List* ou en gestion *Affaires Spéciales*, ainsi que sur le segment PME/ETI. Le renforcement du provisionnement sectoriel au second semestre 2024 a permis d'absorber la dégradation attendue du secteur de l'immobilier.

Ainsi, au 31 décembre 2025, le coût du risque de crédit au titre de l'activité de Financement et d'Investissement Personnes Morales s'établit à 118 millions d'euros contre 132 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Particuliers

Au 31 décembre 2025, le coût du risque de crédit au titre de l'activité de la clientèle de particuliers s'élève à 132 millions d'euros (dont 7,4 millions d'euros sur la clientèle des professionnels) *versus* 99 millions au 31 décembre 2024.

La qualité de crédit des portefeuilles de crédits aux particuliers reste stable et maîtrisée depuis le début de l'année, notamment sur le périmètre des crédits immobiliers.

Sur le périmètre des crédits à la consommation, la dynamique de dégradation du portefeuille constatée depuis l'été 2024 (progression des impayés, hausse des flux de recevabilités Banque de France, dégradation de notations) s'est poursuivie en 2025. Ce risque reste à ce jour maîtrisé.

35.2.4 Exposition au risque de crédit

a) 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 (coût du risque de crédit pour les entités bancaires et coût du risque de crédit sur les placements financiers des activités d'assurance pour les entités d'assurance) au titre du risque de crédit.

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 brutes 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 d'une restructuration pour risque intervenue sur la période (cf. note 3.11).

ACTIFS FINANCIERS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI

	31/12/2025				31/12/2024			
(en millions d'euros)	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Réévaluation [a]	Valeur nette [b]	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Réévaluation [a]	Valeur nette [b]
Titres	38 335	(52)	(77)	38 206	36 324	(49)	(19)	36 256
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés	70 077	(1)		70 076	75 679	(5)		75 673
Prêts et créances sur la clientèle	133 975	(1 800)	(20)	132 155	130 680	(1 717)	(5)	128 958
TOTAL	**242 386**	**(1 853)**	**(97)**	**240 437**	**242 684**	**(1 772)**	**(24)**	**240 888**

(a) Impact des opérations de couverture.
(b) Cf. note 23.

(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (bucket 1) Valeur comptable brute	Actifs soumis à une ECL 12 mois (bucket 1) Correction de valeur pour pertes	Actifs soumis à une ECL à maturité (bucket 2) Valeur comptable brute	Actifs soumis à une ECL à maturité (bucket 2) Correction de valeur pour pertes	Actifs dépréciés (bucket 3) Valeur comptable brute	Actifs dépréciés (bucket 3) Correction de valeur pour pertes	Total Valeur comptable brute	Total Correction de valeur pour pertes	Total Valeur Nette comptable
Au 31 décembre 2024	**227 548**	**(176)**	**12 614**	**(611)**	**2 523**	**(985)**	**242 684**	**(1 772)**	**240 888**
Transferts d'actifs en cours de vie d'un *bucket* à l'autre	**(2 291)**	**11**	**1 728**	**(59)**	**563**	**(154)**	**0**	**(201)**	**(201)**
Transferts vers ECL Maturité *(bucket 2)*	(4 965)	17	5 126	(177)	(161)	36		(123)	(123)
Transferts vers ECL 12 mois *(bucket 1)*	3 133	(10)	(2 986)	89	(148)	31		111	111
Transferts vers actifs dépréciés *(bucket 3)*[(a)]	(459)	4	(412)	29	872	(221)	0	(188)	(188)
Total après transferts	**225 256**	**(165)**	**14 341**	**(669)**	**3 086**	**(1 138)**	**242 684**	**(1 973)**	**240 711**
Variations des Valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**556**	**5**	**(584)**	**21**	**(269)**	**94**	**(297)**	**120**	**(177)**
Nouvelle production : achat, octroi, origination…[(b)]	33 967	(92)	2 259	(209)	503	(274)	36 730	(575)	36 155
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance…	(33 147)	96	(2 843)	230	(561)	175	(36 551)	501	(36 050)
Passage à perte					(200)	193	(200)	193	(6)
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation					(4)		(4)		(4)
Variations de périmètre	(217)						(217)		(217)
Autres	(47)	(0)	0	0	(9)	(0)	(55)	(0)	(55)
Total	**225 812**	**(160)**	**13 757**	**(648)**	**2 817**	**(1 044)**	**242 386**	**(1 853)**	**240 534**
Réévaluations[(c)]									**(97)**
AU 31 DÉCEMBRE 2025	**225 812**	**(160)**	**13 757**	**(648)**	**2 817**	**(1 044)**	**242 386**	**(1 853)**	**240 437**

(a) Les transferts vers le bucket 3 correspondent à des encours classés initialement en bucket 1 ayant été déclassés soit directement en bucket 3, soit d'abord en bucket 2 puis en bucket 3.

(b) Les montants présentés sur la ligne « Nouvelle production » en bucket 2 et bucket 3 peuvent inclure des encours originés en bucket 1 puis reclassés en bucket 2 ou bucket 3 au cours du même exercice.

(c) Impact des opérations de couverture.

ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES

(en millions d'euros)	31/12/2025 Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Réévaluation	Juste valeur [a]	31/12/2024 Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Réévaluation	Juste valeur [a]
Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres reyclables	233 854	(312)	(26 808)	206 734	229 376	(292)	(26 138)	202 948
TOTAL	**233 854**	**(312)**	**(26 808)**	**206 734**	**229 376**	**(292)**	**(26 138)**	**202 948**

(a) *Cf. note 23.3.*

(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois (bucket 1) Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Actifs soumis à une ECL à maturité (bucket 2) Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Actifs dépréciés (bucket 3) Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Total Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes
Au 31 décembre 2024	**229 285**	**(291)**	**90**	**(1)**			**229 376**	**(292)**
Transferts d'actifs en cours de vie d'un *bucket* à l'autre								
Total après transferts	**229 285**	**(291)**	**90**	**(1)**			**229 376**	**(292)**
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	**4 539**	**(21)**	**(61)**	**0**			**4 478**	**(20)**
Nouvelle production : achat, octroi, origination…	63 794		10				63 804	
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance…	(59 228)		(71)				(59 299)	
Variations de périmètre	(16)	2					(16)	2
Autres	(11)	(23)		0			(11)	(22)
AU 31 DÉCEMBRE 2025	**233 825**	**(311)**	**30**	**(1)**			**233 854**	**(312)**

HORS BILAN (ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE)

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)	31/12/2025 Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette	31/12/2024 Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
Engagements de financement et de garantie [a]	27 039			27 774		
Provisions pour engagements de financement et de garantie [b]		(105)			(129)	
TOTAL	**27 039**	**(105)**	**26 934**	**27 774**	**(129)**	**27 645**

(a) *Dont 24 752 millions d'euros en bucket 1 et 2 209 millions d'euros en bucket 2 en 2025 (versus 25 839 millions d'euros en bucket 1 et 1 776 millions d'euros en bucket 2 en 2024). À noter que sur le bucket 1 en 2025, la nouvelle production s'est élevée à 10 604 millions d'euros et les décomptabilisations se sont élevées à -11 940 millions d'euros (versus 13 397 millions d'euros en nouvelle production et -9 632 millions d'euros en décomptabilisations en 2024).*

(b) *Dont -20 millions d'euros en bucket 1 et -74 millions d'euros en bucket 2 en 2025 (versus -22 millions d'euros en bucket 1 et -64 millions d'euros en bucket 2 en 2024).*

Actifs financiers restructurés

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 :

	31/12/2025			31/12/2024		
(en millions d'euros)	Valeur comptable avant transfert en restructuration	Montant de la décote comptabilisée en compte de résultat	Valeur comptable brute	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	59	(4)	56	91	(3)	88
TOTAL	**59**	**(4)**	**56**	**91**	**(3)**	**88**

Les actifs restructurés classés en *bucket 2* (actifs dégradés) ou *bucket 3* (actifs dépréciés) peuvent faire l'objet d'un retour en *bucket 1* (actifs sains) à la suite d'une période probatoire (cf. note 3.11.6). Le statut d'actif financier restructuré est caractérisé dès la survenance d'une restructuration et conservé jusqu'à la décomptabilisation de l'actif.

La valeur comptable brute des actifs modifiés concernés par ce reclassement au cours de la période est de 7 millions d'euros au 31 décembre 2025 et 10 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Exposition maximale au risque de crédit

L'exposition maximale au risque de crédit correspond à la valeur comptable des actifs financiers portés par le groupe, nette de toute perte de valeur comptabilisée et sans tenir compte des actifs détenus en garantie ou des autres rehaussements de crédit (par exemple les accords de compensation qui ne remplissent pas les conditions de compensation selon IAS 32).

Le tableau ci-dessous présente l'exposition nette maximale ainsi que le montant des actifs détenus en garantie et autres techniques de rehaussements de crédit permettant de réduire cette exposition.

	31/12/2025		
Au 31 décembre 2025 *(en millions d'euros)*	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	**96 938**	**19 988**	**76 950**
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	20 252	19 988	264
Actifs financiers désignés à la juste valeur sur option	2 618		2 618
Actifs financiers non SPPI mesurés à la juste valeur	74 068		74 068
Dérivés de couverture	**395**	**395**	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	**206 734**		**206 734**
Titres de dette	206 734		206 734
Actifs financiers au coût amorti	**240 437**	**95 027**	**145 410**
Prêts et avances aux établissements de crédits	70 076	8 498	61 578
Prêts et avances à la clientèle	132 155	86 529	45 625
Titres de dette	38 206		38 206
Hors bilan (engagements de financement et de garantie)	**26 934**	**287**	**26 647**
Engagements de financement donnés	25 552	286	25 266
Engagements de garantie donnés	1 382	1	1 381
TOTAL	**571 437**	**115 697**	**455 740**

Au 31 décembre 2024 *(en millions d'euros)*	31/12/2024 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	**96 712**	**16 579**	**80 133**
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	16 838	16 579	258
Actifs financiers désignés à la juste valeur sur option	2 943		2 943
Actifs financiers non SPPI mesurés à la juste valeur	76 932		76 932
Dérivés de couverture	**486**	**486**	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	**202 946**		**202 946**
Titres de dette	202 946		202 946
Actifs financiers mesurés au coût amorti	**240 888**	**94 381**	**146 506**
Prêts et avances aux établissements de crédits	75 673	10 130	65 543
Prêts et avances à la clientèle	128 958	84 251	44 707
Titres de dette	36 256		36 256
Hors bilan (engagements de financement et de garantie)	**27 645**	**322**	**27 323**
Engagements de financement donnés	26 251	321	25 930
Engagements de garantie donnés	1 394	1	1 393
TOTAL	**568 677**	**111 769**	**456 908**

b) Concentration du risque de crédit

CONCENTRATION DU RISQUE DE CRÉDIT PAR AGENT ÉCONOMIQUE

Actifs financiers au coût amorti *(en millions d'euros)*	31/12/2025 Valeur comptable brute 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	31/12/2024 Valeur comptable brute 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)]	72 390	6 629	1 318	80 336	75 085	6 717	1 200	83 001
Administration	100 949	101	33	101 082	105 482	71	24	105 577
Banques centrales	831			831	586			586
Établissements de crédit	10 522	0	0	10 522	11 238	0	0	11 239
Sociétés financières	9 650	1 257	73	10 981	6 221	920	90	7 231
Sociétés non financières	31 471	5 770	1 392	38 634	28 936	4 905	1 209	35 050
TOTAL	**225 812**	**13 757**	**2 817**	**242 386**	**227 547**	**12 613**	**2 523**	**242 684**
Correction de valeur pour pertes et réévaluation				(1 950)				(1 796)
Total Valeur nette				**240 437**				**240 888**

(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 (en millions d'euros)	31/12/2025 Valeur comptable brute — 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	31/12/2024 Valeur comptable brute — 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								
Administration	118 322			118 322	115 580			115 580
Banques centrales	15 976			15 976	13 334			13 334
Établissements de crédit	50 668			50 668	52 493			52 493
Sociétés financières	8 288	(0)		8 288	7 214			7 214
Sociétés non financières	40 570	30		40 600	40 664	90		40 755
TOTAL	**233 825**	**30**		**233 854**	**229 285**	**90**		**229 376**
Correction de valeur pour pertes et réévaluation				(27 121)				(26 430)
Total Valeur nette				**206 734**				**202 948**

Hors bilan (engagements de financement et de garantie) (en millions d'euros)	31/12/2025 Montant de l'engagement — Engagements sains ou dégradés — Engagements soumis à une ECL 12 mois (bucket 1)	Engagements soumis à une ECL à maturité (bucket 2)	Engagements dépréciés (bucket 3)	Total	31/12/2024 Montant de l'engagement — Engagements sains ou dégradés — Engagements soumis à une ECL 12 mois (bucket 1)	Engagements soumis à une ECL à maturité (bucket 2)	Engagements dépréciés (bucket 3)	Total
Clientèle de détail [a]	7 318	600	13	7 932	8 032	651	15	8 698
Administration [b]	4 933	16		4 948	4 493	5	2	4 500
Banques centrales	1			1	1			1
Établissements de crédit [c]	1 631	170		1 801	4 624	78		4 702
Sociétés financières [d]	2 328	258	2	2 588	2 362	289	3	2 654
Sociétés non financières [d]	8 542	1 164	63	9 769	6 326	753	139	7 218
TOTAL	**24 752**	**2 208**	**79**	**27 039**	**25 839**	**1 776**	**159**	**27 774**
Correction de valeur pour pertes [e]				(105)				(129)

(a) Dont 6 790 millions d'euros en 2025 (7 460 millions d'euros en 2024) présentent une probabilité de défaut inférieure à 1%.
(b) Dont 3 689 millions d'euros en 2025 (3 405 millions d'euros en 2024) ayant une notation inférieure à A.
(c) Dont 526 millions d'euros en 2025 (342 millions d'euros en 2024) ayant une notation inférieure à A.
(d) Dont 10 474 millions d'euros en 2025 (8 391 millions d'euros en 2024) 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.

Pour la clientèle de détail, les catégories de risques de crédit sont présentées par intervalle de probabilité de défaut. Pour les autres types de clientèle, les catégories de risques de crédit sont présentées par notation externe.

EXPOSITION AU RISQUE DE CRÉDIT

Actifs financiers au coût amorti (en millions d'euros)	31/12/2025 Valeur comptable brute – 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	31/12/2024 Valeur comptable brute – 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
PD < 1%	62 952	1 280		64 232	64 886	1 607		66 493
1% < PD < 3%	7 752	1 748		9 499	8 168	1 543		9 711
3% < PD < 10%	1 604	2 739		4 343	1 874	2 652		4 526
PD > 10%	82	862		945	157	914		1 071
Contrat douteux – contentieux			1 318	1 318			1 200	1 200
TOTAL – CLIENTÈLE DE DÉTAIL	**72 390**	**6 629**	**1 318**	**80 336**	**75 085**	**6 717**	**1 200**	**83 001**
AAA	1 053	61		1 114	2 002	105		2 107
AA	1 531			1 531	2 822	69		2 891
A	5 579	58	52	5 689	4 302	271		4 573
Autres	32 960	6 908	1 413	41 281	26 032	5 379	1 299	32 710
TOTAL – SOCIÉTÉS FINANCIÈRES ET NON FINANCIÈRES	**41 122**	**7 027**	**1 465**	**49 615**	**35 157**	**5 825**	**1 299**	**42 280**
AAA	2 592			2 592	2 915			2 915
AA	1 992			1 992	89 179			89 179
A	89 161	8		89 169	3 455		0	3 455
Autres	8 035	92	33	8 160	10 518	71	24	10 614
TOTAL – ADMINISTRATIONS ET BANQUES CENTRALES	**101 779**	**101**	**33**	**101 913**	**106 068**	**71**	**24**	**106 163**
AAA	203			203	905			905
AA	547			547	4 137	0		4 137
A	4 657			4 657	5 085			5 085
Autres	5 115	0	0	5 115	1 111	0	0	1 111
TOTAL – ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	**10 522**	**0**	**0**	**10 522**	**11 238**	**0**	**0**	**11 239**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables (en millions d'euros)	31/12/2025 Valeur comptable brute – 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	31/12/2024 Valeur comptable brute – 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
AAA	380			380	2 120			2 120
AA	7 784			7 784	7 936			7 936
A	19 236			19 236	17 877			17 877
Autres	21 458	30		21 488	19 946	90		20 036
TOTAL – SOCIÉTÉS FINANCIÈRES ET NON FINANCIÈRES	**48 858**	**30**		**48 888**	**47 878**	**90**		**47 969**
AAA	21 662			21 662	18 264			18 264
AA	14 449			14 449	83 358			83 358
A	82 985			82 985	6 968			6 968
Autres	15 203			15 203	20 323			20 323
TOTAL – ADMINISTRATIONS ET BANQUES CENTRALES	**134 299**			**134 299**	**128 914**			**128 914**
AAA	1 285			1 285	2 739			2 739
AA	4 096			4 096	7 098			7 098
A	34 096			34 096	36 056			36 056
Autres	11 191			11 191	6 600			6 600
TOTAL – ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	**50 668**			**50 668**	**52 493**			**52 493**

CONCENTRATION DU RISQUE DE CRÉDIT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Actifs financiers au coût amorti (en millions d'euros)	31/12/2025 Valeur comptable brute – 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	31/12/2024 Valeur comptable brute – 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
France (y compris DOM-TOM)	203 228	13 459	2 698	219 384	205 644	12 434	2 457	220 535
Autres pays de l'UE	20 309	239	80	20 627	19 524	120	32	19 676
Autres pays d'Europe	720	16	33	769	697	12	32	741
Autres	1 555	44	7	1 606	1 682	47	2	1 731
TOTAL	**225 812**	**13 757**	**2 817**	**242 386**	**227 547**	**12 613**	**2 523**	**242 684**
Correction de valeur pour pertes et réévaluation				(1 950)				(1 796)
Total Valeur nette				**240 437**				**240 888**

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables *(en millions d'euros)*	31/12/2025 Valeur comptable brute 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	31/12/2024 Valeur comptable brute 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
France (y compris DOM-TOM)	112 567	10		112 577	99 019			99 019
Autres pays de l'UE	85 731	10		85 741	89 371	17		89 388
Autres pays d'Europe	6 550			6 550	8 697			8 697
Autres	28 977	9		28 986	32 199	73		32 272
TOTAL	**233 825**	**30**		**233 854**	**229 285**	**90**		**229 376**
Correction de valeur pour pertes et réévaluation				(27 121)				(26 430)
Total Valeur nette				**206 734**				**202 948**

Hors bilan (engagements de financement et de garantie) *(en millions d'euros)*	31/12/2025 Montant de l'engagement Engagements sains ou dégradés Engagements soumis à une ECL 12 mois *(bucket 1)*	 Engagements soumis à une ECL à maturité *(bucket 2)*	 Engagements dépréciés *(bucket 3)*	 Total	31/12/2024 Montant de l'engagement Engagements sains ou dégradés Engagements soumis à une ECL 12 mois *(bucket 1)*	 Engagements soumis à une ECL à maturité *(bucket 2)*	 Engagements dépréciés *(bucket 3)*	 Total
France (y compris DOM-TOM)	22 997	1 956	79	25 031	24 019	1 626	159	25 804
Autres pays de l'UE	1 600	166	0	1 766	1 621	149	0	1 769
Autres pays d'Europe	141	1	0	142	95	1	0	96
Autres	14	85	0	99	104	1	0	105
TOTAL	**24 752**	**2 208**	**79**	**27 039**	**25 839**	**1 776**	**159**	**27 774**
Correction de valeur pour pertes				(105)				(129)

35.2.5 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.

31/12/2025 *(en millions d'euros)*	Total Portefeuille bancaire	Actifs à la juste valeur par résultat	Expositions directes [a]	Prises en pension	Hors bilan	Expositions directes et indirectes [b]	Exposition *(en %)*
Allemagne	7 831	409	8 240	1 158		9 398	3,6%
Autriche	2 400	6	2 407	139		2 546	1,0%
Belgique	9 497	68	9 565	2 013		11 578	4,4%
Espagne	13 624	51	13 675	1 025		14 700	5,6%
Finlande	589	1	591	21		611	0,2%
France	142 630	3 848	146 478	13 063	4 203	163 744	61,9%
Grande-Bretagne	66	45	112			112	0,0%
Irlande	134	1	136			136	0,1%
Italie	10 185	84	10 269	957		11 226	4,2%
Luxembourg	100	2	102			102	0,0%
Pays-Bas	1 768	17	1 785			1 785	0,7%
Pologne	235	3	237			237	0,1%
Portugal	1 975	3	1 978			1 978	0,7%
Roumanie	149		149			149	0,1%
Slovénie	183		183			183	0,1%
Autres pays d'Europe	109		109			109	0,0%
Supranational	15 626	490	16 116			16 116	6,1%
Europe	**207 102**	**5 028**	**212 131**	**18 376**	**4 203**	**234 709**	**88,8%**
Brésil	2 236	26 354	28 590			28 590	10,8%
Canada	696		696			696	0,3%
Mexique	111		111			111	0,0%
Autres pays	236	17	254			254	0,1%
Reste du monde	**3 279**	**26 371**	**29 650**	**-**	**-**	**29 650**	**11,2%**
TOTAL	**210 381**	**31 400**	**241 781**	**18 376**	**4 203**	**264 360**	**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 prises en pension, les achats à terme et hors-bilan du groupe.

31/12/2024 *(en millions d'euros)*	Total Portefeuille bancaire	Actifs à la juste valeur par résultat	Expositions directes [a]	Prises en pension	Hors bilan	Expositions directes et indirectes [b]	Exposition *(en %)*
Allemagne	6 462	196	6 657	1 073	-	7 730	3,1%
Autriche	1 912	6	1 919		-	1 919	0,8%
Belgique	8 953	78	9 031	1 291	-	10 321	4,2%
Espagne	13 418	41	13 458	433	-	13 892	5,6%
Finlande	376	1	377	-	-	377	0,2%
France	142 457	1 518	143 975	7 921	806	152 702	62,1%
Grande-Bretagne	74	-	74	-	-	74	0,0%
Irlande	181	19	200	-	-	200	0,1%
Italie	9 526	82	9 607	3 590	-	13 197	5,4%
Luxembourg	103	1	104	-	-	104	0,0%
Pays-Bas	533	15	548	127	-	674	0,3%
Pologne	209	-	209	-	-	209	0,1%
Portugal	2 073	3	2 076	98	-	2 173	0,9%
Roumanie	144	-	144	-	-	144	0,1%
Slovénie	110	-	110	-	-	110	0,0%
Autres pays d'Europe	127	-	127	-	-	127	0,1%
Supranational	12 969	811	13 780	567	-	14 347	5,8%
Europe	**199 625**	**2 771**	**202 396**	**15 100**	**806**	**218 301**	**88,7%**
Brésil	2 506	24 214	26 720		-	26 720	10,9%
Canada	572	-	572	-	-	572	0,2%
Mexique	108	-	108	-	-	108	0,0%
Autres pays	318	21	339	-	-	339	0,1%
Reste du monde	**3 504**	**24 235**	**27 739**		**-**	**27 739**	**11,3%**
TOTAL	**203 129**	**27 005**	**230 135**	**15 100**	**806**	**246 041**	**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 prises en pension, les achats à terme et hors-bilan du groupe.

35.3 Risque de marché et comptabilité de couverture

35.3.1 Cadre général de gestion

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 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.

La VaR

La VaR (*Value at Risk*) est un indicateur du risque de pertes auquel le groupe est confronté. 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, il a été décidé d'encadrer l'ensemble des positions marquées au marché par une *Value At Risk* (99%, 1 jour). La VaR mise en œuvre est une VaR paramétrique, calculée à partir d'une matrice de variance-covariance couvrant les risques de taux, *spread*, change, volatilité et action auxquels le groupe est exposé.

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 à déployer une méthodologie plus adaptée. Des indicateurs dédiés à la surveillance du risque optionnel sont par ailleurs implémentés.

La direction des risques groupe procède à une analyse ex post (*backtesting*) des résultats du modèle mis en œuvre pour le calcul de la VaR afin d'en mesurer la qualité.

Les scénarios de stress

L'estimation de la VaR, faite sur l'hypothèse d'une loi de distribution normale, est effectuée dans des conditions normales de marché et ne donne aucune information sur le montant de la perte potentielle lorsque la VaR est dépassée. Il est donc nécessaire de pouvoir estimer les pertes potentielles en supposant des conditions de marchés exceptionnelles (attentats, faillite d'un grand groupe, etc.) et c'est dans cette optique que sont implémentés des scénarios de stress.

Un scénario de stress consiste à simuler une situation extrême afin d'évaluer les conséquences financières sur le résultat ou les fonds propres de La Banque Postale. Le recours à ces scénarios est un outil d'analyse et de maîtrise pour mieux appréhender les risques de marchés.

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 et de crédit. 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

Cette 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.

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.

Les stress hypothétiques

Cette 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 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 1 mois ou 3 mois, déterminé comme le plus défavorable pour le groupe sur une profondeur d'au moins 10 ans et un seuil de confiance de 99,5%.

35.3.2 Dérivés de transaction : analyse par durée résiduelle et notionnels

La ventilation des valeurs de marchés à l'actif et au passif des instruments dérivés est présentée par maturité contractuelle résiduelle.

	Actif				Passif				
31/12/2025 *(en millions d'euros)*	**< 1 an**	**1 à 5 ans**	**Plus de 5 ans**	**Total Juste Valeur**	**< 1 an**	**1 à 5 ans**	**Plus de 5 ans**	**Total Juste Valeur**	**Total notionnels**
Futures									1 421
FRA	2	0		2	2			2	12 150
Swaps de taux d'intérêt	196	1 514	2 866	4 575	116	1 660	2 387	4 164	444 983
Options *Caps-floors-collars*	113	456	275	844	28	79	48	154	200 232
Opérations fermes de change	67	34	50	151	133	92	144	369	7 714
Options de change									911
Instruments de crédit		7		7			14	14	180
Instruments sur actions et indices	68	94	5	167	16	34	0	50	11 971
Autres instruments									
TOTAL	**447**	**2 104**	**3 195**	**5 746**	**295**	**1 865**	**2 592**	**4 753**	**679 561**

	Actif				Passif				
31/12/2024 *(en millions d'euros)*	**< 1 an**	**1 à 5 ans**	**Plus de 5 ans**	**Total Juste Valeur**	**< 1 an**	**1 à 5 ans**	**Plus de 5 ans**	**Total Juste Valeur**	**Total notionnels**
Futures									3 732
Swaps de taux d'intérêt	131	1 509	3 193	4 833	114	1 418	2 914	4 447	297 765
Options *Caps-floors-collars*	58	423	337	818	27	121	46	193	409 909
Opérations fermes de change	90	32	39	160	123	253	179	555	10 224
Options de change									1 165
Instruments de crédit							2	2	100
Instruments sur actions et indices	128	72	7	207	111	16	0	128	30 373
Autres instruments									
TOTAL	**406**	**2 036**	**3 576**	**6 018**	**374**	**1 807**	**3 142**	**5 324**	**753 267**

35.3.3 Comptabilité de couverture

La Banque Postale procède à des couvertures d'opérations au bilan sur le périmètre bancaire (qu'elles soient d'origine clientèle ou financière) avec des dérivés traités avec des contreparties du marché.

Typologie des instruments de couverture

Afin de gérer les risques de taux et change des éléments du bilan, La Banque Postale privilégie les dérivés de couverture suivants :

- les swaps de taux contre €STR (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) ;
- les *cross currency swaps* qui assurent la conversion de la devise en euros et 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.

Sous-jacents

Les opérations réalisées dépendent du modèle de gestion des portefeuilles et procèdent de différentes stratégies de couverture visant essentiellement à couvrir le risque de taux d'intérêt (cf. note 35.5).

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 achetés	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*)
Dépôts client à taux fixe	Swap receveur fixe	Macro-couverture « carve-out » de la juste valeur (CO-FVH : *Carve-Out Fair Value Hedge*)
PEL	Swap receveur fixe	Macro-couverture « carve-out » de la juste valeur (CO-FVH : *Carve-Out Fair Value Hedge*)
Émission obligataire et dépôts à terme reçus à taux fixe	Swap receveur fixe	Couverture de juste valeur (FVH : *Fair Value Hedge*)
Émission obligataire en devise	*Cross currency interest rate swap*	Micro-couverture FVH (*Fair Value Hedge*)

Pour les 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).

Pour les sous-jacents couverts au passif, le risque couvert correspond au risque de taux en valeur attaché à des dépôts à taux fixe client (à vue, PEL), à terme, et à des émissions obligataires à taux fixe.

Typologie de relations de couverture

Couvertures d'un titre par un swap

Les couvertures de juste valeur contre Euribor

Les titres sont valorisés en utilisant une courbe d'actualisation Euribor et les dérivés en utilisant une courbe €STR, taux quotidien. L'introduction de deux courbes d'actualisation différentes crée une légère inefficacité de couverture dépendant de l'écart, *spread*, entre l'€STR et l'Euribor et variant dans le temps.

Les couvertures de juste valeur contre €STR

Le titre étant actualisé contre €STR avec retraitement de la composante crédit et le swap actualisé contre €STR également, ces couvertures sont considérées comme étant 100% efficaces sans nécessité de réaliser de tests d'efficacité rétrospectifs.

Couverture de plusieurs titres par plusieurs swaps

La méthodologie retenue permet d'obtenir une documentation de couverture simplifiée réputée 100% efficace et de gérer correctement 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, chacune respectant les contraintes suivantes :

1. Les titres et les swaps ont une date de maturité comprise dans un même intervalle de temps d'une durée maximale d'un an ;
2. Le montant notionnel du swap doit être strictement inférieur au montant principal total des titres ;
3. La maturité du swap doit être inférieure ou égale à la plus petite maturité des titres ;
4. La sensibilité du swap doit être inférieure ou égale à la sensibilité globale des titres ;
5. S'il y a plusieurs swaps, 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 résiliation (*unwind*) des swaps sont autorisées. Cela permet 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.

Les règles de débouclage suivent, stratégie par stratégie, le montant principal des titres vendus afin de respecter en permanence les contraintes définies et imposent de résilier partiellement, le même jour que la vente de titre, l'encours de swap qui dépasserait du principal des titres restants. En cas de dépassement (surcouverture), le test d'efficacité mis en place n'est pas respecté, une inefficacité est alors calculée.

Au sein du groupe, les sources d'inefficacité de la macro-couverture résultent essentiellement de la disparition du sous-jacent.

Ratio de couverture

Le ratio de couverture (la quantité d'éléments couverts sur la quantité d'instruments de couverture) correspond au ratio utilisé par La Banque Postale dans sa gestion opérationnelle du risque.

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 avec la variation de l'élément de couverture. L'écart de valorisation éventuel correspond à la part inefficace de la couverture étant comptabilisée en résultat.

Test d'efficacité

La Banque Postale effectue un test d'efficacité au moins deux fois par semestre.

Couverture de flux de trésorerie

La Banque Postale utilise la méthode du dérivé hypothétique consistant à comparer les 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.

Couvertures de juste valeur

Couverture d'un titre par un swap

Concernant la micro-couverture avec les swaps Euribor, La Banque Postale utilise la méthode du dérivé hypothétique. En considérant que les swaps contre €STR sont 100% efficaces, 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 (macro-couverture fonds de cuve)

La Banque Postale applique la méthode dite générationnelle et procède à des tests visant à vérifier que, pour chaque génération de swaps et pour chaque bande de maturité annuelle, le montant du nominal des prêts couverts est supérieur au nominal des swaps de couverture. Des modèles internes de remboursements anticipés et renégociations sont appliqués aux générations de prêts à taux fixe utilisées.

Lorsque les swaps génèrent de la surcouverture sur les bandes de maturité de leur génération, la norme prévoit la possibilité de les affecter à des portefeuilles de prêts originés antérieurement.

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 avec impact en résultat ou à un reclassement en trading, pour décomptabilisation des actifs couverts.

a) Instruments dérivés de couverture de juste valeur et de flux de trésorerie

	31/12/2025			31/12/2024		
(en millions d'euros)	**Actif**	**Passif**	**Notionnel**	**Actif**	**Passif**	**Notionnel**
Swaps de taux d'intérêt	346	1 387	88 722	327	1 939	62 102
Opérations fermes de change	27	6	957	74		926
Total dérivés de couverture de juste valeur	**373**	**1 393**	**89 679**	**400**	**1 939**	**63 028**
Swaps de taux d'intérêt		5			19	
Opérations fermes de change	22	42	1 021	86		2 310
Total dérivés de couverture de flux de trésorerie	**22**	**46**	**1 021**	**86**	**19**	**2 310**
TOTAL	**395**	**1 440**	**90 700**	**486**	**1 958**	**65 338**

VALEURS DE MARCHÉ PAR DURÉE RÉSIDUELLE

La ventilation des valeurs de marché des instruments dérivés de couverture est présentée par maturité contractuelle résiduelle :

	Actif				Passif			
31/12/2025 *(en millions d'euros)*	**< 1 an**	**1 à 5 ans**	**plus de 5 ans**	**Total Juste Valeur**	**< 1 an**	**1 à 5 ans**	**plus de 5 ans**	**Total Juste Valeur**
Swaps de taux d'intérêt	7	163	176	346	52	555	784	1 392
Opérations fermes de change		27	22	48		44	4	48
TOTAL	**7**	**190**	**198**	**395**	**52**	**599**	**788**	**1 440**

	Actif				Passif			
31/12/2024 *(en millions d'euros)*	**< 1 an**	**1 à 5 ans**	**plus de 5 ans**	**Total Juste Valeur**	**< 1 an**	**1 à 5 ans**	**plus de 5 ans**	**Total Juste Valeur**
Swaps de taux d'intérêt	37	107	182	327	85	767	1 107	1 958
Opérations fermes de change	21	37	101	159				
TOTAL	**58**	**144**	**284**	**486**	**85**	**767**	**1 107**	**1 958**

b) Couverture de juste valeur

ÉLÉMENTS COUVERTS

Micro-couverture de juste valeur *(en millions d'euros)*	31/12/2025				31/12/2024			
	Couvertures existantes		Couvertures ayant cessé		Couvertures existantes		Couvertures ayant cessé	
	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	Réévaluation de juste valeur sur la période liée à la couverture [(a)]	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	Réévaluation de juste valeur sur la période liée à la couverture [(a)]
ACTIF								
Taux d'intérêt	12 592	(40)		(63)	10 371	22		102
Change				0	797			
Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres	**12 592**	**(40)**		**(62)**	**11 168**	**22**		**102**
Taux d'intérêt	4 114	(97)		(61)	2 903	(37)		10
Change								
Instruments financiers au coût amorti	**4 114**	**(97)**		**(61)**	**2 903**	**(37)**		**10**
PASSIF								
Taux d'intérêt	18 705	(675)		(56)	15 433	(598)		328
Change	995	12		(8)				
Instruments financiers au coût amorti	**19 700**	**(662)**		**(64)**	**15 433**	**(598)**		**328**

(a) Dont les cessations de couverture au cours de la période.

Macro-couverture de juste valeur *(en millions d'euros)*	31/12/2025		31/12/2024	
	Valeur comptable	Variation cumulée de juste valeur [(a)]	Valeur comptable	Variation cumulée de juste valeur [(a)]
Instruments de dettes comptabilisées au coût amorti	27 963	5	25 474	490
TOTAL – ACTIF	**27 963**	**5**	**25 474**	**490**
Instruments de dettes comptabilisées au coût amorti	25 775	(128)	5 875	(161)
TOTAL – PASSIF	**25 775**	**(128)**	**5 875**	**(161)**

(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

	31/12/2025			31/12/2024		
	Résultat net (résultat de la comptabilité de couverture)			Résultat net (résultat de la comptabilité de couverture)		
	Variation de juste valeur			Variation de juste valeur		
(en millions d'euros)	Sur les instruments de couverture [a]	Sur les éléments couverts [a]	Part de l'inefficacité de la couverture	Sur les instruments de couverture [a]	Sur les éléments couverts [a]	Part de l'inefficacité de la couverture
Taux d'intérêt	583	(579)	4	93	(79)	14
Change	(55)	56	2	28	(27)	1
Autres						
TOTAL	**528**	**(522)**	**5**	**121**	**(106)**	**15**

(a) Dont les cessations de couverture au cours de la période.

c) Couverture de flux de trésorerie

ÉLÉMENTS COUVERTS

	31/12/2025			31/12/2024		
	Couvertures existantes	Couvertures ayant cessé		Couvertures existantes	Couvertures ayant cessé	
	Cumul des réévaluations de juste valeur			Cumul des réévaluations de juste valeur		
(en millions d'euros)	Liées à la couverture	Liées à la couverture restant à étaler	Réévaluation de juste valeur sur la période liée à la couverture [a]	Liées à la couverture	Liées à la couverture restant à étaler	Réévaluation de juste valeur sur la période liée à la couverture [a]
ACTIF						
Taux d'intérêt	(10)	55	(19)		70	(25)
Change	31		30	1		(26)
TOTAL	**21**	**55**	**11**	**1**	**70**	**(51)**

(a) Dont les cessations de couverture au cours de la période.

RÉSULTAT DE LA COMPTABILITÉ DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE

	31/12/2025			31/12/2024		
	Autres éléments du résultat global		Résultat net (résultat de la comptabilité de couverture)	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	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	(5)	(4)		(10)	(4)	
Change	(104)	123	(1)	43	(80)	0
TOTAL	**(109)**	**119**	**(1)**	**33**	**(84)**	**0**

35.4 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 crédit propre), dans un délai déterminé et à un coût raisonnable.

Les systèmes de déclaration des risques de liquidité couvrent l'ensemble de 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[(1)] 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 par l'ALM ;
- 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 bisannuels 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 :
  - 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.

Mesure du risque de liquidité

Ci-dessous un inventaire des indicateurs principaux du risque de liquidité.

Ce dispositif s'appuie principalement sur l'horizon de survie et le ratio de liquidité court terme LCR *(Liquidity Coverage Ratio)*.

Liquidity Coverage Ratio (LCR)

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). 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.

LCR projeté

En début d'année 2025, le dispositif de suivi du risque de liquidité de La Banque Postale a été enrichi avec la mise en place du LCR projeté à 2 mois. Cet indicateur permet d'estimer la résilience du LCR à un environnement de stress et de voir pendant combien de mois, le LCR peut respecter la limite réglementaire de 100% sans intervention et en utilisant la réserve de liquidité additionnelle.

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.

(1) *ALM (Asset Liabilities Management) ou gestion actif/passif désigne les techniques de maîtrise du risque de liquidité, de taux et de change sur le périmètre des activités commerciales d'un réseau bancaire dans sa fonction d'intermédiation consistant à collecter l'épargne des clients épargnants et à financer les clients emprunteurs, sans que ces derniers aient besoin de passer par un marché financier.*

Ratio de financement stable net (NSFR)

Le NSFR correspond au montant du financement stable disponible rapporté à celui du financement stable exigé. Ce ratio doit, 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.

Plan de financement d'urgence (PFU)

Le plan de financement d'urgence est destiné à être suivi par les instances de gouvernance et exécuté opérationnellement par la Banque des Entreprises et du Développement Local (BEDL).

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. 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.

Le test de financement, réalisé *a minima* deux fois par an, 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.

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, comme par exemple :

- 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 ainsi qu'un programme de 2 milliards de Neu MTN, dont le but est 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 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.

En plus de ces programmes, La Banque Postale a accès à d'autres sources de financement telles que le refinancement par la banque européenne d'investissement (BEI), un portefeuille HQLA (*High Quality Liquid Asset*) rapidement mobilisable, un accès à plusieurs plateformes de mises en pension, un accès au marché interbancaire ou encore un 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.

35.5 Risque de taux

L'unité en charge de la surveillance et du contrôle de second niveau 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 de liquidité, de taux et de change, évaluer le dispositif de maîtrise de ces risques et proposer des limites en accord avec l'appétit aux risques de La Banque Postale ;
- assurer le suivi périodique des indicateurs ALM qui encadrent le risque de taux d'intérêt global de La Banque Postale en consolidé ainsi que des filiales bancaires et assurantielles ;
- 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* divers indicateurs ALM dont les 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 ALM, 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 Comité de pilotage des risques groupe. 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 vision 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 couverture.

Périmètre

Comme requis par le Comité de Bâle, les risques de taux significatifs présents dans le 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 :

- risques liés à la structure par terme des taux d'intérêt des instruments sensibles au taux d'intérêt qui, elle-même, découle de différences de calendrier des révisions de taux ;
- risques liés à l'évolution du taux d'inflation pour les produits indexés sur cet indice ;
- risques de base liés à la multiplicité des références de taux utilisées et induisant des risques du fait de la corrélation imparfaite entre les courbes ;
- risques optionnels (contractuel ou comportemental) ;
- risques induits par les positions exposées à l'inflation et aux taux réglementés ;
- risque de *spread* de crédit (CSRBB – *Credit Spread Risk in the Banking Book*) ;
- risque de barème lié au déphasage entre les taux de la production commerciale et le taux de sa couverture.

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.

La sensibilité de la marge nette d'intérêts (MNI)

La sensibilité de la MNI se définit comme étant la différence de MNI résultant d'un écart de taux 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 intégrant les niveaux de production nouvelle et de collecte des activités commerciales, ainsi que les hypothèses relatives aux opérations financières équivalentes au scénario de référence.

Seuls les modèles comportementaux et les opérations à taux variable réagissent au scénario de choc de taux. Leurs impacts en encours modifient le niveau de financement à court terme.

Les différents scénarios de taux appliqués par La Banque Postale avec choc instantané par rapport à la courbe de référence sont les suivants :

- choc parallèle vers le haut ;
- choc parallèle vers le bas ;
- 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, *European Banking Authority*.

Par ailleurs, conformément à la réglementation IRRBB (*Interest Rate Risk in the Banking Book*), La Banque Postale calcule également la pire baisse de la marge nette d'intérêt à un an, à bilan constant, avec deux chocs parallèles de +/-200 bps.

La sensibilité de la valeur des fonds propres (EVE – *Economic Value of Equity*)

Elle correspond à la variation de la valeur économique consécutive à différents scénarios de choc de taux. Celle-ci est calculée de manière statique à partir des échéanciers contractuels des éléments de bilan en stock.

Les scénarios réglementaires de choc appliqués sont les mêmes que ceux décrits précédemment pour la sensibilité de la Marge Nette d'Intérêts (MNI).

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.

Le gap de taux

Pour une devise donnée, le gap de taux fixé 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 fixé 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.

Le risque de barème

Cet indicateur mis en place courant 2025 par l'ALM a pour but de s'assurer que la marge financière de la production nouvelle est bien sécurisée. Pour cela, il est nécessaire d'estimer la production future et de la couvrir par anticipation à conditions de taux connues.

35.6 Risques assurance

Analyses de sensibilité

Les sensibilités présentent ci-dessous sont calculées au niveau de CNP Assurances.

Au risque de rachat

Une hausse de 10% des rachats entraînerait une baisse de résultat net de 1% (*versus* une baisse de 2% en 2024).

Au risque de taux

Une hausse de 100 bps entraînerait une baisse des capitaux propres de 2% (*versus* une baisse de 2% en 2024).

Une baisse de 100 bps entraînerait une hausse des capitaux propres de 2% (*versus* une hausse de 2% en 2024).

Au risque immobilier

Une évolution du marché immobilier de -15% (à partir de 2024) entraînerait une baisse des capitaux propres de 1% (*versus* une baisse 1% en 2024).

Au risque action

Une évolution du marché actions de -25% entraînerait une baisse des capitaux propres de 3% (*versus* une baisse de 3% en 2024).

Risque de contrepartie sur les réassureurs

Le périmètre des risques de contrepartie inclut les contrats permettant une atténuation des risques tels que les accords de réassurance, les titrisations et les instruments dérivés, et les créances à recevoir des intermédiaires et des assurés.

Les cessions d'actifs de réassurance nets de passifs sont réalisées, sur la base du total des provisions cédées, à 21% avec des réassureurs dont le rating est supérieur ou égal à AA-, et à 95% avec des réassureurs dont le rating est supérieur ou égal à A.

PASSIFS DES CONTRATS D'ASSURANCE NETS D'ACTIFS D'ASSURANCE – MONTANTS EXIGIBLES – RACHAT

	31/12/2025		31/12/2024	
(en millions d'euros)	**Valeur de rachat**	**Valeur comptable**	**Valeur de rachat**	**Valeur comptable**
Passifs immédiatement rachetables	331 366	339 184	296 190	307 054
Passifs non immédiatement rachetables	29 482	39 008	51 526	57 230
TOTAL	**360 847**	**378 192**	**347 717**	**364 283**

FLUX FUTURS D'ACTIFS

	31/12/2025					
(en millions d'euros)	**moins de 1 an**	**1 à 5 ans**	**5 à 10 ans**	**10 à 15 ans**	**Plus de 15 ans**	**Total**
Actifs à la juste valeur par résultat	13 008	3 123	3 293	729	3 877	24 030
Actifs à la juste valeur par OCI Recyclable	17 536	65 613	65 636	39 806	48 023	236 613
Actifs financiers au coût amorti	228	1 560	2 375	1 827	616	6 605
TOTAL	**30 771**	**70 296**	**71 304**	**42 362**	**52 516**	**267 249**

	31/12/2024					
(en millions d'euros)	**moins de 1 an**	**1 à 5 ans**	**5 à 10 ans**	**10 à 15 ans**	**Plus de 15 ans**	**Total**
Actifs à la juste valeur par résultat	13 512	3 811	3 272	499	3 992	25 086
Actifs à la juste valeur par OCI Recyclable	18 380	67 401	68 826	28 702	41 223	224 532
Actifs financiers au coût amorti	112	1 103	2 081	806	12	4 114
TOTAL	**32 004**	**72 316**	**74 179**	**30 007**	**45 227**	**253 732**

NOTE 36 Contrats d'assurance et réassurance

36.1 Produits et charges afférentes

36.1.1 Contrats d'assurance émis

PRODUITS DES CONTRATS D'ASSURANCE ÉMIS

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Contrats comptabilisés selon les modèles BBA et VFA	**11 122**	**10 151**
Montants relatifs aux variations du passif au titre de la couverture restante liés à :	**9 642**	**8 648**
Montant de la marge sur services contractuels comptabilisé en résultat en raison de la fourniture de services au cours de la période	2 229	2 244
Relâchement de l'ajustement au titre du risque non financier	243	213
Produits afférents aux contrats d'assurance émis attendus au cours de la période nets de l'amortissement de la composante de perte	6 752	6 003
Ajustements liés à l'expérience sur les primes reçues et les frais d'acquisition	419	188
Frais d'acquisitions alloués à la période	**1 480**	**1 504**
Contrats comptabilisés selon le modèle PAA	**1 609**	**1 667**
TOTAL	**12 732**	**11 819**

CHARGES AFFÉRENTES AUX CONTRATS D'ASSURANCE ÉMIS

(en millions d'euros)	Contrats comptabilisés selon les modèles BBA et VFA	Contrats comptabilisés selon le modèle PAA	31/12/2025
Sinistres survenus et autres charges afférentes aux activités d'assurance	(7 944)	(1 292)	(9 236)
Amortissement des flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition	(1 480)	(5)	(1 485)
Ajustements des passifs pour sinistres survenus	857	47	904
Pertes et reprises sur les groupes de contrats déficitaires	7	0	7
TOTAL	**(8 560)**	**(1 250)**	**(9 811)**

(en millions d'euros)	Contrats comptabilisés selon les modèles BBA et VFA	Contrats comptabilisés selon le modèle PAA	31/12/2024
Sinistres survenus et autres charges afférentes aux activités d'assurance	(6 490)	(1 307)	(7 796)
Amortissement des flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition	(1 504)	(21)	(1 525)
Ajustements des passifs pour sinistres survenus	497	46	543
Pertes et reprises sur les groupes de contrats déficitaires	(21)	2	(19)
TOTAL	**(7 518)**	**(1 280)**	**(8 798)**

Le montant des charges afférentes aux contrats d'assurance émis contient la marge perçue par le groupe au titre de la gestion et de la distribution des contrats d'assurance des filiales. Elle est calculée comme la différence entre les commissions perçues et les frais sous-jacents déterminés à l'aide d'un coefficient d'exploitation analytique spécifique aux activités d'assurance.

36.1.2 Contrats de réassurance détenus

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Charges de réassurance – Contrats comptabilisés selon le modèle BBA	**(742)**	**(3 079)**
Marge sur services contractuels reconnue en résultat en raison de la réception de services au cours de la période	2	(30)
Variation de l'ajustement au titre du risque non financier en raison de l'expiration du risque	(17)	(10)
Charges attendues au cours de la période	(698)	(3 001)
Ajustements liés à l'expérience	(29)	(38)
Charges de réassurance – Contrats comptabilisés selon le modèle PAA	**(97)**	**(150)**
Produits de réassurance – Contrats comptabilisés selon le modèle BBA	**706**	**3 001**
Montants recouvrés auprès des réassureurs	716	3 037
Ajustements liés aux provisions recouvrées auprès des réassureurs	(44)	(36)
Composante de perte	31	0
Variation de l'ajustement pour risque lié aux sinistres survenus cédés	3	1
Produits de réassurance – Contrats comptabilisés selon le modèle PAA	**55**	**128**
CHARGES OU PRODUITS LIÉS À LA RÉASSURANCE DÉTENUE	**(78)**	**(100)**

36.2 Placements des activités d'assurance

VENTILATION PAR CATÉGORIES COMPTABLES

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	200 046	187 656
Instruments dérivés de couverture	22	86
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres non recyclables	15 770	14 704
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	190 107	189 142
Titres au coût amorti	5 000	3 287
Immeubles de placement	6 340	6 590
Participations dans les entreprises mises en équivalence	1 086	1 097
PLACEMENTS DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	**418 370**	**402 561**

Les lignes Actifs financiers à la juste valeur par résultat et les actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables et non recyclables sont détaillées ci-après :

ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Instruments de dettes	**175 121**	**165 007**
Effets publics et valeurs assimilées	2 148	2 100
Obligations et autres titres à revenu fixe	13 350	13 998
OPCVM	57 457	59 598
Actifs représentatifs de contrats en UC	98 673	85 366
Prêts et avances	3 494	3 945
Instruments de capitaux propres	**23 968**	**21 756**
Actions et autres titres à revenu variable	16 814	16 298
Actifs représentatifs de contrats en UC	7 153	5 458
Instruments dérivés	**958**	**892**
ACTIFS FINANCIERS A LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**200 046**	**187 656**

ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES

	31/12/2025		31/12/2024	
(en millions d'euros)	Juste valeur	Gains/pertes cumulés latents	Juste valeur	Gains/pertes cumulés latents
Effets publics et valeurs assimilées	90 654	(20 561)	89 936	(19 519)
Obligations et autres titres à revenu fixe	99 453	(6 190)	99 207	(6 480)
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES	**190 107**	**(26 751)**	**189 142**	**(25 998)**
Impôts		7 263		7 090
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres recyclables (nets d'impôts)		**(19 488)**		**(18 908)**
Actions, autres titres à revenu variable et autres titres détenus à long terme	15 770	4 741	14 704	3 541
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES NON RECYCLABLES	**15 770**	**4 741**	**14 704**	**3 541**
Impôts		(998)		(688)
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres non recyclables (nets d'impôts)		**3 743**		**2 853**

36.3 Informations sur les passifs d'assurance

36.3.1 Contrats d'assurance et de réassurance par modèles d'évaluation

(en millions d'euros)	31/12/2025 Contrats évalués selon les modèles BBA et VFA	Contrats évalués selon le modèle PAA	Total
Au titre de la couverture restante	**937**	**144**	**1 081**
Contrats évalués selon le modèle PAA		**144**	**144**
Contrats évalués selon les modèles BBA et VFA	**937**		**937**
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	1 314		1 314
Ajustement au titre du risque non financier	(75)		(75)
Marge sur services contractuels	(302)		(302)
Au titre des sinistres survenus	**(197)**	**2**	**(195)**
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	(191)	2	(190)
Ajustement au titre du risque non financier	(6)		(6)
Au titre des flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition non encore affectés aux contrats d'assurance	**0**	**4**	**4**
CONTRATS D'ASSURANCE ÉMIS – ACTIF (1) (cf. note 23.7)	**740**	**150**	**890**
Au titre de la couverture restante	**371 297**	**552**	**371 849**
Contrats évalués selon le modèle PAA		**552**	**552**
Contrats évalués selon les modèles BBA et VFA	**371 297**		**371 297**
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	350 850		350 850
Ajustement au titre du risque non financier	1 364		1 364
Marge sur services contractuels	19 082		19 082
Au titre des sinistres survenus	**5 928**	**811**	**6 739**
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	5 846	761	6 607
Ajustement au titre du risque non financier	82	51	132
CONTRATS D'ASSURANCE ÉMIS – PASSIF (2) (hors contrats financiers sans participation discrétionnaire)	**377 224**	**1 363**	**378 588**
CONTRATS D'ASSURANCE (AFFAIRES DIRECTES ET ACCEPTATIONS) (2) - (1)	**376 484**	**1 214**	**377 698**
Au titre des opérations d'assurance relatives à des contrats financiers (sans participation discrétionnaire) **(3)**			**1 886**
CONTRATS D'ASSURANCE ÉMIS – PASSIF (2) + (3) (cf. note 32.6)			**380 474**
Au titre de la couverture restante	**5 454**	**58**	**5 512**
Contrats évalués selon le modèle PAA		**58**	**58**
Contrats évalués selon les modèles BBA et VFA	**5 454**		**5 454**
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	5 097		5 097
Ajustement au titre du risque non financier	92		92
Marge sur services contractuels	265		265
Au titre des sinistres survenus	**532**	**197**	**729**
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	526	189	715
Ajustement au titre du risque non financier	6	7	13
Contrats de réassurance détenus – Actif (1) (hors contrats financiers sans participation discrétionnaire)	**5 986**	**255**	**6 240**
Au titre des opérations de réassurance relatives à des contrats financiers (sans participation discrétionnaire)			**15**
CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS – ACTIF (cf. note 23.7)			**6 255**
Au titre de la couverture restante	**20**		**20**
Contrats évalués selon le modèle PAA			
Contrats évalués selon les modèles BBA et VFA	**20**		**20**
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	14		14
Ajustement au titre du risque non financier	(6)		(6)
Marge sur services contractuels	12		12
Au titre des sinistres survenus	**(9)**		**(9)**
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	(9)		(9)
Ajustement au titre du risque non financier	(0)		(0)
CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS – PASSIF (2) – (cf. note 32.6) (hors contrats financiers sans participation discrétionnaire)	**11**		**11**
CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS NETS (1) - (2)	**5 975**	**255**	**6 229**

(en millions d'euros)	31/12/2024 Contrats évalués selon les modèles BBA et VFA	Contrats évalués selon le modèle PAA	Total
Au titre de la couverture restante	**982**	**95**	**1 078**
Contrats évalués selon le modèle PAA		**95**	**95**
Contrats évalués selon les modèles BBA et VFA	**982**		**982**
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	1 276		1 276
Ajustement au titre du risque non financier	(60)		(60)
Marge sur services contractuels	(234)		(234)
Au titre des sinistres survenus	**(166)**	**2**	**(164)**
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	(162)	2	(160)
Ajustement au titre du risque non financier	(4)		(4)
Au titre des flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition non encore affectés aux contrats d'assurance	**0**	**4**	**4**
CONTRATS D'ASSURANCE ÉMIS – ACTIF (1) (cf. note 23.7)	**816**	**101**	**917**
Au titre de la couverture restante	**357 605**	**755**	**358 360**
Contrats évalués selon le modèle PAA		**755**	**755**
Contrats évalués selon les modèles BBA et VFA	**357 605**		**357 605**
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	339 733		339 733
Ajustement au titre du risque non financier	1 450		1 450
Marge sur services contractuels	16 422		16 422
Au titre des sinistres survenus	**5 601**	**791**	**6 392**
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	5 547	744	6 291
Ajustement au titre du risque non financier	55	47	101
CONTRATS D'ASSURANCE ÉMIS – PASSIF (2) (hors contrats financiers sans participation discrétionnaire)	**363 206**	**1 546**	**364 752**
CONTRATS D'ASSURANCE (AFFAIRES DIRECTES ET ACCEPTATIONS) (2) - (1)	**362 390**	**1 445**	**363 835**
Au titre des opérations d'assurance relatives à des contrats financiers (sans participation discrétionnaire) **(3)**			**2 019**
CONTRATS D'ASSURANCE ÉMIS – PASSIF (2) + (3) – (cf. note 32.6)			**366 771**
Au titre de la couverture restante	**5 763**	**73**	**5 837**
Contrats évalués selon le modèle PAA		**73**	**73**
Contrats évalués selon les modèles BBA et VFA	**5 763**		**5 763**
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	5 403		5 403
Ajustement au titre du risque non financier	110		110
Marge sur services contractuels	250		250
Au titre des sinistres survenus	**450**	**221**	**671**
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	445	213	659
Ajustement au titre du risque non financier	5	8	13
Contrats de réassurance détenus – Actif (1) (hors contrats financiers sans participation discrétionnaire)	**6 213**	**295**	**6 508**
Au titre des opérations de réassurance relatives à des contrats financiers (sans participation discrétionnaire)			**15**
CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS – ACTIF (cf. note 23.7)			**6 523**
Au titre de la couverture restante	**19**	**3**	**21**
Contrats évalués selon le modèle PAA		**3**	**3**
Contrats évalués selon les modèles BBA et VFA	**19**		**19**
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	17		17
Ajustement au titre du risque non financier	(8)		(8)
Marge sur services contractuels	9		9
Au titre des sinistres survenus	**(9)**		**(9)**
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	(9)		(9)
Ajustement au titre du risque non financier	(0)		(0)
CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS – PASSIF (2) – (cf. note 32.6) (hors contrats financiers sans participation discrétionnaire)	**10**	**3**	**13**
CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS NETS (1) - (2)	**6 203**	**292**	**6 495**

36.3.2 Contrats d'assurance et de réassurance par composantes comptables

Marge intra-groupe

La Banque Postale distribue et gère des contrats d'assurance pour le compte de ses filiales. Cette activité génère des frais de distribution et de gestion dans les comptes aux bornes du groupe.

Les filiales d'assurance versent des commissions à La Banque Postale, au titre de la distribution et de la gestion des contrats d'assurance. Ces commissions incorporent une marge facturée par La Banque Postale.

Sous IFRS 17, la composante représentant l'engagement de l'assurance envers ses assurés, la valeur actuelle des flux futurs ou *Best Estimate*, incorpore notamment l'ensemble des frais rattachables aux activités d'assurance dont les frais de distribution et de gestion des contrats d'assurance.

Au niveau des filiales d'assurance, ce sont donc les commissions, y compris la marge, qui vont être incluses dans le Best Estimate.

Au niveau du groupe, la marge perçue représente un profit et non un coût, et ne peut être incorporée dans le *Best Estimate*. Elle doit donc être intégrée dans la marge sur services contractuels (ou CSM, c'est-à-dire les profits futurs).

Par conséquent, la CSM en vision groupe diffère de la CSM aux bornes des filiales d'assurance, *i.e.* la CSM en vision assurance. La CSM groupe intègre une composante représentative de la marge intragroupe déterminée en appliquant un coefficient d'exploitation estimé aux commissions de distribution et de gestion. Cette marge est intégrée dans la CSM aux bornes du groupe.

CNP Assurance Protection Sociale – contrat groupe La Poste

À la suite de la prise de contrôle des activités de protection sociale de La Mutuelle Générale en 2024, les passifs d'assurance et de réassurance sont retraités des effets liés au contrat du groupe La Poste devenu un contrat intra-groupe et donnant lieu à la comptabilisation d'un passif comptabilisé selon les dispositions de la norme IAS 19 (cf. note 31.1). Les montants présentés dans la vision assurance tiennent compte de ces retraitements.

(en millions d'euros)	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement au titre du risque non financier	Marge sur services contractuels	Total
Solde net de clôture – Vision assurance [a] Au 31 décembre 2025	**357 313**	**1 527**	**17 644**	**376 484**
Commissions de distribution et de gestion des contrats d'assurance – Éliminations intragroupes	(1 740)		1 740	
SOLDE NET DE CLÔTURE – VISION GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2025	**355 573**	**1 527**	**19 384**	**376 484**
Solde net d'ouverture – Vision assurance [a] Au 31 décembre 2024	**345 941**	**1 569**	**14 879**	**362 390**
Commissions de distribution et de gestion des contrats d'assurance – Éliminations intragroupes	(1 776)		1 776	
SOLDE NET D'OUVERTURE – VISION GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2024	**344 165**	**1 569**	**16 655**	**362 390**
Solde net d'ouverture – Vision assurance [a] Au 31 décembre 2023	**353 844**	**2 032**	**17 362**	**373 238**
Commissions de distribution et de gestion des contrats d'assurance – Éliminations intragroupes	(1 588)		1 588	
SOLDE NET D'OUVERTURE – VISION GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2023	**352 256**	**2 032**	**18 950**	**373 238**

(a) Fait l'objet des analyses par composantes comptables et par périodes de couverture.

Courbes des taux

Les courbes de taux, utilisées pour actualiser les estimations des flux de trésorerie futurs qui ne varient pas en fonction des rendements des éléments sous-jacents, sont présentées dans les tableaux ci-dessous :

		31/12/2025				
	Devise	1 an	5 ans	10 ans	20 ans	30 ans
Groupe CNP Assurances	EUR	2,83%	3,26%	3,64%	3,99%	3,90%
Filiales du pôle assurance non-vie	EUR	[2,41% ; 2,49%]	[2,69% ; 2,77%]	[3,06% ; 3,14%]	[3,40% ; 3,48%]	[3,39% ; 3,46%]
Filiales Europe hors France	EUR	2,52%	2,81%	3,18%	3,52%	3,49%
Filiales brésiliennes	BRL	[14,03% ; 14,66%]	[13,41% ; 13,82%]	[14,21% ; 14,42%]	[12,87% ; 12,95%]	[10,98% ; 11,03%]

		31/12/2024				
	Devise	1 an	5 ans	10 ans	20 ans	30 ans
Groupe CNP Assurances	EUR	3,00%	2,80%	2,90%	2,90%	2,80%
Filiales du pôle assurance non-vie	EUR	[2,4% ; 2,7%]	[2,3% ; 2,5%]	[2,4% ; 2,6%]	[2,4% ; 2,6%]	[2,4% ; 2,5%]
Filiales Europe hors France	EUR	[2,6% ; 3,1%]	[2,3% ; 2,7%]	[2,4% ; 2,7%]	[2,4% ; 2,8%]	[2,4% ; 2,8%]
Filiales brésiliennes	BRL	[13,0% ; 14,1%]	[13,2% ; 14,2%]	[12,6% ; 13,7%]	[10,9% ; 11,9%]	[9,4% ; 10,1%]

ANALYSE PAR COMPOSANTE COMPTABLE DES CONTRATS COMPTABILISÉS SELON LES MODÈLES BBA ET VFA – ASSURANCE *(VISION ASSURANCE)*

(en millions d'euros)	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement au titre du risque non financier	Marge sur services contractuels	31/12/2025
Solde des actifs à l'ouverture	(1 114)	65	234	(816)
Solde des passifs à l'ouverture	347 056	1 504	14 646	363 206
SOLDE NET D'OUVERTURE	**345 941**	**1 569**	**14 880**	**362 390**
Variations liées aux services futurs	**(5 105)**	**147**	**4 995**	**37**
Changements dans les estimations qui entraînent un ajustement de la marge sur services contractuels	(3 177)	(51)	3 210	(18)
Changements dans les estimations qui entraînent des pertes et reprises de pertes sur les groupes de contrats déficitaires	(16)	34		19
Effet des contrats comptabilisés au cours de la période	(1 913)	164	1 785	36
Variations liées aux services rendus au cours de la période	**857**	**(206)**	**(2 185)**	**(1 534)**
Montant de la marge sur services contractuels comptabilisé en résultat net			(2 185)	(2 185)
Variation de l'ajustement au titre du risque non financier		(206)		(206)
Ajustements liés à l'expérience	857			857
Variations liées aux services passés	**(855)**	**(3)**		**(857)**
Ajustements des sinistres survenus	(855)	(3)		(857)
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	**(5 103)**	**(62)**	**2 810**	**(2 355)**
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance	**15 821**	**16**	**(82)**	**15 754**
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance [(a)]	15 933	19	(61)	15 891
Effets des différences de change	(112)	(3)	(21)	(137)
TOTAL ISSU DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	**10 718**	**(46)**	**2 728**	**13 400**
Flux de trésorerie reçus ou payés sur les contrats d'assurance	642			642
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	**642**			**642**
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION ET VARIATION DE PÉRIMÈTRE	**13**	**4**	**36**	**53**
SOLDE NET DE CLÔTURE	**357 313**	**1 527**	**17 644**	**376 484**
Solde des actifs à la clôture	(1 123)	81	302	(740)
Solde des passifs à la clôture	358 436	1 446	17 342	377 224

(a) Hors différences de change.

(en millions d'euros)	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement au titre du risque non financier	Marge sur services contractuels	31/12/2024
Solde des actifs à l'ouverture	(1 538)	79	282	(1 176)
Solde des passifs à l'ouverture	355 367	1 953	17 080	374 400
SOLDE NET D'OUVERTURE	**353 829**	**2 032**	**17 362**	**373 224**
Variations liées aux services futurs	**(236)**	**192**	**87**	**42**
Changements dans les estimations qui entraînent un ajustement de la marge sur services contractuels	1 490	(1)	(1 501)	(12)
Changements dans les estimations qui entraînent des pertes et reprises de pertes sur les groupes de contrats déficitaires	(27)	38		11
Effet des contrats comptabilisés au cours de la période	(1 699)	155	1 588	43
Variations liées aux services rendus au cours de la période	**447**	**(192)**	**(2 244)**	**(1 989)**
Montant de la marge sur services contractuels comptabilisé en résultat net			(2 244)	(2 244)
Variation de l'ajustement au titre du risque non financier		(192)		(192)
Ajustements liés à l'expérience	447			447
Variations liées aux services passés	**(465)**	**(56)**		**(521)**
Ajustements des sinistres survenus	(465)	(56)		(521)
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	**(254)**	**(56)**	**(2 157)**	**(2 468)**
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance	**9 045**	**6**	**(309)**	**8 741**
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance [(a)]	13 500	37	111	13 649
Effets des différences de change	(4 455)	(31)	(421)	(4 907)
TOTAL ISSU DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	**8 791**	**(50)**	**(2 467)**	**6 274**
Flux de trésorerie reçus ou payés sur les contrats d'assurance	(2 762)			(2 762)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	**(2 762)**			**(2 762)**
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION ET VARIATION DE PÉRIMÈTRE [(b)]	**(13 917)**	**(412)**	**(16)**	**(14 345)**
SOLDE NET DE CLÔTURE [(b)]	**345 941**	**1 569**	**14 880**	**362 390**
Solde des actifs à la clôture	(1 114)	65	234	(816)
Solde des passifs à la clôture	347 056	1 504	14 646	363 206

(a) Hors différences de change.

(b) Depuis juin 2025, les informations en vision Assurance sont retraitées du contrat groupe La Poste, chez CNP Assurance Protection Sociale, devenu intra-groupe.

ANALYSE PAR COMPOSANTE COMPTABLE DES CONTRATS COMPTABILISÉS SELON LE MODÈLE BBA – CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS

(en millions d'euros)	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement au titre du risque non financier	Marge sur services contractuels	31/12/2025
Solde des actifs à l'ouverture	5 849	115	250	6 213
Solde des passifs à l'ouverture	(9)	8	(9)	(10)
SOLDE NET D'OUVERTURE	**5 840**	**123**	**241**	**6 203**
Variations liées aux services futurs	**23**	**(4)**	**11**	**31**
Changements dans les estimations qui entraînent un ajustement de la marge sur services contractuels	40	(8)	(31)	1
Effet des contrats comptabilisés au cours de la période	(17)	4	43	30
Variations liées aux services rendus au cours de la période	**(10)**	**(14)**	**2**	**(22)**
Montant de la marge sur services contractuels comptabilisé en résultat net			2	2
Variation de l'ajustement au titre du risque non financier		(14)		(14)
Ajustements liés à l'expérience	(10)			(10)
Variations liées aux services passés	**(43)**	**(2)**		**(45)**
Ajustement des sinistres survenus	(43)	(2)		(45)
PRODUITS ET CHARGES AFFÉRENTS AUX CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS	**(30)**	**(20)**	**13**	**(36)**
PRODUITS FINANCIERS (OU CHARGES FINANCIÈRES) DES CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS [(a)]	**(70)**	**1**	**(1)**	**(69)**
TOTAL DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	**(99)**	**(18)**	**12**	**(105)**
Flux de trésorerie	(123)			(123)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	**(123)**			**(123)**
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION ET VARIATION DE PÉRIMÈTRE	**0**		**(0)**	
SOLDE NET DE CLÔTURE	**5 618**	**104**	**253**	**5 975**
Solde des actifs à la clôture	5 623	98	265	5 986
Solde des passifs à la clôture	(5)	6	(12)	(11)

(a) Hors effet de l'évolution du risque de non-exécution.

(en millions d'euros)	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement au titre du risque non financier	Marge sur services contractuels	31/12/2024
Solde des actifs à l'ouverture	7 990	97	512	8 599
Solde des passifs à l'ouverture	(32)	17	(20)	(35)
SOLDE NET D'OUVERTURE	**7 958**	**114**	**492**	**8 564**
Variations liées aux services futurs	**21**	**(19)**	**(2)**	
Changements dans les estimations qui entraînent un ajustement de la marge sur services contractuels	29	(22)	(6)	
Effet des contrats comptabilisés au cours de la période	(8)	4	4	
Variations liées aux services rendus au cours de la période	**(4)**	**(8)**	**(30)**	**(41)**
Montant de la marge sur services contractuels comptabilisé en résultat net			(30)	(30)
Variation de l'ajustement au titre du risque non financier		(8)		(8)
Ajustements liés à l'expérience	(4)			(4)
Variations liées aux services passés	**(34)**	**(3)**		**(36)**
Ajustement des sinistres survenus	(34)	(3)		(36)
PRODUITS ET CHARGES AFFÉRENTS AUX CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS	**(17)**	**(29)**	**(32)**	**(78)**
PRODUITS FINANCIERS (OU CHARGES FINANCIÈRES) DES CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS [(a)]	**109**	**12**	**3**	**124**
TOTAL DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	**93**	**(18)**	**(29)**	**46**
Flux de trésorerie	(2 629)			(2 629)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	**(2 629)**			**(2 629)**
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION ET VARIATION DE PÉRIMÈTRE	**418**	**26**	**(223)**	**222**
SOLDE NET DE CLÔTURE	**5 840**	**123**	**241**	**6 203**
Solde des actifs à la clôture	5 849	115	250	6 213
Solde des passifs à la clôture	(9)	8	(9)	(10)

(a) Hors effet de l'évolution du risque de non-exécution.

36.3.3 Marge sur services contractuels (CSM)

Analyse par méthodes de transition de la marge sur services contractuels

CONTRATS D'ASSURANCE ÉMIS

(en millions d'euros)	31/12/2025 Contrats évalués selon l'approche rétrospective modifiée à la transition	Contrats évalués selon l'approche fondée sur la juste valeur à la transition	Autres contrats [a]	Total
MARGE SUR SERVICES CONTRACTUELS À L'OUVERTURE	**125**	**10 787**	**3 985**	**14 897**
Variations liées aux services futurs	**111**	**2 893**	**1 978**	**4 983**
Changements dans les estimations qui entraînent un ajustement de la marge sur services contractuels	111	2 893	193	3 198
Effet des contrats comptabilisés au cours de la période			1 785	1 785
Variations liées aux services rendus au cours de la période	**(69)**	**(1 441)**	**(680)**	**(2 190)**
Marge sur services contractuels comptabilisée en résultat net pour refléter les services rendus	(69)	(1 441)	(680)	(2 190)
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance	**6**	**(136)**	**48**	**(82)**
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance	6	(127)	61	(61)
Effet des différences de change		(9)	(12)	(21)
Autres mouvements de consolidation		**34**	**2**	**36**
Variations de périmètre				
Autres mouvements relatifs à l'évolution de la valeur comptable nette des contrats d'assurance		34	2	36
MARGE SUR SERVICES CONTRACTUELS À LA CLÔTURE	**173**	**12 138**	**5 334**	**17 644**

(a) Les autres contrats correspondent aux contrats qui n'étaient pas existants à la date de transition.

(en millions d'euros)	31/12/2024 Contrats évalués selon l'approche rétrospective modifiée à la transition	Contrats évalués selon l'approche fondée sur la juste valeur à la transition	Autres contrats [a]	Total
MARGE SUR SERVICES CONTRACTUELS À L'OUVERTURE	**140**	**13 619**	**3 604**	**17 362**
Variations liées aux services futurs	**30**	**(1 359)**	**1 416**	**87**
Changements dans les estimations qui entraînent un ajustement de la marge sur services contractuels	30	(1 359)	(172)	(1 501)
Effet des contrats comptabilisés au cours de la période			1 588	1 588
Variations liées aux services rendus au cours de la période	**(51)**	**(1 828)**	**(365)**	**(2 244)**
Marge sur services contractuels comptabilisée en résultat net pour refléter les services rendus	(51)	(1 828)	(365)	(2 244)
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance	**6**	**(139)**	**(177)**	**(309)**
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance	6	76	29	111
Effet des différences de change		(215)	(206)	(421)
Autres mouvements de consolidation		**494**	**(493)**	**2**
Variations de périmètre		(186)	(199)	(385)
Autres mouvements relatifs à l'évolution de la valeur comptable nette des contrats d'assurance		681	(294)	387
MARGE SUR SERVICES CONTRACTUELS À LA CLÔTURE	**125**	**10 787**	**3 985**	**14 897**

(a) Les autres contrats correspondent aux contrats qui n'étaient pas existants à la date de transition.

CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS

(en millions d'euros)	31/12/2025 Contrats évalués selon l'approche rétrospective modifiée à la transition	Contrats évalués selon l'approche fondée sur la juste valeur à la transition	Autres contrats [a]	Total
PART CÉDÉE – MARGE SUR SERVICES CONTRACTUELS À L'OUVERTURE	**60**	**336**	**(155)**	**241**
Part cédée – Variations liées aux services futurs	**7**	**(18)**	**23**	**11**
Changements dans les estimations qui entraînent un ajustement de la marge sur services contractuels	7	(18)	(20)	(31)
Effet des contrats comptabilisés au cours de la période			43	43
Part cédée – Variations liées aux services rendus au cours de la période	**(7)**	**(21)**	**30**	**2**
Marge sur services contractuels comptabilisée en résultat net pour refléter les services rendus	(7)	(21)	30	2
Part cédée – Produits financiers (ou charges financières) afférents aux contrats de réassurance détenus	**1**	**2**	**(4)**	**(1)**
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance des contrats de réassurance	1	2	(4)	(1)
Part cédée – Autres mouvements de consolidation				
Variations de périmètre				
Autres mouvements relatifs à l'évolution de la valeur comptable nette des contrats de réassurance				
PART CÉDÉE – MARGE SUR SERVICES CONTRACTUELS À LA CLÔTURE	**61**	**299**	**(107)**	**253**

(en millions d'euros)	31/12/2024 Contrats évalués selon l'approche rétrospective modifiée à la transition	Contrats évalués selon l'approche fondée sur la juste valeur à la transition	Autres contrats [a]	Total
PART CÉDÉE – MARGE SUR SERVICES CONTRACTUELS À L'OUVERTURE	**64**	**417**	**11**	**492**
Part cédée – Variations liées aux services futurs	**1**	**(45)**	**42**	**(2)**
Changements dans les estimations qui entraînent un ajustement de la marge sur services contractuels	1	(45)	37	(6)
Effet des contrats comptabilisés au cours de la période			4	4
Part cédée – Variations liées aux services rendus au cours de la période	**(7)**	**(21)**	**(3)**	**(30)**
Marge sur services contractuels comptabilisée en résultat net pour refléter les services rendus	(7)	(21)	(3)	(30)
Part cédée – Produits financiers (ou charges financières) afférents aux contrats de réassurance détenus	**1**	**2**	**(0)**	**3**
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance des contrats de réassurance	1	2	(0)	3
Part cédée – Autres mouvements de consolidation		**(18)**	**(205)**	**(223)**
Variations de périmètre		7	(205)	(198)
Autres mouvements relatifs à l'évolution de la valeur comptable nette des contrats de réassurance		(24)		(24)
PART CÉDÉE – MARGE SUR SERVICES CONTRACTUELS À LA CLÔTURE	**60**	**336**	**(155)**	**241**

(a) Les autres contrats correspondent aux contrats qui n'étaient pas existants à la date de transition.

36.3.4 Contrats d'assurance et de réassurance par périodes de couverture

ANALYSE PAR PÉRIODE DE COUVERTURE RESTANTE ET SINISTRES SURVENUS DES CONTRATS COMPTABILISÉS SELON LES MODÈLES BBA ET VFA – ASSURANCE

	31/12/2025						
	Passifs nets au titre de la couverture restante		Passifs nets au titre de la couverture restante	Passifs nets au titre des sinistres survenus	Sous-total	Frais d'acquisition non affectés aux contrats	Total
(en millions d'euros)	Hors composante de perte	Composante de perte					
Solde des actifs à l'ouverture	(982)		(982)	166	(816)	(0)	(816)
Solde des passifs à l'ouverture	357 423	182	357 605	5 601	363 206		363 206
SOLDE NET D'OUVERTURE	**356 441**	**182**	**356 623**	**5 767**	**362 390**	**(0)**	**362 390**
Produits des contrats d'assurance émis	**(10 978)**		**(10 978)**		**(10 978)**		**(10 978)**
Charges afférentes aux contrats d'assurance émis	**1 467**	**(7)**	**1 460**	**7 163**	**8 623**		**8 623**
Sinistres survenus et autres charges afférentes aux contrats d'assurance émis		(44)	(44)	8 021	7 977		7 977
Amortissement des flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition	1 467		1 467		1 467		1 467
Ajustements des passifs pour sinistres survenus				(858)	(858)		(858)
Pertes et reprises sur les groupes de contrats onéreux		37	37		37		37
Composants d'investissement	**(27 940)**		**(27 940)**	**27 940**			
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	**(37 451)**	**(7)**	**(37 458)**	**35 103**	**(2 355)**		**(2 355)**
Produits financiers ou (charges financières) des contrats d'assurance émis	**15 678**	**1**	**15 679**	**75**	**15 754**		**15 754**
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance (hors différences de change)	15 814	1	15 815	76	15 891		15 891
Effet des différences de change	(135)		(135)	(1)	(137)		(137)
TOTAL ISSU DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	**(21 772)**	**(6)**	**(21 778)**	**35 178**	**13 400**		**13 400**
Primes reçues au titre des contrats d'assurance émis	37 305		37 305		37 305		37 305
Paiements des sinistres survenus et des autres charges afférentes aux contrats d'assurance émis				(34 826)	(34 826)		(34 826)
Flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition	(1 837)		(1 837)		(1 837)	(0)	(1 837)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	**35 468**		**35 468**	**(34 826)**	**642**	**(0)**	**642**
FRAIS D'ACQUISITION NON AFFECTÉS AUX CONTRATS						**0**	**0**
Variations de périmètre	3		3	(2)	1		1
Autres mouvements relatifs à l'évolution de la valeur comptable nette des contrats d'assurance	40	4	44	8	52		52
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION	**43**	**4**	**47**	**5**	**53**		**53**
SOLDE NET DE CLÔTURE	**370 180**	**180**	**370 360**	**6 124**	**376 484**	**(0)**	**376 484**
Solde des actifs à la clôture	(937)		(937)	197	(740)	(0)	(740)
Solde des passifs à la clôture	371 117	180	371 297	5 928	377 224		377 224

	31/12/2024						
	Passifs nets au titre de la couverture restante						
(en millions d'euros)	Hors composante de perte	Composante de perte	Passifs nets au titre de la couverture restante	Passifs nets au titre des sinistres survenus	Sous-total	Frais d'acquisition non affectés aux contrats	Total
Solde des actifs à l'ouverture	(1 389)		(1 389)	213	(1 176)	(0)	(1 177)
Solde des passifs à l'ouverture	368 655	167	368 822	5 578	374 400		374 400
SOLDE NET D'OUVERTURE	**367 265**	**167**	**367 432**	**5 791**	**373 224**	**(0)**	**373 223**
Produits des contrats d'assurance émis	**(10 151)**		**(10 151)**		**(10 151)**		**(10 151)**
Charges afférentes aux contrats d'assurance émis	**1 504**	**21**	**1 525**	**6 159**	**7 684**		**7 684**
Sinistres survenus et autres charges afférentes aux contrats d'assurance émis		(30)	(30)	6 655	6 625		6 625
Amortissement des flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition	1 504		1 504		1 504		1 504
Ajustements des passifs pour sinistres survenus				(497)	(497)		(497)
Pertes et reprises sur les groupes de contrats onéreux		52	52		52		52
Composants d'investissement	**(33 665)**		**(33 665)**	**33 665**	**0**		**0**
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	**(42 313)**	**21**	**(42 292)**	**39 824**	**(2 468)**		**(2 468)**
Produits financiers ou (charges financières) des contrats d'assurance émis	**8 642**	**1**	**8 644**	**98**	**8 741**		**8 741**
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance (hors différences de change)	13 497	1	13 498	151	13 649		13 649
Effet des différences de change	(4 854)		(4 854)	(53)	(4 907)		(4 907)
TOTAL ISSU DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	**(33 671)**	**22**	**(33 648)**	**39 922**	**6 274**		**6 274**
Primes reçues au titre des contrats d'assurance émis	39 298		39 298		39 298		39 298
Paiements des sinistres survenus et des autres charges afférentes aux contrats d'assurance émis				(39 984)	(39 984)		(39 984)
Flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition	(2 076)		(2 076)		(2 076)	0	(2 076)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	**37 222**		**37 222**	**(39 984)**	**(2 762)**	**0**	**(2 762)**
FRAIS D'ACQUISITION NON AFFECTÉS AUX CONTRATS	**(0)**		**(0)**		**(0)**	**0**	
Variations de périmètre	(14 441)	8	(14 432)	(221)	(14 653)	0	(14 653)
Autres mouvements relatifs à l'évolution de la valeur comptable nette des contrats d'assurance	514	(16)	498	259	757		757
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION	**(13 927)**	**(8)**	**(13 934)**	**38**	**(13 896)**	**0**	**(13 896)**
SOLDE NET DE CLÔTURE	**356 890**	**182**	**357 071**	**5 767**	**362 839**	**(0)**	**362 838**
Solde des actifs à la clôture	(982)		(982)	166	(816)	(0)	(816)
Solde des passifs à la clôture	357 872	182	358 053	5 601	363 655		363 655

ANALYSE PAR PÉRIODES DE COUVERTURE RESTANTE ET SINISTRES SURVENUS DES CONTRATS COMPTABILISÉS SELON LE MODÈLE BBA – CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS

	31/12/2025				
	Actifs nets pour couverture restante				
(en millions d'euros)	Hors élément de recouvrement de perte	Élément de recouvrement de perte	Composante de couverture restante	Composante de sinistres survenus	Total
Solde des actifs à l'ouverture	5 754	9	5 763	450	6 213
Solde des passifs à l'ouverture	(19)		(19)	9	(10)
SOLDE NET D'OUVERTURE	**5 736**	**9**	**5 745**	**459**	**6 203**
Produits de réassurance	**48**	**31**	**79**	**621**	**700**
Montants recouvrés auprès des réassureurs :	48	31	79	666	745
Dont montants recouvrés des services passés et autres charges de réassurance	*48*	*(0)*	*48*	*666*	*714*
Dont pertes et reprises de pertes sur contrats déficitaires sous-jacents		*31*	*31*		*31*
Ajustement des actifs pour sinistres survenus				(45)	(45)
Charges de réassurance	**(736)**		**(736)**		**(736)**
PRODUITS ET CHARGES AFFÉRENTS AUX CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS	**(688)**	**31**	**(657)**	**621**	**(36)**
Produits financiers (ou charges financières) des contrats de réassurance	**(72)**	**0**	**(72)**	**2**	**(70)**
Produits financiers (ou charges financières) des contrats de réassurance (hors effets des différences de change)	(72)	0	(72)	2	(70)
Composants d'investissement	**(751)**		**(751)**	**751**	
TOTAL ISSU DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	**(1 511)**	**31**	**(1 480)**	**1 374**	**(106)**
Primes payées	1 169		1 169		1 169
Sommes recouvrées auprès des réassureurs				(1 292)	(1 292)
Autres décalages de trésorerie (dépôt de réassurance, frais d'acquisition, etc.)					
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	**1 169**		**1 169**	**(1 292)**	**(123)**
Variations de périmètre					
Autres mouvements relatifs à l'évolution de la valeur comptable nette des contrats de réassurance	0		0	0	0
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION	**0**		**0**	**0**	**0**
SOLDE NET DE CLÔTURE	**5 394**	**40**	**5 434**	**541**	**5 975**
Solde des actifs à la clôture	5 414	40	5 454	532	5 986
Solde des passifs à la clôture	(20)		(20)	9	(11)

	31/12/2024				
	Actifs nets pour couverture restante				
(en millions d'euros)	Hors élément de recouvrement de perte	Élément de recouvrement de perte	Composante de couverture restante	Composante de sinistres survenus	Total
Solde des actifs à l'ouverture	8 098	5	8 103	496	8 599
Solde des passifs à l'ouverture	(43)		(43)	8	(35)
SOLDE NET D'OUVERTURE	**8 056**	**5**	**8 061**	**504**	**8 564**
Produits de réassurance	**76**	**0**	**77**	**2 925**	**3 001**
Montants recouvrés auprès des réassureurs :	76	0	77	2 961	3 038
Dont montants recouvrés des services passés et autres charges de réassurance	*76*	*0*	*76*	*2 961*	*3 037*
Dont pertes et reprises de pertes sur contrats déficitaires sous-jacents					
Ajustement des actifs pour sinistres survenus				(36)	(36)
Charges de réassurance	**(3 079)**		**(3 079)**		**(3 079)**
PRODUITS ET CHARGES AFFÉRENTS AUX CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS	**(3 003)**	**0**	**(3 002)**	**2 925**	**(78)**
Produits financiers (ou charges financières) des contrats de réassurance	**117**		**117**	**7**	**124**
Produits financiers (ou charges financières) des contrats de réassurance (hors effets des différences de change)	117		117	7	124
Composants d'investissement	**(801)**		**(801)**	**801**	
TOTAL ISSU DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	**(3 686)**	**0**	**(3 686)**	**3 732**	**46**
Primes payées	1 201		1 201		1 201
Sommes recouvrées auprès des réassureurs				(3 778)	(3 778)
Autres décalages de trésorerie (dépôt de réassurance, frais d'acquisition, etc.)	(52)		(52)		(52)
Total des flux de trésorerie	**1 149**		**1 149**	**(3 778)**	**(2 629)**
Variations de périmètre	238	5	243	(16)	227
Autres mouvements relatifs à l'évolution de la valeur comptable nette des contrats de réassurance	(21)	(1)	(21)	16	(5)
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION	**218**	**4**	**222**	**0**	**222**
SOLDE NET DE CLÔTURE	**5 736**	**9**	**5 745**	**459**	**6 203**
Solde des actifs à la clôture	5 754	9	5 763	450	6 213
Solde des passifs à la clôture	(19)		(19)	9	(10)

ANALYSE PAR PÉRIODE DE COUVERTURE RESTANTE ET SINISTRES SURVENUS DES CONTRATS COMPTABILISÉS SELON LE MODÈLE PAA – ASSURANCE

	31/12/2025							
	Passifs nets au titre de la couverture restante			Passifs nets au titre des sinistres survenus				
(en millions d'euros)	Hors composante de perte	Composante de perte	Passifs nets au titre de la couverture restante	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement au titre du risque non financier	Passifs nets au titre des sinistres survenus	Frais d'acquisition non affectés aux contrats	Total
Solde des actifs à l'ouverture	(95)		(95)	(2)		(2)	(4)	(101)
Solde des passifs à l'ouverture	755	0	755	744	47	791		1 546
SOLDE NET D'OUVERTURE	**660**	**0**	**660**	**742**	**47**	**789**	**(4)**	**1 445**
Produits des contrats d'assurance émis	**(1 584)**		**(1 584)**					**(1 584)**
Charges afférentes aux contrats d'assurance émis		**(0)**	**(0)**	**1 249**	**4**	**1 253**		**1 252**
Sinistres survenus et autres charges afférentes aux contrats d'assurance émis				1 289	13	1 302		1 302
Amortissement des flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition								
Ajustements des passifs pour sinistres survenus				(40)	(9)	(49)		(49)
Pertes et reprises sur les groupes de contrats onéreux		(0)	(0)					(0)
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	**(1 584)**	**(0)**	**(1 584)**	**1 249**	**4**	**1 253**		**(332)**
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance				**(1)**	**0**	**(1)**		**(1)**
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance				(1)	0	(1)		(1)
Effet des différences de change								
TOTAL ISSU DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	**(1 584)**	**(0)**	**(1 584)**	**1 248**	**4**	**1 251**		**(333)**
Primes reçues au titre des contrats d'assurance émis	1 332		1 332					1 332
Paiements des sinistres survenus et des autres charges afférentes aux contrats d'assurance émis				(1 231)		(1 231)		(1 231)
Flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition	(1)		(1)				(0)	(1)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	**1 332**		**1 332**	**(1 231)**		**(1 231)**	**(0)**	**101**
Variations de périmètre					0	0	0	0
Autres mouvements relatifs à l'évolution de la valeur comptable nette des contrats d'assurance	1		1					1
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION	**1**		**1**		**0**	**0**	**0**	**1**
SOLDE NET DE CLÔTURE	**408**		**408**	**759**	**51**	**810**	**(4)**	**1 214**
Solde des actifs à la clôture	(144)		(144)	(2)		(2)	(4)	(150)
Solde des passifs à la clôture	552		552	761	51	811		1 363

	31/12/2024							
	Passifs nets au titre de la couverture restante			Passifs nets au titre des sinistres survenus				
(en millions d'euros)	Hors composante de perte	Composante de perte	Passifs nets au titre de la couverture restante	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement au titre du risque non financier	Passifs nets au titre des sinistres survenus	Frais d'acquisition non affectés aux contrats	Total
Solde des actifs à l'ouverture	(165)		(165)	(1)		(1)	(0)	(166)
Solde des passifs à l'ouverture	823	2	825	749	47	795		1 620
SOLDE NET D'OUVERTURE	**658**	**2**	**660**	**747**	**47**	**794**	**(0)**	**1 454**
Produits des contrats d'assurance émis	**(1 667)**		**(1 667)**					**(1 667)**
Charges afférentes aux contrats d'assurance émis	**21**	**(2)**	**20**	**1 288**	**(0)**	**1 288**		**1 308**
Sinistres survenus et autres charges afférentes aux contrats d'assurance émis				1 324	11	1 335		1 335
Amortissement des flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition	21		21					21
Ajustements des passifs pour sinistres survenus				(35)	(11)	(46)		(46)
Pertes et reprises sur les groupes de contrats onéreux		(2)	(2)					(2)
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	**(1 646)**	**(2)**	**(1 648)**	**1 288**	**(0)**	**1 288**		**(359)**
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance				**41**	**4**	**45**		**45**
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance				41	4	45		45
Effet des différences de change								
TOTAL ISSU DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	**(1 646)**	**(2)**	**(1 648)**	**1 329**	**4**	**1 333**		**(314)**
Primes reçues au titre des contrats d'assurance émis	1 685		1 685					1 685
Paiements des sinistres survenus et des autres charges afférentes aux contrats d'assurance émis				(1 274)		(1 274)		(1 274)
Flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition	(34)		(34)				(0)	(34)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	**1 651**		**1 651**	**(1 274)**		**(1 274)**	**(0)**	**377**
Variations de périmètre	(13)	5	(8)	(61)	(4)	(65)		(73)
Autres mouvements relatifs à l'évolution de la valeur comptable nette des contrats d'assurance	9	(5)	4		0	0	(4)	1
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION	**(4)**	**0**	**(4)**	**(61)**	**(4)**	**(65)**	**(4)**	**(72)**
SOLDE NET DE CLÔTURE	**660**	**0**	**660**	**742**	**47**	**789**	**(4)**	**1 445**
Solde des actifs à la clôture	(95)		(95)	(2)		(2)	(4)	(101)
Solde des passifs à la clôture	755	0	755	744	47	791		1 546

ANALYSE PAR PÉRIODES DE COUVERTURE RESTANTE ET SINISTRES SURVENUS DES CONTRATS COMPTABILISÉS SELON LE MODÈLE PAA – CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS

	31/12/2025						
	Composante de couverture restante			Composante de sinistres survenus			
(en millions d'euros)	Hors composante de recouvrement de perte	Composante de recouvrement de perte	Composante de couverture restante	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement au titre du risque non financier	Composante de sinistres survenus	Total
Solde des actifs à l'ouverture	73		73	213	8	221	295
Solde des passifs à l'ouverture	(3)		(3)				(3)
SOLDE NET D'OUVERTURE	**71**		**71**	**213**	**8**	**221**	**292**
Produits de réassurance		**17**	**17**	**37**	**(0)**	**37**	**53**
Montants recouvrés auprès des réassureurs :		17	17	60		60	76
• dont montants recouvrés des services passés et autres charges de réassurance		17	17	60		60	76
Ajustements liés aux montants recouvrés auprès des réassureurs				(23)	(0)	(23)	(23)
Charges de réassurance	**(90)**		**(90)**				**(90)**
PRODUITS ET CHARGES AFFÉRENTS AUX CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS	**(90)**	**17**	**(73)**	**37**	**(0)**	**37**	**(37)**
Produits financiers (ou charges financières) afférents aux contrats de réassurance détenus	**0**		**0**	**(2)**	**(0)**	**(2)**	**(2)**
Produits financiers (ou charges financières) afférents aux contrats de réassurance détenus (hors effets des différences de change)				(2)	(0)	(2)	(2)
Effet des différences de change	0		0	0		0	0
TOTAL ISSU DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	**(90)**	**17**	**(73)**	**36**	**(1)**	**35**	**(38)**
Primes payées	77		77				77
Sommes recouvrées auprès des réassureurs		(14)	(14)	(62)		(62)	(76)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	**77**	**(14)**	**63**	**(62)**		**(62)**	**1**
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION ET VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	**0**		**0**	**(0)**		**(0)**	**(0)**
SOLDE NET DE CLÔTURE	**58**	**2**	**60**	**187**	**7**	**195**	**255**
Solde des actifs à la clôture	58	2	60	187	7	195	255
Solde des passifs à la clôture	0		0	(0)		(0)	

	31/12/2024						
	Composante de couverture restante			Composante de sinistres survenus			
(en millions d'euros)	Hors composante de recouvrement de perte	Composante de recouvrement de perte	Composante de couverture restante	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement au titre du risque non financier	Composante de sinistres survenus	Total
Solde des actifs à l'ouverture	82		82	227	10	237	319
Solde des passifs à l'ouverture	(20)		(20)				(20)
SOLDE NET D'OUVERTURE	**62**		**62**	**227**	**10**	**237**	**299**
Produits de réassurance				**130**	**(2)**	**128**	**128**
Montants recouvrés auprès des réassureurs :				147		147	147
• dont montants recouvrés des services passés et autres charges de réassurance				147		147	147
Ajustements liés aux montants recouvrés auprès des réassureurs				(17)	(2)	(19)	(19)
Charges de réassurance	**(150)**		**(150)**				**(150)**
PRODUITS ET CHARGES AFFÉRENTS AUX CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS	**(150)**		**(150)**	**130**	**(2)**	**128**	**(22)**
Produits financiers (ou charges financières) afférents aux contrats de réassurance détenus	**(1)**		**(1)**	**11**	**1**	**12**	**12**
Produits financiers (ou charges financières) afférents aux contrats de réassurance détenus (hors effets des différences de change)				15	1	15	15
Effet des différences de change	(1)		(1)	(3)		(3)	(4)
TOTAL ISSU DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	**(151)**		**(151)**	**141**	**(1)**	**140**	**(10)**
Primes payées	157		157				157
Sommes recouvrées auprès des réassureurs				(131)		(131)	(131)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	**157**		**157**	**(131)**		**(131)**	**26**
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION	**3**		**3**	**(24)**	**(1)**	**(25)**	**(22)**
SOLDE NET DE CLÔTURE	**71**		**71**	**213**	**8**	**221**	**292**
Solde des actifs à la clôture	73		73	213	8	221	295
Solde des passifs à la clôture	(3)		(3)				(3)

NOTE 37 Précisions complémentaires sur les activités bancaires et d'assurance

37.1 Bilan contributif au format bancaire du sous-groupe La Banque Postale

ACTIF

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Caisse, banques centrales	12 757	27 812
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	219 591	203 882
Instruments dérivés de couverture	395	486
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	223 058	218 180
Titres au coût amorti	38 206	36 256
Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti	70 076	75 673
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	132 154	128 958
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	5	490
Contrats d'assurance émis – Actif	890	917
Contrats de réassurance détenus – Actif	6 255	6 523
Actifs d'impôts courants et différés	1 644	1 473
Compte de régularisation et actif divers	6 846	9 073
Actifs destinés à être cédés	153	17 286
Participations dans les entreprises mises en équivalence	1 086	1 097
Immobilisations corporelles, incorporelles, immeubles de placement	11 085	11 553
Montant net des écarts d'acquisition – Actif	671	671
Élimination titres La Banque Postale détenus par La Poste	(8 879)	(8 879)
TOTAL	**715 993**	**731 452**

PASSIF

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	19 658	17 559
Instruments dérivés de couverture	1 440	1 958
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	28 427	31 038
Dettes envers la clientèle	215 640	225 576
Dettes représentées par un titre	31 381	32 835
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	(128)	(161)
Contrats d'assurance émis – Passif	380 474	366 771
Contrats de réassurance détenus – Passif	11	13
Passifs d'impôts courants et différés	1 392	1 451
Comptes de régularisation et passifs divers	8 229	8 844
Dettes liées aux actifs non courants destinés à être cédés	91	16 283
Provisions	1 267	1 245
Dettes subordonnées	8 882	10 042
CAPITAUX PROPRES	**19 482**	**18 078**
Intérêts minoritaires	7 053	7 148
Capitaux propres part du groupe	**12 429**	**10 930**
Réserves consolidées et autres	**10 852**	**9 668**
Résultat part du groupe	**1 578**	**1 262**
Solde des opérations avec le reste du groupe – Impact sur le résultat		
Solde des opérations avec le reste du groupe – Impact sur le bilan	(252)	(79)
TOTAL	**715 993**	**731 452**

37.2 Éléments de l'actif et du passif des activités bancaires et d'assurance par durée restant à courir

(en millions d'euros)	Échéances à - de 1 an	Échéances de 1 à - de 5 ans	Échéances à + de 5 ans et indéterminée	Total
ÉLÉMENTS D'ACTIFS PAR DURÉE RESTANT À COURIR				
Caisses, banques centrales	12 757			12 757
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	20 636	32 014	166 941	219 591
Instruments dérivés de couverture	7	189	199	395
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	28 771	62 622	131 665	223 058
Titres au coût amorti	2 025	12 031	24 151	38 206
Prêts et créances sur les établissements de crédit	68 393	1 509	174	70 076
Prêts et créances sur la clientèle	23 401	43 180	65 573	132 154
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux – Actif			5	5
ÉLÉMENTS DE PASSIF PAR DURÉE RESTANT À COURIR				
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	10 684	2 184	6 789	19 658
Instruments dérivés de couverture	52	597	791	1 440
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	16 412	81	11 934	28 427
Dettes envers la clientèle	215 044	460	136	215 640
Dettes représentées par un titre	9 684	13 669	8 028	31 381
Dettes subordonnées	219	2 494	6 169	8 882
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux – Passif			(128)	(128)

Les titres à revenus fixes, les prêts et les dettes sont ventilés en fonction des échéances contractuelles. Les titres de participations et les OPCVM sont présentés dans la colonne indéterminée, les créances et dettes à vue sont considérées comme ayant une échéance à moins de trois mois.

37.3 Informations sur le compte de résultat au format des activités d'assurance

37.3.1 Compte de résultat

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Produits des contrats d'assurance émis	12 914	11 819
Charges afférentes aux contrats d'assurance émis	(10 187)	(8 991)
Produits et charges afférents aux contrats de réassurance détenus	(78)	(100)
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	**2 649**	**2 727**
Produits des placements nets de charges	6 697	5 868
Plus ou moins-values de cession des placements	(1 873)	(1 222)
Variation de juste valeur des placements comptabilisés à la juste valeur par résultat	10 819	9 364
Coût du risque de crédit sur les placements financiers des activités d'assurance	(30)	(20)
Gains et pertes relatifs à la décomptabilisation d'actifs au coût amorti	1	(0)
Intérêts calculés selon la méthode TIE	788	(85)
Produits financiers ou charges financières des contrats d'assurance émis	(15 415)	(13 001)
Produits financiers ou charges financières afférents aux contrats de réassurance détenus	(37)	98
Produits financiers nets de charges	**948**	**1 002**
Charges et produits des autres activités	113	108
Autres produits et charges opérationnels courants	(878)	(973)
Autres produits et charges courants	**(765)**	**(866)**
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**2 832**	**2 864**
Autres produits et charges opérationnels non courants	1	28
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**2 832**	**2 892**
Charges de financement	(162)	(157)
Variation de valeurs des actifs incorporels	(29)	55
Quote-part de résultat dans les sociétés mises en équivalence	23	33
Impôts sur les résultats	(893)	(925)
Résultat après impôt des activités destinées à être cédées ou abandonnées	(13)	(26)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	**1 758**	**1 872**
Participations ne donnant pas droit au contrôle	266	290
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**1 492**	**1 582**

37.3.2 Marge financière

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT		
Gains ou pertes nets des actifs financiers à la juste valeur par résultat	12 893	10 843
Total	**12 893**	**10 843**
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES		
Gains ou pertes nets des actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	(1 662)	(1 261)
Intérêts calculés selon la méthode TIE	4 757	3 920
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	(838)	798
Dépréciation	(18)	(3)
Total	**2 240**	**3 454**
ACTIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI		
Gains ou pertes nets des actifs financiers au coût amorti	1	(0)
Intérêts calculés selon la méthode TIE	285	257
Dépréciation	(3)	(2)
Total	**283**	**255**
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX NON RECYCLABLES		
Revenus comptabilisés en résultat	539	516
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	1 868	203
Total	**2 407**	**719**
IMMEUBLES DE PLACEMENT		
Gains ou pertes nets des immeubles de placement (nets de dépréciation)	112	(67)
Total	**112**	**(67)**
Autres éléments des revenus nets de placement	(180)	39
REVENUS DES PLACEMENTS (IMPACT RÉSULTAT ET CAPITAUX PROPRES)	**17 755**	**15 242**
Effets de désactualisation et intérêts accumulés sur les contrats d'assurance	(485)	(446)
Changement de juste valeur des éléments sous-jacents	(14 979)	(12 621)
Changements de taux et d'environnement économique	(378)	(717)
Effet de l'atténuation du risque	194	8
Écart de change dans les charges financières d'assurance	(0)	(0)
PRODUITS OU CHARGES FINANCIÈRES D'ASSURANCE	**(15 648)**	**(13 776)**
dont comptabilisés directement en capitaux propres	*(233)*	*(775)*
dont comptabilisés au compte de résultat	*(15 415)*	*(13 001)*
Effets de désactualisation et Intérêts accumulés sur les contrats de réassurance détenus	435	634
Changements de taux et d'environnement économique	(192)	(300)
Autres effets financiers sur les contrats de réassurance détenus	(309)	(194)
PRODUITS FINANCIERS OU CHARGES FINANCIÈRES AFFÉRENTS AUX CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS	**(67)**	**139**
dont comptabilisés directement en capitaux propres	*(29)*	*42*
dont comptabilisés au compte de résultat	*(37)*	*98*
MARGE FINANCIÈRE	**2 039**	**1 606**
dont comptabilisés directement en capitaux propres	*767*	*268*
dont comptabilisés au compte de résultat	*1 272*	*1 338*

37.4 Mécanismes de résolution bancaire

Le régime de résolution bancaire déclenché par la défaillance d'un établissement bancaire implique notamment la mise à contribution des actionnaires et des créanciers pour en supporter le coût.

Le Fonds de résolution unique (FRU) est un fonds d'urgence participant à la stabilité du système financier au sein de l'Union bancaire et visant à uniformiser le financement des résolutions. Il peut être utilisé en complément des mesures déployées lors de la résolution pour financer certaines mesures comme le transfert d'actifs ou les garanties de passif, ou dédommager les actionnaires (ou créanciers) dont la perte subie lors de la résolution aurait dépassé celle subie lors d'une liquidation judiciaire.

Les établissements de crédit dont le siège social est basé sur le territoire national sont les principaux contributeurs au FRU auxquels il faut ajouter les entreprises d'investissement les plus significatives. Les entités assujetties au mécanisme de résolution mais ne relevant pas du FRU contribuent au Fonds de résolution national (FRN), potentiellement mobilisable pour le financement d'une résolution.

Les montants cibles de ces deux fonds (au moins 1% des dépôts couverts de l'ensemble des établissements adhérents) ont été atteints au 1er janvier 2025. De ce fait, aucun appel de contribution n'est intervenu sur l'exercice 2025.

Le groupe contribue au financement de ces mécanismes de résolution bancaire *via* :

- un engagement irrévocable de payer (EPI) de 89 millions d'euros (*versus* 89 millions d'euros en 2024) présenté dans les engagements de garantie en faveur de la clientèle (cf. note 39).

  Cet engagement irrévocable de payer ne fait pas l'objet d'une provision car l'hypothèse d'une résolution d'un établissement bancaire au sein de l'Union européenne, et donc d'un appel partiel ou total par le FRU, est peu probable. Cela s'explique notamment par le cadre réglementaire établi depuis plus de 10 ans par l'Union bancaire (supervision élevée de la BCE, tests de résistance, etc.) ou par la stratégie de résolution privilégiant majoritairement le renflouement interne (*bail in*) *i.e.* sans recours à l'épargne publique. Le retrait d'agrément d'un établissement bancaire constitue un scénario supplémentaire dans lequel la totalité des EPI seraient appelés. Pour autant, le groupe établissant ses comptes sur la base de la continuité d'exploitation, la probabilité de sortie de ressources devrait être très limitée, voire nulle, ne justifiant pas la constatation d'une provision ;
- un dépôt de garantie visant à sécuriser cet engagement irrévocable de payer pour 89 millions d'euros au 31 décembre 2025 (89 millions d'euros au 31 décembre 2024) (cf. note 23.7).

NOTE 38 Informations complémentaires sur les instruments financiers

38.1 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.

31/12/2025 *(en millions d'euros)*	Valeur au bilan	Juste valeur [a]	Hiérarchie de juste valeur [b]		
			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIFS					
Actifs bancaires					
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	219 591	219 591	157 031	41 123	21 437
Instruments dérivés de couverture	395	395		395	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	222 785	222 785	200 774	19 514	2 496
Titres au coût amorti	38 206	35 070	33 860	1 062	148
Prêts et créances sur les établissements de crédit	70 076	70 078		69 955	123
Prêts et créances sur la clientèle	132 154	127 907		113 474	14 433
Immeubles de placement au coût amorti	810	1 020		1 020	
Immeubles de placement à la juste valeur	5 545	5 545		5 545	
Actifs non bancaires					
Autres actifs financiers non courants	591	591		171	419
Créances clients et autres créances	5 104	5 104			
Autres actifs financiers courants	924	924	179	745	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 194	3 194	689	2 505	
PASSIFS					
Passifs bancaires					
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	19 658	19 658	464	19 194	
Instruments dérivés de couverture	1 440	1 440		1 440	
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	28 427	28 320		27 926	394
Dettes envers la clientèle	215 639	214 890		213 774	1 116
Dettes représentées par un titre	31 381	32 283	20 016	12 268	
Dettes subordonnées	8 882	8 870	2 130	6 740	
Passifs non bancaires					
Emprunts obligataires, dettes financières	10 224	9 575		9 575	
Dettes fournisseurs et autres dettes	9 207	9 207			

(a) Y compris juste valeur des éléments comptabilisés au coût amorti.
(b) Pour les éléments comptabilisés en juste valeur.

31/12/2024 (en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur [a]	Hiérarchie de juste valeur [b] Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIFS					
Actifs bancaires					
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	203 882	203 882	144 788	37 852	21 242
Instruments dérivés de couverture	486	486		486	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	217 945	217 945	196 708	19 609	1 628
Titres au coût amorti	36 256	33 037	32 117	726	194
Prêts et créances sur les établissements de crédit	75 673	75 805		73 584	2 221
Prêts et créances sur la clientèle	128 958	122 501		108 132	14 369
Immeubles de placement au coût amorti	752	946		946	
Immeubles de placement à la juste valeur	5 838	5 838		5 838	
Actifs non bancaires					
Autres actifs financiers non courants	564	564		186	377
Créances clients et autres créances	5 190	5 190			
Autres actifs financiers courants	300	300	215	85	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 172	4 172	615	3 557	
PASSIFS					
Passifs bancaires					
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	17 559	17 559	272	17 287	
Instruments dérivés de couverture	1 958	1 958		1 958	
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	31 038	31 137		29 302	1 835
Dettes envers la clientèle	225 576	224 948		223 775	1 173
Dettes représentées par un titre	32 835	33 535	17 384	16 151	
Dettes subordonnées	10 042	9 859	2 582	7 277	
Passifs non bancaires					
Emprunts obligataires et dettes financières	10 969	10 021		10 021	
Dettes fournisseurs et autres dettes	9 115	9 115			

(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 (vision contributive bancaire)

(en millions d'euros)	Actifs à la juste valeur par résultat	Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	Total
Ouverture	**21 242**	**1 869**	**23 111**
Gains et pertes enregistrés en résultat	(298)		(298)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres		(86)	(86)
Achats	2 567	674	3 241
Ventes	(638)	(25)	(663)
Remboursements	(1 327)	(11)	(1 338)
Transferts vers ou hors niveau 3	(108)	358	249
Autres mouvements	(0)	(6)	(6)
CLÔTURE	**21 437**	**2 773**	**24 210**

Justes valeurs de niveau 3 : profits et pertes de la période comptabilisés en résultat

Néant.

38.2 Méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers et des immeubles de placement

38.2.1 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.

38.2.2 Instruments financiers et immeubles de placement des activités bancaires

Pour les instruments financiers qui ne sont pas évalués à la juste valeur au bilan, les calculs de juste valeur sont communiqués à titre d'information.

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 vient d'être fixé, leur valeur ne doit pas s'éloigner du nominal autorisé.

Les principales hypothèses sous-jacentes à la détermination de la juste valeur 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. Le taux d'actualisation est déterminé de telle sorte que la composante « taux d'intérêt » est réévaluée à partir du taux de cessions internes et d'un *spread* de marché, tandis que la marge de crédit n'est pas réévaluée, étant figée à l'origine. Les options de remboursement anticipé sont prises en compte sous forme d'un ajustement du profil d'amortissement des prêts (conforme à l'écoulement en taux des éléments macro-couverts).

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* le « *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. Cette valeur est susceptible de fluctuer en fonction de la variation des paramètres utilisés et ne reflète pas nécessairement la valeur de réalisation de ces instruments financiers.

Juste valeur des immeubles de placement

La juste valeur des immeubles de placement correspond 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.

38.3 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 14 « 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		Décompta-bilisation et dividendes	Gain/(perte) net
		Juste valeur en résultat	Juste valeur en capitaux propres		
2025					
Actifs et passifs évalués au coût amorti	1 346			(99)	1 247
Actifs évalués à la juste valeur par OCI	5 193		534	(1 047)	4 680
Instruments financiers à la juste valeur par résultat		10 995	16	1 773	12 784
Opérations de couverture	(252)	5	11		(236)
TOTAL	**6 287**	**11 000**	**561**	**627**	**18 475**
2024					
Actifs et passifs évalués au coût amorti	1 182				1 182
Actifs évalués à la juste valeur par OCI	4 273		398	(685)	3 986
Instruments financiers à la juste valeur par résultat		9 462	11	1 262	10 735
Opérations de couverture	(319)	17	(51)		(353)
TOTAL	**5 136**	**9 479**	**358**	**577**	**15 550**

38.4 Instruments financiers de couverture

Activités non bancaires

Cf. note 29.

Activités bancaires

Cf. note 32.

38.5 Compensation des instruments financiers

Les tableaux ci-dessous présentent les actifs financiers et passifs financiers qui ont fait l'objet d'une compensation dans le bilan consolidé du groupe ainsi que les montants qui seraient compensables en application de conventions cadres de compensation et d'accords similaires mais qui ne sont pas éligibles à la compensation dans les comptes consolidés.

Un actif financier et un passif financier faisant l'objet d'une convention cadre de compensation ou d'un accord similaire représentant un droit exécutoire de compenser des titres contre des espèces à une même échéance qui s'exerce sous certaines conditions mais ne satisfait pas aux critères de compensation, sont présentés en valeur nette lorsqu'ils sont réalisés avec la même entité juridique.

Les positions nettes qui résultent de ces différentes compensations n'ont pas pour objet de mesurer l'exposition du groupe au risque de contrepartie sur ces instruments financiers.

38.5.1 Instruments dérivés des activités industrielles et commerciales

	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
2025						
Instruments financiers dérivés actifs	11		11	3	9	0
Instruments financiers dérivés passifs	3		3	3		0
2024						
Instruments financiers dérivés actifs	8		8	8		
Instruments financiers dérivés passifs	26		26	8	17	1

La Poste a mis en place avec l'ensemble de ses contreparties de marché des conventions cadres afin de réduire son exposition en cas de défaillance de ses contreparties de marché. Ces accords se traduisent par le versement à la contrepartie gagnante par la contrepartie perdante d'un dépôt de garantie sous forme de numéraire équivalent à la position nette des dérivés. La fréquence des appels de marge est hebdomadaire ou quotidienne selon les contreparties. Ces accords ne respectent pas les critères de la norme IAS 32 pour permettre la compensation des dérivés actifs et passifs au bilan. Ils entrent cependant dans le champ d'application des informations à fournir sur la compensation au titre de la norme IFRS 7.

38.5.2 Instruments financiers des activités bancaires

31/12/2025 (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	**220 147**	**160**	**219 986**	**5 138**	**776**		**214 071**
Dont opération de pension	*11 601*	*160*	*11 440*				*11 440*
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	*6 129*		*6 129*	*5 138*	*776*		*214*
Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle	**202 528**	**298**	**202 231**	**5 002**	**115**	**6 916**	**190 198**
Dont prises en pension	*14 622*	*298*	*14 324*	*5 002*	*115*	*6 916*	*2 291*
Comptes de régularisation et autres actifs	**7 092**		**7 092**	**3**			**7 089**
Dont dépôts de garantie donnés	*13*		*13*	*3*			*11*
Autres actifs non compensés	**296 104**		**296 104**				**296 104**
TOTAL ACTIF	**725 871**	**458**	**725 412**	**10 143**	**891**	**6 916**	**707 461**
PASSIFS							
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	**21 258**	**160**	**21 098**	**5 138**	**192**		**15 767**
Dont opération de pension	*13 306*	*160*	*13 145*				*13 145*
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	*6 175*		*6 175*	*5 138*	*192*		*845*
Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle	**244 365**	**298**	**244 067**	**5 002**	**75**	**17 511**	**221 479**
Dont mises en pension	*40 829*	*298*	*40 531*	*5 002*	*75*	*17 511*	*17 943*
Autres dettes non compensées	**431 929**		**431 929**				**431 929**
TOTAL PASSIF	**697 552**	**458**	**697 093**	**10 141**	**267**	**17 511**	**669 175**

31/12/2024 *(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	Valeur nette
				Instruments financiers D	Cash collatéral D	E	F=C-D-E
ACTIFS							
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	**205 038**	**670**	**204 368**	**5 534**	**810**		**198 024**
Dont opération de pension	*8 454*	*670*	*7 784*				*7 784*
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	*6 492*		*6 492*	*5 534*	*810*		*149*
Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle	**205 266**	**634**	**204 632**	**6 908**	**12**	**2 476**	**195 236**
Dont prises en pension	*13 052*	*634*	*12 418*	*6 908*	*12*	*2 476*	*3 022*
Comptes de régularisation et autres actifs	**9 225**		**9 225**	**13**			**9 212**
Dont dépôts de garantie donnés	*16*		*16*	*13*			*2*
Autres actifs non compensés	**322 490**		**322 490**				**322 490**
TOTAL ACTIF	**742 019**	**1 305**	**740 714**	**12 456**	**822**	**2 476**	**724 961**
PASSIFS							
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	**20 187**	**670**	**19 517**	**5 534**	**249**		**13 734**
Dont opération de pension	*10 165*	*670*	*9 495*				*9 495*
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	*7 270*		*7 270*	*5 534*	*249*		*1 487*
Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle	**257 249**	**634**	**256 614**	**6 908**	**594**	**23 576**	**225 536**
Dont mises en pension	*47 922*	*634*	*47 288*	*6 908*	*594*	*23 576*	*16 210*
Autres dettes non compensées	**437 634**		**437 634**				**437 634**
TOTAL PASSIF	**715 069**	**1 305**	**713 765**	**12 442**	**843**	**23 576**	**676 903**

NOTE 39 Engagements hors-bilan et passifs éventuels

39.1 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)	31/12/2025	31/12/2024
Engagements de financement, de garantie et sur titres donnés		
Engagements de financement		
en faveur d'établissements de crédit	1 248	4 079
en faveur de la clientèle	24 391	22 280
Engagements de garantie		
en faveur d'établissements de crédit	553	623
en faveur de la clientèle [(a)]	848	792
Engagements sur titres à livrer	15 350	31 289
Engagements de financement, de garantie et sur titres reçus		
Engagements de financement		
reçus d'établissements de crédit [(b)]	16 092	22 542
reçus de la clientèle	2 804	13 067
Engagements de garantie		
reçus d'établissements de crédit	39 114	41 137
reçus de la clientèle [(e)]	874	879
Engagements sur titres à recevoir	**841**	**3 553**
Autres engagements donnés [(b)(c)]	51 757	52 144
Autres engagements reçus [(d)]	21 719	22 125

(a) Comprend les garanties de capital et de performance accordées aux détenteurs de parts d'OPCVM gérés par les entités du groupe.
Comprend également les EPI liées au FRU s'élevant à 89 millions d'euros au 31 décembre 2025 (89 millions d'euros au 31 décembre 2024).

(b) Dont 3 256 millions d'euros d'engagements donnés en 2025 (4 064 millions d'euros en 2024) et 2 716 millions d'euros d'engagements reçus en 2025 (3 452 millions d'euros en 2024) 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 2025, 27 939 millions d'euros (26 560 millions d'euros en 2024) 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.

(e) Les engagements de garantie reçus de la clientèle sont constitués de cautions reçues principalement d'organismes spécialisés dans le cadre de crédits immobiliers octroyés aux particuliers. Les autres garanties reçues de la clientèle ne sont désormais plus publiées, conformément à la réglementation bancaire. Pour une meilleure comparabilité, le montant au titre de 2024 a été amendé.

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 2025 à 117 millions d'euros (contre 131 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Par ailleurs, les engagements de garantie reçus d'établissements de crédit sont principalement constitués de cautions reçues de Crédit Logement.

39.2 Autres engagements donnés

Cautions, avals et garanties

Le montant total des avals, cautions et autres garanties donnés s'élève à 39 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Actions de mécénat

La Poste s'est engagée à financer diverses actions de mécénat pour un montant total de 7 millions d'euros au 31 décembre 2025.

39.3 Autres engagements reçus

Cautions, avals et garanties

Le montant total des avals, cautions et garanties reçus s'élève au 31 décembre 2025 à 77 millions d'euros, dont 66 millions d'euros pour La Poste.

Lignes de crédit

Le 18 octobre 2024, La Poste a mis en place une ligne de crédit syndiquée pour un montant de 1,5 milliard d'euros dont l'échéance est octobre 2030 (renouvelable 1 an). Cette opération a été mise en place auprès de douze banques constituant un pool bancaire (cf. note 34.2).

Promesses de vente d'immeubles

Le groupe La Poste a signé des promesses de vente d'immeubles pour des opérations devant se dénouer en 2026 et au-delà. Le montant total des engagements reçus à ce titre s'élève au 31 décembre 2025 à 29 millions d'euros.

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 reçues 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.

39.4 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 40 Entités structurées

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.

40.1 Entités structurées consolidées

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.

40.2 Entités structurées non consolidées

Les informations présentées ci-après concernent les entités structurées par le groupe et qui ne sont pas contrôlées par ce dernier. Ces informations ont été regroupées par entités exerçant des activités similaires : la titrisation, les fonds de placement et autres.

Titrisation

Les opérations de titrisation regroupent les fonds communs de titrisation (FCT) et structures équivalentes qui émettent des instruments financiers pouvant être souscrits par des investisseurs, portent des risques de crédit inhérents et qui peuvent être divisés en tranche. La titrisation est une technique financière par laquelle des créances traditionnellement illiquides et gardées par leurs détenteurs jusqu'à l'échéance sont transformées en titres négociables et liquides. Le but de cette opération est de :

- permettre la transformation d'un portefeuille illiquide en titres liquides ;
- favoriser la levée des fonds à des conditions avantageuses : outil de refinancement ;
- améliorer la gestion des risques : mécanisme de transfert de risques vers l'investisseur ;
- transférer le risque de crédit et ses composantes (risque de taux, de liquidité…) et donc de réduire les contraintes sur les fonds propres ;
- faciliter la structuration du bilan (instrument de gestion du bilan).

Fonds de placement

Cette activité consiste à répondre à la demande des investisseurs dans le cadre :

- de la gestion de fonds. Cette activité fait appel à des entités structurées comme les organismes de placements collectifs ou des fonds immobiliers et autres structures équivalentes ;
- du placement des primes d'assurance reçues des clients des sociétés d'assurance conformément aux dispositions réglementaires prévues par le Code des assurances. Les placements des sociétés d'assurance permettent de garantir les engagements pris vis-à-vis des assurés tout au long de la vie des contrats d'assurance. Leur valeur et leur rendement sont corrélés à ces engagements.

Autres

Il s'agit d'un ensemble regroupant le reste des activités.

Intérêts dans les entités structurées non consolidées

Les intérêts du groupe dans une entité structurée non consolidée concernent les liens contractuels ou non qui l'exposent à un risque de rendements variables associés à la performance de cette entité structurée. Les intérêts peuvent être attestés notamment par la détention d'instruments de capitaux propres ou de titres de créances mais également par un financement, un crédit de trésorerie, un rehaussement de crédit, l'octroi de garanties ou de dérivés structurés.

Le tableau ci-dessous fournit une information en regroupant par activité, de façon cumulée, l'exhaustivité des entités dans lesquelles le groupe a un intérêt sans restriction particulière :

(en millions d'euros)	Titrisation	Fonds de placement	Autres
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	8 198	106 442	17
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	2 400	48	3
Actifs financiers au coût amorti		43	4 309
Total des actifs reconnus vis-à-vis des entités structurées non consolidées	**10 597**	**106 533**	**4 329**
Passifs financiers à la juste valeur par résultat			195
Total des passifs reconnus vis-à-vis des entités structurées non consolidées			**195**
Engagements de financement donnés			1 510
Exposition maximale au risque de crédit	**10 597**	**106 533**	**5 839**
EXPOSITION NETTE AU RISQUE DE PERTE	**10 597**	**106 533**	**5 839**

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 2,3 millions d'euros au 31 décembre 2025 et sont principalement composés de commissions non récurrentes.

NOTE 41 Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés

41.1 Passage du résultat net à la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts

(en millions d'euros)	Note	2025	2024
Résultat net de l'ensemble pour les activités industrielles et commerciales		**(402)**	**150**
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence		111	158
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur (hors activités bancaires)		16	(18)
Plus ou moins-values de cession (yc dilution)		(12)	(531)
Variations nettes des provisions		(246)	(362)
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	41.2	1 924	1 913
Autres produits et charges sans incidence de trésorerie		(45)	7
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt pour les activités Industrielles et commerciales		**1 346**	**1 317**
Coût de l'endettement financier net [(a)]		221	244
Charge d'impôt (yc impôts différés)		(224)	(217)
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT POUR LES ACTIVITÉS INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES		**1 344**	**1 344**
Contribution des activités bancaires et d'assurance (cf. EBE, note 41.10)		3 616	3 246
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT		**4 961**	**4 591**

(a) Hors variation des gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur.

41.2 Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

(en millions d'euros)	2025	2024
Dotations et reprises aux amortissements du résultat d'exploitation	1 867	1 894
Dotations et reprises aux amortissements du résultat financier	(2)	(28)
Dépréciations d'écart d'acquisition	59	48
TOTAL	**1 924**	**1 913**

41.3 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2025	2024
Variations des stocks et encours	(43)	7
Variations des créances d'exploitation	5	538
Variations des dettes d'exploitation et autres actifs/passifs d'exploitation	139	(1 039)
TOTAL	**101**	**(494)**

41.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires et d'assurance

(en millions d'euros)	2025	2024
Variations des actifs financiers à la juste valeur par résultat	(15 310)	(472)
Variations des instruments dérivés de couverture	133	172
Variation des actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	(3 600)	(11 303)
Variations des titres au coût amorti	(1 950)	(3 169)
Variations des prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti	5 261	(4 811)
Variations des prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	(3 212)	(2 956)
Variation des écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	485	(303)
Variation des contrats d'assurance émis – actif	13	64
Variation des contrats de réassurance détenus – actif	264	2 318
Variations des autres actifs financiers et comptes de régularisation	1 971	(694)
Variation des immeubles de placement	8	46
Variation des passifs financiers à la juste valeur par résultat	1 595	4 068
Variations des instruments dérivés de couverture	(560)	(213)
Variations des dettes envers les établissements de crédit et assimilés	(2 438)	(2 000)
Variations des dettes envers la clientèle	(9 917)	582
Variations des dettes représentées par un titre	(1 454)	(1 479)
Variations des écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	33	171
Variations des contrats d'assurance émis et de réassurance détenus – passif	13 183	8 303
Variations des autres passifs financiers et comptes de régularisation	(398)	(838)
TOTAL	**(15 893)**	**(12 516)**

41.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

(en millions d'euros)	2025	2024
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(686)	(675)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(848)	(874)
Acquisitions d'immeubles de placements		
Variations des fournisseurs d'immobilisations	50	(108)
TOTAL	**(1 484)**	**(1 658)**

41.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts et émission de titres subordonnés hybrides perpétuels

(en millions d'euros)	2025	2024
Emprunts obligataires	44	
Billets de trésorerie	740	600
Autres emprunts et dettes assimilées	13	552
TOTAL ENCAISSEMENTS PROVENANT DE NOUVEAUX EMPRUNTS	**797**	**1 152**
TOTAL ÉMISSION DE TITRES SURBORDONNÉS HYBRIDES PERPÉTUELS	**1 242**	

41.7 Remboursements des emprunts et des titres subordonnés hybrides perpétuels

(en millions d'euros)	2025	2024
Emprunts obligataires	(750)	(1 000)
Emprunts auprès des établissements de crédit	(4)	(7)
Bons La Poste	(0)	(0)
Billets de trésorerie	(740)	(600)
Autres emprunts et dettes assimilées	(1 023)	(48)
TOTAL REMBOURSEMENTS DES EMPRUNTS	**(2 517)**	**(1 655)**
TOTAL REMBOURSEMENTS DE TITRES SUBORDONNÉS HYBRIDES PERPÉTUELS	**(749)**	**(494)**

41.8 Autres flux liés aux opérations de financement

(en millions d'euros)	2025	2024
Encaissement de dépôts et cautionnements reçus	51	32
Remboursement de dépôts et cautionnements reçus	(43)	(40)
Autres	(6)	(5)
TOTAL	**2**	**(13)**

41.9 Variation de trésorerie des activités bancaires

(en millions d'euros)	Note	2025	2024
Caisse, Banque centrale à l'ouverture (actif)		27 812	40 577
Prêts et créances à vue sur les établissements de crédit (actif)		1 950	2 150
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)		(797)	(1 308)
Ouverture		**28 965**	**41 420**
Caisse, Banque centrale à la clôture (actif)	25.2	12 757	27 812
Prêts et créances à vue sur les établissements de crédit (actif)	23.5	1 875	1 950
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)	32.3	(630)	(797)
Clôture		**14 002**	**28 965**
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS BANCAIRES AU BILAN		**(14 962)**	**(12 455)**
Dont incidence des variations de périmètre		(0)	374
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS BANCAIRES AU BILAN HORS INCIDENCE DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE		**(14 962)**	**(12 828)**

41.10 Passage du résultat d'exploitation courant à l'Excédent brut d'Exploitation

		2025			2024		
		Groupe	Activités industrielles et commerciales	Activités bancaires et assurance	Groupe	Activités industrielles et commerciales	Activités bancaires et assurance
Résultat d'exploitation[a]	**Note**	**2 517**	**(273)**	**2 789**	**2 950**	**366**	**2 584**
Dont mouvements non cash à neutraliser :							
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint[a]		23	(0)	23	39	6	33
Amortissements d'immobilisations et mouvements de provisions du Produit Net Bancaire		(231)	0	(231)	(56)	0	(56)
Reprises et dotations de provisions relatives aux avantages du personnel	10	245	228	17	358	371	(13)
Amortissements et provisions[a]		(2 670)	(1 933)	(737)	(2 723)	(1 982)	(742)
Résultat avant impôt des cessions d'actifs[a]		114	12	101	523	553	(31)
Badwill CNP Assurances Protection Sociale					146	0	146
Réduction du prix d'acquisition de BRT[c]	1.6	40	40	0			
Divers		5	5	(1)	3	3	
Excédent Brut d'Exploitation	**TFT**	**4 992**	**1 376**	**3 616**	**4 661**	**1 415**	**3 246**
Réintégration des variations des provisions sur actifs circulants et créances irrécouvrables (hors Banque)[b]		(55)	(55)		(73)	(73)	
Produits et charges financiers divers		24	24	0	3	3	0
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net d'impôt	**TFT**	**4 961**	**1 345**	**3 616**	**4 591**	**1 345**	**3 246**

(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 (cf. note 20).

(b) 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 42 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.

2025 *(en millions d'euros HT)*	**KPMG**	**%**	**FORVIS MAZARS**	**%**
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
• société-mère	0,8	5%	0,9	10%
• filiales intégrées globalement	10,7	67%	6,2	70%
	11,5	**72%**	**7,1**	**81%**
Services autres que la certification des comptes				
• société-mère	0,6	4%	0,1	2%
• filiales intégrées globalement	2,8	17%	0,6	6%
	3,4	**21%**	**0,7**	**8%**
Honoraires de durabilité	**1,1**	**7%**	**1,0**	**6%**
TOTAL	**16,0**	**100%**	**8,8**	**100%**

2024 *(en millions d'euros HT)*	**KPMG**	**%**	**FORVIS MAZARS**	**%**
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
• société-mère	0,7	5%	0,7	6%
• filiales intégrées globalement	9,9	66%	8,5	66%
	10,6	**71%**	**9,2**	**72%**
Services autres que la certification des comptes				
• société-mère	0,1	1%	0,3	2%
• filiales intégrées globalement	3,2	21%	2,3	18%
	3,3	**22%**	**2,6**	**20%**
Honoraires de durabilité	**1,0**	**7%**	**1,0**	**7%**
TOTAL	**14,9**	**100%**	**12,9**	**100%**

Les services fournis par Forvis 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 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 43 Transactions avec les parties liées

43.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public

Relations avec l'État

Depuis la loi du 10 février 2010, confirmant les dispositions de la loi de juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, La Poste est une société anonyme placée sous la tutelle du ministre de l'Économie et des Finances, et soumise au contrôle économique et financier de l'État, et aux procédures de contrôle de la Cour des comptes et du Parlement.

Les engagements de La Poste et de l'État ont été redéfinis par le « Contrat d'entreprise 2013-2017 » approuvé par le Conseil d'administration du groupe du 22 avril 2013 et signé par l'ensemble des parties prenantes le 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.

Le contrat d'entreprise entre La Poste et l'État, portant sur la période 2023-2027 et s'inscrivant dans la continuité du précédent, a été signé en juin 2023.

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.

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.

43.2 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 au titre de la centralisation des fonds Livrets A et Livrets de Développement Durable et sont résumées dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Produits	1 829	2 253
Charges	(14)	(9)
Créances	64 440	67 847
Dettes	536	502

Les transactions avec les autres entreprises associées, ainsi qu'avec les coentreprises, ne sont pas significatives.

43.3 Rémunération des organes

La rémunération des principaux dirigeants du groupe La Poste (au sens de la norme IAS 24) s'est élevée en cumulé à 7,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 (6,3 millions d'euros en 2024). Les dirigeants ne bénéficient d'aucun avantage postérieur à l'emploi spécifique.

Les principaux dirigeants du groupe sont notamment les membres du Comité exécutif, ainsi que les membres du Conseil d'administration (pour leur rémunération brute au titre de leur activité d'administrateur, pour l'essentiel reversée à l'État ou à la Caisse des Dépôts, et des salaires des représentants des salariés). Cette rémunération au titre de l'activité d'administrateur s'élève à 0,3 million d'euros (0,2 million d'euros en 2024).

NOTE 44 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

NOTE 45 Périmètre de consolidation

Société	Pays	Pourcentage d'intérêt 2024	Pourcentage d'intérêt 2025	Pourcentage de contrôle 2024	Pourcentage de contrôle 2025	Méthode de consolidation 2024	Méthode de consolidation 2025
SOCIÉTÉ CONSOLIDANTE							
LA POSTE 9, rue du Colonel-Pierre-Avia 75757 PARIS CEDEX 15							
SECTEUR SERVICES-COURRIER-COLIS							
Adimmo	France	64,15	75,41	99,90	99,90	IG	IG
Advanced Ideas	Roumanie	60,00	60,00	60,00	60,00	IG	IG
Âge d'or Expansion	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Asten Santé	France	64,21	75,49	64,21	75,49	IG	IG
Asten Santé à domicile	France	64,21	75,49	100,00	100,00	IG	IG
Axeo Développement	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Axeo Partenariats Pro Services	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
Budget Box	France	100,00		100,00		IG	
Cassiop	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	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	100,00		100,00		IG	
Cyclonova	France		60,00		60,00		IG
Diadom	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte BPO IS	France	65,00	65,00	65,00	65,00	IG	IG
Économie d'énergie	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
EDENEXT	France	100,00		100,00		IG	
Edgewhere	France	83,20	83,20	83,20	83,20	IG	IG
E-SY Com	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Fluow	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
Geobuzon	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Geoptis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Go Logistic	Portugal	90,00	100,00	90,00	100,00	IG	IG
HDC Santé (ex Happytal)	France	93,00	100,00	93,00	100,00	IG	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		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	100,00	100,00	100,00	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 Conciergerie	France	51,00		51,00		IG	
La Poste E-éducation	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2024	Pourcentage d'intérêt 2025	Pourcentage de contrôle 2024	Pourcentage de contrôle 2025	Méthode de consolidation 2024	Méthode de consolidation 2025
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		IG	
La Poste Santé et Autonomie	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LineUp7	France	75,00	75,00	75,00	75,00	IG	IG
LineUp7 Factory	France		75,00		100,00		IG
LP10	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LPS Réseaux	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Matching	France	83,76	100,00	83,76	100,00	IG	IG
Mediaposte	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediaposte Distribuição Postal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediaposte Espagne	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediaposte Hit Mail	Roumanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediaposte 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
Mediaposte Martech	Roumanie	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
Mediaposte SGPS	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Metrica	Bulgarie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
MN Santé	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Neolog	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Nouvelle Attitude	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Ofertia Colombia	Colombie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Ofertia Mexico	Mexique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
OnlySo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Recygo	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
SCI STP Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SMP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
T&S IT (ex-Sogec Informatique)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
T&S marketing (ex Sogec Marketing)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tick and Shop Log (ex Sogec Gestion)	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	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tikeasy	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
TimeOne – Performance	France	100,00		100,00		IG	
Viaposte Maintenance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viaposte Maintenance Benelux	Belgique		100,00		100,00		IG
Viaposte SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viaposte transport Management	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Vouchers Depot	Roumanie	75,00	75,00	75,00	75,00	IG	IG
White Image Group	Roumanie	75,00	75,00	75,00	75,00	IG	IG
White Image Loyalty	Roumanie	75,00	75,00	75,00	75,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2024	Pourcentage d'intérêt 2025	Pourcentage de contrôle 2024	Pourcentage de contrôle 2025	Méthode de consolidation 2024	Méthode de consolidation 2025
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		50,00		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	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE
Alturing	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Aramex PJSC	Émirats arabes unis	28,00	28,00	28,00	28,00	MEE	MEE
Armadillo Holding Gmbh	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Austria GmbH	Autriche	60,00		100,00		IG	
Asendia Benelux B.V.	Pays-Bas	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Digital Holding AG	Suisse	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 Global Returns	France	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.r.L.	Italie	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Logistics Holding AG	Suisse	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Logistics Ireland Limited (ex-The Reach Advisory Limited.)	Irlande	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	Suède	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Oceania AU Pty. Ltd.	Australie	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Oceania NZ Limited	Nouvelle Zélande	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 Pte. Ltd.	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 Inc.	États-Unis	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Beijing Linehaul Express Co Ltd.	Chine	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Bio Cair Fowarding International Co LTD	Chine	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Asia Limited	Hong Kong	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Australia PTY Ltd	Australie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Belgium	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Customs Brokerage LLC	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair France SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Germany GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair India Private Limited	Inde	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
BIOCAIR, Inc.	États-Unis	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		IG	
Boks SAS	France	24,68	24,68	24,68	24,68	MEE	MEE
Broad Reach Canada	Canada	40,80	30,60	100,00	100,00	IG	IG
Broad Reach Canada, Inc. (ex Broad Reach Commerce Inc.)	États-Unis	40,80	30,60	68,00	51,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2024	Pourcentage d'intérêt 2025	Pourcentage de contrôle 2024	Pourcentage de contrôle 2025	Méthode de consolidation 2024	Méthode de consolidation 2025
SECTEUR GEOPOST							
C Chez Vous SAS	France	80,00	80,00	80,00	80,00	IG	IG
Calédonie Express	France	60,00	60,00	60,00	60,00	MEE	MEE
Cargonet Software SAS	France	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	Île 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	100,00	100,00	IG	IG
CitySprint (UK) Group Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CitySprint (UK) Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CitySprint Courier Services Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Cool Runnings Transport B.V.	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	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	100,00	100,00	IG	IG
Delifresh IDF	France	100,00		100,00		IG	
Delivering London Limited	Grande-Bretagne		25,00		25,00		MEE
Direct Parcel Distribution CZ s.r.o.	Rép. tchèque	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Direct Parcel Distribution SK s.r.o.	Slovaquie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Argentina S.A.	Argentine	35,00	35,00	35,00	35,00	MEE	MEE
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 d.o.o.	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	Ouzbékistan	100,00		100,00		IG	
DPD France SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD fresh BeLux BV	Belgique	100,00	100,00	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 Hungary 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

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2024	Pourcentage d'intérêt 2025	Pourcentage de contrôle 2024	Pourcentage de contrôle 2025	Méthode de consolidation 2024	Méthode de consolidation 2025
SECTEUR GEOPOST							
DPD Romania S.A.	Roumanie	69,81	69,81	100,00	100,00	IG	IG
DPD RUS	Russie	100,00	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 Slovenia	Slovénie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPDCN Linehaul Express 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	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DS Russia GP GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DS Russia Management GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DTDC	Inde	42,52	42,52	42,52	42,52	MEE	MEE
Epicery SAS	France	91,34	91,34	91,34	91,34	IG	IG
ESW France SAS (ex Scalefast, SAS)	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
ESW Japan K.K. (ex Scalefast Japan Kabushiki Kaisha)	Japon	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
ESW Parent, Inc, (ESPI)	États-Unis	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
ESW U.S. Direct E-Commerce Canada Corp	Canada	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Express Delivery Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
FB On Board Courier Services Inc.	Canada	17,29	17,29	26,76	26,76	MEE	MEE
FermoPoint S.r.l.	Italie	50,98	100,00	60,00	100,00	IG	IG
Flap Locadora e Trans. Ltda.	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Forwarder Line Logistik	Liechtenstein	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Geopost Americas	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Geopost 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	Allemagne	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	100,00	100,00	IG	IG
Geopost Trans EOOD	Bulgarie	69,81	69,81	100,00	100,00	IG	IG
Geopost Vision	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Gruppo BRT	Italie	84,96	100,00	84,96	100,00	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	100,00	100,00	IG	IG
Jadlog Logística Ltda.	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2024	Pourcentage d'intérêt 2025	Pourcentage de contrôle 2024	Pourcentage de contrôle 2025	Méthode de consolidation 2024	Méthode de consolidation 2025
SECTEUR GEOPOST							
JLGP Brasil Participações Ltda	Brésil	100,00		100,00		IG	
JP Linex Nankai Parcel Co., Ltd.	Japon	19,29	19,29	29,85	29,85	MEE	MEE
Koiki Home, S.L.	Espagne	40,34	46,65	40,34	46,65	MEE	MEE
Last Mile Link Technologies Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	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	64,63	100,00	100,00	IG	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 (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 (Zhengzhou) Ltd.	Chine	54,93	54,93	85,00	85,00	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	Émirats arabes unis	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express Ltd.	Grande-Bretagne	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
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
Mach 1 Couriers Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Menexpres, S.A.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Nanny Bag	France	49,95		49,95		MEE	
Ninja Logistics Pte. Ltd.	Singapour	42,29	34,25	42,29	34,25	MEE	MEE
North America Direct, Inc.	États-Unis	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
On The Dot Technologies Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Packcity Geopost	France	34,00	34,00	34,00	34,00	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 Logistics	France	100,00	100,00	100,00	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	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	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
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	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Scalefast Canada Enterprises	Canada	60,00		100,00		IG	
Scalefast Inc.	États-Unis	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2024	Pourcentage d'intérêt 2025	Pourcentage de contrôle 2024	Pourcentage de contrôle 2025	Méthode de consolidation 2024	Méthode de consolidation 2025
SECTEUR GEOPOST							
Scalefast S. de R.L. de C.V.	Mexique	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Scalefast Singapore PTE Ltd	Singapour	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Exa Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Examurs Paris	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sci Intel immo	France	100,00		100,00		IG	
SDS RUS LLC	Russie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Seur España Operaciones, S.A.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Seur Geopost, S.L.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Seur Logística S.A.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Shaanxi Depuda International Logistic Co Ltd (ex Linehaul Express (Yiwu) Ltd)	Chine	64,63	64,63	100,00	100,00	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	
Sichuan Depuda International Logistics Co Ltd (ex DPD Sichuan Ltd)	Chine	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Siodemka Systemy Sp z o.o.	Pologne	100,00		100,00		IG	
Sodexi	France	35,00	35,00	35,00	35,00	MEE	MEE
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.	Bulgarie	69,81	69,81	100,00	100,00	IG	IG
SRT France Logistics	France	100,00		100,00		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	100,00	100,00	IG	IG
The Courier and Passenger Transport Holdings Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	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	100,00	100,00	IG	IG
Urgent Deliveries Limited (EcoSpeed)	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	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 Malaysia SDN BHD	Malaisie	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 Spain S.L. (ex Scalefast, S.L.)	Espagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
U.S. Direct E-Commerce Switzerland AG	Suisse	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
U.S. Direct e-commerce UK Limited	Grande-Bretagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
U.S. Direct Hong Kong Limited	Hong Kong		60,00		100,00		IG
US Direct E-Commerce (USA) Inc.	États-Unis	60,00	60,00	60,00	100,00	IG	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		100,00		IG	
US Direct E-Commerce Rus LLC	Russie	60,00		100,00		IG	
Wako Express Co. Ltd.	Taïwan	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
WN TPC	Grande-Bretagne	60,00		100,00		IG	
WnDirect USA, Inc	États-Unis	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Your Cargo Contact B.V.	Pays-Bas	48,47	48,47	75,00	75,00	IG	IG
Your Cargo Contact LGG	Belgique	48,47	48,47	100,00	100,00	IG	IG
Your Cargo Contact Limited	Grande-Bretagne	36,35	36,35	75,00	75,00	IG	IG
Yurtici Kargo Servisi A.S.	Turquie	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2024	Pourcentage d'intérêt 2025	Pourcentage de contrôle 2024	Pourcentage de contrôle 2025	Méthode de consolidation 2024	Méthode de consolidation 2025
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	100,00	100,00	IG	IG
AEP3 SCI	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
AEP4 SCI	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Arial CNP Assurances	France	40,00	40,00	40,00	40,00	MEE	MEE
Assurbail Patrimoine	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Assurimmeuble	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Assuristance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Seguradora Especializada Em Saúde SA	Brésil	51,75	51,75	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Seguradora SA	Brésil	51,75	51,75	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Vida e Previdência	Brésil	40,00	40,00	100,00	100,00	IG	IG
CIMO	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Asfalistiki	Chypre	100,00		100,00		IG	
CNP Assur Trésorerie Plus	France	98,82	97,72	98,82	97,74	IG	IG
CNP Assurances	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assurances Compañia de Seguros	Argentine	76,47	76,47	76,47	76,47	IG	IG
CNP Assurances Holding	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assurances IARD	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assurances Latam Holding Ltda	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assurances Participações Ltda	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assurances Prévoyance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assurances Protection Sociale	France	65,00	65,00	65,00	65,00	IG	IG
CNP Assurances Santé Individuelle	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
CNP Capitalização SA	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Caution	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Consórcio SA Administradora de Consórcios	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Cyprialife	Chypre	100,00		100,00		IG	
CNP Cyprus Insurance Holdings	Chypre	100,00		100,00		IG	
CNP Europe Life	Irlande	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Immobilier	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Luxembourg	Luxembourg	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP OSTRUM ISR OBLI 12 MOIS	France	88,06	99,43	88,06	99,44	IG	IG
CNP Participações em Seguros Ltda	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Participações Securitarias Brasil Ltda	Brésil	51,75	51,75	100,00	100,00	IG	IG
CNP Retraite	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP SA de Capitalización y Ahorro p/fines determinados	Argentine	50,00	50,00	65,38	65,38	IG	IG
CNP Santander Insurance Europe DAC	Irlande	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
CNP Santander Insurance Life DAC	Irlande	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
CNP Seguros Holding Brasil SA	Brésil	51,75	51,75	51,75	51,75	IG	IG
CNP UniCredit Vita	Italie	51,00		51,00		IG	
CNP Assicura	Italie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Vita Assicurazione	Italie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Zois	Grèce	100,00		100,00		IG	
Companhia de Seguros Previdencia Do Sul-Previsul	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Credicoop Compañia de Seguros de Retiro SA	Argentine	29,82	29,82	29,82	29,82	MEE	MEE

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2024	Pourcentage d'intérêt 2025	Pourcentage de contrôle 2024	Pourcentage de contrôle 2025	Méthode de consolidation 2024	Méthode de consolidation 2025
SECTEUR LA BANQUE POSTALE – CNP							
EasyBourse	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Ecureuil Profil 90	France	54,59	55,00	54,59	55,00	IG	IG
Ezyness	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
FCT Elise 2012	France	95,00	95,00	95,00	95,00	IG	IG
Filassistance International	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Foncière ELBP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Fundo De Investimento Imobiliario Renda Corporativa Angico – FII	Brésil	48,81	48,81	100,00	100,00	IG	IG
GALAXIE 33	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Holding d'Infrastructures Gazières	France	52,97	52,97	52,97	52,97	MEE	MEE
Holding XS 1 SA	Brésil	40,00	40,00	51,00	51,00	IG	IG
Infra-Invest	Luxembourg	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Infra-Invest France	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Infra-Invest Holding	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 Leasing & Factoring	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Financière de l'Echiquier	France	75,00	75,00	100,00	100,00	IG	IG
LBP Actifs Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LBP AM	France	75,00	75,00	75,00	75,00	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	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Louvre Banque Privée Immobilier Conseil	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Ma French Bank	France	100,00		100,00		IG	
Montparvie V	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Odonto Empresas Convênios Dentários Ltda	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
OPCI AEP247	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
OPCI AEW Imcom 1	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
OPCI MTP Invest	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
OPCI Raspail	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
OPCVM Caixa Seguradora SA	Brésil	51,75	51,75	100,00	100,00	IG	IG
OPCVM Caixa Vida e Previdência	Brésil	40,00	40,00	100,00	100,00	IG	IG
OPCVM CNP Consórcio SA	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Provincia Seguros de Vida SA	Argentine	40,00	40,00	40,00	40,00	MEE	MEE
SAS 270 Investments	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI CRSF Métropole	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI ICV	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Lamartine	France	85,00	85,00	85,00	85,00	IG	IG
SCI Tertiaire Saint Romain	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCP Lamartine Euros	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCP Lamartine monitoring Holding	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SICAC	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SOFIAP	France	66,00	100,00	66,00	100,00	IG	IG
Sogestop K	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
TERRE NEUVE 4 IMMO	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Univers CNP 1 FCP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Vivaccio ISR actions	France	99,89	100,00	99,89	100,00	IG	IG
Wiz Soluçoes e Corretagem de Seguros SA	Brésil	12,94		25,00		MEE	
XS5 Administradora de consorcios SA	Brésil	25,00	25,00	50,01	50,01	MEE	MEE
Youse Tecnologia e Assistencia em Seguros Ltda	Brésil	51,75	51,75	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2024	Pourcentage d'intérêt 2025	Pourcentage de contrôle 2024	Pourcentage de contrôle 2025	Méthode de consolidation 2024	Méthode de consolidation 2025
SECTEUR GRAND PUBLIC ET NUMÉRIQUE							
Acuitude	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Adverline	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
AR 24	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
ARKHINEO	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Axonal	France	100,00		100,00		IG	
Boxtal	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Certinomis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNTP – Docaposte BPO	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte Agility	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte Applicam	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte BPO SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte CSP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte CYBER	France	100,00		100,00		IG	
Docaposte DPS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte Externalisation	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte Fast	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte Institute	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte IOT	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	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte Trust & Sign Roumanie	Roumanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte Tunisie	Tunisie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	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
Esculape	France	98,08	100,00	98,08	100,00	IG	IG
Eukles	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Heva	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Icanopée	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Index Education Développement	France	90,00	90,00	90,00	90,00	IG	IG
Index Education France	France	90,00	90,00	100,00	100,00	IG	IG
Index Italie	Italie	90,00	90,00	100,00	100,00	IG	IG
La Manufacture Docaposte	France	70,00	70,00	70,00	70,00	IG	IG
La Poste Services à la Personne	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LP11	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Maileva	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Maincare	France	98,08	100,00	100,00	100,00	IG	IG
MARKETSHOT	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Media Prisme SAS	France	82,05	100,00	82,05	100,00	IG	IG
Mon Contact Logement	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
Monha	France	49,00		49,00		MEE	
Numspot	France	26,00	26,00	26,00	26,00	MEE	MEE
Openvalue	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Probayes	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sefas Inc	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt 2024	Pourcentage d'intérêt 2025	Pourcentage de contrôle 2024	Pourcentage de contrôle 2025	Méthode de consolidation 2024	Méthode de consolidation 2025
Sefas Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sefas SA	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sérès Argentine	Argentine		66,00		100,00		IG
Sérès Colombie	Colombie		66,00		100,00		IG
Séres Espagne	Espagne	66,00	66,00	100,00	100,00	IG	IG
Sérès Equateur	Équateur		66,00		100,00		IG
Sérès Mexique	Mexique		66,00		100,00		IG
Sérès Pérou	Pérou		66,00		100,00		IG
Sérès SA	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG
Sofadev – Docaposte BPO	Maroc	100,00	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 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
Tekoway Moldavie	Moldavie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
THIQA	France	80,00	80,00	80,00	80,00	IG	IG
Voxaly	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Weliom	France	70,00	100,00	70,00	100,00	IG	IG
SECTEUR IMMOBILIER							
Poste Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Akatea 2 TPF2 SAS	France	20,02	20,02	20,02	20,02	MEE	MEE
Akatea TPF2	France	20,02	20,02	20,02	20,02	MEE	MEE
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
HLU Port de Lyon	France	20,00	20,00	20,00	20,00	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		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 Gares	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Multiburo Suisse SA	Suisse	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
MWPI	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
N.C.I	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	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 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
SC Pyxis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCCV 56, Rue Cler	France	49,00		49,00		MEE	

		Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
Sociétés	**Pays**	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**
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 Marseille Saint Victor	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Rennes Trigone	France	49,00		49,00		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		MEE	
SOBRE GLP	France	74,28		51,00		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
Terseren	France	66,00	66,00	100,00	100,00	IG	IG
Tetra Logistique	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Toulouse Occitanie	France	44,00	44,00	44,00	44,00	MEE	MEE
TPF2 – SPPICAV	France	20,02	20,02	20,02	20,02	MEE	MEE
Urba 144	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
NON AFFECTÉ							
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.

NOTE 46 Autres titres non consolidés hors France

(en milliers d'euros)	Pays	31/12/2025 Pourcentage de détention	31/12/2025 Valeur au bilan	31/12/2024 Valeur au bilan
Anchanto	Singapour	17%	6 613	6 613
Bosta Inc.	États-Unis	11%	1 285	1 285
Livelihoods	Luxembourg	3%	1 000	1 000
Localz Pty Ltd.	Australie	5%	926	926
Mediaposte Vietnam	Vietnam	36%	311	311
La Financière de l'Échiquier Suisse SA	Suisse	100%	94	94
Vietnam Postal SRL	Vietnam	6%	42	43
CargoNetwork Gm	Allemagne	11%	40	40
Divers	Philippines	ns	35	19
CID Externalizacion de Servici	Espagne	10%	25	25
Kombiverkehr Deu	Allemagne	ns	16	16
Divers	Portugal	ns	32	32
IG Zollwerk	Suisse	7%	11	11
Insercion Personal Discapacita	Espagne	10%	6	6
Divers	Espagne	ns	8	17
Divers	Allemagne	ns	1	1
Third Parties	Japon	2%	1	31
Sqale	Suisse			213
Redtrans Algeciras, S.L. [a]	Espagne			2 691
Red de Transporte Urgente de León, S.A. [a]	Espagne			1 615
Sérès Colombie [b]	Colombie			770
Sérès Argentine [b]	Argentine			689
Sérès Mexique [b]	Mexique			586
Séres Pérou [b]	Pérou			357
Sérès Equateur [b]	Équateur			187
Guremo, S.L. [a]	Espagne			63
TOTAL			**10 446**	**17 641**

(a) Sociétés consolidées puis fusionnées avec Seur Geopost, S.L. au cours de l'exercice 2025.
(b) Sociétés consolidées en 2025.

6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2025

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 2025, 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 2025 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.821-53 et R.821-180 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 2025, les actifs de l'UGT Courrier sont totalement dépréciés pour un montant de 742 M€ (dont 235 M€ d'immobilisations corporelles, 147 M€ d'immobilisations incorporelles, 360 M€ de droits d'utilisation).

En effet, comme indiqué en note 21.2 « Tests sur autres actifs non courants et non financiers » de l'annexe aux comptes consolidés, 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 maintenir la dépréciation de l'intégralité des actifs de cette UGT pour un montant total de 742 M€. Le test de dépréciation a été réalisé selon les modalités exposées dans la note 21.2 « Tests sur autres actifs non courants et non financiers ».

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 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 la note 21.2 « Tests sur autres actifs non courants et non financiers » de l'annexe aux comptes consolidés.

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 16 « 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 2025, les écarts d'acquisition s'élèvent à 5 815 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 3.9 « Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles, immeubles de placement au coût et droits d'utilisation (IFRS 16) » et 21 « 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 3.9 « Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles, immeubles de placement au coût et droits d'utilisation (IFRS 16) » et 21 « Tests de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations », 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 (« bucket 1 »), dégradés (« bucket 2 ») ou en défaut (« bucket 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 buckets 1 et 2) sont déterminées principalement sur la base de modèles développés par La Banque Postale intégrant différents paramètres (probabilité de défaillance ou « PD », perte en cas de défaillance ou « LGD », données prospectives ou « forward looking », etc...).

Par ailleurs, comme indiqué dans les notes 3.11.6 « Dépréciation des actifs financiers » et 35.2.3. « Impacts sur l'évaluation du risque de crédit » de l'annexe aux comptes consolidés, elles sont complétées, le cas échéant, par des provisions additionnelles portant notamment sur des contreparties ou des secteurs d'activité considérés comme présentant des indices de dégradation pour les personnes morales.

Les encours de crédits en défaut (bucket 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 du jugement pour la classification des expositions (bucket 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 macro-économique, nous avons considéré que l'estimation des pertes attendues sur les crédits à la clientèle au 31 décembre 2025 constituait un point clé de notre audit.

Au 31 décembre 2025, les encours bruts de prêts et créances sur la clientèle au coût amorti s'élèvent à 134 milliards d'euros et les provisions qui y sont associées totalisent 1,8 milliard d'euros comme indiqué dans la note 35.2.4 « 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 « 3.11.6 Dépréciation des actifs financiers » et 35.2 « Risque de crédit » de l'annexe aux comptes consolidés.

Notre réponse

Provisionnement des encours de crédit en bucket 1 et 2

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 leur calcul ;
- nous avons apprécié la mise à jour des paramètres utilisés pour les calculs des dépréciations au 31 décembre 2025 ;
- nous avons apprécié les modalités de prise en considération du contexte macro-économique de l'exercice dans les modalités de détermination des provisions sur base de modèle et dans les mesures de provisionnement sectoriel ;
- nous avons examiné la documentation sous-tendant l'estimation des provisions sectorielles.
  Pour les provisions estimées sur base de modèle, sur les crédits aux particuliers et sur les crédits aux personnes morales, nous avons vérifié la correcte application des paramètres de calcul définis par le modèle de provisionnement.

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 bucket 3

Dans le cadre de nos procédures d'audit, nous avons 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 également consisté à apprécier la qualité du dispositif de suivi des contreparties sensibles, douteuses et contentieuses, du processus de revue de crédit.

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 et, pour le provisionnement des crédits aux particuliers, nous avons vérifié la correcte application des paramètres de calcul définis par le modèle de provisionnement.

Nous avons enfin apprécié la pertinence de l'information donnée dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des passifs d'assurance selon les modèles Variable Fee Approach (VFA) et Building Block Approach (BBA) (Best Estimate - BE, Risk Adjustment - RA et Contractual Service Margin - CSM)

Risque identifié

Parmi les passifs d'assurance comptabilisés en application de la norme IFRS 17, les passifs nets évalués selon les modèles BBA et VFA s'élèvent à 377,2 Mds€ au 31 décembre 2025 comme présenté dans les notes 32.6 « Contrats d'assurance émis et de réassurance détenus » et 36.3 « Informations sur les passifs d'assurance » de l'annexe aux comptes consolidés.

L'estimation de ces passifs telle que prescrite par la norme IFRS 17 repose sur les principes suivants :

- la détermination de la meilleure estimation de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs nécessaires à l'exécution des obligations contractuelles vis-à-vis des assurés. La projection de ces flux de trésorerie futurs intègre des hypothèses sur le comportement des assurés et les décisions de gestion de la direction. Ces flux estimés sont actualisés afin de refléter la valeur temps de l'argent sur la base d'une courbe des taux sans risque ajustée d'une prime d'illiquidité ;
- la définition de l'ajustement au titre des risques non financiers destiné à couvrir l'incertitude sur le montant et l'échéancier des flux de trésorerie futurs engendrée par ces risques. Pour évaluer cet ajustement, le groupe a choisi de retenir la méthode de « Value at Risk » et a exercé son jugement dans le choix du niveau de confiance et de la maille de diversification appliquée ;
- la marge sur services contractuels (ou « Contractual Service Margin ») représentant la valeur actualisée des profits futurs différés attribuables aux actionnaires sur la durée de couverture des contrats d'assurance profitables et reconnue en compte de résultat sur la base des unités de couverture définies par le groupe et appropriées aux groupes de contrats d'assurance considérés. Le groupe a exercé son jugement pour ajuster la méthodologie de détermination des unités de couvertures de ces contrats en tenant compte, dans les modèles d'évaluation, du différentiel de rendement réel attendu des placements sous-jacents aux engagements résultant d'hypothèses financières dites « monde réel » (ou « real world ») par rapport à celles retenues dans les projections actuarielles en univers « risque neutre ».

En raison de l'horizon long terme des engagements relatifs aux contrats d'assurance évalués selon les modèles VFA et BBA, de leur sensibilité importante à l'environnement économique et financier pouvant engendrer un impact sur le comportement des assurés, du caractère significatif du jugement de la direction dans le choix des données et des hypothèses, ainsi que du recours à des techniques complexes de modélisation, nous avons considéré l'évaluation des passifs d'assurance des contrats d'assurance évalués selon ces modèles comme un point clé de l'audit.

Notre réponse :

Avec le concours de nos spécialistes en modélisa

tion actuarielle et en principes comptables IFRS, les procédures d'audit que nous avons mises en œuvre ont consisté à :

- prendre connaissance des processus et des méthodologies définis par la direction du groupe, ainsi que la gouvernance associée, permettant de déterminer, selon les principes de la norme IFRS 17, la meilleure estimation de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs nécessaires à l'exécution des obligations contractuelles envers les assurés de contrats d'assurance évalués selon les modèles VFA et BBA ;
- évaluer la conformité aux dispositions de la norme IFRS 17 des principes comptables appliqués par le groupe ;

- apprécier spécifiquement l'éligibilité des contrats d'assurance des branches « épargne et retraite » au modèle d'évaluation comptable VFA et apprécier la correcte application par la direction de ces méthodes d'évaluation aux contrats d'assurance « épargne et retraite » en conformité avec les dispositions de la norme IFRS 17 ;
- apprécier et tester les contrôles clés mis en place par la direction, y compris sur l'environnement de contrôle interne des systèmes d'information intervenant dans le traitement des données. Dans ce cadre, nous avons en particulier évalué les dispositifs de contrôle relatifs aux méthodologies, aux jugements et aux hypothèses clés formulées par la direction. Nous avons également apprécié le caractère adéquat des changements d'hypothèses, de paramètres ou de modélisation des processus actuariels intervenant dans l'évaluation des flux de trésorerie futurs ;
- tester, par sondage, les principales méthodologies, les hypothèses et les paramètres actuariels clés retenus dans la détermination des estimations des flux de trésorerie futurs actualisés, de l'ajustement au titre des risques non financiers et de la marge sur services contractuels. Nous avons apprécié, par sondage, le caractère raisonnable de ces estimations ainsi que des processus de détermination de la reprise en compte de résultat de la période au titre de l'ajustement pour risques non-financiers et de la marge sur services contractuels ;
- tester, par sondage, la fiabilité des données sous-jacentes utilisées dans les modèles de projection et les calculs de la meilleure estimation des flux de trésorerie futurs actualisés ;
- réaliser des procédures analytiques sur les évolutions afin d'identifier le cas échéant toute variation incohérente ou inattendue significative ;
- apprécier le caractère approprié de l'information communiquée dans l'annexe aux comptes consolidés.

Evaluation des actifs financiers non cotés de niveau 3

Risque identifié

Le groupe La Poste, au travers sa filiale La Banque Postale, porte 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 pour un montant global de 24 Mds€, comme indiqué dans la note 38.1 « Juste valeur et hiérarchie des instruments financiers ». 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 paramètres 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.

Les règles et les méthodes comptables applicables aux portefeuilles d'actifs financiers de niveau 3 et les modalités de détermination de leur juste valeur sont décrites dans la note 3.13 « Juste valeur des instruments financiers et immeubles de placement » de l'annexe aux comptes consolidés.

Notre réponse

Nous avons réalisé les diligences suivantes :

- apprécier 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 ;
- vérifier 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 ;
- sur la base d'un échantillon aléatoire des actifs non cotés, comparer la valorisation retenue par la société avec les dernières valorisations disponibles provenant d'experts et de gestionnaires de fonds ;
- faire 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 ;
- apprécier les changements de classification entre les 3 niveaux de juste valeur ;
- apprécier le caractère approprié de l'information communiquée dans l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés 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 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 de la Présidente Directrice Générale. 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 inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

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 par l'assemblée générale du 8 juin 2021 pour le cabinet FORVIS MAZARS SA.

Au 31 décembre 2025, le cabinet KPMG SA était dans la 17ème année de sa mission sans interruption et le cabinet FORVIS MAZARS SA dans la 5ème année sans interruption.

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.821-55 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.821-27 à L.821-34 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 23 mars 2026
KPMG SA

Stéphanie Millet
Associée

Xavier de Coninck
Associé

Levallois-Perret, le 23 mars 2026
FORVIS MAZARS

Gonzague Senlis
Associé

Charles de Boisriou
Associé

6.3 ÉTATS FINANCIERS ANNUELS

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)	Note	31/12/2025	31/12/2024
Chiffre d'affaires Services, Courrier, Colis		6 866	7 170
Chiffre d'affaires Grand Public Numérique		2 902	3 048
Chiffre d'affaires Immobilier		17	22
Chiffre d'affaires Autres		18	20
Chiffres d'affaires	**1**	**9 803**	**10 260**
Autres produits d'exploitation	**2**	2 736	2 911
Produits d'exploitation		**12 539**	**13 171**
Achats		(433)	(467)
Autres charges externes	**3**	(4 789)	(5 359)
Impôts, taxes et versements assimilés	**4**	(627)	(634)
Charges de personnel	**5**	(7 554)	(7 571)
Dotations aux amortissements et provisions	**6.1**	28	(56)
Autres charges	**6.2**	(7)	(3)
Charges d'exploitation		**(13 382)**	**(14 090)**
Résultat d'exploitation		**(843)**	**(919)**
Résultat financier	**7**	**612**	**2 158**
Résultat courant		**(231)**	**1 239**
Résultat exceptionnel	**8**	**(10)**	**(10)**
Résultat avant impôt		**(241)**	**1 229**
Impôt sur les bénéfices	**9**	745	657
RÉSULTAT NET		**504**	**1 886**

Bilan

ACTIF

(en millions d'euros)	Note	31/12/2025 Valeurs brutes	31/12/2025 Amortissements et Provisions	31/12/2025 Valeurs nettes	31/12/2024 Valeurs nettes
Immobilisations incorporelles	10	**1 648**	**(1 342)**	**306**	**305**
Terrains et constructions		262	(149)	113	115
Autres immobilisations corporelles		3 193	(2 695)	498	520
Immobilisations corporelles	11	**3 455**	**(2 844)**	**611**	**635**
Immobilisations financières	12	**18 834**	**(301)**	**18 533**	**18 500**
Actif immobilisé		**23 937**	**(4 487)**	**19 450**	**19 440**
Stocks et en cours	13	**135**	**(5)**	**130**	**126**
Créances clients et comptes rattachés		1 466	(80)	1 386	1 456
Autres créances		845	-	845	870
Créances d'exploitation	14	**2 311**	**(80)**	**2 231**	**2 326**
Débiteurs divers	16	**188**	**(25)**	**163**	**328**
Comptes de régularisation	17	**85**	**-**	**85**	**114**
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	18	**3 519**	**-**	**3 519**	**3 898**
Actif circulant		**6 238**	**(110)**	**6 128**	**6 792**
TOTAL ACTIF		**30 176**	**(4 597)**	**25 578**	**26 232**

PASSIF

(en millions d'euros)	Note	31/12/2025	31/12/2024
Capital social		6 183	5 858
Primes liées au capital		1 415	1 246
Réserves		284	190
Report à nouveau		1 504	206
Résultat de l'exercice		504	1 886
Capitaux propres	**20**	**9 890**	**9 386**
Autres fonds propres	**20**	**750**	**750**
Provisions réglementées	**21**	**86**	**75**
Provisions pour risques et charges	**21**	**1 121**	**1 436**
Emprunt		9 825	10 482
Emprunts et dettes financières diverses		300	290
Comptes bancaires et valeurs à décaisser		36	243
Dettes financières	**22**	**10 161**	**11 015**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		1 414	1 427
Dettes fiscales et sociales		1 167	1 136
Autres dettes d'exploitation		468	398
Dettes d'exploitation	**14**	**3 049**	**2 961**
Créditeurs divers	**16**	373	464
Comptes de régularisation	**17**	148	145
Créditeurs divers et comptes de régularisations		**521**	**609**
Dettes		**13 731**	**14 585**
TOTAL PASSIF		**25 578**	**26 232**

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Note	31/12/2025	31/12/2024
Résultat net		**504**	**1 886**
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité			
• Plus ou moins-values de cessions		2	(373)
• Variations nettes des provisions		(304)	(278)
• Dépréciations, amortissements et pertes de valeur		358	300
• Autres produits et charges sans incidence de trésorerie		(19)	(250)
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement et impôt		**541**	**1 285**
• Produits et charges financiers		(103)	(118)
• Impôts		(744)	(658)
Marge brute d'autofinancement après coût de l'endettement et impôt		**(306)**	**509**
• Variation des stocks et encours		(4)	2
• Variation des créances d'exploitation		87	320
• Variation des dettes d'exploitation		28	(466)
• Variation des autres actifs et passifs d'exploitation		40	(27)
Variation du besoin en fonds de roulement		**151**	**(172)**
• Produits de CICE de la période		(1)	(1)
• Impôts payés		793	992
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation		**637**	**1 328**
• Acquisition d'actifs incorporels et corporels et variation des fournisseurs d'immobilisations		(249)	(345)
• Acquisition d'actifs financiers		(408)	(1 245)
• Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise		-	(2)
• Encaissements provenant de la cession d'actifs incorporels et corporels		14	5
• Encaissements provenant de la cession d'actifs financiers		481	931
• Sorties de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée		-	496
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement		**(162)**	**(160)**
• Intérêts financiers		114	133
• Émissions d'emprunts	**27**	1 590	600
• Remboursements d'emprunts	**28**	(2 240)	(1 600)
• Autres flux liés aux opérations de financement		28	(38)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		**(508)**	**(905)**
VARIATION DE TRÉSORERIE		**(33)**	**263**
• Liquidités et équivalents de liquidités à l'ouverture de l'exercice		3 436	3 173
• Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice	**29**	3 403	3 436

NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS ANNUELS

NOTES GÉNÉRALES 548

NOTE A Faits marquants et événements postérieurs à la clôture 548
NOTE B Règles et méthodes comptables 549

NOTES SUR LE RÉSULTAT 553

NOTE 1 Chiffre d'affaires 553
NOTE 2 Autres produits d'exploitation 554
NOTE 3 Autres charges externes 555
NOTE 4 Impôts, taxes et versements assimilés 556
NOTE 5 Charges de personnel 556
NOTE 6 Dotations nettes aux amortissements, provisions, dépréciations et autres charges 556
NOTE 7 Résultat financier 557
NOTE 8 Résultat exceptionnel 557
NOTE 9 Impôts sur les bénéfices 558

NOTES SUR LE BILAN 559

NOTE 10 Immobilisations incorporelles 559
NOTE 11 Immobilisations corporelles 560
NOTE 12 Immobilisations financières 561
NOTE 13 Stocks et en cours de production 562
NOTE 14 Créances et dettes d'exploitation 562
NOTE 15 Produits à recevoir et charges à payer 563
NOTE 16 Débiteurs et créditeurs divers 563
NOTE 17 Comptes de régularisation 564
NOTE 18 Valeurs mobilières de placement et disponibilités 564
NOTE 19 Dépréciations d'actifs 565
NOTE 20 Fonds propres 566
NOTE 21 Provisions pour risques et charges 566
NOTE 22 Dettes financières 567
NOTE 23 Informations concernant les transactions avec les parties liées 569

ENGAGEMENTS HORS-BILAN 570

NOTE 24 Instruments financiers dérivés 570
NOTE 25 Engagement envers le personnel 570
NOTE 26 Autres engagements hors bilan 573

NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE 574

NOTE 27 Émissions d'emprunts 574
NOTE 28 Remboursements d'emprunts 574
NOTE 29 Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice 574
NOTE 30 Tableau des filiales et participations 575

NOTES GÉNÉRALES

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.

Par décret de juillet 2025, La Poste a été renouvelée en tant que prestation du SU, à compter du 1er janvier 2026, pour une durée de dix ans.

NOTE A Faits marquants et événements postérieurs à la clôture

Faits marquants

Accord de l'Arcep sur l'augmentation des tarifs 2025

De nouvelles évolutions tarifaires nationales et internationales du courrier et du colis ont eu lieu le 1er janvier 2025, suite à l'avis rendu par l'Arcep le 15 juin 2023 (n° 2023-1298). Ces évolutions tarifaires correspondent à la deuxième année de mise en œuvre de l'encadrement tarifaire pluriannuel fixé par l'Arcep pour la période 2024-2025 dans sa décision du 15 juin 2023.

- Les tarifs courrier-colis du service universel postal augmentent en moyenne de 6,8% au 1er janvier 2025.
- Le tarif de la Lettre verte, pour les envois du quotidien, qui était de 1,29 euro en 2024, s'élève à 1,39 euro en 2025.
- Pour les entreprises, les tarifs du courrier industriel de gestion augmentent de 5,8% et ceux du marketing direct de 3,1%.
- Les tarifs des Colissimo envoyés par les particuliers, toutes destinations confondues (France et international), augmentent en moyenne de 5,2%.

Ces ajustements s'inscrivent dans le cadre du dispositif d'encadrement pluriannuel des tarifs décidé par l'Arcep.

Augmentation du capital social de La Poste SA

Suite à l'Assemblée Générale du 25 juin 2025, La Poste SA a procédé au versement d'un dividende de 493,6 millions d'euros distribué en totalité en actions nouvelles *via* une augmentation du capital social de 325,2 millions d'euros, par l'émission de 162 582 344 actions nouvelles d'une valeur nominale égale à 2 euros, assortie d'une prime d'émission de 168,4 millions d'euros.

À l'issue de cette distribution, le capital social de La Poste SA est porté à 6 182 950 580 euros, divisé en 3 091 475 290 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.

Emprunts

La Poste a réalisé le 10 janvier 2025 une émission publique d'obligations super subordonnées à durée indéterminée remboursables au gré de la Société à partir de la 6,5e année pour un montant de 750 millions d'euros. Ces obligations sont classées en autres fonds propres dans les comptes sociaux (cf. note 20).

Le remboursement des obligations de même nature émises en 2018 pour 750 millions d'euros est intervenu au cours de l'année 2025.

Le 4 juin 2025, La Poste a remboursé l'emprunt obligataire émis en 2015 pour 750 millions d'euros.

Le 18 septembre 2025, La Poste a procédé à l'abondement de la souche obligataire à échéance juin 2030 pour un montant de 100 millions d'euros.

Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement susceptible d'avoir un impact significatif sur les comptes de La Poste ne s'est produit postérieurement à la clôture.

NOTE B Règles et méthodes comptables

Référentiels comptables

Les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions du règlement 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables homologué par arrêté ministériel du 8 septembre 2014 relatif au Plan Comptable Général, et de tous les règlements ANC postérieurs venant le modifier.

À compter du 1er janvier 2024, La Poste a fait le choix d'appliquer par anticipation le règlement ANC n° 2022-06 du 4 novembre 2022, applicable au 1er janvier 2025 et homologué par arrêté du 26 décembre 2023.

Pour rappel, ce règlement apporte des évolutions notamment sur les éléments suivants :

- nouvelle définition plus restrictive du résultat exceptionnel ;
- suppression des transferts de charges ;
- simplification du plan de comptes, facilitant la digitalisation des états financiers ;
- prise en compte des évolutions indiquées ci-dessus dans les modèles des états financiers.

Principes comptables

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.

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.

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 :

- amortissements et dépréciations à caractère purement fiscal ;
- éléments liés à une cause de force majeure (incendies, tempêtes, etc.) ;
- corrections d'erreurs et changements e méthode comptable.

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 9.

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 décret 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 2024 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.

La notification de l'abattement n'a pas encore été reçue à ce jour pour l'année 2025.

Immobilisations incorporelles

Le règlement ANC 2014-03 définit une immobilisation incorporelle comme un actif non monétaire, sans substance physique, et identifiable, c'est-à-dire résultant de droits légaux ou contractuels, ou séparables.

Les immobilisations incorporelles concernent essentiellement des logiciels et des droits au bail.

Les logiciels sont amortis sur une période de un à cinq ans.

Les règles de dépréciation des immobilisations incorporelles sont précisées dans le paragraphe Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles 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 10.

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

Six composants :

- gros œuvre ;
- toiture ;
- menuiserie et travaux extérieurs ;
- gros équipements ;
- petits équipements et agencements ;
- terrain.

Matériels

- Machines de tri : trois composants (mécanique, intelligence, périphérique). Un quatrième composant (alimentation et instruments de mesure) est identifié pour les machines de tri colis (TPGD).
- Matériel d'environnement de tri : deux composants (mécanique, intelligence).

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) et répartie selon les cinq composants suivants :

- 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'événements passés et dont La Poste attend des avantages économiques futurs sont immobilisées.

Conformément à l'option offerte par le règlement ANC 2014-03, les frais d'acquisition directement attribuables à l'acquisition des immobilisations ou à leur mise en état de fonctionnement ne sont pas intégrés au coût de revient de l'immobilisation.

Les coûts d'emprunt ne sont pas incorporés dans le coût d'acquisition des immobilisations.

Les subventions d'investissement reçues en contrepartie de l'acquisition d'une immobilisation sont comptabilisées au passif du bilan et enregistrées au compte de résultat en fonction de la durée d'utilisation des immobilisations pour lesquelles elles ont été attribuées.

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 ou est destiné à être cédé, est ramenée à la valeur actuelle par le biais d'une dépréciation. Cette dépréciation est comptabilisée en résultat d'exploitation. Ce choix est également motivé par la volonté de l'entreprise d'harmoniser le traitement de ces dépréciations entre les comptes sociaux et les comptes consolidés.

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.

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 Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles ci-avant.

Les dividendes reçus sont comptabilisés en produits financiers dans l'exercice au cours duquel la décision de distribution intervient.

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.

Stocks et en cours

La Poste applique la méthode du Coût Moyen Unitaire Pondéré pour évaluer le coût d'entrée de ses stocks, à l'exception des produits finis qui sont évalués à leur coût de production.

Lors de l'arrêté des comptes et conformément au règlement ANC 2014-03 sur les actifs, les stocks sont évalués au plus faible de leur coût d'entrée et de la valeur actuelle. La valeur actuelle est la plus élevée de la valeur vénale (valeur de marché) ou de la valeur d'usage, cette dernière correspondant généralement à l'actualisation des flux nets de trésorerie attendus.

Si la valeur actuelle est la plus faible, une dépréciation doit être comptabilisée pour ramener le coût d'entrée au niveau de la valeur actuelle.

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.

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.

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.

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.

Les écarts de conversion actif ou passif sont principalement liés aux opérations de financement.

Provisions pour risques et charges

Des provisions sont comptabilisées lorsque (i) à la fin de la période concernée, La Poste a une obligation actuelle (juridique ou implicite) vis-à-vis d'un tiers, résultant d'événements antérieurs, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques futurs sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et (iii) le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

L'évaluation des provisions est faite sur la base des coûts attendus par La Poste pour éteindre l'obligation, estimés à partir des données de gestion issues du système d'information, d'hypothèses retenues par La Poste, éventuellement complétées par l'expérience de transactions similaires, et, dans certains cas, sur la base de rapports d'experts indépendants ou de devis de prestataires. Ces différentes hypothèses sont revues à chaque arrêté comptable.

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 25.3 de l'annexe.

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.

Les principales hypothèses retenues et l'évaluation de l'engagement sont présentées dans la note 25 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 25 de l'annexe.

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 16).

Instruments financiers à terme

Les opérations sur instruments financiers à terme sont présentées dans les engagements hors bilan en note 24.

Les opérations de couverture réalisées par La Poste suivent la comptabilité de couverture dont le principe est la symétrie de traitement entre l'instrument financier et son sous-jacent en termes de reconnaissance en résultat.

En application du règlement ANC 2015-05 du 2 juillet 2015, les instruments utilisés dans le cadre d'opérations qualifiées comptablement de « positions ouvertes isolées » font l'objet d'une évaluation en valeur de marché en date d'arrêté. Leurs variations de valeur sont comptabilisées au bilan et les moins-values latentes sont constatées en résultat financier sous forme de provision pour risques et charges.

Capital

Le capital social de La Poste s'élève à 6,183 milliards d'euros, divisé en 3 091 475 290 actions ordinaires d'un nominal de 2 euros chacune. Il est détenu par la Caisse des Dépôts 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.

Engagements hors bilan

Le Plan Comptable Général (PCG) définit les comptes d'engagements, indépendamment des notions de bilan/hors bilan, comme des droits et obligations susceptibles de modifier le montant ou la consistance du patrimoine de l'entreprise, les effets de ces droits et obligations étant subordonnés à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures.

Les engagements ne peuvent être retenus au titre des engagements hors bilan que dans la mesure où ils sont relatifs à des opérations dont la survenance est postérieure à la date d'arrêté comptable (engagements pris dans le cours normal de l'activité) ou s'ils sont relatifs à des actifs et passifs éventuels (engagements de garantie).

Un passif éventuel résulte :

- soit de l'existence d'une obligation dont il n'est pas probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources ;
- soit d'une obligation potentielle, dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise.

Un actif éventuel est un actif potentiel résultant d'événements passés et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance (ou non) d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise.

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

Ce 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

Elles 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

Elles correspondent aux 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

Elle 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.

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 SUR LE RÉSULTAT

NOTE 1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de La Poste se ventile de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Correspondance	2 913	3 052
Publicité (marketing direct et imprimés publicitaires)	672	699
Presse	308	332
International	364	406
Autres	551	602
Services-Courrier	**4 808**	**5 091**
BtoC (*Business to Customers*)	1 915	1 953
Autres	143	126
Colis	**2 058**	**2 079**
Branche Services-Courrier-Colis	**6 866**	**7 170**
Correspondance	892	975
Publicité (marketing direct et imprimés publicitaires)	38	36
International	69	92
Colis BtoC	104	106
Colis CtoC	386	406
Numérique [(a)]	114	23
Autres produits du Courrier – Colis	492	485
Grand Public et Numérique	**2 095**	**2 123**
Refacturation La Banque Postale	786	839
Divers [(a)]	21	86
Réseau	**807**	**925**
Branche Grand Public et Numérique	**2 902**	**3 048**
Immobilier	17	22
Autres	18	20
TOTAL	**9 803**	**10 260**

(a) Le chiffre d'affaires au titre des produits de La Poste Mobile est inclus dans la ligne « Numérique » en 2025 (74 millions d'euros au 31 décembre 2025) et était intégré dans la ligne « Divers » du Réseau en 2024 (58 millions d'euros).

Au 31 décembre 2025, la ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique est la suivante :

- France/ventes nationales : 88,2% ;
- Zone Union européenne : 7,3% ;
- Autres : 4,5%.

Cette ventilation géographique est stable par rapport à fin décembre 2024.

1.1 Chiffre d'affaires Services-Courrier

Chiffre d'affaires « Correspondance »

Il se compose du courrier de gestion (entreprises et autres personnes morales) pour 2 913 millions d'euros.

Chiffre d'affaires du Courrier International

Il se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Frais terminaux	98	98
Autres produits du Courrier International	266	308
TOTAL	**364**	**406**

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.

Autres produits du Courrier

Ils comprennent notamment le chiffre d'affaires des contrats de collecte et de remise du courrier à domicile.

1.2 Chiffre d'affaires de la branche Grand Public et Numérique

Chiffre d'affaires International

Le chiffre d'affaires International de la branche Grand Public et Numérique (69 millions d'euros en 2025) se compose :

- du CA affranchissement guichet pour 51 millions d'euros ;
- des autres produits du CA international pour 18 millions d'euros.

Chiffre d'affaires Réseau

Le chiffre d'affaires de l'activité 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 786 millions d'euros contre 839 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Le chiffre d'affaires du 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 immobilier se compose essentiellement des prestations effectuées par La Poste pour ses filiales immobilières.

NOTE 2 Autres produits d'exploitation

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Contribution presse	39	43
Compensation service universel postal	450	500
Compensation mission d'aménagement du territoire	120	120
Prestations de services au titre de l'activité bancaire	1 755	1 835
Production immobilisée	120	120
Prestations réalisées avec les filiales	172	133
Autres produits d'exploitation	72	150
Produits de cessions	8	10
TOTAL	**2 736**	**2 911**

Les autres produits d'exploitation intègrent les compensations du service universel postal et de la mission d'aménagement du territoire.

Avec le nouveau protocole d'accord portant réforme et programmation du service public de distribution de la presse abonnée pour les années 2022-2026 signé le 14 février 2022, l'État continue à compenser à La Poste les surcoûts relevant de la mission de service public de transport et de distribution de la presse sur la base de nouvelles règles.

Cette compensation, fixée à 38,5 millions d'euros pour l'année 2025, a été versée le 11 décembre 2025.

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)	31/12/2025	31/12/2024
Coûts de personnel et d'intérim des « services financiers »	667	711
Coûts de la « ligne de conseil bancaire du Réseau La Poste »	1 088	1 124
TOTAL	**1 755**	**1 835**

Les prestations réalisées avec les filiales sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Prestations facturées aux filiales	111	72
Refacturations au titre de la mise à disposition de personnel	5	5
Management fees facturés aux filiales de premier rang	*56*	*56*
Dont La Banque Postale	*23*	*22*
TOTAL	**172**	**133**

NOTE 3 Autres charges externes

Les autres charges externes se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Services extérieurs	2 301	2 830
Transport	644	659
Prestations du courrier international	161	166
Locations	1 113	1 127
Entretiens et réparations	361	355
Frais de télécommunications	72	74
Déplacements, missions	75	77
Charges d'opérations avec la clientèle	62	71
TOTAL	**4 789**	**5 359**

Le poste « services extérieurs » se compose notamment de prestations sous-traitées (768 millions d'euros) et de frais d'intermédiaires et d'honoraires (205 millions d'euros).

Les « locations » incluent les charges immobilières (loyers et charges locatives pour 807 millions d'euros) et les locations de véhicules (224 millions d'euros).

Le poste « transport » comprend les charges de transport de correspondance national et international (618 millions d'euros) ainsi que les charges de transport de fonds sous-traités (26 millions d'euros).

NOTE 4 Impôts, taxes et versements assimilés

Le montant des impôts, taxes et versements assimilés s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Taxes sur les salaires	387	394
Versement de transport	86	84
Versement libératoire taxe d'apprentissage	29	30
Cotisations F.N.A.L.	26	26
Participation à la formation professionnelle	43	40
Participation à l'effort de construction	25	24
Autres impôts et taxes	31	36
TOTAL	**627**	**634**

NOTE 5 Charges de personnel

Les charges de personnel se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Traitements, primes et indemnités	5 673	5 653
Cotisations de retraite fonctionnaires	-	103
Cotisations sociales	1 443	1 431
Prestations d'actions sociales	265	199
Autres charges de personnel	173	185
TOTAL	**7 554**	**7 571**

L'évolution des charges de personnel (-17 millions d'euros) provient notamment de :

- la variation enregistrée sur le poste « traitements, primes et indemnités » (+20 millions d'euros) ;
- l'arrêt du versement des cotisations de retraite des fonctionnaires intervenu courant 2024 (cf. note 25.3 Régime de retraite des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste) ;
- l'impact lié à la mise en place des CSE comprenant des coûts additionnels en 2025 pendant la période de transition et la prise en charge en 2025 de coûts ponctuels liés au démarrage des CSE.

Les effectifs s'établissent de la manière suivante (en équivalent agent/année) :

Effectifs	31/12/2025	31/12/2024
TOTAL	**142 694**	**141 568**

NOTE 6 Dotations nettes aux amortissements, provisions, dépréciations et autres charges

6.1 Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations

Les dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Dotations aux amortissements	200	207
Dotations/reprises nettes sur dépréciations des éléments d'actifs	84	125
Dotations/reprises nettes sur provisions pour risques et charges	(312)	(276)
TOTAL	**(28)**	**56**

- La ventilation des dotations aux amortissements figure dans les notes 10 et 11 sur le bilan.
- La ventilation des dotations et reprises nettes sur dépréciations des éléments d'actifs figure dans la note 19.
- La ventilation des dotations et reprises aux provisions pour risques et charges figure dans la note 21.

6.2 Autres charges

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
VNC des immobilisations incorporelles et corporelles	7	3
TOTAL	**7**	**3**

Le résultat net de cessions sur les immobilisations incorporelles et corporelles s'élève à +1 million d'euros au 31 décembre 2025 (contre +7 millions d'euros au 31 décembre 2024).

NOTE 7 Résultat financier

Le résultat financier se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Charge d'intérêts sur emprunts (y compris billets de trésorerie et impact des instruments financiers)	(224)	(232)
Produits nets d'intérêts sur prêts et comptes courants	228	222
Produits financiers des placements de trésorerie	100	128
Revenus des participations	586	1 625
Mouvements sur dépréciation des titres de participation	50	41
Mouvements sur dépréciation des prêts intra-groupe et comptes courants	(130)	(12)
Mouvements sur situation nette négative	-	14
Résultat de cessions d'immobilisations financières	-	373
Autres	2	(1)
TOTAL	**612**	**2 158**

Le résultat financier au 31 décembre 2025 est principalement constitué :

- des revenus des participations qui se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
La Banque Postale	534	1 348
Geopost	27	250
Poste Immo	10	21
Viapost	7	2
Autres	8	4
TOTAL	**586**	**1 625**

- de la charge d'intérêts sur emprunts pour 224 millions d'euros ;
- des produits nets d'intérêts des prêts et comptes courants avec les filiales pour 228 millions d'euros.

NOTE 8 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Résultat net sur amortissements dérogatoires	(10)	(10)
TOTAL	**(10)**	**(10)**

NOTE 9 Impôts sur les bénéfices

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Produits ou charges d'intégration fiscale	1 003	751
Produit ou charge net d'impôt	(258)	(94)
TOTAL	**745**	**657**

Au 31 décembre 2025, le résultat d'ensemble du groupe d'intégration fiscale La Poste est bénéficiaire. Le périmètre d'intégration fiscale comprend 186 filiales au 31 décembre 2025 (contre 211 au 31 décembre 2024) dont 23 sortantes.

Au titre de l'exercice 2025, le taux d'impôt sur les sociétés (IS) français de droit commun est de 25%.

La contribution sociale est égale à 3,3% de l'IS de référence diminuée d'un abattement de 763 000 euros.

La charge d'impôt courant comprend la contribution exceptionnelle sur les bénéfices instaurée par la loi de finance de février 2025. Le calcul de cette contribution repose sur la moyenne des impôts sur les sociétés dus au titre des exercices 2025 et 2024 du groupe d'intégration fiscale de La Poste. Son impact, présenté ci-dessous, comprend la totalité de la contribution relative à l'exercice 2025 et à l'exercice 2024.

Le produit d'intégration fiscale s'élève à 1 003 millions d'euros. Il correspond à la somme des charges d'impôt des filiales bénéficiaires membres du groupe d'intégration fiscale.

Le montant des bénéfices transmis au groupe par les filiales dans le cadre du régime d'intégration fiscale s'élève, au 31 décembre 2025, à 3 milliards 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.

La charge nette d'impôt de 258 millions d'euros correspond principalement à la charge d'impôt à payer par La Poste SA en sa qualité de société mère de l'intégration fiscale et aux crédits d'impôt de La Poste SA au titre de l'exercice.

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
ÉLÉMENTS ENTRAÎNANT UN ALLÉGEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT		
Différences temporaires		
Provisions pour préretraite et indemnités de départ en retraite	632	918
Provision pour dépréciation des actifs de la BSCC	345	400
Autres provisions non déductibles	184	243
Autres différences temporaires (dont écarts de conversion passif)	54	40
TOTAL	**1 215**	**1 601**
ÉLÉMENTS ENTRAÎNANT UN ACCROISSEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT		
Poste Immo – Apport en sursis d'imposition	(5)	15
Divers	109	90
TOTAL	**104**	**105**

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 10 Immobilisations incorporelles

10.1 Valeurs brutes

Les flux d'immobilisations incorporelles et les amortissements et dépréciations correspondants s'établissent ainsi :

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2024	Acquisitions	Sorties	Reclassements	Montants au 31/12/2025
Frais de recherche et développement	335	-	(8)	76	403
Concessions, brevets et droits similaires	25	-	(13)	-	12
Logiciels	1 157	3	(179)	80	1 061
Droits au bail	8	-	(1)	-	7
Fonds de commerce	3	1	-	-	4
Immobilisations incorporelles en cours	192	121	-	(152)	161
TOTAL	**1 720**	**125**	**(201)**	**4**	**1 648**

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.

10.2 Amortissements et dépréciations

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2024	Dotations	Diminutions	Reclassements	Montants au 31/12/2025
Frais de recherche et développement	185	60	(8)	-	237
Concessions, brevets et droits similaires	24	1	(13)	-	12
Logiciels	991	117	(179)	-	929
Droit au bail	7	-	(1)	-	6
Total amortissements	**1 207**	**178**	**(201)**	**-**	**1 184**
Dépréciation de fonds de commerce	2	-	-	-	2
Dépréciation des autres immobilisations incorporelles	206	46	(96)	-	156
Total dépréciations	**208**	**46**	**(96)**	**-**	**158**
TOTAL	**1 415**	**224**	**(297)**	**-**	**1 342**

Les frais de recherche et de développement comptabilisés en charges sur l'exercice 2025 s'élèvent à 82 millions d'euros.

La dépréciation des actifs immobilisés incorporels du Courrier enregistrée dans les comptes au 31 décembre 2025 s'élève à 150 millions d'euros (192 millions d'euros au 31 décembre 2024).

NOTE 11 Immobilisations corporelles

Les flux d'immobilisations corporelles et les amortissements et dépréciations correspondants s'établissent ainsi :

11.1 Valeurs brutes

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2024	Acquisitions	Sorties	Reclassements	Montants au 31/12/2025
Terrains	39	-	(4)	-	35
Constructions	227	-	(10)	10	227
Installations techniques, matériel et outillage	1 384	34	(23)	23	1 418
Matériel de transport	43	1	(1)	-	43
Matériel informatique	387	25	(34)	-	378
Autres immobilisations corporelles	1 279	30	(33)	18	1 294
Immobilisations corporelles en cours	68	47	-	(55)	60
TOTAL	**3 427**	**137**	**(105)**	**(4)**	**3 455**

La colonne « Sorties » correspond essentiellement à des mises au rebut d'immobilisations complètement amorties.

11.2 Amortissements et dépréciations

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2024	Dotations	Diminutions	Reclassements	Montants au 31/12/2025
Constructions	150	8	(9)	-	149
Installations techniques, matériel et outillage	1 091	64	(23)	-	1 132
Matériel de transport	37	3	(1)	-	39
Matériel informatique	333	31	(34)	-	330
Autres immobilisations corporelles	972	58	(31)	-	999
Total amortissements	**2 583**	**164**	**(98)**	**-**	**2 649**
Dépréciations des terrains et constructions	1	-	(1)	-	-
Dépréciations des autres immobilisations corporelles	208	50	(63)	-	195
Total dépréciations	**209**	**50**	**(64)**	**-**	**195**
TOTAL	**2 792**	**214**	**(162)**	**-**	**2 844**

La dépréciation des actifs immobilisés corporels du Courrier enregistrée dans les comptes au 31 décembre 2025 s'élève à 195 millions d'euros (208 millions d'euros au 31 décembre 2024).

NOTE 12 Immobilisations financières

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2024	Augmentation	Diminution	31/12/2025
Titres de participation	10 874	447	(3)	11 318
Dépréciations sur titres de participation	(177)	-	51	(126)
Titres de participation nets	**10 697**	**447**	**48**	**11 192**
Prêts intra-groupe	7 780	389	(699)	7 470
Autres prêts	42	1	(6)	37
Dépréciations sur prêts	(45)	(130)	-	(175)
Prêts nets	**7 777**	**260**	**(705)**	**7 332**
Autres immobilisations financières	26	17	(34)	9
Autres immobilisations financières nettes	**26**	**17**	**(34)**	**9**
TOTAL	**18 500**	**724**	**(691)**	**18 533**

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 notamment des augmentations de capital :

- de Poste Immo, réalisée par conversion des prêts pour 134 millions d'euros ; à laquelle s'ajoute une augmentation de capital de 10 millions d'euros suite au versement des dividendes 2024 en actions ;
- de Mediaposte SAS, réalisée par conversion du compte courant et des prêts intra-groupe, pour un total de 128 millions d'euros ;
- de La Poste Nouveaux Services, réalisée par conversion du compte courant, pour 83 millions d'euros ;
- de Docaposte, réalisée par conversion des prêts, pour 53 millions d'euros.

La dépréciation des titres de participation concerne principalement les filiales Médiaposte SAS, La Poste Santé & Autonomie, Somepost, La Poste Venture et LP10.

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 2025 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Augmentation	Diminution
Véhiposte SAS	126	125
Geopost	63	148
La Poste Santé & Autonomie	52	10
Asendia	17	3
Docaposte	7	68
Poste Immo	-	163
Mediaposte SAS	-	27
Holding Bnum	-	24
Mediapost Holding	-	1
Variation des intérêts courus non échus	124	130
TOTAL	**389**	**699**

La dépréciation sur prêts concerne ceux octroyés aux filiales (La Poste Santé & Autonomie pour 167 millions d'euros) et aux organismes de construction de logements conventionnés pour 8 millions d'euros (inclus dans le poste « autres prêts »).

La répartition des prêts et autres immobilisations financières par échéance est la suivante :

		Échéance			
(en millions d'euros)	31/12/2025	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	31/12/2024
Titres de participation	11 318	-	-	11 318	10 874
Prêts bruts	7 507	717	3 486	3 304	7 822
Autres immobilisations financières	9	-	9	-	26
TOTAL	**18 834**	**717**	**3 495**	**14 622**	**18 722**

NOTE 13 Stocks et en cours de production

(en millions d'euros)	31/12/2025 Valeurs brutes	Provisions	Valeurs nettes	31/12/2024 Valeurs nettes
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	109	(4)	105	103
Stocks de produits finis et intermédiaires	26	(1)	25	23
TOTAL	**135**	**(5)**	**130**	**126**

NOTE 14 Créances et dettes d'exploitation

14.1 Créances d'exploitation

Les créances d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2025	Échéance < 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	31/12/2024
Créances clients et comptes rattachés	1 074	1 074	-	-	1 134
Créances sur opérations du courrier international	392	392	-	-	398
Dépréciation des créances clients	(80)	(80)	-	-	(76)
Créances clients et comptes rattachés	**1 386**	**1 386**	**-**	**-**	**1 456**
Créances sociales et fiscales	758	758	-	-	785
Autres créances d'exploitation	87	87	-	-	85
Autres créances	**845**	**845**	**-**	**-**	**870**
TOTAL	**2 232**	**2 232**	**-**	**-**	**2 326**

Les créances sociales et fiscales intègrent notamment les compensations des missions de service public relatives au service universel postal au titre de 2025 pour 450 millions d'euros.

14.2 Dettes d'exploitation

Les dettes d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2025	Échéance < 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	31/12/2024
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 104	1 104	-	-	1 109
Dettes sur opérations du courrier international	310	310	-	-	318
Dettes fiscales et sociales	1 167	1 167	-	-	1 136
Autres dettes d'exploitation	468	468	-	-	398
TOTAL	**3 049**	**3 049**	**-**	**-**	**2 961**

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 15 Produits à recevoir et charges à payer

15.1 Actif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2025 Produits à recevoir	31/12/2025 Solde bilan	31/12/2024 Produits à recevoir	31/12/2024 Solde bilan
Prêts intra-groupe	12	124	7 470	130	7 780
Autres immobilisations financières	12	-	9	-	26
Créances clients et comptes rattachés	14	82	1 074	90	1 134
Autres créances courrier international	14	289	392	291	398
Créances sociales et fiscales	14	468	758	520	785
Autres créances d'exploitation	14	30	87	29	85
TOTAL		**993**		**1 060**	

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 2025 d'un montant de 450 millions d'euros.

15.2 Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2025 Charges à payer	31/12/2025 Solde bilan	31/12/2024 Charges à payer	31/12/2024 Solde bilan
Dettes financières	22	118	10 161	125	11 015
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	14	958	1 104	870	1 109
Autres dettes courrier international	14	253	310	267	318
Dettes fiscales et sociales	14	731	1 167	724	1 136
Autres dettes d'exploitation	14	277	468	238	398
TOTAL		**2 336**		**2 224**	

Les charges à payer des dettes sociales et fiscales comprennent majoritairement la charge à payer pour congés payés (210 millions d'euros charges incluses au 31 décembre 2025 contre 205 millions d'euros au 31 décembre 2024).

NOTE 16 Débiteurs et créditeurs divers

Ce poste se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2025 Actif	31/12/2025 Passif	31/12/2024 Actif	31/12/2024 Passif
Comptes courants	62	336	213	433
Créances/dettes vis-à-vis de La Banque Postale	14	-	8	-
Autres débiteurs/créditeurs divers	112	37	131	31
Dépréciation des comptes courants et des débiteurs divers	(25)	-	(24)	-
TOTAL	**163**	**373**	**328**	**464**

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 pour l'essentiel :

- de débiteurs externes, à hauteur de 25 millions d'euros ;
- de primes d'émission sur emprunts à hauteur de 76 millions d'euros ;
- et de charges à répartir sur frais d'émission sur emprunts à hauteur de 11 millions d'euros.

Le solde des autres créditeurs se compose pour l'essentiel :

- d'encaissements pour compte de tiers à reverser (19 millions d'euros en 2025 contre 18 millions d'euros en 2024) 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 pour 17 millions d'euros.

NOTE 17 Comptes de régularisation

17.1 Actif

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Écart de conversion – actif [a]	12	21
Charges constatées d'avance	68	80
Autres opérations	5	13
TOTAL	**85**	**114**

Les charges constatées d'avance se composent principalement :

- de charges constatées d'avance sur soultes, liées à l'emprunt obligataire, pour 2 millions d'euros (contre 3 millions d'euros au 31 décembre 2024) ;
- de charges constatées d'avance d'exploitation pour 63 millions d'euros (72 millions d'euros au 31 décembre 2024), correspondant notamment aux loyers immobiliers facturés d'avance ainsi qu'à des charges de maintenance informatique.

17.2 Passif

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Écart de conversion – passif [a]	12	20
Produits constatés d'avance	136	125
TOTAL	**148**	**145**

(a) Les écarts de conversion concernent notamment les prêts en devises, qui font l'objet de contrats de couverture contre le risque de change.

Les produits constatés d'avance se composent uniquement de produits constatés d'avance d'exploitation pour 136 millions d'euros (contre 125 millions d'euros au 31 décembre 2024).

NOTE 18 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Valeurs mobilières de placement	860	812
Comptes à terme	1 959	2 168
Disponibilités	698	915
Caisse	3	3
TOTAL	**3 520**	**3 898**

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 2025, elles sont constituées de parts d'OPCVM pour 860 millions d'euros.
- L'intégralité des lignes d'OPCVM affiche une plus-value latente, qui au total s'élève à 7 millions d'euros (contre une plus-value latente de 17 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Les comptes à terme se composent des placements de trésorerie, dont l'encours s'élève à 1 938 millions d'euros au 31 décembre 2025 (contre 2 151 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Les disponibilités se composent des comptes bancaires, pour 698 millions d'euros au 31 décembre 2025 (contre 914 millions d'euros au 31 décembre 2024).

NOTE 19 Dépréciations d'actifs

Les dépréciations d'actifs ont évolué de la façon suivante au cours de l'exercice 2025 :

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2024	Dotations 2025	Reprises 2025		Montants au 31/12/2025
			utilisées	non utilisées	
Immobilisations incorporelles	208	46	(94)	(2)	158
Immobilisations corporelles	209	50	(50)	(14)	195
Dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles	**417**	**96**	**(144)**	**(16)**	**353**
Titres de participation	177	-	(51)	-	126
Prêts	45	130	-	-	175
Dépréciations des immobilisations financières	**222**	**130**	**(51)**	**-**	**301**
Stocks et encours	4	5	(1)	(3)	5
Créances clients et comptes rattachés	76	10	(1)	(5)	80
Débiteurs divers	24	2	(1)	-	25
Dépréciations des actifs circulants	**104**	**17**	**(3)**	**(8)**	**110**
TOTAL	**743**	**243**	**(198)**	**(24)**	**764**

Les dépréciations des actifs sont constituées selon les principes définis dans les « règles et méthodes comptables ».

Les dotations et reprises relatives aux dépréciations de la période se ventilent comme suit :

	Dotations			Reprises		
(en millions d'euros)	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel
Immobilisations corporelles et incorporelles	96	-	-	(17)	-	(142)
Titres de participation	-	-	-	-	(50)	-
Prêts	-	130	-	-	(1)	-
Stocks et encours	5	-	-	(4)	-	-
Créances clients et comptes rattachés	10	-	-	(7)	-	-
Débiteurs divers	2	-	-	(1)	-	-
TOTAL	**113**	**130**	**-**	**(29)**	**(51)**	**(142)**
TOTAL GÉNÉRAL		**243**			**(222)**	

NOTE 20 Fonds propres

Capitaux propres

L'évolution des capitaux propres s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Capital social	Primes liées au capital	Réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total des capitaux propres
Situation au 31/12/2023	**5 858**	**1 246**	**190**	**501**	**(296)**	**7 499**
Affectation du résultat	-	-	-	(296)	296	-
Résultat de l'exercice	-	-	-		1 886	1 886
Situation au 31/12/2024	**5 858**	**1 246**	**190**	**205**	**1 886**	**9 385**
Augmentation de capital	325	169				494
Affectation du résultat			94	1 792	(1 886)	-
Distribution de dividendes				(494)		(494)
Résultat de l'exercice	-	-	-		504	504
SITUATION AU 31/12/2025	**6 183**	**1 415**	**284**	**1 504**	**504**	**9 890**

Suite à l'Assemblée Générale du 25 juin 2025, La Poste SA a procédé au versement d'un dividende de 493,6 millions d'euros distribué en totalité en actions nouvelles *via* une augmentation du capital social de 325,2 millions d'euros, par l'émission de 162 582 344 actions nouvelles d'une valeur nominale égale à 2 euros, assortie d'une prime d'émission de 168,4 millions d'euros.

À l'issue de cette distribution, le capital social de La Poste SA est porté à 6 182 950 580 euros, divisé en 3 091 475 290 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, qui a fait l'objet d'un remboursement à hauteur de 404 millions d'euros en janvier 2025 et 346 millions d'euros en novembre 2025.

Par ailleurs, La Poste a réalisé le 10 janvier 2025 une émission publique d'obligations super subordonnées à durée indéterminée, remboursables au gré de la Société à partir de la 6,5e année, pour un montant de 750 millions d'euros.

NOTE 21 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges ont évolué de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2024	Dotations 2025	Reprises 2025		Montants au 31/12/2025
			utilisées	non utilisées	
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	617	13	(287)	-	343
IDR des contractuels	300	3	(14)	-	289
Congés de longue maladie et de longue durée/ congés bonifiés/CET	370	5	(11)	-	364
Avantages du personnel	**1 287**	**21**	**(312)**	**-**	**996**
Risques juridiques	5	2	-	(1)	6
Litiges sociaux	31	11	(6)	(6)	30
Sinistres	23	12	(10)	(3)	22
Autres provisions pour risques et charges	90	9	(24)	(8)	67
Provisions pour risques et charges	**149**	**34**	**(40)**	**(18)**	**125**
TOTAL	**1 436**	**55**	**(352)**	**(18)**	**1 121**
Amortissements dérogatoires	**75**	**16**	**(5)**	**-**	**86**

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 25.

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.).

La dotation de la provision pour impôt est classée en exploitation et figure dans la note 9 du Compte de Résultat.

L'échéancier des provisions pour risques et charges au 31 décembre 2025 est le suivant :

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2025	Période N+1	Période N+2	Période N+3	Période N+4	Période N+5 et suivantes
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	342	168	96	50	23	5
IDR des contractuels	289	27	21	13	18	209
Congés de longue maladie et de longue durée/congés bonifiés/CET	365	188	91	84	2	-
Risques juridiques	6	5	1	-	-	-
Litiges sociaux	30	26	3	-	-	-
Sinistres	22	7	7	5	2	1
Autres provisions pour risques et charges	67	14	34	10	8	1
TOTAL	**1 121**	**436**	**253**	**162**	**52**	**217**

Les dotations et reprises de la période se ventilent comme suit :

	Dotations			Reprises		
(en millions d'euros)	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel
Dispositif d'aménagement de fin de carrière	13	-	-	(287)	-	-
IDR des contractuels	3	-	-	(14)	-	-
Congés de longue maladie et de longue durée/congés bonifiés/CET	5	-	-	(11)	-	-
Risques juridiques	2	-	-	(1)	-	-
Litiges sociaux	11	-	-	(12)	-	-
Sinistres	12	-	-	(13)	-	-
Autres provisions pour risques et charges	9	-	-	(30)	(2)	-
Total	**55**	**-**	**-**	**(368)**	**(2)**	**-**
TOTAL GÉNÉRAL		**55**			**(370)**	
Amortissements dérogatoires	**-**	**-**	**16**	**-**	**-**	**(5)**

NOTE 22 Dettes financières

Les dettes financières se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Emprunts obligataires hors ICNE	9 725	10 375
Intérêts courus non échus	100	107
Emprunts	**9 825**	**10 482**
Bons La Poste hors ICNE	50	50
Intérêts courus non échus	19	19
Bons La Poste	**69**	**69**
Dépôts et cautionnements reçus	**32**	**22**
Emprunts court terme hors ICNE	200	200
Intérêts courus non échus	(1)	(1)
Emprunts court terme	**199**	**199**
Comptes bancaires et valeurs à décaisser	**36**	**243**
TOTAL	**10 161**	**11 015**

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)	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2024
Emprunts obligataires hors ICNE	875	750	4 000	4 025	4 850	5 600	9 725	10 375
Bons La Poste hors ICNE	50	50	-	-	-	-	50	50
Dépôts et cautionnements reçus	10	-	21	22	1	-	32	22
Emprunts court terme hors ICNE	200	200	-	-	-	-	200	199
Intérêts courus non échus	118	125	-	-	-	-	118	125
TOTAL	**1 253**	**1 125**	**4 021**	**4 047**	**4 851**	**5 600**	**10 125**	**10 772**

La variation des emprunts, hors intérêts courus non échus, est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2024	Augmentation	Diminution	31/12/2025
Emprunts obligataires hors ICNE	10 375	100	(750)	9 725
EMPRUNTS	**10 375**	**100**	**(750)**	**9 725**

La variation des emprunts est liée pour l'essentiel aux échéances et aux nouvelles émissions intervenues sur l'exercice (cf. Faits marquants).

La ventilation des emprunts par nature de taux au 31 décembre 2025 est la suivante :

	Structure de la dette avant incidence des swaps de taux		Incidence des swaps de taux de variabilisation	Structure de la dette après incidence des swaps de taux	
(en millions d'euros)	Montants	%	Montants	Montants	%
Emprunts à taux fixe	9 725	100%	-	9 725	100%
TOTAL DES EMPRUNTS	**9 725**	**100%**	**-**	**9 725**	**100%**

La répartition des emprunts par devise au 31 décembre 2025 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	9 725	100%	-	9 725	100%
TOTAL DES EMPRUNTS	**9 725**	**100%**	**-**	**9 725**	**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 76 millions d'euros (primes payées) au 31 décembre 2025, contre 90 millions (primes payées) au 31 décembre 2024.

Bons La Poste

Ce poste représente la dette de La Poste en matière de bons d'épargne. L'encours est stable par rapport au 31 décembre 2024.

Dépôts et cautionnements reçus

Ce poste est principalement constitué de dépôts et cautionnements reçus des clients au 31 décembre 2025.

Emprunts court terme

En 2025, La Poste a procédé à l'émission de nouveaux billets de trésorerie. Au 31 décembre 2025, l'encours des billets de trésorerie s'élève à 200 millions d'euros.

NOTE 23 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.

Le contrat d'entreprise entre La Poste et l'État, portant sur la période 2023-2027 et s'inscrivant dans la continuité du précédent, a été signé en juin 2023.

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 Ordinaire de La Poste du 25 juin 2025 d'augmenter le capital social de La Poste de 325,2 millions d'euros, la Caisse des Dépôts détient toujours 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 24 Instruments financiers dérivés

Couverture de la dette et des prêts

	31/12/2025		31/12/2024	
(en millions d'euros)	**Notionnel**	**Juste valeur**	**Notionnel**	**Juste valeur**
Opérations de couverture	246	8	279	2
Opérations en position ouverte isolée	-	-	-	-
TOTAL	**246**	**8**	**279**	**2**

Les instruments financiers utilisés par La Poste sont présentés selon leur intention de gestion.

Les swaps de couverture utilisés dans le cadre de la gestion financière concernent les opérations de maîtrise de la charge de la dette de La Poste.

Conformément aux principes comptables du groupe, les swaps en position ouverte isolée, en lien avec la dette obligataire de La Poste, font l'objet le cas échéant d'une provision destinée à couvrir la moins-value latente sur instrument financier.

La mise en œuvre du règlement ANC 2015-05 du 2 juillet 2015 a conduit La Poste à requalifier son portefeuille d'instruments financiers en opérations de couverture.

Depuis le 31 décembre 2025, l'ensemble des emprunts en devise est arrivé à échéance. Les opérations de couverture associées ont donc été dénouées.

Les prêts en devises font l'objet d'une couverture par des contrats d'échange de conditions de devises, contractualisés avec La Banque Postale et la Société Générale.

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.

Ces opérations sont soit arrivées à échéance ou dénouées par anticipation en 2025.

Au 31 décembre 2025, il n'y a plus d'opérations de couverture de changes en portefeuille.

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 25 Engagement envers le personnel

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	
(en millions d'euros)	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**
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		

25.1 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.).

25.2 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 2025, 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	3%	4,1%

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.

25.3 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 ;
- la délégation à l'Établissement Public National de Financement des Retraites de La Poste (EPNFRLP), préalablement créé par décret du 19 décembre 2006, de la mission d'assurer la centralisation et la répartition des flux de financement des retraites des fonctionnaires de La Poste entre l'État, La Poste et les autres organismes éventuellement concernés ;
- 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'EPNFRLP.

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.

Le décret 2021-1210 du 20 septembre 2021, qui prend effet au lendemain de sa publication, a entériné une modification des modalités de détermination du 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 recalculé les cotisations payées au titre des années 2018 à 2020.

Depuis le 1er janvier 2023, l'État a acté et pris en compte la suppression du complément bancaire dans la méthode de détermination des taux de La Poste sur son secteur bancaire, impactant à la baisse les cotisations versées à La Poste. Ainsi, le taux d'équité concurrentiel applicable pour 2024 et notifié le 21 juin 2024 octroie à La Poste une « économie » de 83,6 millions d'euros liée à cette suppression du complément bancaire.

Après un examen technique approfondi réalisé en 2024 des sommes déjà versées au titre du taux d'équité concurrentielle, il apparaît que les versements déjà réalisés par La Poste depuis 2006 excèdent le montant requis sur la période 2006-2049. En conséquence, en accord avec les services de l'État, aucun versement et aucune charge ne sont désormais comptabilisés dans les comptes de La Poste au titre du taux d'équité concurrentiel depuis le mois de septembre 2024. La réduction de charge enregistrée à ce titre en 2025 s'élève à 181 millions d'euros.

25.4 Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages assimilés

Les engagements relatifs à d'autres avantages versés postérieurement à l'emploi correspondent à divers engagements d'allocations.

Évaluation de l'engagement

Le montant total des engagements relatifs aux avantages postérieurement à l'emploi est estimé à 136 millions d'euros au 31 décembre 2025, contre 100 millions d'euros au 31 décembre 2024. En effet, La Poste a décidé en juin 2023 de cesser d'accorder à ses retraités domiciliant leurs pensions ou retraite à La Banque Postale certains avantages à partir du 1er janvier 2024 (prestations d'action sociale et prime de fidélité).

Conformément à l'option offerte par l'article L. 123-13 du Code de commerce, il n'est pas constitué de provision au titre de ces avantages versés postérieurement à l'emploi.

25.5 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 289 millions d'euros au 31 décembre 2025 (300 millions d'euros au 31 décembre 2024).

25.6 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel

Temps partiel aménagé senior (TPAS)

Le personnel de La Poste peut bénéficier, dans certaines conditions, d'un dispositif intitulé temps partiel aménagé senior (TPAS). Il est proposé à certaines personnes qui remplissent des conditions d'âge (fonctionnaires et agents contractuels), et d'ancienneté.

Ce dispositif a été mis en place en 2011, et ses caractéristiques sont adaptées chaque année aux conditions démographiques et économiques de l'entreprise, ainsi qu'aux dispositions législatives concernant les retraites.

Montant comptabilisé au bilan

Le montant de la provision comptabilisée à ce titre (et apparaissant dans le poste « Provisions pour risques et charges » au passif du bilan) est de 343 millions d'euros au 31 décembre 2025 (617 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Cette provision correspond aux personnes qui ont adhéré au dispositif à la date de clôture. En l'absence de prolongation du dispositif avant le 31 décembre 2025, aucune adhésion potentielle future n'est estimée à fin décembre 2025.

La prolongation du dispositif de TPAS a été faite courant janvier 2025 pour la période allant du 1er janvier au 31 décembre 2025.

Ce nouveau dispositif présente des conditions d'accès plus restrictives ; celui-ci étant recentré afin de pouvoir bénéficier principalement aux postiers qui occupent une fonction comportant des facteurs de pénibilité ou bénéficiaires de l'obligation d'emploi.

L'allocation spéciale de fin de carrière destinée en priorité aux agents fonctionnaires bénéficiaires du service actif est accessible du 1er janvier au 31 décembre 2025.

Les principales caractéristiques de ce dispositif sont les suivantes :

- l'âge d'entrée dans le dispositif répond aux règles suivantes :
  - à partir de 59 ans pour les fonctions comportant des facteurs de pénibilité au sens postal ou bénéficiaires de l'obligation d'emploi,
  - à partir de 61 ans et 9 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 25 ans d'ancienneté au 1er janvier 2025.

25.7 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 365 millions d'euros au 31 décembre 2025 (370 millions d'euros au 31 décembre 2024). Ces provisions correspondent aux personnes bénéficiaires, à la date de clôture, d'un des dispositifs d'absences rémunérés, décrits ci-dessus.

25.8 Compte personnel de formation

Depuis le 1er janvier 2015, les droits acquis et non consommés par les salariés au titre du droit individuel à la formation sont transférables dans le compte personnel de formation de chaque agent (loi 2014-288 du 5 mars 2014 applicable au 1er janvier 2015).

NOTE 26 Autres engagements hors bilan

26.1 Engagements hors bilan reçus

26.1.1 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.

26.1.2 Engagements hors bilan reçus liés au financement de la Société

Lignes de crédit reçues et non utilisées, et les autres ressources de liquidité potentielles

La Poste a mis en place le 18 octobre 2024 une nouvelle ligne de crédit renouvelable pour un montant de 1,5 milliard d'euros à cinq ans, pour laquelle elle a reçu un engagement de douze 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 mars 2018 auprès de onze banques pour un montant de 1 milliard d'euros. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2025.

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 2025.

Le 27 avril 2023, La Poste a renouvelé le contrat pour une ligne de crédit renouvelable de 400 millions d'euros avec La Banque Postale, d'une durée de cinq ans. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2025.

Instruments financiers conclus

Instruments financiers détenus et exerçables à une date postérieure à la date de clôture : néant

26.1.3 Engagements hors bilan reçus liés aux activités opérationnelles de la Société

Le montant total des avals, cautions et garanties reçus par La Poste dans le cadre de son activité courante s'élève au 31 décembre 2025 à 66 millions d'euros.

Le montant des engagements reçus par La Poste au titre des locations immobilières s'élève à 44 millions d'euros au 31 décembre 2025 dont 40 millions d'euros auprès de ses filiales (Geopost, La Banque Postale, Asendia, Véhiposte).

Le montant des promesses de vente d'immeubles obtenues par La Poste s'élève à 0,1 million d'euros.

26.2 Engagements hors bilan donnés

26.2.1 Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du groupe consolidé

Néant.

26.2.2 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.

26.2.3 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 1 892 millions d'euros dont 1 388 millions d'euros au titre des locations immobilières (Poste Immo) et 504 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 481 millions d'euros.

Engagements divers

Les engagements divers de La Poste (achats de biens et prestations de services) s'élèvent à 151 millions d'euros.

Obligation d'emploi des travailleurs handicapés

La Poste et les organisations syndicales ont signé le 17 décembre 2025 un accord national en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap, pour la période 2026 à 2027. Cet accord ne précise pas le budget alloué.

Fonds de logement social

En juillet 2024, La Poste a signé avec ses partenaires sociaux un accord sur la politique sociale du logement à La Poste d'un montant de 27,8 millions d'euros pour la période 2025 à 2027. L'engagement restant à ce titre s'élève à 17,4 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Crédit-bail

Néant.

Engagements d'investissement

Le montant des commandes à des fournisseurs d'immobilisations à fin 2025 est de 33 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 2025, cet engagement s'élève à 1 million d'euros.

Les autres engagements de La Poste relatifs aux actions de mécénat et de partenariat s'établissent à 6,3 millions d'euros au 31 décembre 2025 dont 5,2 millions d'euros au titre des nouveaux contrats de partenariats sportifs à compter du 1er juillet 2024.

NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

NOTE 27 Émissions d'emprunts

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Emprunts obligataires	100	-
Billets de trésorerie	740	600
Autres emprunts et dettes assimilés	750	-
TOTAL	**1 590**	**600**

NOTE 28 Remboursements d'emprunts

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Emprunts obligataires	(750)	(1 000)
Billets de trésorerie	(740)	(600)
Autres emprunts et dettes assimilés	(750)	-
TOTAL	**(2 240)**	**(1 600)**

NOTE 29 Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	3 519	3 898
Comptes bancaires créditeurs	(36)	(244)
Comptes courants filiales	(80)	(218)
TOTAL	**3 403**	**3 436**

NOTE 30 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 [a]	Montants des cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes 31/12/2025	Résultat au 31/12/2025	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	900	(155)	100%	1 595	1 595	4 022		17	(349)	27
La Banque Postale 115, rue de Sèvres 75275 Paris Cedex 06	6 585	1 994	100%	6 821	6 821	0		5 259	804	534
Poste Immo 111, boulevard Brune 75618 Paris Cedex 14	1 615	35	100%	1 638	1 638	984		99	(2)	10
Mediapost SAS 19, rue de la Villette 69425 Lyon Cedex 3	5	4	100%	283	174	0		286	4	
Mediapost Holding 17, rue de la Vanne 92120 Montrouge	64	(41)	100%	64	18	68		0	(7)	
Docaposte 45-47, boulevard Paul-Vaillant-Couturier 94200 Ivry-sur-Seine	143	85	100%	500	500	819		1 387	23	
Viapost SAS 67, avenue de Fontainebleau 94270 Le Kremlin-Bicêtre	16	20	100%	126	126	0		16	4	7
La Poste Nouveaux Services 9, rue du Colonel-Pierre-Avia 75015 Paris Cedex 15	37	(14)	100%	109	109	121		0	(14)	
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				182	160	907				8
TOTAL				**11 318**	**11 141**	**6 920**				**586**

(a) Il s'agit uniquement des prêts accordés aux filiales de 1er rang ; et donc, hors prêts Asendia d'un montant de 550 millions d'euros au 31 décembre 2025.

6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2025

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 2025, 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 01 janvier 2025 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.821-53 et R.821-180 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 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) 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 2025, les actifs incorporels et corporels du Courrier sont intégralement dépréciés pour un montant de 345 M€ (195 M€ d'immobilisations corporelles et 150 M€ d'immobilisations incorporelles), comme indiqué en note 10.2 « amortissement et dépréciation » des immobilisations incorporelles et en note 11.2 « amortissement et dépréciation » des immobilisations corporelles.

Le test de dépréciation a été réalisé selon les modalités exposées dans la note II.G « Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles » 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 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 en note II-G « Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles », en note 10.2 « amortissement et dépréciation » des immobilisations incorporelles et en note 11.2 « amortissement et dépréciation » des immobilisations corporelles.

Valorisation des titres de participation

Risque identifié

Les titres de participations représentent au 31 décembre 2025, 11 318 M€ en valeurs brutes et 11 192 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 par application de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés.

Au 31 décembre 2025, les titres de participation constituent un montant significatif des actifs de La Poste SA. Leurs valeurs d'inventaire reposent en partie sur des estimations et requièrent l'exercice du jugement de la société. Nous avons donc considéré que leur valorisation constitue un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par la société aux normes comptables applicables, ainsi que les modalités de mise en œuvre de cette méthodologie d'évaluation de la valeur d'inventaire.

Lorsque la valeur d'inventaire est déterminée par référence aux capitaux propres de la filiale ou de l'ensemble considéré, nous avons comparé la valeur d'inventaire des titres de participation avec le montant des quotes-parts détenues dans les capitaux propres de la filiale ou de l'ensemble considéré.

Lorsque la valeur d'inventaire est déterminée par référence aux flux de trésorerie actualisés de la filiale ou de l'ensemble considéré, nous avons :

- Comparé la valeur d'inventaire à celle issue des flux de trésorerie actualisés pour la filiale ou l'ensemble considéré ;
- Apprécié la pertinence des hypothèses retenues par la 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 les années écoulées ;
- 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 12 « Immobilisations financières » et la note 30 « Tableau des Filiales et Participations » de l'annexe aux comptes annuels, donnent une information appropriée.

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 de la Présidente-Directrice générale.

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 FORVIS MAZARS et par arrêté interministériel du 29 juin 2009 pour le cabinet KPMG SA.

Au 31 décembre 2025, le cabinet FORVIS MAZARS était dans la cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG SA dans la dix-septième 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.821-55 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 toutefoi s rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- Il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 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 Levallois Perret et Paris La Défense, le 23 mars 2026

FORVIS MAZARS SA		KPMG SA	
Gonzague Senlis	Charles de Boisriou	Stéphanie Millet	Xavier de Coninck
Associé	Associé	Associée	Associé


215-021
215-050

7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES RELATIVES À LA POSTE SA ET À SON CAPITAL 582

7.1.1 Capital et actionnariat 582

7.1.2 Informations générales concernant La Poste SA et principales stipulations statutaires 584

7.1.3 Contrats importants 585

7.2 CONTRÔLEURS LÉGAUX 586

7.3 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 586

7.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES RELATIVES À LA POSTE SA ET À SON CAPITAL

7.1.1 Capital et actionnariat

Informations relatives au capital et aux actions au 31 décembre 2025

Nombre d'actions émises entièrement libérées	3 091 475 290
Valeur nominale des actions	2 €
Nature des actions émises	Actions ordinaires
Montant du capital social émis	6 182 950 580 €
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
Nantissement des titres de la Société	Néant
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 effectué.
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.

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 (AG), 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'AG.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les héritiers, créanciers, ayant 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'AG.

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.

Historique du capital social

Jusqu'à sa transformation en société anonyme, La Poste, en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial[1] (EPIC), 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	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	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	2	127 737 226	255 474 452	2 810 162 908		5 620 325 816
22/06/2023	Augmentation de capital	2	118 730 038	237 460 076	2 928 892 946		5 857 785 892
25/06/2025	Augmentation de capital	2	162 582 344	325 164 688	3 091 475 290		6 182 950 580

Le 1er mars 2010, jour de sa transformation en société anonyme, le capital social de La Poste SA a été fixé à un milliard d'euros divisé en 500 millions d'actions ordinaires d'une valeur nominale de 2 euros chacune.

Depuis la transformation de la Société, le capital a évolué à plusieurs reprises. Ses évolutions récentes sont les suivantes :

- le 4 mars 2020, l'Assemblée Générale Extraordinaire de La Poste a validé les apports de l'État et de la Caisse des Dépôts, respectivement de 41 505 520 euros et 1 523 345 844 euros, entraînant une augmentation du capital social assortie de primes d'apport. Elle a constaté la réduction préalable du capital de 3 800 000 000 euros à 1 900 000 000 euros par diminution de la valeur nominale des actions de 4 euros à 2 euros. Ensuite, le capital a été porté à 5 364 851 364 euros par incorporation d'une prime d'émission et 950 000 0000 actions ont été créées ;
- 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, à 5 620 325 816 euros, divisé en 2 810 162 908 actions ordinaires de 2 euros de valeur nominale chacune ;
- le 22 juin 2023, l'Assemblée Générale 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 316 millions d'euros ;
- le 12 juillet 2023, le Conseil d'administration a constaté la souscription par les deux actionnaires et la réalisation corrélative de l'augmentation de capital, à 5 857 785 892 euros, divisé en 2 928 892 946 actions ordinaires de 2 euros de valeur nominale chacune ;
- le 25 juin 2025, l'Assemblée Générale 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 493,6 millions d'euros ;
- le 31 juillet 2025, le Conseil d'administration a constaté la souscription par les deux actionnaires et la réalisation corrélative de l'augmentation de capital, à 6 182 950 580 euros, divisé en 3 091 475 290 actions ordinaires de 2 euros de valeur nominale chacune.

Principaux actionnaires

L'État et la Caisse des Dépôts détiennent la totalité du capital et des droits de vote de La Poste SA. La répartition du capital et des droits de vote est restée stable au cours des trois dernières années.

	2025[b]		2024[a]	2023[a]
Actionnariat	Nombre d'actions	% du capital et des droits de vote	Nombre d'actions	Nombre d'actions
État français	1 051 099 621	34%	995 821 728	995 821 728
Caisse des Dépôts	2 040 375 669	66%	1 933 071 218	1 933 071 218
TOTAL	**3 091 475 290**	**100%**	**2 928 892 946**	**2 928 892 946**

(a) Les parts du capital et des droits de vote sont identiques en 2023 et 2024 à celles de 2025.
(b) Depuis le 31 juillet 2025.

(1) Terme défini dans le glossaire.

Contrôle de La Poste SA

L'article 1er-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 SA 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 Caisse des Dépôts détient le contrôle exclusif de La Poste.

Accord connu pouvant entraîner à terme un changement de contrôle

Non applicable à la 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 SA 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 (loi PACTE), 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.

Politique de distribution de dividendes

Au titre de l'exercice 2023, La Poste n'a distribué aucun dividende.

Au titre de l'exercice 2024, La Poste a versé un dividende d'un montant de 493,6 millions d'euros, intégralement versé en actions.

Le montant du dividende qui sera distribué en 2026 au titre de l'exercice 2025 sera décidé par le Conseil d'administration du 12 mars 2026 et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) qui sera appelée à approuver les comptes clos le 31 décembre 2025.

7.1.2 Informations générales concernant La Poste SA et principales stipulations statutaires

Informations concernant la Société

Dénomination sociale	La Poste SA
Lieu et numéro d'enregistrement	La Société est immatriculée au Registre de commerce et des sociétés (RCS) 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 EPIC et 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 SA 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 (loi PACTE). La réglementation applicable à La Poste est décrite au chapitre 1 « Activités du groupe » du présent document.
Informations sur les succursales	Au 31 décembre 2025, La Poste a recensé 9 076 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 (L. 231-1 du Code de commerce).
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.

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'AGO 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 la suivante : « 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 d'entreprise 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[1].

Assemblées Générales

Assemblée Générale Ordinaire

L'AGO est celle qui est appelée à prendre toute décision qui ne modifie 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'AGE 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 AGE 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.

7.1.3 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[2] ;
- conventions avec La Banque Postale[3] ;
- pacte d'actionnaires en date du 3 mars 2020 dans le cadre de l'opération décrite en section 7.1.1 « Capital et actionnariat ».

(1) Cf. chapitre 5 « Gouvernement d'entreprise ».
(2) Cf. section 1.6 « Missions de service public ».
(3) Cf. section 1.4 « La Banque Postale ».

7.2 CONTRÔLEURS LÉGAUX

Commissaires aux comptes titulaires

Forvis Mazars SA

Représenté par Charles de Boisriou et Gonzague Senlis

45, rue Kleber

92300 Levallois-Perret

Forvis Mazars SA a été nommé par l'Assemblée Générale Mixte du 8 juin 2021.

Forvis Mazars SA est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

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.

7.3 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Madame Marie-Ange Debon

Présidente-Directrice générale

Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport sur la gestion du groupe, dont les éléments sont identifiés dans la table de concordance figurant à la fin du présent document, présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Fait à Paris, le 3 avril 2026

La Présidente-Directrice générale

Marie-Ange Debon

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.

ADEME : Créée en 1991, l'agence de la transition écologique est un établissement public à caractère industriel et commercial français dont la vocation est de susciter, animer, coordonner, faciliter ou réaliser des opérations de protection de l'environnement et de maîtrise de l'énergie.

ALM : *Asset liability management* ou gestion actif-passif. Mode de gestion dont le but est de garantir l'équilibre actif-passif et de s'assurer que l'entreprise dispose toujours de ressources financières, lui permettant d'assumer ses charges et/ou de rembourser les emprunts contractés.

ANSSI : Agence nationale de la sécurité et des systèmes d'information. Cette agence, créée en 2009, est l'autorité nationale en matière de cybersécurité.

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*.

BtoC: *Business to Consumer*.

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 : Ensemble des activités, ressources et relations liées au modèle économique de l'entreprise ainsi qu'à l'environnement extérieur dans lequel elle exerce ses activités. *Cf*. Règlement délégué (UE) 2023/2772 pour plus de précisions.

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. Conseil qui 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.

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 et travaille avec le gouvernement.

CSRD : *Corporate Sustainability Reporting Directive*. Directive européenne imposant aux grandes entreprises de publier un état de durabilité, décrivant les impacts de l'entreprise sur l'environnement et la société, ainsi que la manière dont les enjeux de durabilité affectent l'entreprise.

CtoC : *Consumer to Consumer*.

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 : Système économique dans lequel la valeur des produits, matières et autres ressources dans l'économie est maintenue aussi longtemps que possible. L'utilisation des produits, matières et autres ressources dans la production et la consommation est ainsi plus efficiente, ce qui réduit leur impact environnemental, les déchets et le rejet de substances dangereuses à toutes les étapes de leur cycle de vie, notamment par l'application de la hiérarchie des modes de traitement des déchets. L'économie circulaire s'oppose à l'économie linéaire (extraire, fabriquer, consommer, jeter) qui génère des pertes économiques et gaspillages structurels, provoquant une dégradation insoutenable des écosystèmes.

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.

ELU : Espace logistique urbain. Espace destiné à la distribution et à la collecte des colis, express de moins de 30 kg en zone urbaine.

Empreinte emploi : Évaluation du nombre d'emplois soutenus par l'activité d'une entreprise. L'empreinte emploi inclut l'emploi direct (les collaborateurs de l'entreprise), l'emploi indirect (les emplois mobilisés chez les fournisseurs et sous-traitants à travers les achats de l'entreprise) ainsi que l'emploi induit (les emplois soutenus par la consommation des emplois directs et indirects ainsi que les emplois soutenus par les impôts et taxes versés par l'entreprise).

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.).

ESS : Économie sociale et solidaire. Ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations ou fondations, dont le principe de fonctionnement interne et les activités sont fondés sur la solidarité et l'utilité sociale.

Étape numérique : espace spécifique en bureau de poste créé par La Poste et la Banque des Territoires pour favoriser l'inclusion numérique du grand public, il propose des ateliers et des formations numériques en groupe ou individuels, ainsi que la location de l'espace aux professionnels.

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.

***GHG Protocol* :** Protocole international proposant un cadre pour mesurer, comptabiliser et gérer les émissions de gaz à effet de serre provenant des activités des secteurs privé et public élaboré par le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Les objectifs du *GHG Protocol* sont de :

- développer des standards de calcul et de reporting acceptés à l'international ;
- préparer un inventaire vrai et juste des émissions de GES (organisations, villes, produits), simplifier et réduire le coût de l'inventaire ;
- produire des informations *business* pour construire une stratégie efficace pour gérer et réduire les émissions de GES ;
- donner les informations facilitant la participation à des projets GES volontaires ou obligatoires ;
- améliorer l'intérêt et la transparence de la comptabilité GES et du reporting GES.

Il définit trois *scopes* :

- *scope* 1 : émissions directes ;
- *scope* 2 : émissions indirectes liées à l'énergie (électricité, vapeur, chaleur et refroidissement) ;
- *scope* 3 : autres émissions indirectes et le World Resources Institute (WRI).

***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.*

HVO : *Hydrotreated Vegetable Oil,* biocarburant diesel renouvelable, produit à partir de graisse et d'huile végétale.

IARD : Incendie, accidents et risques divers. Abréviation utilisée dans le monde de l'assurance, en opposition avec l'assurance de personnes.

IP/ISA : Imprimé publicitaire/Imprimé sans adresse. Publicité distribuée en boîtes aux lettres. Type de courrier ne comportant pas de destinataire et d'adresse définis (à la différence du courrier adressé).

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, désigne une démarche d'investissement qui intègre des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans la gestion des placements financiers. Il permet d'investir dans des valeurs alliant rentabilité économique et responsabilité sociale. Ce label, créé en 2016, vise à promouvoir des investissements qui contribuent à un développement durable.

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.).

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.

Mission de service public : Activité exercée sous le contrôle d'une autorité publique, en l'occurrence l'État, avec pour but de satisfaire un besoin d'intérêt général. Le groupe La Poste assure quatre missions de service public que l'État lui a confiées par la loi du 2 juillet 1990 et qui forgent son identité : le service universel postal, la contribution de La Poste à l'aménagement et au développement du territoire, la mission d'accessibilité bancaire de La Poste et le transport et la distribution de la presse.

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.

NPS : Le *Net Promoter Score* transactionnel® est un outil de mesure de la satisfaction client.

ONPP : Observatoire national de la présence postale. 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.

PM2,5 : Les particules fines sont des entités solides de diamètre inférieur à 2,5 µm. Comme toute particule, elles sont constituées d'un mélange de différents composés chimiques (elles proviennent majoritairement du chauffage au bois, du trafic routier et des activités de chantier ou sont formées par réactions chimiques à partir de gaz présents dans l'atmosphère).

PM10 : Particules dont le diamètre est inférieur à 10 µm.

PPDC : Plateforme de préparation et de distribution du Courrier.

Point de contact : Les points de contact sont constitués :

- des bureaux de poste, y compris les bureaux facteur-guichetier et les bureaux de poste accueillant des services mutualisés d'autres opérateurs de services, publics ou privés, exerçant des missions d'intérêt général, dont les France Services ;
- des points de contact en partenariat : La Poste Agences Communales, La Poste agences intercommunales, La Poste Relais et La Poste Relais Urbains, notamment ceux contractualisés avec les commerçants, les buralistes ou bien les acteurs de l'économie sociale et solidaire ;
- toutes autres formes de présence mutualisée, visant à la mise en commun de moyens (personnels, locaux, services) entre La Poste et des partenaires publics ou privés, qui font l'objet d'une validation préalable par l'ONPP et participent au respect des règles d'accessibilité et d'adaptabilité fixées par la loi.

Point de service : Ensemble des points d'accès physiques aux services de La Poste qui comprennent notamment :

- les points de contact relevant de l'aménagement du territoire (Bureau de poste, La Poste Agences Communales, La Poste Relais) ;
- les points ne relevant pas de l'aménagement du territoire (La Poste Partenaires, GMS, buralistes…) ;
- autres (Consignes, Relais PickUp, etc.).

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 sept jours sur sept, 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).

SaaS : Le *Sotware as a Service*, ou Logiciel en tant que Service, est un modèle de distribution de logiciel basé sur le cloud. Les applications sont hébergées par un fournisseur et accessibles *via* un navigateur internet, sans nécessiter d'installation locale. Ce modèle est particulièrement prisé pour sa flexibilité, son accessibilité et ses coûts réduits.

SBTi : *Science-Based Targets initiative*. Organisme indépendant de premier plan fondé par le Pacte mondial des Nations Unies, le WWF, le World Resource Institute (WRI) et le *Carbon Disclosure Project* (CDP). S'adressant aux entreprises, elle se fixe comme objectif de piloter une action climatique ambitieuse vers une économie bas carbone. Concrètement, l'initiative SBT vise à :

- définir et promouvoir les meilleures pratiques en matière de réduction des émissions de GES et d'objectif Zéro émission nette, conformément aux sciences du climat ;
- fournir une assistance technique et des ressources d'experts aux organisations qui se fixent des objectifs conformes aux dernières données scientifiques ;
- fournir aux entreprises une évaluation et une validation indépendantes des objectifs en réunissant une équipe d'experts.

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.

TABLES DE CONCORDANCE ET INCORPORATIONS PAR RÉFÉRENCE

Table de concordance du rapport de gestion

Le présent Document d'enregistrement universel inclut les éléments du rapport de gestion relatif à l'exercice 2025 du Conseil d'administration prévus par les articles L. 232-1 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	Pages
I. Examen de la situation financière et des résultats			
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du groupe durant l'exercice écoulé, incluant les indicateurs clefs de performance de nature financière et, le cas échéant, non financière	L. 232-1, II, 1°, 4° et L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 2	116-146
Résultats des filiales et des sociétés contrôlées par branche d'activité	L. 233-6 du Code de commerce	Section 2.2.2	126-135
Activités en matière de recherche et de développement	L. 232-1, II, 2° et L. 233-26 du Code de commerce	Section 6.3, note 10	559
Description des principaux risques et incertitudes	L. 232-1, 5° du Code de commerce	Section 4.1	290-297
Politique du groupe en matière de gestion des risques financiers et exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	L. 232-1, II, 6° du Code de commerce	Section 6.1, note 34	458-460
Ressources incorporelles essentielles	L. 232-1, II, 7° du Code de commerce	Rapport intégré Section 6.1, note 17	38-39 433
Réintégration des frais généraux et des charges somptuaires	CGI article 39.4 et 223 *quater*, article 39.5 et 223 quinquies	Section 2.5.2	143-146
Informations sur les délais de paiement fournisseurs et clients	L. 441-14 du Code de commerce	Section 2.5.2	146
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	R. 225-102 du Code de commerce	Section 2.5.2	145
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 2.4	143
Événements importants survenus après la date de la clôture de l'exercice	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	Sections 2.4 et 6.1, note 44	143 146
Description des politiques de prévention contre l'évasion fiscale et le résultat de ses politiques, actions visant à promouvoir l'engagement citoyen dans la démocratie locale	L. 232-1, II et L. 22-10-35 du Code de commerce	Section 3.3.3	284-285
II. État de durabilité	L.232-6-3 et R. 232-8-4 du Code de commerce	Section 3.1	152-271
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire	L. 232-6-3 du Code de commerce	Sections 3.1 .2.1 et 4.1.2	174-187 295
III. Plan de vigilance	L. 225-102-1 du Code de commerce	Section 4.3	302-337
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 7.1.1, § « Principaux actionnaires »	583-584
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 7.1.1, § « Politique de distribution de dividendes »	584
Prises de participation ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège en France	L. 233-6 du Code de commerce	Sections 2.1.3 et 6.1, note 45	120-122 525-536

Élément requis	Texte de référence	Section du Document d'enregistrement universel	Pages
V. Rapport sur le gouvernement d'entreprise		Cf. table de concordance	591
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 7.1.2	584

Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise

Conformément aux dispositions des articles L. 225-37 alinéa 6, L. 225-68 et L. 226-10-1 alinéa 1er, le rapport sur le gouvernement d'entreprise est inclus dans le rapport de gestion par application des dispositions de l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce.

Le rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise est inclus dans leur rapport sur les comptes annuels.

Ce rapport est composé des éléments suivants :

Élément requis	Texte de référence	Section du Document d'enregistrement universel	Pages
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	340-367
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 5.1.1	362
Modalités d'exercice de la Direction générale	L. 225-37-4-4 du Code de commerce	Section 5.1.2	368
Éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur général	L. 22-10-10-3° du Code de commerce	Sections 5.1.1 et 5.1.2	362, 368
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	L. 22-10-10-1° du Code de commerce	Section 5.1.1.7	363-366
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 5.1.1.2	343
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	382-383
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	L. 22-10-10-5° du Code de commerce	Section 7.1.2	585
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 7.1.1	584
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	Sections 5.1.1.1, 5.1.1.2, 5.1.1.3	340-343
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. 22-10-10 7° du Code de commerce	Section 4.2	297-300

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	590-591
États financiers		
• États financiers annuels	Section 6.3	544
• Rapport des commissaires aux comptes sur les états financiers annuels	Section 6.4	576
• États financiers consolidés	Section 6.1	386
• Rapport des commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés	Section 6.2	538

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 7.3	586
	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 7.2	586
Chapitre 3	**Facteurs de risques**	Rapport intégré Section 4.1	51 290-297
Chapitre 4	**Informations concernant le groupe La Poste**	Section 7.1.2	584-585
Chapitre 5	**Aperçu des activités**		
	5.1 Principales activités	Rapport Intégré Sections 1.1.1, 1.2.4,1.4.1	6-10, 18-25 57, 68-71, 92-93
	5.2 Principaux marchés	Rapport intégré Chapitre 1	12-15 53-112
	5.3 Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	Rapport intégré Chapitre 1 Section 2.1	4-5, 12-15, 18-25, 53- 112,118-122
	5.4 Stratégie et objectifs	Rapport Intégré	12-39
	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	Rapport intégré Chapitre 1	12-15 53-112
	5.7 Investissements	Section 2.3.1	138-139
Chapitre 6	**Structure organisationnelle**	Chapitre 1	55
Chapitre 7	**Examen de la situation financière et du résultat**	Rapport intégré Chapitre 2	44 115-146
Chapitre 8	**Trésorerie et capitaux**	Sections 2.3.2, 2.3.3	140,142
Chapitre 9	**Environnement réglementaire**	Sections 1.1.2, 1.2.1, 1.4.2, 1.6 et 2.1.2	61-63,74, 95-97,106-112, 115-119
Chapitre 10	**Informations sur les tendances**	Rapport intégré Section 2.4	12-15, 143
Chapitre 11	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	NA	

Sections du règlement 2019/980		Sections du Document d'enregistrement universel	Pages
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	Rapport Intégré Section 5.1	46-49 340-373
	12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	Section 5.1.3.2	370
Chapitre 13	**Rémunération et avantages**		
	13.1 Rémunérations versées	Section 5.2	374-381
	13.2 Montant total des sommes provisionnées	Section 5.2	374-381
Chapitre 14	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**		
	14.1 Expiration des mandats actuels	Section 5.1	341
	14.2 Contrats de service	Section 5.3.2	379-381
	14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	Section 5.1.1	363-364
	14.4 Conformité au régime de gouvernance d'entreprise	Section 5.3	382-383
	14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	Chapitre 5	339-383
Chapitre 15	**Salariés**	Rapport intégré Section 3.1.3.1	34-35 197-242
Chapitre 16	**Principaux actionnaires**	Rapport intégré Chapitre 1 Section 7.1.1	6 55 583
Chapitre 17	**Transactions avec des parties liées**	Section 6.1, note 43	523-524
Chapitre 18	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats**		
	18.1 Informations financières historiques	Sections 6.1, 6.3 incorporations par référence	386-537, 544-575, 593
	18.2 Informations financières intermédiaires et autres	NA	
	18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	Sections 6.2 et 6.4	386-537, 576-579
	18.4 Informations financières pro forma	NA	
	18.5 Politique en matière de dividendes	Rapport intégré Sections 2.3.2.1, 7.1.1	43 140, 584
	18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	Section 4.4	301
Chapitre 19	**Informations supplémentaires**	Section 7.1.2	584-585
Chapitre 20	**Contrats importants (autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires)**	Section 7.1.3	585
Chapitre 21	**Documents disponibles**	Section 7.1.3	593

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 2023 : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 et le rapport des commissaires aux comptes y afférent, les états financiers annuels, le rapport des commissaires aux comptes y afférant, ainsi que le rapport de gestion figurant dans le Document d'enregistrement universel de La Poste déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2024 sous le n° D.24-0235 et accessible par le lien suivant :

  AMF – Base des décisions et informations financières (BDIF) – La Poste – Document d'enregistrement universel 2023 ;

- pour l'exercice 2024 : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024 et le rapport des commissaires aux comptes y afférent, les états financiers annuels, le rapport des commissaires aux comptes y afférant, ainsi que le rapport de gestion figurant dans le Document d'enregistrement universel de La Poste déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 9 avril 2025 sous le n° D.25-0237 et accessible par le lien suivant :

  AMF – Base des décisions et informations financières (BDIF) – La Poste – Document d'enregistrement universel 2024.

Conception graphique de ce document
par PricewaterhouseCoopers Advisory

Contact : fr_content_and_design@pwc.com
Tél. : + 33 (0)7 60 66 70 83

Crédits photos : Nathalie Bouley, Benoit Diacre, DPD, Yves Forestier,
Eric Huynh, Lewis Joly, Patrice Maurin, Médiathèque du groupe La Poste,
Romuald Meigneux, Julien Millet , Yanis Rainaud , Sebastien Sarrighi.

SA au capital de 6 182 950 580 euros
356 000 000 RCS Paris

Siège social : 9, RUE DU COLONEL-PIERRE-AVIA
75015 PARIS

ACCESSIBLE PDF

Ce document a été balisé et a passé tous les tests d'accessibilité pour permettre sa navigation par des personnes mal voyantes, dyslexiques ou en situation de handicap moteur. Ce document est conforme à la norme ISO 14289-1:2012, également appelé PDF/UA (Universal Accessibility) et répond à la directive européenne (UE 2016/2102).

LA POSTE
GROUPE

DIRECTION DES FINANCES GROUPE
9 rue du Colonel Pierre Avia - 75757 PARIS CEDEX 15
Tél : +33 (0)1 55 44 00 00
www.lapostegroupe.com