

Document de référence 2010



LE GROUPE LA POSTE



LE GROUPE LA POSTE

Siège Social : 44, boulevard de Vaugirard - 75757 Paris Cedex 15
N° Siren : 356 000 000

Document de référence 2010



En application de son règlement général, notamment de l'article 212.13, l'Autorité des Marchés Financiers a enregistré le présent document de référence le 11 avril 2011 sous le numéro R.11-011. Ce document ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

L'enregistrement, conformément aux dispositions de l'article L. 621-8-1-I du Code monétaire et financier, a été effectué après que l'AMF a vérifié « si le document est complet et compréhensible, et si les informations qu'il contient sont cohérentes ». Il n'implique pas l'authentification par l'AMF des éléments comptables et financiers présentés.

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

- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 22 à 113 du rapport financier 2009 ;
- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 22 à 105 du rapport financier de l'exercice 2008.

Ces documents sont disponibles au siège de la Société au 44, boulevard de Vaugirard, 75757 Paris Cedex 15, ainsi que sur son site www.laposte.fr.

Sommaire

Chapitre 1

Personne responsable 5

- 1.1 Responsable du document de référence 6
- 1.2 Attestation du responsable du document de référence 6

Chapitre 2

Contrôleurs légaux 7

- 2.1 Commissaires aux comptes titulaires 8
- 2.2 Commissaires aux comptes suppléants 9

Chapitre 3

Profil du Groupe La Poste et informations financières sélectionnées 11

- 3.1 Présentation générale 12
- 3.2 Historique et événements importants dans le développement des activités du Groupe 12
- 3.3 Informations financières sélectionnées 14
- 3.4 La stratégie du Groupe 15

Chapitre 4

Informations concernant la Société 17

- 4.1 Raison sociale et nom commercial 18
- 4.2 Lieu et numéro d'enregistrement 18
- 4.3 Date de constitution et durée de la Société 18
- 4.4 Siège social, forme juridique et législation applicable 18

Chapitre 5

Aperçu des activités 19

- 5.1 Présentation des activités 20
- 5.2 La qualité de la relation client au cœur du projet d'entreprise 56
- 5.3 Le développement durable 59
- 5.4 La réglementation 67
- 5.5 Événements exceptionnels 78
- 5.6 Dépendance à l'égard des brevets 78

Chapitre 6

Organigramme simplifié 79

Chapitre 7

Propriétés immobilières, usines et équipements .. 83

- 7.1 Les actifs du Groupe 84
- 7.2 Environnement et développement durable 85

Chapitre 8

Innovation et R&D 87

- 8.1 Organisation et méthode 88
- 8.2 Politique de propriété intellectuelle 89

Chapitre 9

Les facteurs de risque 91

- 9.1 Le dispositif de management des risques et les modalités d'identification et de traitement des risques 92
- 9.2 Risques stratégiques 93
- 9.3 Risques opérationnels 95
- 9.4 Risques financiers 97
- 9.5 Risques juridiques et réglementaires 101
- 9.6 Politique de couverture de certains risques par l'assurance 103

Chapitre 10

Examen de la situation financière et du résultat ... 105

- 10.1 Chiffres clefs du Groupe La Poste 106
- 10.2 Faits marquants 107
- 10.3 Résultats du Groupe La Poste 111
- 10.4 Résultats par secteur d'activité 115
- 10.5 Flux de trésorerie 125
- 10.6 Endettement financier 129
- 10.7 Capitaux propres 130
- 10.8 Événements post-clôture 131
- 10.9 Analyse des comptes sociaux 131

Chapitre 11

Trésorerie et capitaux 135

Chapitre 12

Informations sur les tendances 137

Chapitre 13

Prévisions ou estimations du bénéfice 139

Chapitre 14

Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale 141

- 14.1 Conseil d'administration 142
- 14.2 Direction générale 149
- 14.3 Absence de liens familiaux, de condamnation et de conflits d'intérêt 152

Chapitre 15

Rémunération et avantages 155

- 15.1 Rémunération et avantages versés aux mandataires sociaux..... 156
- 15.2 Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de pensions, retraites et autres avantages 158

Chapitre 16

Fonctionnement des organes d'administration 159

- 16.1 Attributions du Conseil d'administration 160
- 16.2 Activité du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2010 162
- 16.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration..... 162
- 16.4 Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration..... 163
- 16.5 Contrôle interne..... 166
- 16.6 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France 166

Chapitre 17

Collaborateurs 169

- Introduction..... 170
- 17.1 Évolution des effectifs..... 170
- 17.2 Diversité et égalité des chances..... 171
- 17.3 Politique de formation, promotion et mobilité..... 173
- 17.4 Santé et sécurité – Qualité de vie au travail.....176
- 17.5 Politique de rémunération globale..... 177
- 17.6 Politique sociale 179
- 17.7 Participation des collaborateurs dans le capital de l'émetteur 182
- 17.8 Synthèse des informations sociales..... 183

Chapitre 18

Principaux actionnaires 185

- 18.1 Actionnaires..... 186
- 18.2 Contrôle de La Poste 186
- 18.3 Accord connu pouvant entraîner à terme un changement de contrôle 186

Chapitre 19

Opérations avec des apparentés 187

- 19.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public 188
- 19.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation..... 189

Chapitre 20

Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur 191

- 20.1 Comptes consolidés 192
- 20.2 Comptes sociaux..... 308
- 20.3 Politique de distribution de dividendes..... 348
- 20.4 Procédure judiciaire et d'arbitrage 348
- 20.5 Changement significatif de la situation financière ou commerciale 348

Chapitre 21

Informations complémentaires 349

- 21.1 Capital social..... 350
- 21.2 Acte constitutif et statuts 352

Chapitre 22

Contrats importants 357

Chapitre 23

Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts 359

Chapitre 24

Documents accessibles au public 361

Chapitre 25

Informations sur les participations 363

Annexes

- Rapport du président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques au titre de l'année 2010..... 367
- Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du président du Conseil d'administration 395
- Informations rendues publiques par le Groupe au cours des douze derniers mois 399
- Glossaire 403
- Tables de concordance 409
- Honoraires des commissaires aux comptes..... 413

Chapitre 1

Personne responsable

1.1	Responsable du document de référence.....	6
1.2	Attestation du responsable du document de référence	6

1.1 Responsable du document de référence

Monsieur Jean-Paul Bailly
Président-directeur général
La Poste

1.2 Attestation du responsable du document de référence

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

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion (figurant aux pages 105 à 134 du présent document de référence) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

Les informations historiques de La Poste présentés dans le document de référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant en pages 306 et 344 dudit document.

Le Président-directeur général
Jean-Paul Bailly

Chapitre 2

Contrôleurs légaux

2.1	Commissaires aux comptes titulaires	8
2.2	Commissaires aux comptes suppléants.....	9

2.1 Commissaires aux comptes titulaires

2.1.1 À partir de l'exercice 2009

Mazars

Représenté par Guy Isimat-Mirin et Dominique Muller

Tour Exaltis
61, rue Henri-Regnault
92400 Courbevoie

Mazars a été nommé par arrêté interministériel du 18 septembre 1991 et a été renouvelé par arrêtés interministériels du 17 octobre 1997, du 20 juin 2003 et du 29 juin 2009.

KPMG

Représenté par François Caubrière et Isabelle Goalec

1, cours Valmy
92923 Paris-La Défense Cedex

KPMG a été nommé par arrêté interministériel du 29 juin 2009.

Exercices antérieurs à 2009

Mazars

Représenté par Guillaume Potel et Bernard España

Tour Exaltis
61, rue Henri-Regnault
92400 Courbevoie

Mazars a été nommé par arrêté interministériel du 18 septembre 1991 et a été renouvelé par arrêtés interministériels du 17 octobre 1997 et du 20 juin 2003.

PricewaterhouseCoopers Audit

Représenté par Bernard Rascle et Florence Pestie

Crystal Park
63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine

PricewaterhouseCoopers Audit a été nommé par arrêté interministériel du 17 octobre 1997 et renouvelé par arrêté interministériel du 20 juin 2003.

2.2 Commissaires aux comptes suppléants

2.2.1 À partir de l'exercice 2009

Serge Castillon

Tour Exaltis
61, rue Henri-Regnault
92400 Courbevoie

Philippe Mathis

1, cours Valmy
92923 Paris-La Défense Cedex

Serge Castillon et Philippe Mathis ont été nommés par arrêté interministériel du 29 juin 2009.

Exercices antérieurs à 2009

Serge Castillon

Tour Exaltis
61, rue Henri-Regnault
92400 Courbevoie

William Nahum

4, avenue Hoche
75008 Paris

Serge Castillon et William Nahum ont été nommés par arrêté interministériel du 17 octobre 1997.

Les mandats actuels des commissaires aux comptes titulaires et suppléants expireront à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Chapitre 3

Profil du Groupe La Poste et informations financières sélectionnées

3.1	Présentation générale	12
3.2	Historique et événements importants dans le développement des activités du Groupe	12
3.3	Informations financières sélectionnées	14
3.4	La stratégie du Groupe	15

3.1 Présentation générale

Le Groupe La Poste est un grand groupe industriel et de services classé aujourd'hui parmi les vingt-cinq premiers groupes français par le chiffre d'affaires qu'il génère.

Le Groupe est organisé autour de ses trois activités majeures, au titre desquelles il affiche des positions fortes :

- le Courrier (52 % des produits opérationnels du Groupe en 2010), second opérateur de courrier européen en chiffre d'affaires ;
- le Colis-Express (23 % des produits opérationnels du Groupe en 2010), numéro deux en Europe sur le marché domestique européen routier ;
- les Activités bancaires (25 % des produits opérationnels du Groupe en 2010), troisième banque de détail en France en termes de dépôts à vue et d'épargne et numéro trois parmi les banquiers prévoyance.

La Poste dispose par ailleurs du réseau de proximité le plus dense sur le territoire pour proposer ses services à la population. Ce réseau est organisé au sein d'une structure de management identifiée dans les comptes sectoriels sous le terme l'Enseigne La Poste.

Les activités du Groupe sont exercées par la maison mère et par ses filiales. 15 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'international, principalement en Europe et porté en majeure partie par les activités d'Express.

Premier employeur de France après l'État avec plus de 276 000 collaborateurs, Le Groupe La Poste est l'entreprise de service public la mieux connue des Français qui la placent au premier rang des entreprises dans lesquelles ils ont le plus confiance. Ce capital confiance découle de la proximité très forte de La Poste et des Français, avec ses facteurs qui nouent un contact quotidien avec eux et ses 17 079 points de contact qui en font un acteur majeur de la politique de la ville et du développement local. Son réseau de distribution est le réseau le plus dense d'Europe, 96 % des Français se trouvent à moins de 5 kilomètres d'un bureau de poste et ils sont deux millions à franchir la porte chaque jour. Ce réseau constitue le réseau de distribution grand public des produits du Groupe, qui s'efforce de répondre aux besoins de ses clients en adaptant son offre et sa présence à l'évolution des usages et des modes de vie. Les relations institutionnelles et l'action territoriale de La Poste au niveau régional sont assurées par une organisation spécifique portée par les Délégations Régionales du Groupe.

Constitutives de son identité profonde et réaffirmées dans la loi postale du 9 février 2010, les quatre missions de service public⁽¹⁾ dévolues à La Poste sont totalement intégrées à ses activités et à son plan stratégique.

En 2010, Le Groupe La Poste a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 20 939 millions d'euros et un résultat d'exploitation de 784 millions d'euros.

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

Pour s'en tenir à l'époque récente, La Poste, en tant qu'entreprise, trouve son origine dans le ministère des Postes et Télécommunications dont la création sous l'appellation « ministère des Postes et Télégraphes » remonte à l'année 1879. L'apparition des premiers bureaux de poste est antérieure, datant de la fin du XVI^e siècle, le premier facteur de ville a fait son apparition

en 1760 et le premier timbre-poste a été créé en 1849. À partir de 1881, les activités financières d'origine s'étendent à la gestion de Livrets d'épargne. En 1918, les chèques postaux sont créés.

Les grandes règles de la distribution du courrier qui prévalent encore aujourd'hui ont été mises en place au cours de la première moitié du XIX^e siècle avec le développement d'un réseau de

(1) Les quatre missions de service public confiées à La Poste sont : le Service Universel Postal, le transport et la distribution de la presse, une contribution à l'aménagement du territoire via son réseau de points de contact et une mission d'accessibilité bancaire.

points de contact maillant le territoire et la mise en place d'un service rural en 1830 permettant aux campagnes d'être desservies par le facteur avec une tournée quotidienne dès 1832.

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

La Poste et France Télécom sont pourvus de la personnalité juridique et de l'autonomie financière par la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la Poste et des Télécommunications. La Poste est alors un établissement public à caractère industriel et commercial, doté d'un Conseil d'administration tripartite régi par les dispositions de la loi sur la démocratisation du secteur public. Elle gère librement son patrimoine en veillant à l'équilibre financier de ses activités. La loi a ainsi donné à La Poste l'autonomie de gestion dont elle avait besoin pour conduire sa stratégie de développement.

Avec l'acquisition de son autonomie, La Poste a défini ses grandes orientations stratégiques à travers des plans bâtis pour assurer le développement de ses activités et le financement des investissements, mener à bien ses missions de service public et conserver son modèle social. Plusieurs contrats de plan ont été conclus entre La Poste et l'État, définissant à la fois la stratégie de l'entreprise et les objectifs de réalisation des missions de service public confiées à La Poste.

Depuis 2008, à la suite de la loi NRE, les objectifs de La Poste s'agissant de la réalisation de ses missions de service public, sont fixés dans le cadre d'un contrat d'entreprise signé entre l'État et La Poste, tandis que la stratégie de l'entreprise est définie dans un plan d'affaires. Ces deux documents sont soumis au Conseil d'administration.

Au cours de la dernière décennie, Le Groupe La Poste s'est transformé en continuant d'assurer les missions de service public que lui a confiées le législateur. Il s'est entièrement réorganisé par Métiers et a engagé la modernisation de son outil industriel et logistique pour en accroître l'efficacité et la qualité et introduire de nouveaux services. Il a fait évoluer son réseau en le modernisant et en développant la mutualisation

notamment dans le cadre des Agences Postales Communales. Il a déployé dans l'express un des premiers réseaux européens (création de Chronopost et du holding GeoPost). Cette évolution qui a entraîné la création et l'acquisition de filiales dans ses différents Métiers en a fait un grand groupe industriel et de services.

La loi du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales a permis à La Poste de créer La Banque Postale à partir des Services financiers de La Poste. Cette même loi a garanti les missions de service public confiées à La Poste et mis en place une régulation des activités postales confiée à l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes.

Avec une activité intégralement ouverte à la concurrence depuis le 1^{er} janvier 2011 et confrontée à la montée de nouvelles formes de concurrence avec la dématérialisation du courrier, La Poste devient une société anonyme le 1^{er} mars 2010, en application de la loi du 9 février 2010. Cette transformation lui permet d'être dotée d'un capital social et d'avoir accès au financement par augmentation de capital, évolution indispensable pour financer un plan d'investissement et de développement ambitieux.

La loi a précisé les principes fondateurs de la transformation du statut. La continuité juridique, financière et patrimoniale entre La Poste et La Poste Société Anonyme est assurée. La totalité du capital ne peut être détenue que par l'État ou par des personnes morales appartenant au secteur public (à l'exception de la part du capital pouvant être détenue par les salariés). Les personnels conservent leurs droits, notamment les agents ayant le statut de fonctionnaire. À compter du 1^{er} mars 2010, les corps de fonctionnaires sont rattachés à la société anonyme La Poste selon l'article 29-4 de la loi du 9 février 2010. Les quatre missions de service public confiées à La Poste sont confirmées.

Le 15 avril 2010, Le Groupe La Poste a proposé un nouveau plan stratégique « Ambitions 2015 ». Axé sur une dynamique de développement et d'innovation au service des clients, particuliers, entreprises et territoires, ce nouveau plan fixe les objectifs économiques du Groupe pour en faire une référence de modernité publique tant en termes de performance que de proximité avec les Français.

3.3 Informations financières sélectionnées

Les informations financières sélectionnées présentées ci-dessous, relatives aux exercices 2008, 2009 et 2010, sont extraites des comptes consolidés du Groupe La Poste établis conformément au référentiel IFRS.

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

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

3.3.1 Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	2010		2009		2008	
Produits opérationnels	20 939	100 %	20 527	100 %	20 799	100 %
Résultat d'exploitation	784	3,7 %	757	3,7 %	886	4,3 %
Résultat financier	(233)	- 1,1 %	(210)	- 1,0 %	(368)	- 1,8 %
Impôt sur le résultat	(211)		(175)		(120)	
Résultat net des sociétés intégrées	340		372		398	
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	197	0,9 %	165	0,8 %	137	0,7 %
Part des minoritaires	(13)		6		6	
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	550	2,6 %	531	2,6 %	529	2,5 %

3.3.2 Bilan consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Immobilisations incorporelles (dont écart d'acquisition)	2 115	1 984	1 728
Immobilisations corporelles	6 126	6 303	6 277
Participations dans les sociétés mises en équivalence	2 060	1 962	1 703
Actifs courants bancaires	169 873	168 344	109 189
Autres actifs courants	5 440	4 586	4 863
TOTAL ACTIF	186 250	183 671	124 287
Dette nette des activités industrielles et commerciales	4 804	5 517	5 703
Capitaux propres part du Groupe	4 465	4 051	3 252
Provisions pour risques et charges	1 026	948	902
Passifs courants bancaires	166 990	165 325	106 860

La dette nette des activités industrielles et commerciales est définie dans la note 31 de l'annexe consolidée.

3.3.3 Évolution de la dette nette

Le calcul détaillé de la dette nette est présenté dans la note 31 de l'annexe consolidée. Cette dette nette est déterminée sur un périmètre excluant le secteur bancaire.

	2010	2009	2008
Excédent Brut d'Exploitation	1 071	1 074	1 246
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 693	1 373	1 533
dont dividendes reçus de La Banque Postale	264	96	272
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (hors acquisition et ventes de TCN à plus de trois mois) ^(*)	(700)	(937)	(942)
Dividendes versés à l'État	(105)	(106)	(141)
Charge d'intérêts	(187)	(214)	(236)
Autres éléments	12	70	(71)
VARIATION DE LA DETTE NETTE	713	186	142

(*) Les achats d'actifs financiers excluent les achats de TCN à plus de trois mois (370 millions d'euros) considérés comme une activité de trésorerie et non d'investissements (voir renvoi 2 de la note 31.2 du chapitre 20 - États financiers consolidés).

3.4 La stratégie du Groupe

Devenu établissement public en 1991, La Poste a défini sa stratégie à travers plusieurs plans successifs ayant pour objectif de développer et financer ses activités tout en assurant ses missions de service public dans le cadre d'un modèle social de qualité.

Producteur, intégrateur et distributeur de services, Le Groupe La Poste a un modèle économique reposant sur un portefeuille d'activités diversifiées dont les cycles de développement ne sont pas au même stade de maturité et ont évolué au fil du temps.

Le plan stratégique « Performances et Convergences », établi pour la période 2003-2007, avait pour but de moderniser l'outil industriel du courrier et des bureaux de poste, de déployer un réseau européen pour l'express et de lever les handicaps concurrentiels dont le Groupe avait hérités de son passé d'administration. Ce dernier objectif a été mené à bien avec la création de La Banque Postale et la réforme du financement des retraites des fonctionnaires en service à La Poste. En 2008, un nouveau plan « Performance et confiance » est adopté pour la période 2008-2012. Ce plan poursuivait la préparation de l'entreprise à l'ouverture totale à la concurrence de l'ensemble de ses activités le 1^{er} janvier 2011 et a généralisé la mise en place d'engagements clients et d'une politique de développement responsable.

Au cours de la période 2003-2008, le portefeuille d'activités du Groupe a montré sa robustesse et a permis l'amélioration constante des résultats du Groupe. Toutefois le Groupe restait sous-capitalisé, avec un ratio dette nette/capitaux propres ⁽²⁾ supérieur à 2, et donc insuffisamment armé pour poursuivre son développement dans les secteurs en croissance (Banque, Colis-Express), alors que la baisse de l'activité Courrier commençait à se manifester.

Les dirigeants du Groupe ont proposé au gouvernement de transformer La Poste en société anonyme, dans le but de procéder à une augmentation de capital pour assurer son développement et assainir sa structure financière.

Le gouvernement a confié à la Commission de développement de La Poste (Commission dite « Ailleret ») la mission d'évaluer l'impact du nouveau contexte concurrentiel, d'examiner les différentes options pour le développement du Groupe et d'estimer les besoins financiers pour y parvenir. Cette commission a évalué les besoins à 2,7 milliards d'euros, tenant compte de la nécessité de moderniser le réseau des bureaux de poste, d'innover pour continuer à développer le courrier sous de nouvelles formes (dématérialisation), d'achever la construction du réseau européen de Colis-Express et de poursuivre le développement de

(2) Le ratio rapporte la dette nette de La Poste SA et de ses filiales industrielles et commerciales (hors Activités bancaires) aux capitaux propres consolidés du Groupe (y compris Activités bancaires).

La Banque Postale. Elle a proposé la transformation de La Poste en société anonyme. Ces propositions ont été validées par le président de la République en décembre 2008 donnant lieu à l'adoption de la loi du 9 février 2010, qui a transformé La Poste en société anonyme à compter du 1^{er} mars 2010.

Au cours de cette période (2008-2010), le Groupe a confirmé, dans un contexte de crise économique, la robustesse de son modèle et la complémentarité de ses Métiers, illustrées par la dynamique des résultats d'exploitation publiés.

Le projet d'entreprise : le plan Ambition 2015

La profonde mutation de son modèle (avènement de la société numérique, dématérialisation croissante des échanges de données) et la crise bancaire puis économique depuis 2008 ont amené La Poste à proposer le 15 avril 2010 un nouveau plan stratégique « Ambitions 2015 ». Axé sur une dynamique de développement et d'innovation au service des clients – particuliers, entreprises et territoires –, ce nouveau plan a fixé les objectifs économiques du Groupe préalables à l'évolution de sa structure capitalistique.

Cinq priorités ont été affirmées :

- D'abord, au travers de la parfaite exécution de ses missions de service public, La Poste a l'ambition de devenir la référence en matière de modernité publique.
- En second lieu, l'entreprise s'est fixé une priorité de performance durable et responsable dans tous les secteurs, combinant croissance du chiffre d'affaires, réduction des coûts, amélioration de la rentabilité opérationnelle, développement des partenariats et satisfaction des clients et des collaborateurs du Groupe.
- Le troisième axe d'Ambition 2015 concerne la qualité de service qui doit être constamment recherchée dans la relation avec les clients et les choix offerts à ces derniers. Applicable à l'ensemble des activités du Groupe, la qualité de service définit les engagements clients, la généralisation d'un nouveau concept de bureau (Espace Service Client), la diversification des activités des facteurs grâce à leur relation de confiance avec la population et la qualité du conseil de La Banque Postale.
- L'innovation est la quatrième priorité d'Ambition 2015, elle cible les services liés à Internet et le développement de nouveaux services.
- Le cinquième axe du plan, le développement d'activités nouvelles dans la chaîne de valeur des Métiers et la conquête de nouveaux marchés en Europe, est associé à une nécessaire rentabilité de ces investissements.

La Poste a prévu de déployer son plan stratégique dans le respect de deux règles de conduite de changement. En premier lieu, le modèle social restera construit sur les principes et valeurs de La Poste : l'absence de plan de départs imposé, un accompagnement attentif des nécessaires mobilités fonctionnelles ou

géographiques, le développement des compétences, une attention élevée portée sur la sécurité et la sûreté des postiers et le partage des fruits de la croissance. En second lieu, le développement durable est affirmé comme fil conducteur de l'entreprise dans l'ensemble de ses grands projets (usage croissant de véhicules électriques, efficacité énergétique des bâtiments, démarches institutionnelles, responsabilisation des managers).

La trajectoire financière associée au plan Ambition 2015 vise le retour progressif à des niveaux de rentabilité que La Poste a connus dans les dernières années puis leur dépassement en raison du développement de nouvelles activités et de nouveaux services. Il repose sur un programme d'investissements de 8,7 milliards d'euros dont la réalisation nécessite une augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros mise en œuvre à partir du Conseil d'administration du 10 février 2011. Ce programme intègre, à titre non exhaustif :

- l'aboutissement de programmes industriels déjà engagés du Courrier et du Colis ;
- la rénovation et la sécurisation du réseau des bureaux de poste, la modernisation et la mise à niveau des systèmes d'information dans les différentes activités, en particulier à La Banque Postale ;
- l'identification des opérations de croissance externe nécessaires pour devenir un leader de la logistique légère en Europe ;
- le programme d'innovation et de croissance dans les nouveaux métiers du Courrier ;
- la consolidation des fonds propres de la Banque au vu des exigences réglementaires connues et de l'augmentation rapide de son volume d'activité.

Ce plan sera financé par autofinancement (y compris les cessions d'actifs) à hauteur de 55 % et par l'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros.

Le Groupe a pour objectif une légère hausse de son chiffre d'affaires consolidé sur la période pour atteindre 22 milliards d'euros en 2015 hors croissance externe. Il vise à cet horizon une marge opérationnelle de l'ordre de 8 %. Les détails de l'augmentation de capital sont présentés dans le chapitre 21.1.7.

Chapitre 4

Informations concernant la Société

4.1	Raison sociale et nom commercial	18
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement.....	18
4.3	Date de constitution et durée de la Société.....	18
4.4	Siège social, forme juridique et législation applicable.....	18

4.1 Raison sociale et nom commercial

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

4.2 Lieu et numéro d'enregistrement

La Société est immatriculée au registre de commerce et des sociétés de Paris sous le numéro B 356 000 000.
Code APE 641 A.

4.3 Date de constitution et durée de la Société

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

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

4.4 Siège social, forme juridique et législation applicable

4.4.1 Siège social

Le siège social de la Société est situé 44, boulevard de Vaugirard, 75757 Paris Cedex 15, France.
Le numéro de téléphone du siège social est le + 33 (0) 1 55 44 00 00.

4.4.2 Forme juridique et législation applicable

Depuis le 1^{er} mars 2010, La Poste est une société anonyme à Conseil d'administration soumise aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes 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 par la loi n° 90-568 du 2 juillet

1990, telle que modifiée par la loi n° 2010-123 du 9 février 2010 ou par le décret n° 2010-191 du 26 février 2010 et n° 2010-351 du 1^{er} avril 2010 modifiant le précédent.

La réglementation applicable à La Poste en raison de son activité de seul opérateur du Service Universel Postal est décrite à la section 5.4 du présent document.

Chapitre 5

Aperçu des activités

5.1	Présentation des activités	20	5.3.3	Prévenir les risques environnementaux...	60
5.1.1	Le Courrier	20	5.3.4	Optimiser l'utilisation et la gestion des ressources naturelles.....	61
5.1.2	Le Colis-Express	29	5.3.5	Intégrer le développement durable dans les offres de produits et services du Groupe	62
5.1.3	Les Activités bancaires	37	5.3.6	Se mobiliser en faveur d'achats responsables	63
5.1.4	L'Enseigne La Poste : la distribution des produits et services des Métiers du Groupe La Poste auprès des particuliers et des professionnels	49	5.3.7	Gouvernance et mobilisation des acteurs	63
5.1.5	L'immobilier : une filière au service du Groupe	54	5.3.8	Contribuer avec les parties prenantes au déploiement de projets en faveur du développement durable	64
5.2	La qualité de la relation client au cœur du projet d'entreprise	56	5.3.9	Contribuer à l'effort de recherche	65
5.2.1	La confiance et les engagements clients .	57	5.3.10	Entraîner le secteur postal	65
5.2.2	La simplification de la relation client et le développement de l'innovation de service	57	5.3.11	Synthèse des informations relatives aux conséquences de l'activité sur l'environnement	66
5.2.3	L'esprit de service du personnel du Groupe	58	5.4	La réglementation	67
5.2.4	Le pilotage de la qualité de la relation client.....	58	5.4.1	Réglementation des activités du Groupe La Poste	68
5.2.5	La reconnaissance externe de la qualité de la relation client	59	5.4.2	Réglementation applicable aux missions de service public	72
5.3	Le développement durable	59	5.5	Événements exceptionnels.....	78
5.3.1	Une politique de développement durable au cœur de la stratégie du Groupe.....	59	5.6	Dépendance à l'égard des brevets	78
5.3.2	Contribuer à la lutte contre le changement climatique	60			

5.1 Présentation des activités

Le Groupe La Poste exerce ses activités dans trois Métiers, le Courrier, le Colis-Express et les Activités bancaires. L'Enseigne La Poste est le réseau de distribution des produits et services de ses Métiers en France, notamment auprès du grand public.

Les activités Courrier et Enseigne ainsi que la livraison de colis aux particuliers sont assurées essentiellement par la maison mère tandis que les activités d'Express et les Activités bancaires

sont réalisées par des filiales, respectivement GeoPost (holding des filiales spécialisées dans l'express BtoB) et La Banque Postale.

Les relations au sein du Groupe La Poste sont régies par un ensemble de dispositifs conventionnels formalisant les flux entre la maison mère et les filiales et les modalités de gouvernance (voir chapitres 19 et 20).

5.1.1 Le Courrier

5.1.1.1 Généralités et chiffres clés

	2010	2009	Évolution 2009/10		2008
<i>(en millions d'euros)</i>			<i>(en %)</i>		
Chiffre d'affaires	11 538	11 665	- 127	- 1,1 %	12 023
Produits opérationnels hors Groupe	10 895	11 037	- 143	- 1,3 %	11 318
Produits opérationnels intragroupe	644	628	+ 16	2,5 %	705
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	149	179	- 30	- 16,6 %	545

5.1.1.1.1 Préambule

La dénomination « Courrier » (avec majuscule) désigne l'ensemble constitué par la Direction du Courrier de la maison mère et de ses filiales logées dans la holding Sofipost.

Le terme « courrier » (sans majuscule) désigne le service du courrier au sens générique.

5.1.1.1.2 Poids du secteur du courrier dans l'économie française et poids du Courrier au sein du Groupe La Poste

Le courrier est un secteur économique important : le poids ⁽¹⁾ de la filière courrier (distribution, fabrication, routage, transport et archivage) atteint 1,4 % du PIB et représente 1,7 % de l'emploi salarié en France.

Le média courrier contribue au bon fonctionnement de l'économie : 97 % des 17 milliards de messages adressés traités en 2010 (27 milliards d'objets y compris les imprimés publicitaires) ont trait aux échanges économiques (échanges impliquant au moins une administration ou une entreprise). L'affranchissement représente environ un quart ⁽²⁾ des dépenses de relation client des entreprises et 6 % ⁽³⁾ de leurs dépenses publicitaires.

Le Courrier est une activité présente et visible, chaque jour, en tout point du territoire, avec près de 150 000 points de dépôts (boîtes aux lettres de rue), plus de 100 000 clients (pour la collecte et remise du courrier au sein des entreprises), et la desserte six jours sur sept de près de 33 millions de boîtes aux lettres grâce à plus de 61 000 tournées de distribution.

(1) Étude Arthur D. Little sur le poids de la filière courrier en France.

(2) Analyses internes.

(3) Source : France Pub 2009.

Par ailleurs, le Courrier contribue à la diffusion des opinions : les facteurs assurent la distribution des matériels et documents électoraux et celle de près d'un tiers des volumes de presse.

Le Courrier représente en 2010 52 % du chiffre d'affaires du Groupe et 61 % de ses effectifs.

5.1.1.1.3 Spécificités réglementaires et concurrentielles du secteur du Courrier

Le Courrier assure deux des quatre missions de service public de La Poste : le Service Universel du courrier (voir paragraphe 5.4.2.1 – Réglementation applicable à la mission de Service Universel Postal) et la mission de transport et de distribution de la presse (voir paragraphe 5.4.2.3).

L'environnement dans lequel le Courrier évolue est fortement réglementé et régulé. La mission de Service Universel que l'État a attribuée à La Poste est exercée sous le contrôle du régulateur, l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep), qui réalise en particulier le contrôle de la Qualité de Service (voir paragraphe 5.1.1.1.2) en veillant au respect des objectifs fixés par le ministre. Le Service Universel a représenté environ 92 % du chiffre d'affaires 2010 de la maison mère.

5.1.1.2 Organisation du Courrier

5.1.1.2.1 Organisation maison mère/filiales

L'organisation du Courrier s'articule autour de la Direction générale du Courrier de la maison mère et de filiales regroupées dans la holding Sofipost.

La maison mère regroupe l'ensemble des activités de commercialisation et de distribution de courrier adressé.

La holding Sofipost est structurée en quatre pôles :

- le pôle Mediapost regroupe l'ensemble des activités centrées sur le marketing relationnel et la communication de proximité (ciblage, gestion des données, distribution d'imprimés publicitaires, etc.) ;
- le pôle Docapost regroupe l'ensemble des solutions et services afférant à la gestion du document et des données (impression, échanges dématérialisés, certification électronique, traitement de chèques, etc.) ;
- le pôle STP regroupe les activités de traitement de la presse (traitement de la presse abonnée pour le compte de la maison mère et portage matinal), de logistique, et de transport ;
- le pôle La Poste Global Mail regroupe les activités de traitement et routage de courrier international.

Les Directions générales du Courrier et de la holding Sofipost ont un état-major commun.

5.1.1.2.2 Organisation territoriale de la maison mère

Au sein de la maison mère, l'organisation est décentralisée à trois niveaux : le Siège, les Directions Opérationnelles, et les établissements (sites industriels et Directions commerciales).

Les 41 Directions Opérationnelles Territoriales Courrier (DOTC), dont 10 en Île-de-France, sont le pivot de la déconcentration et de la responsabilité territoriale de la maison mère. Elles assurent toutes les fonctions (production, ressources humaines, finance) et sont responsables du déploiement de la stratégie du Courrier sur leur territoire.

Les équipes commerciales sont regroupées dans sept Directions Opérationnelles Commerciales Courrier (DOCC), qui travaillent en étroite collaboration avec les DOTC sur leurs zones de chalandise.

En Corse et dans les DOM, la structure territoriale est commune à l'ensemble des Métiers de La Poste, et placée sous le pilotage hiérarchique de la Direction de l'Enseigne (voir 5.1.4).

5.1.1.2.3 Relations du Courrier avec les autres Métiers

Le réseau des bureaux de poste (l'Enseigne) commercialise 18 % du chiffre d'affaires de la maison mère et est également prestataire de collecte et de distribution (pour les Lettres Recommandées par exemple).

Le Colis est le premier « client » du Courrier, qui assure 27 % de la commercialisation et 72 % de la distribution de ColiPoste (division Colis de La Poste, spécialisée dans la distribution des colis aux particuliers).

La Banque Postale est un des 10 premiers clients du Courrier maison mère et est un partenaire du développement de ses offres sur Internet.

5.1.1.2.4 Réseau logistique

Pour acheminer six jours sur sept les plis des particuliers et des entreprises, le Courrier a défini et mis en place un processus standardisé en cinq étapes :

- la *collecte/concentration* consiste à relever six jours sur sept les boîtes situées sur les voies publiques (boîtes jaunes de rue) et à collecter le courrier au sein des entreprises et dans les centres courrier (dans le cas d'entreprises clientes venant déposer

leurs plis). L'ensemble du courrier ainsi collecté est ensuite acheminé vers les Plates-formes de Préparation et de Distribution du Courrier (PPDC), chargées d'un pré-tri, puis vers les Plates-formes Industrielles Courrier (PIC) pour le tri départ ;

- *le tri départ* consiste à séparer à l'aide de machines l'ensemble du courrier collecté dans une zone géographique en lots correspondant à des zones de distribution homogènes ;
- *le transport* combine différents modes de transport (avion, route, ferroviaire) adaptés à l'urgence du courrier et l'éloignement des zones de distribution afin d'acheminer les lots correspondants dans les PIC arrivée. En 2010, 4,5 % des flux ont été acheminés par avion, 94,4 % par la route et 1,1 % par le rail. Différents points de concentration et ventilation (hubs de transport) permettent de massifier au maximum ces transports ;

- *le tri arrivée* et la préparation de la distribution consistent à séparer les lots de courrier par établissement distributeur et tournée de distribution. Les plis d'une même tournée sont classés dans l'ordre de distribution par le facteur. Le courrier petit format est principalement trié en machine, le courrier grand format ou encombrant arrive dans les PPDC sans tri préalable et le facteur effectue manuellement la préparation de sa sacoche pour ce type de courrier ;
- *la distribution*, réalisée par les facteurs, consiste à remettre les plis en boîte aux lettres et les objets dits « signalés » en main propre (Lettres Recommandées, lettres ou colis remis contre signature, etc.).

L'acheminement du courrier s'effectue grâce à un réseau logistique complexe.

DESCRIPTION DU RÉSEAU LOGISTIQUE DU COURRIER

Collecte	Transport	Traitement	Distribution
<ul style="list-style-type: none"> • 148 000 boîtes aux lettres de rue • 100 000 clients collecte et remise 	<ul style="list-style-type: none"> • 355 poids lourds • 8 800 liaisons routières • 3 TGV • 15 avions • 37 000 voitures • 13 000 2-roues moteurs • 38 000 vélos • Déjà plusieurs centaines de véhicules électriques (voitures, quads) et plusieurs milliers de vélos à assistance électrique 	Près de 4 000 établissements : <ul style="list-style-type: none"> • 3 547 Plates-formes de Distribution de Courrier (PDC) et centres courrier • 221 Plates-formes de Préparation et de Distribution du Courrier (PPDC) • 51 Plates-formes Industrielles Courrier (PIC) et centres de traitement du courrier (CTC) 	<ul style="list-style-type: none"> • 61 150 tournées • 33 millions de boîtes aux lettres desservies six jours sur sept • 2 millions de kilomètres parcourus chaque jour par les facteurs • 27 milliards d'objets traités

5.1.1.3 Les activités et marchés du Courrier

5.1.1.3.1 Les domaines d'activité du Courrier

Le Courrier intervient sur six domaines d'activité. Les deux premiers sont centrés sur le marché de la relation client et représentent à eux seuls 81 % du chiffre d'affaires 2010.

- *La communication commerciale* (17 % du chiffre d'affaires 2010) regroupe les offres du Courrier répondant aux objectifs de communication commerciale des entreprises, tels que par exemple la conquête de nouveaux clients, la dynamisation de portefeuilles de clients existants, la stimulation des achats ou la fréquentation d'une enseigne de distribution. La distribution de courrier publicitaire (adressé) et d'imprimés publicitaires (non adressé), le ciblage géomarketing ou la mesure d'efficacité font partie des offres proposées.
- *La communication d'affaires* (64 % du chiffre d'affaires 2010) réunit les solutions et services du Courrier permettant aux

entreprises d'établir un contrat, de le gérer (administration des ventes et service après-vente), de facturer et payer, ou encore de gérer les litiges et contentieux. Parmi les offres figurent la distribution de courrier relationnel, la plate-forme d'échange EDI, l'éditique à la demande, la facture électronique ou l'archivage électronique à valeur probante.

- *La distribution et la logistique de proximité* (10 % du chiffre d'affaires 2010) recouvrent des services tels que la préparation et l'acheminement de la presse, la collecte et le recyclage de papier, la collecte des téléphones mobiles.
- *La communication interpersonnelle* (3 % du chiffre d'affaires 2010) : échanges entre les particuliers (timbres personnalisés, etc.).
- *Le courrier transfrontalier* (6 % du chiffre d'affaires 2010).
- *La philatélie* (moins de 1 % du chiffre d'affaires 2010).

Sur les deux domaines clés de la relation client, le Courrier est en concurrence avec d'autres médias ou canaux :

- avec les supports publicitaires traditionnels (télévision, presse, radio, affichage et Internet) pour la communication commerciale ;

- avec les opérations en face à face et les autres canaux de communication (téléphone, fax, échange de données et Internet) pour la gestion de la relation d'affaires.

Sur la distribution et la logistique de proximité, le Courrier est en concurrence avec des acteurs proposant des services équivalents.

Par des offres conjointes de la maison mère et du pôle Sofipost, le Courrier se positionne :

- sur l'ensemble du marché de la relation d'affaires avec une gamme allant de la production, la gestion et l'archivage des documents et des données sur des canaux variés (papier, web ou EDI) à l'externalisation complète des processus clients permettant d'en abaisser et d'en variabiliser le coût, en passant par la diffusion des messages, physiques ou numériques, aux destinataires ;
- sur le marché de la communication commerciale, avec des services en amont du conseil à la gestion des données et en aval avec la mesure d'efficacité des campagnes ;
- sur le marché des services de la distribution et de la logistique de proximité avec une gamme allant de la préparation des expéditions à la distribution et à la gestion des retours (SAV, collecte des produits en fin de vie).

5.1.1.3.2 Évolution des marchés du Courrier

Marché de la communication d'affaires

Estimé à 32,7 milliards d'euros ⁽⁴⁾ en 2009 en France, ce marché se compose de trois grands segments aux dynamiques différentes :

- L'externalisation des processus métiers pour la relation client ou *Business Process Outsourcing* (BPO) : estimé à 2 milliards d'euros, ce segment connaît une croissance annuelle supérieure à 5 % tirée par le développement de nouvelles activités (e-commerce) et par la focalisation des entreprises sur leur cœur de métier. Cette progression est facilitée par les départs en retraite qui offrent l'opportunité d'externaliser.
- La gestion documentaire électronique et les centres d'appels : estimé à 3,3 milliards d'euros, ce segment connaît une croissance modérée de 0 % à 3 % par an, tirée par la recherche de variabilisation des charges des entreprises et la volonté de limiter les investissements dans les plates-formes et les outils industriels.
- Les canaux de communication (dont l'affranchissement de courrier) : estimé à 27,4 milliards d'euros, ce segment connaît

une croissance significative en volume, tirée par la reprise économique et le taux d'équipement des ménages en nouvelles technologies, mais un ralentissement en valeur lié en partie au recours croissant des entreprises aux canaux de communication à bas coûts.

Le Courrier est un acteur majeur de la gestion de la relation d'affaires avec un chiffre d'affaires de 7,4 milliards d'euros en 2010 et une part de marché estimée à 23 % en 2009.

Marché de la communication commerciale

Le marché de la communication commerciale en France est estimé en 2009 à 29,8 milliards d'euros ⁽⁵⁾, répartis traditionnellement entre Hors Média (marketing direct, dont courrier, promotion, salons et foires : 65 %) et Média (télévision, radio, presse : 35 %).

Ce marché a connu une croissance régulière de l'ordre de 1,7 % par an jusqu'en 2007, avant d'être fortement impacté par la crise économique (- 1,4 % en 2008 et - 8,6 % en 2009).

Grâce aux offres de la maison mère et de Mediapost, le Courrier a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 1,9 milliard d'euros et a capté 6 % des investissements publicitaires en France en 2009.

Marché des services de la distribution et de la logistique de proximité ⁽⁶⁾

Ce marché progresse sous l'impulsion du e-commerce et du développement du « green business » (collecte des produits en fin de vie pour recyclage par exemple).

Le Courrier occupe une position clé en assurant la distribution de 72 % des flux de ColiPoste (division Colis de la maison mère) qui est leader en France sur le marché de la distribution de colis et de petites marchandises.

En 2010, le Courrier a réalisé 1,1 milliard d'euros de chiffre d'affaires sur ce marché (dont 0,7 milliard d'euros pour le traitement et l'acheminement de la presse).

Marché de la communication interpersonnelle

Ce marché qui recouvre l'ensemble des flux de communication entre les particuliers est évalué à 17 milliards d'euros ⁽⁷⁾ en France en 2009.

(4) Analyses internes.

(5) Source : France Pub.

(6) Marché en cours d'estimation.

(7) Analyses internes.

Il évolue en fonction de l'offre et a été bouleversé par le développement d'Internet et de la téléphonie mobile (e-mails, chats, blogs, SMS), faisant des opérateurs télécom et des fournisseurs d'accès Internet ses principaux acteurs.

Le Courrier propose, au-delà de l'affranchissement traditionnel, des solutions d'affranchissement par Internet et de personnalisation des timbres. Il occupe une position limitée avec environ 0,3 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2010.

Marché du courrier transfrontalier

Ce marché, estimé à 6,5 milliards d'euros⁽⁸⁾ au niveau mondial, connaît une contraction régulière :

- Les flux sont concentrés sur deux zones, les États-Unis et l'Europe, les 10 premiers pays exportateurs générant plus de 70 % du volume total dont 50 % pour les quatre premiers.
- Les flux restent majoritairement continentaux, à l'image des échanges économiques : près de 80 % des flux transfrontaliers européens restent en Europe, 40 % des flux exports des États-Unis sont destinés au Canada.
- Le marché connaît une baisse régulière des volumes (3 % par an en moyenne entre 2004 et 2007), expliquée en partie par le développement des communications électroniques et accentuée plus récemment par la crise économique.

Hormis le courrier égrené (courrier déposé dans les boîtes aux lettres de rue sans tri préalable par le client), totalement opéré par la poste exportatrice, la compétition sur ce marché est forte entre les quatre types d'acteurs en présence : les opérateurs postaux restés sur la logique traditionnelle d'import et d'export sur leur territoire historique, les opérateurs postaux actifs hors de leurs frontières, les consolidateurs et les routeurs (Pitney, IMX, etc.) et les intégrateurs (UPS, Fedex, etc.).

Le principal critère d'achat des clients est le prix, sous réserve de la démonstration de la fiabilité de distribution. Le facteur clé de succès pour les acteurs en compétition réside dans leur capacité à identifier et négocier les meilleures conditions de transport et de distribution des plis.

Avec 0,7 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2010, le Courrier dispose d'une position importante en France sur les flux import (secteur réservé jusqu'à fin 2010) et sur les flux export (part de marché de l'ordre de 80 % en valeur). Sur les flux internationaux, le Courrier est présent via ses filiales sur les trois principaux marchés : États-Unis, Royaume-Uni et Allemagne, et dispose d'équipes commerciales dans une dizaine de pays d'Europe et d'Asie.

Le Courrier est l'un des trois principaux opérateurs postaux présents hors de leurs frontières.

Marché de la Philatélie

Cette activité de niche à une clientèle très spécifique présente des opportunités de développement auprès d'une clientèle jeune en s'appuyant sur des événements grand public (sortie du film *Avatar*, événements sportifs) et sur l'engouement pour les collecteurs.

En 2010, le Courrier a réalisé 0,1 milliard d'euros de chiffre d'affaires sur ce marché.

5.1.1.3.3 Évolution des usages et de la demande de courrier

Évolution historique de la demande de courrier

Entre 2004 et 2007, les volumes de courrier adressé ont connu une décroissance relativement régulière de l'ordre de 1 % par an :

- Les flux de courriers en provenance des particuliers et TPE ont connu une décroissance régulière d'environ 120 millions de plis par an (soit - 5 %), du fait de l'émergence de nouveaux supports de communication entre particuliers et des échanges électroniques avec les entreprises et les administrations (carte vitale, télédéclaration, commande sur le web).
- Les volumes de courrier relationnel (correspondance contenant des informations personnelles telle une facture ou un relevé bancaire) ont baissé de 1 % par an, suite à la rationalisation des envois par les grands émetteurs à la recherche d'économies sur un poste de charges significatif.
- Les volumes de courrier publicitaire (correspondance comportant le même contenu pour différents destinataires tel un catalogue) ont été relativement stables, le déclin de la vente à distance traditionnelle étant compensé par le développement d'autres secteurs.
- Les volumes de presse postée (diffusion des publications de presse vers les destinataires abonnés) ont connu une décroissance de 3 % par an liée en partie à la baisse du lectorat de la presse papier payante.

À partir de 2008, la baisse des trafics s'est accélérée avec une diminution de 3 % en 2008, de 5 % en 2009 et de 3,5 % en 2010. Trois raisons expliquent cette évolution. La recherche d'économies a poussé les clients vers des solutions techniques de substitution aux envois de papier. La crise économique a provoqué un retournement brutal des investissements publicitaires et réduit les trafics directement liés à l'économie (envois de

(8) Sources : Union postale universelle, Ecorys, analyses internes, 2008.

commandes, factures, paiement). Le développement de la concurrence sur le portage suite aux États Généraux de la presse écrite, notamment sur les flux de presse quotidienne, ont contribué à une baisse légère de la part de marché du Courrier.

Les trois révolutions

Aujourd'hui, le Courrier fait face à trois révolutions :

- La révolution numérique. L'accessibilité et le débit d'Internet ne cessent de se développer. L'explosion des contenus numériques se double d'une convergence des supports, permettant d'inventer des services innovants. Si la dématérialisation menace le courrier papier, elle accentue aussi le besoin de neutralité incitant à la recherche de tiers de confiance. Le Courrier a toute la légitimité pour conquérir le monde d'Internet en transposant ses savoir-faire historiques dans l'univers numérique et en s'appuyant sur le capital de confiance de La Poste pour devenir l'intermédiaire de confiance des échanges.
- La révolution écologique. C'est dans leurs actes quotidiens de consommation que les citoyens expriment leurs préoccupations face à l'avenir de la planète. Aucune entreprise n'échappe à cette vigilance.
- La révolution concurrentielle. La libéralisation totale du courrier le 1^{er} janvier 2011 a créé un marché sans barrière. Les concurrents peuvent s'y développer en choisissant les segments et les zones géographiques qui les intéressent.

Ces trois révolutions simultanées concourent à la décroissance des volumes de courrier papier. La Poste table sur une baisse des volumes de courrier de 30 % sur la période 2008-2015, soit environ 4 % par an. Cette hypothèse correspond à celles formulées par toutes les grandes postes.

Les forces et atouts du courrier

Le courrier dispose de valeurs d'usage fortes, qui continueront à être reconnues : universalité et accessibilité, respect de la confidentialité des messages et sécurité des échanges, caractère de preuve, support de personnalisation et de réflexion.

Plusieurs études et sondages montrent que le courrier est un média incontournable ⁽⁹⁾ prescrit par les destinataires eux-mêmes :

- C'est un média apprécié et ancré dans les usages :
 - 95 % des Français relèvent leur boîte aux lettres quotidiennement et 82 % trouvent ce moment agréable ;
 - 71 % des Français apprécient de recevoir du courrier de gestion ;
 - 43 % des Français conservent au moins une semaine la publicité adressée qu'ils reçoivent.

- Les particuliers considèrent la suppression du courrier de gestion comme un facteur de baisse de la qualité de service, ce qui peut les conduire à changer de prestataire :
 - 60 % des particuliers estiment que ne plus recevoir de courrier de gestion papier de leur banque est une baisse de la qualité de service ;
 - 51 % d'entre eux seraient prêts à changer de prestataire en cas de suppression du papier.
- Le courrier est un média utile :
 - 86 % des Français lisent plusieurs fois le courrier publicitaire adressé ;
 - le courrier de marketing direct est utilisé pour préparer les achats (notamment en grandes surfaces alimentaires) ;
 - le courrier de gestion est un support de vérification des factures, relevés de compte et est fréquemment archivé à des fins de preuve.
- Le courrier est enfin un média attendu : un nombre élevé de réclamations des particuliers est constaté en cas d'absence de courrier.

Le courrier est aussi un média incontournable pour les émetteurs. Il possède à la fois la puissance d'un média de masse et la finesse permise par le ciblage. Son efficacité prouvée dans la communication de stimulation (distribution d'échantillons) et dans la communication d'image et sa capacité à personnaliser les contenus lui confèrent des avantages clés sur les autres médias.

Le courrier bénéficie par ailleurs de facteurs favorables à son développement comme la réglementation en matière de protection des consommateurs ou le développement du principe de précaution.

5.1.1.4 Le modèle économique du Courrier

Maison mère

Modèle de revenus

Le chiffre d'affaires du Courrier maison mère recouvre les affranchissements des objets de correspondance et les prestations réalisées (collectes, remises spéciales, gestion des boîtes postales).

Les affranchissements représentent la grande majorité du chiffre d'affaires. Même s'il existe différentes gammes avec des tarifs d'affranchissement différents, le trafic global est, à l'évolution des tarifs près, le principal inducteur d'évolution du chiffre d'affaires. Les tarifs font l'objet d'un encadrement

(9) Observatoire des usages du courrier, institut CSA, juin 2009, TNS Media Courrier 2008.

tarifaire pluriannuel (voir paragraphe 5.4.2.1.2 – Cadre de régulation de la mission de Service Universel Postal). L'évolution du mix produit (évolution de la constitution des trafics par produit de prix unitaires différents) est un inducteur de deuxième ordre.

La majorité du chiffre d'affaires de la maison mère est réalisé sur quelques secteurs clients. Ainsi, le secteur bancaire (envoi des relevés de compte, envois publicitaires, etc.), le secteur public (envoi des relevés d'assurance maladie, envoi des avis d'imposition, etc.), le secteur Vente à Distance (envoi des catalogues, etc.), et le secteur des Télécommunications (envoi des factures de téléphonie mobile, etc.) comptent parmi les principaux clients du Courrier maison mère.

Les 100 plus gros clients contribuent à 41 % du chiffre d'affaires en 2010.

Modèle de coûts

Malgré l'accroissement de l'automatisation des traitements, l'activité de la maison mère reste fortement utilisatrice de main-d'œuvre.

Son modèle de coûts se caractérise par des coûts fixes, liés pour l'essentiel aux obligations de Service Universel et aux objectifs de qualité de service pour les flux à distribuer en J+1 :

- les objectifs fixés en matière de qualité de service (voir ci-dessous) des flux prioritaires imposent de disposer de plates-formes de tri à proximité des zones de distribution. Le nombre de ces plates-formes conduit à des coûts fixes élevés (immobiliers, structure d'encadrement) ;
- l'obligation de distribuer quotidiennement, six jours sur sept, le courrier dans toutes les boîtes aux lettres impose la réalisation de parcours de tournée réguliers et des temps de déplacements fixes importants ;
- l'obligation de disposer d'un réseau de points de contact dense, accessible en moins de 10 minutes à une grande majorité de la population, impose de la même manière des coûts fixes élevés (immobilier, personnel).

La qualité de service relève d'une disposition spécifique légale publiée par arrêté du ministre en charge des postes décrivant les objectifs de qualité de service au titre du Service Universel. Sur certaines gammes de produits, la qualité de service fait l'objet d'engagements contractuels qui peuvent amener La Poste à payer des indemnités en cas de non-respect de ces engagements. La mesure de la qualité de service est effectuée par un organisme indépendant, l'Ifop.

Le Courrier a amélioré significativement et régulièrement sa qualité de service au cours des dernières années. En 2010, la qualité de service a atteint 83,4 % sur le J+1 et 96 % sur le J+2.

Ces indicateurs s'élevaient respectivement à 75,7 % et 94,1 % en 2004.

La structure des charges permet d'appréhender les contraintes du modèle économique de la maison mère. Dans un contexte d'évolution modérée des tarifs (respect de l'encadrement tarifaire, forte sensibilité des clients entreprises et institutionnels aux hausses tarifaires) et compte tenu du poids des charges fixes, le modèle économique de la maison mère est fortement dépendant de l'évolution des volumes.

Par ailleurs, l'activité de la maison mère est peu capitalistique, avec des actifs immobilisés qui représentent 8 % du chiffre d'affaires en 2010 (8 % en 2009 et 7 % en 2008).

Filiales

Les modèles économiques des filiales du Courrier présentent certaines particularités :

- Le modèle économique de l'imprimé publicitaire (Mediapost) est proche de celui du courrier adressé, avec une forte dépendance du chiffre d'affaires aux volumes et une part élevée de la masse salariale dans les charges.
- Les activités d'édition/routage/*Business Process Outsourcing* (Docapost) sont assez capitalistiques avec une part élevée des coûts de main-d'œuvre.
- Le modèle économique de la presse est similaire à celui du courrier adressé pour le portage. Pour le portage, il repose essentiellement sur la distribution et sur la capacité à maximiser les volumes sur une zone de distribution donnée.
- Le modèle économique des activités Export et Ventes Internationales est caractérisé par une part élevée de coûts variables (achat de transport et de distribution), dépendant fortement de la capacité à négocier les meilleurs prix de transport et de distribution avec les autres postes.

5.1.1.5 Évolution et stratégie

5.1.1.5.1 Faits marquants 2003-2009

La stratégie du Courrier pour la période 2003-2009 a été marquée par cinq grandes avancées.

Le Courrier a lancé un vaste programme de modernisation de son outil industriel « Cap Qualité Courrier » (CQC), soutenu par un effort financier de 3,4 milliards d'euros dans le but de mieux maîtriser ses charges et de les flexibiliser, d'améliorer la qualité du service rendu et de proposer des offres innovantes à ses clients.

Le Courrier a investi sur la chaîne de valeur, en procédant à des acquisitions ciblées pour apporter des réponses de pointe aux besoins complexes de ses clients : dans le domaine de la gestion

documentaire et de la gestion de la relation client, le Courrier a acquis en 2004 ORSID, en 2006 ISC et en 2008 Extelia, spécialiste du *Business Process Outsourcing*.

Le Courrier a entrepris un développement ciblé à l'international, pour mieux accompagner le développement de ses clients et préparer l'ouverture des marchés : création de La Poste UK en 2004, de La Poste Deutschland en 2008, implantation de Mediapost au Portugal et en Roumanie en 2008 et 2009.

Le Courrier a entrepris un renouvellement complet de son offre :

- à destination du grand public : avec le lancement de la Lettre Max pour l'acheminement des petites marchandises, du timbre personnalisé, de la boutique du timbre en ligne, de la Lettre Recommandée Électronique, des packs à forte valeur ajoutée (Ma Nouvelle Adresse) et une distribution élargie en grandes surfaces ;
- à destination des entreprises avec une offre de Marketing Direct accessible à toutes les entreprises (grands comptes, PME/TPE) et des services performants autour de l'imprimé publicitaire (ciblage, gestion des données), avec des innovations décisives en matière de gestion de la relation d'affaires comme l'édition à la demande et l'offre de collecte et remise sur mesure.

Le Courrier a par ailleurs déployé ses offres sur Internet (Lettre Recommandée Électronique, plates-formes d'échanges électroniques, certificats électroniques) et utilisé Internet comme canal de vente (boutique du timbre, boutique Entreprises).

5.1.1.5.2 Faits marquants 2010

La démarche d'Engagements Client

Dans le cadre de son projet stratégique « 2015 Réinventons le Courrier », la Direction du Courrier a lancé, en début d'année 2010, une vaste consultation de l'ensemble de ses clients du particulier au grand compte pour construire avec eux les chartes d'engagements client du Courrier. Près de 70 000 clients (soit 1 000 par jour) ont participé à cette enquête.

Ces chartes (une par typologie de clientèle) sont en cours de finalisation et devraient être communiquées au cours de l'année 2011. Les engagements couvriront la réexpédition du courrier, la relation commerciale ou encore les prestations de collecte et remise ; ils marqueront une nouvelle étape de l'engagement de qualité de service de La Poste.

Facteurs Services Plus

En 2010, le Courrier a lancé un nouveau service « Facteurs Services Plus », à destination des entreprises et des particuliers. Ce service, en lien avec la distribution aux personnes ou en proximité, s'appuie sur la couverture quotidienne territoriale. Trois grandes gammes de services sont proposées :

- la logistique d'information / collecte à domicile. Ce service se compose notamment d'aides au relevé de consommation, à la récupération d'un dossier client à domicile, à l'administration d'un questionnaire client à domicile, au recensement de la population, etc. ;
- la prestation d'installation à domicile regroupe l'installation de boîtier de téléassistance, la synchronisation des boîtiers TNT, la vérification de fonctionnement de boîtiers de télé-mesure) ;
- la logistique de contenant se compose du portage local à domicile comme le portage de médicaments, de produits pour biblio-médiathèques, etc.

La création de la régie Mediapost Publicité

Le marché publicitaire connaît de nombreux bouleversements liés notamment à l'émergence de nouveaux supports (Internet, téléphone mobile) et à la fragmentation de l'audience des médias historiques.

Pour optimiser l'efficacité de leurs actions de communication, les annonceurs recherchent de nouvelles synergies. Avec seulement 10 % des investissements publicitaires, le courrier est sous-représenté dans les plans média. Des études récentes de mesure de l'efficacité des campagnes publicitaires le positionnent pourtant comme un média puissant, efficace et éco-responsable. 81 % des Français se déplacent ainsi sur un point de vente à la suite de la réception d'un courrier⁽¹⁰⁾. Apprécié comme une source précieuse d'information et d'aide à la décision, le courrier est un média choisi par le consommateur, non intrusif, circulant au sein d'un foyer et offrant une totale liberté de consultation. Dans des dispositifs multicanal, il joue la parfaite complémentarité avec les autres médias. L'explosion du numérique aidant, le courrier publicitaire trouve sa place dans des dispositifs très élaborés rendant le consommateur acteur de sa relation avec les marques.

Pour promouvoir le Courrier auprès des annonceurs, des agences de communication et des agences média, la régie Mediapost Publicité a été créée en mai 2010. Sa mission est de positionner le Courrier comme « 7^e média » avec la radio, la télévision, la presse, l'affichage, le cinéma et Internet.

(10) Source : TNS Sofres, 2008.

Mediapost Publicité fait découvrir les atouts du média courrier (efficacité, incitation, ciblage précis ou communication de masse) et intégrer le courrier publicitaire adressé et l'imprimé publicitaire dans les plans médias. Pour cela, elle propose des études et des outils de mesure, des packages et des solutions personnalisées combinant l'ensemble des offres du Groupe La Poste dans le domaine du courrier, et même des offres couplées avec d'autres médias.

Le lancement de Digiposte

Transposant aux échanges numériques son rôle historique de tiers de confiance en matière d'échanges papier, La Poste a lancé l'offre numérique Digiposte à l'automne 2010.

Digiposte se compose d'une boîte aux lettres numérique universelle intelligente permettant une réception sécurisée, centralisée et choisie de l'ensemble des documents administratifs (bulletins de paie, relevés bancaires), d'un coffre-fort numérique, espace d'archivage à vie et d'authentification des documents reçus (à la différence de l'e-mail), et d'un espace de partage permettant la mise à disposition de ces documents à des tiers. Ces documents numériques conservent la valeur de leur équivalent papier.

Digiposte simplifie la vie administrative et personnelle des particuliers : en quelques clics, ils peuvent recevoir et centraliser leur courrier électronique, le traiter, le partager et l'archiver à vie.

Les entreprises trouvent dans Digiposte une source de services à valeur ajoutée pour leurs clients comme le paiement de factures en ligne, et pour leurs collaborateurs la dématérialisation des fiches de paie, et plus globalement, un nouveau canal relationnel.

Cette nouvelle offre vient compléter la gamme du Courrier en inaugurant le meilleur des deux mondes, papier et numérique, et en laissant à chaque client le choix.

5.1.1.5.3 La stratégie

La stratégie du Courrier vise à compenser la baisse attendue des volumes par la combinaison d'une politique active de renouvellement de l'offre et des mesures d'économies de

manière à adapter l'activité aux évolutions de l'environnement et à préserver sa rentabilité à horizon 2015 :

- développer le Courrier en procédant à une profonde réingénierie de l'offre et en proposant des solutions de communication « multicanal » adaptées aux évolutions de la demande. Pour pallier la baisse des volumes et préserver la rentabilité du Courrier, La Poste entend devenir un opérateur privilégié sur Internet. La société souhaite par ailleurs acquérir une dimension européenne par des investissements ciblés et rentables ;
- améliorer les performances du Courrier, en adaptant la structure de coûts à la baisse des volumes et en prenant des engagements clients tant en matière d'environnement que de standards de qualité de service et des engagements de service public. La maîtrise des charges passe par une plus grande flexibilité des organisations et une réduction des frais de structure et des services support. Ces évolutions passent en particulier par une amélioration des processus industriels, une plus grande automatisation des tris, une optimisation des parcours de distribution, ainsi qu'une réduction des charges de logistique et de transport et des frais généraux de fonctionnement ;
- assurer une conduite du changement efficace en portant une attention particulière aux collaborateurs du Courrier avec un pacte social construit sur le refus de plans de départs imposés et l'adaptation des organisations aux besoins de la production. La réussite du projet du Courrier passe par une responsabilisation et un soutien de la ligne managériale, le déploiement d'une méthode de concertation et de négociation adaptée aux changements, une communication au plus près des équipes et un dialogue social local riche.

Chacun de ces trois axes est décomposé en un ensemble de programmes, eux-mêmes déclinés en projets concrets. Au total, 17 programmes et 70 projets structurent le projet du Courrier.

L'exercice 2010 a montré à la fois que les plans d'économies étaient bien en cours de déploiement et que certains pans de l'activité commerciale étaient sans doute davantage liés à la conjoncture économique qu'à une baisse des valeurs d'usage. Tel est en particulier le cas du marketing direct qui a baissé de - 1,4 %, comparé à - 7,3 % l'année précédente.

5.1.2 Le Colis-Express

5.1.2.1 Généralités

	2010	2009	Évolution 2009/10		2008
<i>(en millions d'euros)</i>			<i>(en %)</i>		
Chiffre d'affaires	4 841	4 479	+ 361	8,1 %	4 703
Produits opérationnels hors Groupe	4 813	4 456	+ 357	8,0 %	4 674
Produits opérationnels intragroupe	28	23	+ 4	18,6 %	29
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	336	324	+ 12	3,6 %	327

Historiquement positionnée sur ce marché avec le Colis Postal, La Poste a démarré des activités d'Express en 1984, année où la poste française fut la première des postes européennes à s'intéresser au marché de l'express.

Le Groupe La Poste est aujourd'hui présent sur le marché du Colis à travers ColiPoste en France, une division de La Poste, et sur le marché de l'Express à travers GeoPost, sa filiale à 100 % qui regroupe elle-même, l'ensemble des filiales express en Europe et dans le monde.

ColiPoste est spécialiste de la livraison rapide des colis de moins de 30 kg aux particuliers (« toC ») en France.

GeoPost est principalement positionnée sur le marché de l'Express d'entreprise à entreprise (BtoB) avec pour cœur de métier le colis de moins de 30 kg. GeoPost détient toutes les filiales françaises et étrangères du Groupe La Poste positionnées sur l'Express. Le périmètre de GeoPost a été constitué principalement par acquisition, le groupe en résultant exploite le réseau routier paneuropéen le plus dense d'Europe.

5.1.2.2 Organisation

5.1.2.2.1 Organisation de l'activité Colis-Express en France

L'activité Colis-Express en France s'organise de la manière suivante :

- ColiPoste, division Colis de La Poste, est leader de la distribution des colis aux particuliers en 48 heures, sous la marque Colissimo ;
- GeoPost est présent sur le marché français à travers deux filiales aux activités complémentaires :
 - Chronopost International, centré sur l'express premium,
 - Exapaq, centré sur l'express rapide.

5.1.2.2.2 Organisation de l'activité Colis-Express dans le monde

Le Groupe La Poste est présent sur les marchés hors France via le groupe GeoPost et ses filiales, le plus souvent leaders sur leurs marchés domestiques respectifs.

DPD, la marque internationale de GeoPost, opère au niveau national et international, à travers des filiales détenues à 100 %, notamment en Allemagne, au Royaume-Uni, en Bulgarie, en Belgique, au Luxembourg, aux Pays-Bas, en Suisse, en Pologne, dans les pays baltes, en Croatie, en République tchèque, en Hongrie, en Bosnie, en Serbie, en Slovaquie et en Slovénie. Dans certains pays européens, des marques historiques ont été conservées : au Royaume-Uni Interlink Express, en Espagne Seur et au Portugal Chronopost.

À travers sa participation dans Yurtiçi Kargo, GeoPost dispose d'une position de leader sur le marché turc. Le Groupe se développe également en partenariat avec son associé turc sous la marque DPD en Russie, en Ukraine et au Kazakhstan, où il est présent de manière significative.

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

- en Asie, en République populaire de Chine, en Corée du Sud et en Inde ;
- sur le continent africain : Niger, Algérie, Maroc, Côte d'Ivoire, Burkina Faso, et en Afrique du Sud via DPD Laser Express Logistics, joint-venture avec le groupe Laser ;
- sur le continent américain, aux États-Unis, via IBC.

En 2010, GeoPost a réalisé 28 % de son chiffre d'affaires en France et 72 % hors France. La part des colis internationaux (exportés ou importés) au sein de GeoPost s'est élevée à 20 % du chiffre d'affaires 2010, elle était de 19 % en 2009 et 18,5 % en 2008.

5.1.2.2.3 Le réseau de GeoPost

Le réseau GeoPost est constitué par :

- les réseaux domestiques propres à chaque entité dans son pays ;
- le réseau routier paneuropéen DPD, qui est le réseau routier international d'acheminement et de distribution de GeoPost. C'est le meilleur réseau routier d'Europe, il s'étend aux plus importantes régions d'affaires dans le monde ;
- un réseau express aérien pour Chronopost, principalement opéré à travers un accord avec un intégrateur (transporteur mondial qui intègre la globalité de la chaîne de transport) ;
- le réseau intercontinental de GeoPost qui s'appuie sur le réseau aérien d'Air France/KLM, en particulier au travers de sa filiale Sodexi, pour relier l'Europe aux autres continents où GeoPost est présent.

Au total, le réseau GeoPost comprend 800 dépôts, 60 hubs et 29 nœuds de concentration, interconnectés par 500 liaisons routières internationales quotidiennes reliant 35 pays européens.

La structure décentralisée au niveau local et régional garantit l'efficacité du réseau qui s'adapte en permanence à l'évolution des flux internationaux. La densité du réseau permet de traiter les colis rapides, les colis express et d'apporter des réponses sur mesure aux besoins spécifiques de ses clients.

5.1.2.2.4 Le réseau de ColiPoste

ColiPoste dispose d'une organisation qui mobilise des moyens en propre tout en bénéficiant de l'appui des autres Métiers de La Poste notamment via les 17 079 points de contact de l'Enseigne et les facteurs du Courrier. La part des colis livrés par les facteurs représente à ce jour près des trois quarts de l'activité globale de ColiPoste. Ses effectifs propres sont de près de 6 000 collaborateurs, répartis entre cinq Directions régionales et le siège localisé à Issy-les-Moulineaux, dans les Hauts-de-Seine (92).

Pour livrer plus de 250 millions de colis par an aux particuliers, ColiPoste s'est doté d'un outil industriel unique en France, permettant de traiter des volumes de colis très importants et de les injecter dans les nombreux sites de distribution utilisés par La Poste pour couvrir le territoire français. Ces trafics sont soumis à une très forte saisonnalité. Ainsi, au mois de décembre, l'activité de ColiPoste augmente de 50 % : lors de ces pics d'activité, ColiPoste complète son dispositif industriel en contractualisant avec des sous-traitants.

Le réseau de ColiPoste est structuré autour de trois pôles :

- gestion de l'acheminement ;
- tri ;
- livraison.

Le tri est géré par 14 Plates-formes Colis implantées sur l'ensemble du territoire français et assurant son maillage. Ces plates-formes reçoivent quotidiennement les colis en provenance des clients entreprises et les colis collectés par les bureaux de poste, qui sont triés en fonction de leur adresse de destination. Une fois triés, les colis sont chargés dans des remorques qui partent le soir même.

Le réseau routier de ColiPoste est organisé en liaisons nationales et régionales qui, chaque jour, desservent l'ensemble des Plates-formes Colis, les Centres de Distribution Courrier, les Agences Colis et les bureaux de poste.

Pour le traitement des colis import et export, ColiPoste dispose d'un centre d'échanges international dédié aux colis internationaux et situé à Chilly-Mazarin. En complément, des bureaux d'échanges ont été ouverts dans les plates-formes situées à proximité des frontières.

5.1.2.3 Présentation des marchés et des activités

5.1.2.3.1 Les marchés

Le marché du Colis-Express se divise en deux grands segments de marché : le Colis, exploité par ColiPoste en France et l'Express par GeoPost en France et à l'international. L'activité Express se segmente en deux catégories : l'Express Premium, produit haut de gamme livré à heure précise sous 24 heures maximum accompagné d'une garantie de service, et l'Express rapide, livré en J+1 sans garantie du délai de livraison.

Au cours des trois dernières décennies, la recherche de productivité dans tous les secteurs économiques a conduit à l'optimisation des chaînes logistiques et des stocks à tous les niveaux de production. En particulier, on note une réduction progressive du rôle des intermédiaires (grossistes) qui s'accompagne du phénomène de dégroupage : au transport par conteneurs ou palettes s'est substitué le transport de petites quantités, par colis, avec une livraison directement aux destinataires finaux, accompagnée d'une exigence accrue de sécurité et de rapidité. Cette tendance se renforce avec le développement de l'e-commerce et l'ouverture des frontières (Accords de Schengen) supprimant les documents douaniers intra-européens.

Le marché mondial du Colis-Express est évalué en 2010 à 110 milliards d'euros ⁽¹¹⁾. Le Groupe La Poste s'est focalisé sur le marché Colis-Express routier intra-européen. Ce marché est évalué à 34,2 milliards d'euros tous colis confondus et à 27 milliards d'euros hors colis postaux. Au sein de ce dernier marché, le « toB » représente 15 milliards d'euros et le « toC » 12 milliards d'euros.

En termes de produits et services, le marché européen pertinent pour le Groupe se répartit ainsi à hauteur de 22 % sur le Colis, 26 % sur l'Express Premium et 52 % sur l'Express rapide.

Le Groupe La Poste, au travers de GeoPost et ColiPoste, est le deuxième opérateur européen du Colis-Express après Deutsche Post DHL, avec une part de marché de 14,3 % en 2009 ⁽¹¹⁾.

Évolution du marché du Colis-Express

Sur fond de crise financière et de récession économique, le marché du Colis-Express en 2009 a été caractérisé par une diminution des volumes transportés et une concurrence accrue se traduisant par une guerre des prix et la baisse des profits des opérateurs publics et privés.

La crise a fait évoluer le marché autour de deux axes majeurs :

- le transfert des volumes express aérien vers un mode de transport plus économique, à savoir la route ;
- le développement des trafics BtoC chez les opérateurs historiquement positionnés sur le BtoB, du fait de la croissance du e-commerce.

Un marché très concentré

L'Allemagne, le Royaume-Uni et la France représentent plus de 60 % du marché Colis-Express européen. Avec l'Italie et l'Espagne, ces cinq pays atteignent 80 % de ce marché.

Le marché européen a reculé en 2009 de 7,3 % en valeur par rapport à 2008, tous flux confondus pour atteindre 34,2 milliards d'euros, avec des volumes en diminution de 2,3 %, ce qui marque une certaine résistance au regard de l'ampleur de la crise.

2010 aura été une année de reprise économique en termes de volumes, mais l'érosion des prix a continué à se poursuivre.

Les parts de marché des opérateurs Colis-Express sont restées stables en 2009. DHL reste leader avec 19 % de parts de marché.

L'Express rapide supplante l'Express Premium

Hors flux postaux et urgents, le marché du Colis-Express BtoB et BtoC atteint 27,7 milliards d'euros en 2009, avec une part relative de l'express rapide qui augmente en passant de 52,2 % en 2008 à 55 % en 2009 (soit 15 milliards d'euros), au détriment de l'Express Premium. Le segment de l'Express rapide, qui est surtout le fait de flux domestiques, pourrait croître de 3 % en moyenne entre 2009 et 2014 selon les experts du secteur. Fort de son réseau routier européen, GeoPost maintient sa position de numéro deux sur ce segment de l'Express rapide, avec 15,5 % de parts de marché, contre 22 % pour le numéro un DHL. En revanche, sur le marché de l'Express Premium, GeoPost se positionne en troisième place, derrière respectivement DHL et TNT.

Les volumes du e-commerce à destination des clients particuliers en constante augmentation

Sur le total des flux postaux et urgents Colis-Express, la part des flux BtoB reste massivement dominante à hauteur de 73 %, soit 25,3 milliards d'euros, par rapport aux flux BtoC. Cependant, soutenue par le développement des volumes du e-commerce, la part du BtoC est croissante tant au niveau national qu'international.

En Europe, dans un secteur Colis-Express mature, il semble de plus en plus certain que la croissance des flux internationaux (intra et extra-Europe) et le positionnement sur le BtoC sont désormais des axes stratégiques majeurs.

Tendances du marché

La convergence du BtoB et du BtoC

Il y a une dizaine d'années, deux univers coexistaient, complètement étrangers l'un à l'autre. D'une part, l'Express caractérisé par une extrême rapidité, un suivi à chaque étape du transport et des services après-vente très développés, d'autre part, le Colis avec un service plus réduit, l'absence de suivi et une qualité de service en dessous des standards du BtoB.

Cette situation a profondément changé. D'une part, les clients souhaitent bénéficier de plus de services, d'autre part, le développement d'Internet a pour conséquence une exigence accrue des nouveaux clients. Ceci concourt à une transformation profonde du BtoC dans le monde entier, et en particulier en Europe, aux États-Unis et au Japon. Aujourd'hui, les caractéristiques des produits « toC » par rapport aux produits « toB » sont relativement similaires. Le suivi de l'information est à peu près total, et le service après-vente très développé. Par ailleurs, un nombre croissant de chargeurs, qui étaient des clients

(11) Sources internes.

spécialisés dans le « toB », deviennent en même temps des clients « toB » et « toC ». Par exemple, la plupart des chaînes de vêtements, qui sont par définition des clients « toB » de premier ordre pour GeoPost puisqu'il faut alimenter en permanence les boutiques avec un ré-achalandage via l'express, ouvrent des sites Internet accessibles aux particuliers.

La spécificité du flux vers les particuliers (« toC »)

Le marché du « toC » se divise en deux segments : les produits Premium opérés par les entreprises d'Express, et les produits standard opérés essentiellement par les opérateurs postaux.

Les produits Premium correspondent à un besoin d'extrême rapidité, les consommateurs achetant de plus en plus de produits à haute valeur ajoutée sur des sites Internet et souhaitant recevoir ces produits à domicile dans les meilleures conditions de rapidité et de sécurité. Ils choisissent donc le transport Express. GeoPost bénéficie de l'essor des ventes de produits Premium sur Internet et propose du « toC » Premium partout en Europe. Le « toC » Premium représente un peu moins de 20 % du chiffre d'affaires de GeoPost en Europe et génère une partie de sa croissance.

Le Colis, opéré par ColiPoste principalement sous la marque Colissimo, correspond à un marché de « masse ». Il s'agit essentiellement de textile et d'objets de petite taille, commercialisés par les entreprises de vente à distance traditionnelles ou les nouveaux sites de e-commerce. Ces produits ont comme caractéristiques principales un poids, un encombrement et une valeur marchande (50 ou 60 euros au maximum) très faibles. Par conséquent, le prix du transport doit être proportionnel à la valeur de la marchandise et donc très abordable.

Seuls les opérateurs postaux sont capables d'offrir au marché une prestation de qualité à un prix compétitif et cohérent avec la valeur et la nature des marchandises transportées. En effet, l'une des difficultés du « toC » est le dernier kilomètre, c'est-à-dire, la livraison au client final. Les spécificités de la livraison « toC » par rapport au « toB » sont :

- un seul colis par livraison ;
- l'atteinte plus ou moins facile du domicile du particulier, avec des codes d'accès aux immeubles et des absences fréquentes des récipiendaires ;
- la nécessité de disposer de solutions pour organiser plusieurs présentations et une mise en instance.

La livraison du dernier kilomètre en « toC » est donc difficile et les opérateurs les mieux qualifiés pour la réussir restent les opérateurs postaux. Enfin, sur ce marché de masse du « toC » où les volumes sont très importants, les clients sont très concentrés. Les donneurs d'ordre sont soit des entreprises de vente à distance traditionnelles, soit de grands sites de

e-commerce. Ces chargeurs peuvent donner à livrer à l'opérateur plusieurs millions de colis à des prix très peu élevés. Il existe donc deux univers, le « toC » premium assuré par les expressistes et le « toC » standard assuré principalement par les opérateurs postaux.

Le marché Express de GeoPost

Les concurrents sur le marché Express

Le marché est largement structuré autour des caractéristiques de transport (aérien ou routier) et de clients (entreprises ou particuliers), il est occupé par trois grands types d'acteurs :

- des acteurs mondiaux – également appelés intégrateurs. Ce sont des transporteurs qui intègrent la globalité de la chaîne de transport. Ils gèrent à la fois les fonctions de compagnie aérienne, de commissionnaire en douane, d'agent de fret et souvent de messagerie routière. Les quatre principaux acteurs sur ce marché (DHL, TNT, FedEx et UPS) se partagent 80 % du marché mondial ;
- des acteurs européens, dont GeoPost, principalement opérateurs routiers ;
- des acteurs locaux qui incluent certaines postes nationales (acteurs des marchés domestiques BtoC) et un certain nombre de PME positionnées dans le transport régional et qui font un peu d'Express BtoB.

GeoPost se positionne en spécialiste du Colis-Express.

Les clients de GeoPost

Les clients ciblés par GeoPost sont essentiellement positionnés dans les secteurs suivants :

- la haute technologie et les télécommunications ;
- la mode et le secteur textile ;
- la pharmacie, la santé, la biologie et les cosmétiques ;
- l'automobile, l'acier et les pneumatiques ;
- l'édition ;
- la musique et le divertissement ;
- les articles de sport.

Les filiales développent une offre de services adaptée aux besoins spécifiques de leurs clients.

Le marché de ColiPoste en France

Évolution du marché

En France, le Colis s'est développé avec la vente à distance dans les années 80 et a connu ensuite une longue période de stagnation avant d'être redynamisé par l'apparition du e-commerce. C'est un marché en légère croissance de l'ordre de 2 à 3 %.

Ce marché a beaucoup évolué au cours des dernières années. Les standards de service se sont rapprochés de ceux de l'Express en termes de rapidité et de suivi. La typologie des clients s'est modifiée, la perte de volumes de certains clients importants et

traditionnels comme les véricistes (vente par correspondance) se faisant au profit des e-commerçants, exigeants sur la qualité de service et transformant profondément les caractéristiques de ce marché.

Portée par la quasi-généralisation de l'Internet à haut débit dans les foyers, la pratique du commerce électronique a pénétré l'ensemble de la population française, toutes catégories socio-professionnelles et toutes tranches d'âge confondues.

Ce phénomène bouleverse les modes de consommation, que ce soit en termes de structure de l'offre, d'organisation de la présentation en ligne ou des différentes modalités de livraison. Pour Le Groupe La Poste, cette évolution représente une tendance de fond très prometteuse. Aujourd'hui, la part de marché de l'achat en ligne représente environ 6 % des achats en France, le potentiel de croissance est considérable. De moins de 50 000 à la fin 2008, le nombre de sites marchands actifs est passé à plus de 60 000 à la fin 2009^[12]. 24 millions de Français ont acheté en ligne cette même année. Malgré la crise économique, le e-commerce est resté un univers particulièrement dynamique et vivant.

Le commerce en ligne constitue aujourd'hui le cœur de marché du Colis Postal^[12] :

- l'achat en ligne représente 76 % des volumes de colis ;
- le nombre de destinataires de colis augmente : 72 % des Français reçoivent des colis (35 millions de particuliers en 2009) soit en moyenne 9,7 colis reçus par an ;
- les gros consommateurs de colis représentent un poids de plus en plus important : 22 % des Français concernés (contre 19 % en 2008) reçoivent 68 % des volumes de colis.

Les grandes tendances du marché des Colis Postaux destinés aux particuliers restent donc marquées par la poursuite de l'explosion du e-commerce, le déclin de la vente à distance traditionnelle qui se repositionne progressivement sur Internet et des exigences nouvelles des consommateurs (plus de suivi, plus de services, plus de fiabilité).

Avec 60 % de part de marché sur le segment Entreprises (BtoC) et 90 % de part de marché sur le segment des particuliers (CtoC), ColiPoste est un acteur majeur du marché du Colis et le n° 1 en France. La concurrence est principalement le fait d'un autre mode de livraison : le point-relais. Ce mode opératoire développé par les sociétés de vente par correspondance pour leurs besoins propres est devenu un mode de distribution à part entière et connaît un succès grandissant en raison de certains avantages

liés à la livraison hors domicile (amplitude horaire des commerces de proximité et tarif compétitif par exemple).

ColiPoste s'est également récemment positionné sur ce créneau complémentaire en commercialisant une offre qui permet jusqu'à cinq modes de livraison, dont la mise à disposition de colis dans des bureaux de poste, ses 31 espaces « Cityssimo » permettant un retrait 24 h / 24 et des commerces de proximité.

Les clients de ColiPoste

Le portefeuille de ColiPoste se répartit entre particuliers et entreprises de vente à distance.

Partenaire historique de la vente à distance dite « traditionnelle », ColiPoste est devenu ces dernières années le partenaire incontournable des acteurs du commerce électronique.

Parallèlement, ColiPoste propose des services adaptés aux besoins des particuliers et des petits professionnels dans les bureaux de poste, en grande partie dans le cadre du Service Universel du colis délégué à La Poste.

Par la qualité de sa livraison, ColiPoste contribue très largement au développement de la confiance en l'achat à distance. En effet, le choix de l'achat à distance est fortement corrélé à la confiance qu'accordent expéditeurs et destinataires au service de livraison : 66 % des cyberacheteurs considèrent que les conditions de livraison constituent un élément déterminant dans le choix du site marchand.

Par une offre adaptée aux besoins des entreprises expéditrices, ColiPoste a noué des relations de partenariat privilégiées avec les acteurs majeurs de la vente à distance et du e-commerce. L'activité « entreprise » de ColiPoste représente en 2009 68 % de son chiffre d'affaires et 80 % de ses volumes.

Les acteurs du e-commerce se caractérisaient jusqu'à présent par une présence unique sur Internet et l'absence de diffusion de catalogue, vecteur de communication historique de la vente à distance traditionnelle. Mais cette distinction est de moins en moins pertinente, avec la progression de l'usage d'Internet comme mode de commande (plus de 80 % des prises de commande de laredoute.fr sont désormais réalisées sur Internet) et le développement de la vente en ligne par de grandes enseignes du commerce de détail. ColiPoste distingue toutefois dans son portefeuille :

- les vendeurs à distance, qu'ils soient acteurs traditionnels ayant développé leurs ventes en ligne, nouveaux acteurs nés

[12] Chiffres TNS-Sofres – 2009.

sur la Toile et s'y développant sans autre canal de vente (« e-commerçants pure players ») ou enseignes traditionnelles développant leurs ventes en ligne (« *click and mortar* ») ;

- les logisticiens qui achètent la prestation de transport pour le compte de plusieurs expéditeurs commercialisant des produits différents sous des marques propres ;
- les autres expéditeurs de colis (livres sur abonnement, objets promotionnels).

La taille des clients est ensuite un critère de segmentation fort, puisque 200 clients contribuent à environ 70 % du chiffre d'affaires « entreprises » de ColiPoste. Ils bénéficient de modes de prise en charge spécifiques (dépôt en plate-forme de tri, pré-tris, acheminements directs, etc.), compte tenu des volumes déposés et des tris déjà réalisés.

Il convient de noter l'apparition de plates-formes de e-commerce ou de fournisseurs de sites marchands aux vendeurs à distance qui pourraient de plus en plus devenir des intermédiaires avec les clients de ColiPoste, aussi bien particuliers que professionnels (Price Minister, Oxatys, etc.).

Les ventes au comptant sur Internet ou en bureau de poste répondent aux besoins d'expédition des particuliers ou des petits professionnels. ColiPoste estime qu'environ 70 % de ces expéditions sont le fait de particuliers et répondent aux trois besoins suivants :

- les échanges marchands entre particuliers rendus possibles grâce aux plates-formes d'intermédiation (40 % de ce segment) ;
- les retours de la vente à distance car en France, les vendeurs à distance ne proposent en général un retour gratuit qu'en cas

de mauvaise exécution de la commande ou au titre du service après-vente mais rarement en cas de simple rétractation (30 % de ce segment) ;

- les envois entre particuliers pour d'autres raisons (cadeaux, oubli, etc.) pour 30 % de ce segment).

5.1.2.3.2 Les activités

Les produits et services de GeoPost

Le cœur de métier de GeoPost est le transport et la livraison express (J+1 en domestique et J+1 ou J+2 à l'international intra-européen) de colis de moins de 30 kg aux entreprises (BtoB). GeoPost a transporté 598,4 millions de colis en 2010, en croissance de 10 % par rapport à 2009 avec 543,7 millions de colis.

En raison du fort développement du e-commerce, des offres BtoC de livraisons à domicile se sont développées au sein des filiales du groupe GeoPost. En complément, ces offres s'appuient, selon les marchés, sur des réseaux de proximité offrant ainsi aux particuliers et aux petites entreprises plusieurs services :

- la récupération de leurs colis, à une heure et un lieu qui leur conviennent, parmi un réseau de points de livraison établi ;
- la gestion des retours et des instances ;
- la collecte et la vente d'une offre à prix raisonnable.

GeoPost articule son offre express autour de deux axes :

- l'Express Premium garantissant une livraison en J+1, généralement avant 13 heures (jour et heure définis – remboursement en cas de dépassement du délai) ;
- l'Express rapide assurant une livraison en J+1 avant 18 heures sans garantie de délai.

Les principaux produits offerts sont :

	Express Premium	Express Rapide
Domestique	<p>DPD Express : DPD 8.30, DPD 10.00, DPD 12.00 & DPD 13.00 <i>Livraison garantie le lendemain avant 8 heures 30, 10 heures, 12 heures ou 13 heures</i></p> <p>Chrono 8, Chrono 9, Chrono 10, Chrono 13 <i>Livraison garantie le lendemain avant 8 heures, 9 heures, 10 heures ou 13 heures</i></p> <p>Seur 8.30, Seur 10.00, Seur 13.30 <i>Livraison garantie le lendemain</i></p> <p>Chrono Relais <i>Livraison garantie le lendemain à partir de 13 heures dans un des 3 000 points Chrono Relais</i></p> <p>DPD Parcel Shops <i>Livraison en 24 heures en Allemagne, Réseau de 5 000 points relais</i> <i>Livraison en un à quatre jours en Europe</i></p> <p>Seur-Punto Pack Network <i>Offre plus de 1 000 points de livraison où les clients B to C peuvent récupérer leurs colis</i></p>	<p>DPD Classic <i>Livraison J+1</i></p> <p>Exapaq <i>Livraison J+1</i></p> <p>Seur 24 <i>Livraison J+1</i></p> <p>Ici Relais (Exapaq) <i>Livraison en 24 ou 48 heures dans toute la France grâce à un réseau de plus de 3 000 commerces de proximité</i></p>
International	<p>DPD Express <i>Livraison le lendemain en Europe</i> <i>Livraison express possible dans plus de 220 pays dans le monde</i></p> <p>DPD Garantie <i>Livraison garantie à destination de l'Europe</i></p> <p>Chrono Premium <i>Livraison dans les principales métropoles européennes le lendemain avant 10 heures 30</i></p> <p>Chrono Express <i>Livraison le lendemain dans les principales métropoles européennes</i></p>	<p>DPD Classic <i>Livraison en Europe en un à quatre jours</i> <i>Livraison monde en sept jours</i></p> <p>Chrono Classic</p> <p>Seur Classic</p>

Les produits et services de ColiPoste

ColiPoste est le spécialiste de la livraison aux particuliers (BtoC et CtoC) de colis de moins de 30 kg, assurant une livraison à domicile six jours sur sept. ColiPoste est présent uniquement en France et a transporté 261 millions de colis en 2010 contre 254 millions de colis en 2009. La livraison des colis à l'international, principalement en Europe, est prise en charge par les autres offices postaux dans le cadre des accords historiques de l'Union postale universelle ou des alliances particulières entre certaines postes ou par des opérateurs privés, dont les filiales de GeoPost pour certains pays.

ColiPoste a centré sa gamme sur trois produits :

- Colissimo : totalisant 78 % des volumes traités en 2009 et 80 % en 2010, Colissimo est le produit phare de ColiPoste. Ce produit intègre les principaux services répondant aux demandes des clients particuliers comme la livraison rapide à domicile (en J+2), le suivi du colis via Internet et une assurance forfaitaire intégrée ou en option ;
- Coliéco piloté : colis économique sans engagement de délai de livraison. Depuis novembre 2009, ce produit a été enrichi par le flashage systématique, à toutes les étapes du transport et de la livraison ;
- So Colissimo : nouvelle offre de livraison multichoix, à domicile ou hors domicile, en France métropolitaine. Ce produit, lancé en juin 2010, devrait représenter environ 9 % des volumes en 2011, avec une cible à 30 % en 2015.

Sur les trois dernières années, la part des produits suivis avec délai de livraison de 48 heures a fortement progressé au détriment du Colis Économique. L'offre Colissimo combinant rapidité et traçabilité devient le standard du marché.

Pour répondre aux nouveaux modes de vie et de consommation marqués par le e-commerce et l'importance croissante d'Internet chez les consommateurs, de nouveaux services ont été mis en place tels que l'affranchissement en ligne des colis sur le site Internet de ColiPoste, le suivi du colis avec retour d'information sur le téléphone portable et la possibilité de retirer le colis dans un espace sécurisé Cityssimo 7 j / 7 et 24 h / 24.

En juin 2010, ColiPoste a lancé son nouveau produit, So Colissimo, à fort contenu en services. Ce produit propose un service de livraison multichoix en 48 heures au domicile du destinataire en livraison normale, sur rendez-vous le soir entre 17 heures et 21 heures 30 (offre réservée à Paris), dans un espace Cityssimo (avec mise à disposition des colis pendant 10 jours ouvrables), dans le bureau de poste du choix du destinataire (celui près de son travail par exemple parmi les 10 000 disponibles) ou chez un des 3 000 commerçants partenaires. So Colissimo offre également un service de notification par mail et/ou SMS lors de la disponibilité du colis. Cette offre répond à la très forte évolution de l'attente des clients sur un engagement de délais, le suivi du colis et l'adaptation aux rythmes de vie et de travail.

Dès son lancement, So Colissimo a représenté un vif intérêt notamment pour 78 % des grands clients de ColiPoste que sont les chargeurs.

Les premiers mois d'exploitation montrent que les acheteurs à distance auxquels l'offre est proposée choisissent, dans 13 % des cas, d'autres modes de livraison que le domicile, dont 10 % les bureaux de poste. À fin 2010, plus de 150 sites marchands proposent déjà So Colissimo et plus de 1 000 clients sont en cours de mise en ligne de cette offre.

Au centre de l'offre, la qualité de service et la satisfaction du client destinataire sont essentielles. Dans une volonté constante d'amélioration de sa qualité de service, ColiPoste a investi de façon significative pour répondre aux attentes de ses clients expéditeurs ou destinataires :

- modernisation et développement du réseau de tri et de distribution (création de nouvelles plates-formes performantes de traitement industriel des colis et implantation de nouvelles agences de distribution en zone dense) ;
- développement des « services plus » : montée à l'étage, remise à un tiers, seconde présentation, mise en place des Cityssimo sur Paris, Lille, Nantes et Lyon, développement de plus de 1 000 guichets dédiés au dépôt et retrait rapide de colis en bureau de poste.

Pour évaluer la qualité de son service, ColiPoste a développé la traçabilité des colis qui lui permet de s'assurer du respect des délais de livraison (engagement de 48 heures en France métropolitaine pour les produits Colissimo). Cette traçabilité est également un service qu'elle met à disposition de ses clients destinataires, qui peuvent suivre l'acheminement de leur Colissimo sur Internet ou par téléphone mobile.

La qualité de service de ColiPoste, mesurée par rapport à l'engagement de livraison sous 48 heures, s'est fortement améliorée pour atteindre 93 % en 2009 alors qu'elle était de 82 % en 2003. Elle s'est établie en 2010 à 91,3 %, en légère diminution du fait d'événements exceptionnels (grèves et intempéries). Pour les volumes des grands expéditeurs de la vente à distance, la qualité de service dépasse 95 % en temps normal.

5.1.2.4 Perspectives et stratégie pour le Colis-Express

5.1.2.4.1 Perspectives et stratégie de GeoPost

GeoPost a choisi d'être un spécialiste du Colis-Express de moins de 30 kg et de ne pas être un acteur des autres métiers de la logistique : fret, logistique. En effet, générer des économies

d'échelles significatives entre ces différents métiers est difficile car les outils de production, les réseaux et les clients y sont différents.

Les moteurs du marché : le dégroupage et Internet

Le marché du Colis-Express reste en développement sous l'impulsion de deux facteurs. Le premier facteur est le dégroupage. De moins en moins de marchandises sont acheminées en grandes quantités et transportées en conteneurs ou en palettes. De plus en plus de marchandises sont transportées via le colisage qui simplifie la chaîne d'expédition et l'optimisation de la gestion des stocks du chargeur. Le développement des ventes Internet constitue la deuxième caractéristique qui est, aussi bien dans l'Express que dans le Colis Postal, un facteur de croissance car les marchandises qui sont vendues via la filière Internet sont transportées sous forme de colis livrés au destinataire final (et non plus en boutiques ou en entrepôts).

Un marché en consolidation

Les quatre plus grandes postes (allemande avec DHL, française avec GeoPost, néerlandaise avec TNT et britannique avec GLS et Parcelforce) détiennent plus de 50 % du marché européen. Si l'on ajoute UPS, les cinq premiers acteurs détiennent environ 57 % de ce même marché. Le marché est déjà relativement consolidé, mais il l'est encore très peu par rapport au marché américain où deux acteurs se partagent 95 % du marché. La consolidation devrait donc se poursuivre.

Le groupe GeoPost procèdera à des acquisitions si celles-ci ont du sens, soit en termes de couverture géographique, soit en termes de compléments efficaces des activités déjà détenues. La stratégie de GeoPost en termes de croissance organique sera d'accroître ses parts de marché en s'appuyant sur l'efficacité de son réseau et la qualité de ses services.

Dynamique de croissance

Depuis sa création, soit une dizaine d'années, GeoPost a étendu son réseau européen sans discontinuer, soit par acquisitions, soit par croissance interne. Les principales acquisitions réalisées ont concerné le rachat : des activités DPD en Allemagne, Hollande, Suisse et Belgique, de la majorité des parts de l'opérateur DPD en Allemagne, des sociétés anglaise et irlandaise Interlink et Parceline, d'Exapaq en France, en Pologne et dans les pays baltes, des prises de participation dans le réseau Secur en Espagne et des sociétés en Russie et en Roumanie. Aujourd'hui, GeoPost a des filiales en propre dans la plupart des pays européens, sauf dans deux zones où le Groupe opère avec des partenaires, d'une part, l'Italie où DPD a un partenariat de longue date avec Bartolini, d'autre part, dans les pays scandinaves avec la poste suédoise. De plus, GeoPost est présent en Asie, au Moyen-Orient, sur le continent africain et le continent américain, soit en partenariat, soit en propre.

Avec beaucoup de détermination et de persévérance, GeoPost a poursuivi depuis 10 ans une stratégie très simple, le développement d'un réseau purement spécialiste du Colis-Express dans le domaine du BtoB et du BtoC. Aujourd'hui, GeoPost est numéro deux en Europe ⁽¹³⁾ et détient un réseau européen spécialisé dans le Colis-Express routier dont la qualité est reconnue.

L'ambition de GeoPost est d'être le leader de ce métier en Europe.

5.1.2.4.2 Perspectives et stratégie de ColiPoste

Pour ColiPoste, l'objectif poursuivi est de demeurer le service de livraison de colis préféré des Français pour sa fiabilité et son choix de solutions de livraison. La marque So Colissimo doit constituer progressivement la nouvelle référence pour la livraison en toute confiance des achats à distance.

ColiPoste a défini un certain nombre de priorités s'inscrivant dans le plan stratégique « Réussir 2012 : le choix du service » dont :

- la construction d'une offre de service complète de solutions de livraison avec la mise en place de So Colissimo. ColiPoste est très attentif à ce que les conditions de livraison et/ou de retrait soient optimales afin de faciliter toujours plus le recours à l'achat à distance ;
- la fiabilisation du système d'information pour déployer une communication fiable et réactive, répondant à la demande de suivi et d'information des clients ;
- la diminution des coûts (réduction des coûts des achats, diminution des dépenses, amélioration des organisations de travail et des processus) pour renforcer la compétitivité de ColiPoste face au développement de la concurrence ;
- la poursuite de l'amélioration de la qualité de service en France mais également sur les livraisons internationales ;
- le renforcement du développement humain pour favoriser le sens du service et la performance individuelle et collective.

5.1.3 Les Activités bancaires

	2010	2009	Évolution 2009/10		2008
<i>(en millions d'euros)</i>			<i>(en %)</i>		
Produit Net Bancaire	5 215	5 019	196	3,9 %	4 815
Produit Net Bancaire hors Groupe	5 192	4 992	200	4,0 %	4 771
Produit Net Bancaire intragroupe	23	27	- 4	- 14,8 %	44
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	730	612	119	19,4 %	270

5.1.3.1 Présentation de La Banque Postale

5.1.3.1.1 Histoire

Historiquement présents en matière de collecte des dépôts et de distribution de crédits immobiliers, les Services financiers de La Poste ont accompagné le développement du Groupe, en particulier depuis les premiers jalons marquant la transition des Postes et Télécommunications vers deux opérateurs indépendants : France Télécom d'une part, et La Poste d'autre part.

Après s'être individualisée du budget annexe de l'État, La Poste a acquis son autonomie juridique le 1^{er} janvier 1991. Elle a continué d'assurer les activités de collecte des dépôts et de distribution de crédit immobilier avec épargne préalable à travers ses Services financiers, sans disposer néanmoins du statut

d'établissement de crédit. Dans ce cadre, les dépôts à vue collectés (CCP) étaient centralisés quotidiennement au Trésor Public. Un dispositif similaire s'appliquait également aux dépôts d'épargne réglementée (PEL, CEL, Livret A) dont les encours étaient centralisés au sein des fonds d'épargne gérés par la Caisse des Dépôts et Consignation. Les crédits immobiliers enfin étaient, sous réserve de l'existence d'une épargne préalable, accordés par les Services financiers, mais étaient inscrits au bilan de la section Épargne Logement des fonds d'épargne.

Les Services financiers de La Poste bénéficiaient pour les CCP (comptes chèques postaux) d'une rémunération du service de collecte, selon une formule fixe dans un premier temps, puis progressivement variabilisée en lien avec les taux à court terme. La Poste, souhaitant modérer les effets de la variabilisation de

(13) Sources internes.

la formule de rémunération, a mis en place un dispositif de couverture, matérialisant pour la première fois dans les comptes de La Poste une activité de gestion opérationnelle du bilan sur une activité de nature bancaire.

L'évolution des conditions de marché perturbant significativement les dispositifs de rémunération du service de collecte de dépôts, La Poste a proposé de conserver les encours de dépôts à vue et d'en assurer elle-même la gestion financière.

Pour cela, elle a sollicité du CECEI un agrément pour créer, en février 2000, une entreprise d'investissement (Efiposte) dont l'objet était d'assurer la gestion financière de ces ressources, celles-ci étant laissées à la disposition de la filiale par La Poste, en échange d'une rémunération contractualisée entre La Poste et Efiposte. La filiale assurait la gestion financière de dépôts à vue, les Services financiers de La Poste continuant à assurer la tenue des comptes vis-à-vis des clients.

Le Groupe La Poste avait choisi de placer Efiposte dans un dispositif de contrôle de nature bancaire, allant au-delà des exigences normales appliquées de plein droit aux entreprises d'investissement.

En 2005, ayant atteint les objectifs qui avaient motivé sa création et Le Groupe La Poste souhaitant se situer dans un cadre pleinement de droit commun tant du point de vue de l'offre que de l'application des règles bancaires à l'ensemble de ses activités, il a proposé dans le cadre du Contrat de Plan la création d'une filiale à statut bancaire, ayant la capacité à porter dans son bilan la totalité des dépôts de la clientèle d'une part, et les crédits d'autre part.

La Banque Postale a été créée le 31 décembre 2005, par la transformation juridique de la société Efiposte. Elle a été créée en vertu de la loi 2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales, qui prévoyait la mise en place par Le Groupe La Poste d'une filiale à laquelle seraient transférés tous les biens, droits et obligations relatifs aux activités des Services financiers de La Poste, y compris ceux relatifs aux comptes de dépôts, d'épargne et plus généralement tout type de contrats ouverts ou conclus dans ce cadre auprès de La Poste.

La loi de régulation des activités postales a investi La Poste d'une mission de service public dans les domaines bancaires, financiers et d'assurance en lui faisant obligation de proposer des produits et services au plus grand nombre, notamment le Livret A. Dans ce cadre, de façon gratuite, La Banque Postale a l'obligation d'ouvrir un Livret A à toute personne qui en fait la demande et autorise les opérations de domiciliation de versements relatifs aux prestations sociales et aux pensions des

agents publics, et la domiciliation des prélèvements relatifs au paiement des impôts et taxes, des quittances d'eau, de gaz et d'électricité, et aux loyers HLM. Sont notamment également autorisés les retraits et dépôts à partir de 1,5 euro.

Concomitamment à sa création, La Banque Postale a été autorisée à élargir sa gamme à tous types de crédits immobiliers. La Poste ne pouvait en effet jusqu'alors en proposer qu'à des clients disposant d'une épargne préalable sous la forme de PEL ou de CEL.

Le CECEI avait déjà autorisé le 30 novembre 2005 Efiposte à recevoir les droits et obligations des Services financiers de La Poste afin de devenir La Banque Postale.

De la même manière, la Commission européenne avait estimé, le 21 décembre 2005, que la création de La Banque Postale ne portait pas atteinte à la concurrence dans le secteur bancaire.

La Loi de Modernisation de l'Économie du 4 août 2008 a étendu la distribution du Livret A à l'ensemble des établissements bancaires souhaitant le faire à la condition que ceux-ci concluent une convention avec l'État. La Banque Postale a pour sa part vu sa mission d'accessibilité bancaire au titre du Livret A reconnue et définie par la loi. Cette décision fait suite à la décision de la Commission européenne enjoignant la France de ne plus réserver la distribution du Livret A aux opérateurs historiques.

La Banque Postale a obtenu en 2007 l'autorisation de la part de l'État d'étendre sa gamme de produits au crédit à la consommation puis en 2009 l'autorisation dans le domaine de l'assurance de dommages. Ces extensions ont reçu l'aval des autorités compétentes.

La Banque Postale a également obtenu en août 2010 l'autorisation du ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi de préparer une offre de produits et de services de financement des personnes morales.

5.1.3.1.2 Présentation de La Banque Postale

La Banque Postale, société anonyme, est la société mère du Groupe La Banque Postale.

Héritière des Services financiers de La Poste, elle a à ce titre repris les valeurs de confiance, d'accessibilité et de proximité du Groupe, lui conférant dès l'origine un positionnement original et unique sur le marché français. Cette politique est mise en évidence par une stratégie constante fondée sur des tarifs de prestations modérés, une accessibilité à tous les types de clients et une offre de produits simples axés sur l'essentiel.

Le Groupe La Banque Postale emploie directement plus de 2 600 salariés répartis sur l'ensemble du territoire français. Par ailleurs, les 26 000 salariés des Services financiers de La Poste sont placés sous la responsabilité du président du Directoire de La Banque Postale en sa qualité de directeur général adjoint de La Poste en charge des Services financiers. Cette organisation repose notamment sur 23 Centres financiers, six Centres financiers nationaux et une direction informatique dédiée. Elle s'appuie également sur 34 filiales et participations stratégiques.

L'activité du Groupe La Banque Postale est centrée sur les activités de banque de détail en France et plus particulièrement sur la clientèle de particuliers. Elle est organisée autour de trois secteurs d'activités :

- le secteur de banque de détail en France, son cœur de métier, principalement orienté sur une clientèle de particuliers et dans une moindre mesure sur les personnes morales ;
- le secteur de l'assurance (vie, prévoyance et dommages) ;
- la gestion d'actifs (sociétés de gestion d'actifs et gestion privée).

Le Groupe La Banque Postale représente au 31 décembre 2010 :

- plus de 27 millions de clients ;
- 11 millions de comptes de dépôts ;
- plus de 10 millions de clients actifs ;
- 7 322 Conseillers financiers et 1 647 Conseillers spécialisés en immobiliers et gestion de patrimoine ;
- 6,6 millions de cartes, et 5 900 guichets automatiques de banque et distributeurs automatiques de banque ;
- 173 milliards d'euros de total de bilan ;
- une mission d'accessibilité bancaire.

5.1.3.2 Organisation du Groupe La Banque Postale

5.1.3.2.1 Organisation fonctionnelle

Détenue à 100 % par La Poste, La Banque Postale est à la fois client (notamment du Courrier) 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 des salariés 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 service prévues par la loi du 20 mai 2005. Ces conventions couvrent divers aspects tels que les relations commerciales à travers une charte

commerciale, des dispositifs relatifs à l'inspection et au contrôle, des dispositions pour la lutte anti-blanchiment et anti-terrorisme, des conventions de recours au personnel et des conventions de prestations (technologies de l'information et de communication, opérations de guichet, sous-traitance comptable, etc.).

Le personnel de La Poste auquel La Banque Postale recourt met en œuvre les politiques de la Banque en son nom et pour son compte. Le personnel de La Poste a été habilité par la Banque selon des règles spécifiques, nécessaires à l'exercice de l'activité bancaire et englobe principalement les métiers de back-office et middle-office, le support informatique et la force de vente de produits financiers.

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

La Banque Postale dispose d'une organisation à Directoire et Conseil de surveillance. La Direction est organisée autour de fonctions centrales (Direction financière, stratégie, communication, Ressources humaines, commerciale, marketing, Système d'Informations, opérations, juridique, gestion d'actifs et assurance) et de fonctions spécialisées (Inspection générale, Direction des risques, Direction de la conformité).

5.1.3.2.2 Organisation capitalistique du Groupe

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

- La Banque Postale, société mère du Groupe (ex-Efiposte) à laquelle ont été apportées les activités des Services financiers. C'est également le cœur de l'activité de banque de détail. Sont logés dans le bilan de la Banque la grande majorité des avoirs clientèle intermédiés ;
- SF2 est la holding des participations du Groupe La Banque Postale à l'exception de quelques filiales détenues directement par La Banque Postale. SF2 a été apportée à La Banque Postale lors de sa création, SF2 préexistant à l'époque des Services financiers de La Poste et portant déjà, au moment de l'apport, les activités Assurance et Gestion d'actifs existantes.

5.1.3.2.3 Les partenariats

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

Dans le cadre des partenariats stratégiques, la politique multi-partenaire de La Banque Postale repose sur la mise en commun d'expertises, de technologies et d'outils, et sur l'accès à la clientèle. À travers ces partenariats, La Banque Postale peut rapidement développer de nouveaux métiers en s'appuyant sur le savoir-faire d'acteurs référents en la matière, permettant de proposer à ses clients une offre plus étendue et innovante.

Dans le domaine de la monétique, La Banque Postale a créé Transactis le 17 avril 2008 en partenariat avec la Société Générale ; la co-entreprise est spécialisée dans le développement et l'exploitation des systèmes d'information monétique des deux banques. C'est en effet un domaine stratégique, déterminant pour les exigences de réactivité, de qualité de service et de compétitivité requises dans un marché en très forte évolution (réglementations nouvelles, technologie, etc.).

Engagée historiquement avec CNP Assurances dans les domaines de l'assurance-vie et de la prévoyance, cette stratégie a donné lieu à la création en 1998 d'une entité détenue à parité et renommée La Banque Postale Prévoyance en 2007.

Dans cette même logique, La Banque Postale a renforcé son offre dans le cadre d'un partenariat avec Oddo et Cie en 2007 pour mieux servir sa clientèle patrimoniale. La Banque Postale Gestion Privée est majoritairement détenue par La Banque Postale.

Avec l'autorisation obtenue du CECEI de distribuer des crédits à la consommation, le Groupe La Banque Postale a noué un partenariat capitalistique et industriel avec la Société Générale en 2008. La Banque Postale Financement, détenue à 65 % par La Banque Postale via SF2, est la société qui porte ces crédits, la distribution étant assurée par les bureaux de poste, les canaux de communication à distance ou par une plate-forme d'appel dédiée.

Ces partenariats stratégiques incluent également celui mis en place avec Groupama pour l'assurance dommages (2009) dans la filiale La Banque Postale Assurances IARD détenue à 65 %, ainsi que celui avec La Mutuelle Générale dans le domaine de l'assurance santé (2010).

Il existe par ailleurs un partenariat avec Natixis à travers une filiale commune Titres Cadeaux pour émettre et commercialiser des chèques et cartes cadeaux multi-enseigne auprès des particuliers, des professionnels, des entreprises et des comités d'entreprises.

5.1.3.3 Les Métiers du Groupe La Banque Postale

Les Métiers de La Banque Postale sont organisés autour de trois pôles d'activité : la banque de détail, l'assurance et la gestion d'actifs.

5.1.3.3.1 La banque de détail

Le secteur de la banque de détail regroupe principalement les activités de La Banque Postale et La Banque Postale Financement. Le Produit Net Bancaire du secteur banque de détail représente 5 009 millions d'euros, la contribution au résultat net du Groupe La Banque Postale s'établissant quant à elle à 396 millions d'euros. D'autres activités connexes sont reprises dans ce secteur comme les SCI propriétaires de l'immobilier d'exploitation des Centres financiers de métropole et d'outre-mer ou la société SF2 qui porte les participations du Groupe La Banque Postale (voir 5.1.3.2.2) et encaisse les dividendes des participations non consolidées. Les principales détentions non consolidées sont le Crédit Logement et Easybourse (société de courtage en ligne détenue à 100 % via SF2).

La Banque Postale

Un modèle original

La Banque Postale s'appuie sur un modèle original sur le marché bancaire français. Fort de plus de 10 millions de clients actifs et de plus de 475 000 clients entreprises et associations, le développement de La Banque Postale repose sur la construction et l'entretien d'une relation clientèle durable apportant des réponses innovantes, s'inscrivant dans une préoccupation de compréhension des clients et de conseil, et d'accompagnement de l'ensemble de la clientèle dont notamment les clients fragiles et modestes.

Cet accompagnement est réalisé par près de 29 000 personnes, notamment plus de 2 600 collaborateurs de La Banque Postale et de ses filiales et plus de 26 000 personnels de La Poste travaillant exclusivement au nom et pour le compte de La Banque Postale, dans les back-offices bancaires (Centres financiers), les services informatiques ou dans les activités de conseil et d'animation commerciale principalement au sein des bureaux de poste.

Cet accompagnement repose également sur les prestations réalisées par plus de 31 000 guichetiers sur plus de 17 000 points de contacts (bureaux de poste ou partenariats) du réseau La Poste en accueil multimétier.

La Banque Postale vise à assurer une relation de proximité avec ses clients, grâce notamment à un dispositif de relation multicanal innovant qui permet à chaque client de choisir son mode d'entrée en relation avec la Banque.

La relation avec les clients peut se construire et se développer :

- Face à face dans les bureaux de poste : la relation en bureau de poste est facilitée par la présence de plus de 31 000 guichetiers et 9 500 conseillers au service des clients mais également par un nouvel aménagement des bureaux en « Espaces Service Client » (ESC) déployés sur 781 sites à fin 2010 et qui visent à renforcer la qualité de l'accueil, renforcer la visibilité de La Banque Postale et réduire les temps d'attente.
- À distance grâce aux Centres financiers : grâce à près de 14 000 collaborateurs dans les Centres financiers dédiés au traitement des opérations et à la relation clientèle, ils traitent notamment près de 19 millions d'appels reçus. Le Centre national de mise en relation apporte depuis 2009 une réponse dédiée pour les clients et prospects qui veulent se renseigner sur la Banque et ses produits. Un numéro d'appel unique, le « 36 39 », a été mis en place.
- À distance par le biais d'Internet ou de l'Internet mobile : La Banque Postale offre à ses clients un mode de relation interactif grâce à son portail Internet www.labanquepostale.fr. Ce site recueille plus de 25 millions de visites par mois. La Banque Postale a également lancé en 2010 son site labanquepostale.mobi pour la technologie des smartphones et complété les applications disponibles par trois produits visant à accompagner les mobinautes dans leur gestion budgétaire et le développement de leur projet.

La Banque Postale s'appuie également sur un dispositif d'automates bancaires, plus de 5 900, déployés sur tout le territoire qui traitent plus de 472 millions d'opérations à l'année.

Face à un univers bancaire concurrentiel, la compétitivité des Centres financiers est au cœur des enjeux de La Banque Postale. Le projet Développement et compétitivité des centres vise à optimiser leur organisation à travers la mutualisation de certaines activités.

En 2010, le deuxième volet du projet de développement de la compétitivité des Centres financiers s'est achevé après quatre ans de déploiement. Le premier volet concernait la réorganisation des services éditiques de la Banque. Le deuxième volet portait sur les services spécialisés (service de production). Ce projet a permis de mutualiser les activités des services spécialisés (qui concernent la gestion des valeurs mobilières, la gestion du crédit, les successions, la gestion entreprises et le contentieux), l'objectif étant d'améliorer le service rendu à la clientèle par une organisation et des processus optimisés. Il est désormais

finalisé, grâce à la mobilisation de tous les acteurs dans les Centres financiers comme à la Direction des opérations en charge du pilotage des Centres financiers.

Le 1^{er} avril 2010, la Direction informatique des Services financiers (DISF) et la Direction du système d'information de l'Enseigne se sont rapprochées pour créer la Direction informatique des Services financiers et de l'Enseigne (DISFE). Cette nouvelle Direction à compétence nationale travaille au service de deux clients : La Banque Postale et l'Enseigne. Cette évolution s'inscrit dans une logique d'amélioration de la qualité de service tout en optimisant les coûts.

Les marchés

La clientèle des particuliers

La relation client est un moteur majeur du développement de La Banque Postale. L'affirmation de « l'intérêt du client d'abord, l'intérêt de la Banque ensuite », s'applique dans tous les domaines, de la conception des produits jusqu'aux conseils apportés aux clients.

Une des orientations majeures de la Banque repose sur l'accessibilité, permettant d'être la banque de tous et de proposer une gamme de produits et services simples. Elle repose également sur l'innovation produit pour apporter des réponses adaptées et personnalisées aux besoins de clients. La Banque Postale propose une offre adaptée tant auprès du grand public avec l'offre d'entrée en relation ou des offres de produits de grande consommation (partenariat avec Deezer, etc.), que pour les clients patrimoniaux grâce à un conseil personnalisé. Elle reste également attentive aux clientèles fragiles ou modestes (près de 2 millions de clients en situation fragile).

La déclinaison opérationnelle de ce positionnement s'observe à travers la progression du nombre de clients actifs : + 138 000 clients actifs pour un total de 10,04 millions de clients actifs dans le domaine de l'argent au quotidien, de l'équipement (crédit, prévoyance) ou de la gestion de patrimoine.

La clientèle des personnes morales

Reconnue sur son activité de banque de détail pour les particuliers, La Banque Postale est également une banque alternative sur le marché des entreprises. Elle est ainsi présente auprès de plus de 475 000 agents économiques qui vont de la TPE à la grande entreprise.

Sa capacité à gérer des flux de masse et sa proximité avec ses clients particuliers lui permettent à la fois de répondre aux attentes des grands facturiers (opérateurs de téléphonie ou d'énergie par exemple) mais aussi des professionnels indépendants et des très petites entreprises.

La Banque Postale a déployé à partir de 2009, en France métropolitaine, des Espaces Entreprises qui sont de véritables centres d'affaires conçus pour accompagner les clients tant sur le plan du conseil au professionnel que dans la recherche de synergies sur la gestion patrimoniale.

La Banque Postale dispose d'offres dédiées aux auto-entrepreneurs. Elle a notamment lancé en 2010 une offre dédiée en matière d'assurance multirisque, accessible par le biais d'un site Internet dédié.

En tant qu'acteur principal auprès du monde associatif, La Banque Postale met à disposition des associations un site affinitaire dédié, www.assoandco.fr, qui recense toutes les informations relatives à la vie d'une association au quotidien.

La Banque Postale offre trois grands types de produits en attendant la finalisation d'un projet d'extension de son agrément aux crédits aux entreprises :

- le traitement et la gestion des flux de moyens de paiement ;
- le placement et la gestion de la trésorerie ;
- les supports d'ingénierie financière sociale.

En 2010, La Banque Postale a complété son offre avec le lancement de la carte Visa business réservée aux professionnels, associations et entreprises qui permet notamment une gestion plus aisée des dépenses et une meilleure séparation des dépenses personnelles-professionnelles. Concernant les placements, La Banque Postale a également ouvert à ses clients la possibilité de disposer d'un outil de gestion de trésorerie complémentaire.

Les offres

Le positionnement client de La Banque Postale est salué par de nombreux benchmarks. En septembre 2010, le magazine « Le Revenu » a classé, lors des Trophées 2010 des banques, La Banque Postale en deuxième position. En termes de satisfaction globale des clients, La Banque Postale arrive en tête des banques avec un taux de satisfaction de 83 %. La Banque Postale ressort notamment en première position sur les placements, les tarifs et la transparence.

Les comptes à vue

Grâce une campagne active en 2010 autour du thème de l'entrée en relation, La Banque Postale a progressé de + 155 milliers d'ouvertures nettes sur l'année. Il s'agit notamment d'offres groupées « nouvelles formules », après la campagne de communication sur la nouvelle façon de vivre sa banque.

Dans un contexte économique toujours incertain et des produits d'épargne faiblement rémunérés, les encours de dépôts ont

fortement progressé, + 2,6 milliards d'euros pour atteindre 45,6 milliards d'euros soit une part de marché tendancielle de 9,3 % sur les comptes de dépôts (source : Banque de France). En 2010, La Banque Postale a également poursuivi ses efforts d'innovation, par exemple en participant au test réalisé à Nice sur le paiement sans contact par carte bancaire, mais également en s'associant au niveau européen au projet « Monnet » qui regroupe plusieurs grandes banques de dimension européenne et dont l'objectif est de mettre en place un nouveau système de paiement paneuropéen en visant également un rapprochement des infrastructures.

Les moyens de paiement

La Banque Postale distribue des cartes de paiement (6,6 millions en 2010) et des offres d'équipement combinant plusieurs produits bancaires (5,1 millions en 2010) comme, par exemple, un compte courant associé à des moyens de paiement (carte bancaire, chéquier), une assurance couvrant la perte ou le vol des moyens de paiement, des accès multimédias (Internet, téléphone) pour faciliter la consultation des comptes à tout moment.

La Banque Postale détient 50 % de la société SAS Titres Cadeaux, joint-venture avec Natixis, non consolidée, dont l'objet est de créer, promouvoir, émettre, distribuer, traiter et rembourser tous les chèques cadeaux et autres titres spéciaux de paiement qui ne sont pas soumis au monopole bancaire tel que défini par le Code monétaire et financier, et qui permettent au détenteur d'acheter des articles ou des services spécifiques à partir d'une liste de magasins ou d'autres entreprises.

La Banque Postale est autorisée à émettre des Chèques Emploi-Service Universel (CESU), un système qui facilite le paiement par des particuliers des salaires et charges sociales sur des emplois à domicile. Elle détient également 16,66 % du groupeement d'intérêt économique, GIE CESU, un organisme créé avec cinq autres partenaires afin de traiter et de rembourser les CESU.

En décembre 2007, La Banque Postale et la Société Générale ont créé une coentreprise pour faire face aux nouveaux défis dans le secteur des paiements et cartes tels que le *Single Euro Payment Area* (SEPA), un projet dont le but est de créer un marché unique européen des instruments de paiement libellés en euros. Le pool Transactis permet la mise en commun des ressources des deux partenaires pour le développement des systèmes de paiement.

L'épargne

Concernant le marché de l'épargne, avec ses 283 milliards d'euros d'encours, La Banque Postale représente 8,2 % de parts de marché tendancielle sur l'assurance-vie (source : FFSA) et

8,4 % de parts de marché tendancielle sur l'épargne bancaire (source : Banque de France). Ces encours ont progressé de 6,3 milliards d'euros sur la période.

La Banque Postale reste un acteur majeur au titre des encours de Livret A, cette position n'ayant pas été remise en cause par les effets de la banalisation de la distribution intervenue en 2009. Les encours présentent une sensibilité face au niveau des taux de rémunération supérieure à celle observée en raison des possibilités de transfert.

Avec 58,9 milliards d'encours centralisés Livret A et Livret de développement durable (LDD), La Banque Postale représente 22,3 % des encours totaux centralisés dans le fonds d'épargne.

Les produits d'épargne logement ont retrouvé en 2010 la faveur des clients, matérialisée par un redémarrage du nombre des ouvertures (+ 65 milliers d'ouvertures nettes), et également par une progression de la collecte nette (+ 0,4 milliard d'euros en 2010).

L'épargne financière (titres et OPCVM) a été fortement impactée par la volatilité des marchés : les produits actions ont subi les fluctuations des marchés boursiers et les OPCVM monétaires ont été pénalisés par les niveaux de taux à court terme historiquement faibles. La clientèle des particuliers s'est détournée de ces produits à l'exception de la gestion sous mandat, secteur sur lequel La Banque Postale a renforcé sa position en collectant 477 milliers d'euros sur des mandats et en atteignant le milliard d'euros d'encours.

Les résultats de l'assurance-vie progressent également, avec un chiffre d'affaires en hausse de 4,6 % porté l'année dernière par des opérations commerciales au premier trimestre 2009 et des encours en croissance de 6,2 %. Ces résultats sont obtenus notamment grâce aux compléments d'offre lancés par La Banque Postale : lancement en septembre 2010 du produit Toscane Vie à destination de la clientèle patrimoniale, qui complète les offres « Cachemire » et « Vivaccio » qui, par ailleurs, continuent de porter activement la collecte.

L'épargne proposée intègre également les offres de La Banque Postale sur le domaine de l'épargne salariale. Elle représente une collecte de 78,6 millions d'euros. Ces offres permettent à La Banque Postale d'offrir une réponse aux besoins des PME dans leur gestion.

La Banque Postale propose également à sa clientèle grande entreprise des offres adaptées, reposant notamment sur des supports de types comptes à terme ou émissions de certificats de dépôts. Cette offre représente 1 milliard d'euros d'encours.

Le crédit immobilier

Sur le marché du crédit immobilier, La Banque Postale renforce sa position d'acteur majeur du marché avec une part de marché sur encours qui progresse de 6 % sur l'année. Cette progression est permise grâce au dispositif d'accompagnement du client dans son projet, aux 725 Conseillers spécialisés en immobilier et à des back-offices dont les processus ont été revus pour diminuer les temps d'instruction et être en mesure d'adresser des réponses rapides aux clients.

En 2010, La Banque Postale a élargi son offre en lançant l'Éco Prêt à Taux Zéro (Éco-PTZ) en début d'année et le Nouveau Prêt à Taux Zéro (NPTZ) en juin 2010. Les encours de crédit immobilier atteignent désormais 37 milliards d'euros.

En 2010, La Banque Postale a été présente dans les médias radio autour de son offre de crédit immobilier, en axant notamment sa communication vers les jeunes actifs, au travers de l'offre Pactys Avenir. Pactys Avenir est un prêt immobilier et accessoire à tarif préférentiel s'adressant aux jeunes âgés de moins de 36 ans, en CDI ou profession libérale, pour l'achat d'une résidence principale ou secondaire. Ces jeunes actifs et primo-accédant ont dynamisé le marché du crédit immobilier dans une période d'incertitudes économiques. La Banque Postale souhaite développer ses activités avec la clientèle jeune et la fidéliser.

L'année 2010 aura également été marquée par un marché du crédit immobilier très actif, d'une part en matière de renégociation des crédits par les clients, d'autre part concernant les propositions de rachat de crédits par la concurrence, en raison de conditions de taux « exceptionnellement » favorables. La Banque Postale a développé ses offres et son positionnement sur les deux domaines.

Dans le cadre du développement de son offre de gestion privée pour la clientèle patrimoniale, La Banque Postale propose également de nouvelles offres d'investissement en immobilier, par l'intermédiaire d'une filiale (non consolidée), La Banque Postale Immobilier Conseil, à travers des dispositifs à fiscalité spécifique : loi « Scellier » (logements non meublés à loyer plafonné), « Girardin DOM-TOM » (investissements dans les logements DOM-TOM).

Les activités connexes

Bien que ne disposant pas à ce stade du cadre lui permettant de distribuer du crédit aux entreprises, La Banque Postale peut néanmoins accompagner ces clients sur trois ensembles de services :

- La Gestion de la trésorerie : la gamme de placements collectifs (OPCVM) proposée par La Banque Postale s'élargit et

couvre des termes d'investissement allant de quelques jours à huit ans. La gamme répond aux demandes des clients et permet de traiter des besoins spécifiques de certains clients (HLM, congrégations religieuses, etc.).

Dans le même temps, La Banque Postale poursuit la stratégie initiée par les Services financiers de La Poste en 2003, visant à offrir des placements collectifs reposant sur une gestion alternative. La Banque Postale peut également proposer aux clients entreprises des services de dépôts à terme.

- L'ingénierie financière sociale : cette activité permet la mise en œuvre de l'épargne salariale avec des produits spécifiques pour chaque segment de clientèle. La Banque Postale prévoit d'étendre ses services pour couvrir toute la gamme de produits d'ingénierie financière en faveur des salariés.
- La gestion des flux : La Banque Postale se positionne comme l'un des spécialistes du traitement des flux à grande échelle que ce soit pour la collecte des fonds (virements bancaires glisse, débits directs ou mandats internationaux) ou pour le paiement en espèces (virements bancaires et lettres de paiement par chèque).

La Banque Postale a également opté pour un engagement fort vers de nouveaux produits visant à soutenir les auto-entrepreneurs en 2009. Cet engagement s'est traduit par la signature d'un accord de partenariat au début de février 2009, dont le but est de fournir un soutien actif aux futurs entrepreneurs et de développer une gamme de produits bancaires et d'assurance et des services qui sont adaptés à leurs besoins. Cette nouvelle gamme de produits a été lancée en mars 2009.

La Banque Postale a également étendu son offre vers le courtage en ligne. Le site Internet d'information financière de La Banque Postale, Easybourse, du nom de la société détenue à 100 % mais non consolidée, offre une plate-forme de courtage en ligne pour les clients qui souhaitent pouvoir gérer de manière indépendante leurs placements sur le marché. Easybourse fournit un accès facile aux marchés boursiers étrangers, à une large gamme de produits et instruments financiers, aux services de règlement différé ainsi qu'à de l'information à travers des articles, des dossiers thématiques et des interviews d'experts.

La Banque Postale s'est également positionnée comme l'un des pionniers de l'activité de microcrédit social en France. Elle a reçu, en mai 2007, l'approbation du Fonds de Cohésion Sociale pour bénéficier de la garantie de ce fonds. Dans ce contexte, La Banque Postale a conclu plus de 70 accords relatifs au microcrédit avec des associations régionales. Elle participe également à « Espoir Banlieues », plan de soutien spécialisé des jeunes chômeurs dans les zones difficiles et est un partenaire de l'Union nationale des centres communaux d'action.

Les activités de transfert de fonds constituent également un domaine actif, articulé autour de deux activités : d'une part,

l'activité mandats, héritée de La Poste et permettant les transferts internationaux au sein de l'Union postale universelle, d'autre part les transferts Western Union proposés également en bureau de poste.

La Banque Postale a également renforcé son offre destinée à la clientèle des jeunes (2,5 millions de clients) à travers un partenariat avec Deezer (site de musique en ligne), autour de la « carte musique » lancée par le gouvernement à la suite de l'adoption de la loi du 12 juin 2009 relative à la diffusion et à la protection de la création sur Internet (loi HADOPI).

La Banque Postale Financement

La Banque Postale Financement est la filiale de La Banque Postale créée en partenariat avec la Société Générale, détenue à 65 % et spécialisée dans le crédit à la consommation. Elle a obtenu son agrément en avril 2009. Par cette création, le Groupe La Banque Postale a complété sa gamme en réalisant ses premières offres de crédit à la consommation au public à partir d'avril 2010. Cette société compte près de 300 collaborateurs situés sur deux sites.

L'ambition de La Banque Postale est d'être un acteur majeur du marché du crédit à la consommation dans la décennie à venir en s'appuyant sur des collaborateurs professionnels et engagés, en développant une offre responsable, simple, transparente, multicanal et modulable.

Les offres en matière de crédit à la consommation intègrent les valeurs du Groupe, en proposant :

- des pratiques responsables pour offrir aux clients des crédits adaptés à leurs besoins ;
- des pratiques pédagogiques avec une documentation claire et transparente ;
- des possibilités d'accompagnement (points budget) tout au long de la vie du crédit ;
- des pratiques solidaires grâce notamment à des partenariats avec l'association CRESUS pour la clientèle fragile ou à un pôle Accompagnement au sein même du centre de relation clientèle.

Cette offre de crédit à la consommation est construite dans l'esprit de la nouvelle loi Lagarde sur la réforme du crédit à la consommation et des valeurs de la Banque, en particulier sur le thème de la transparence pour le client et en portant une attention particulière aux problématiques de surendettement.

106 000 dossiers ont été acceptés en 2010, pour un montant de 851 millions d'euros.

En 2010, La Banque Postale Financement complète son offre pour séduire une clientèle jeune et fidéliser cette clientèle dès

les premiers actes responsables notamment avec des offres de prêt étudiant, prêts apprenti et intérimaire ou encore de permis à un euro.

Les « Dossiers de l'épargne » ont attribué, dans leur dernier « Guide Crédit », le Label d'Excellence à La Banque Postale pour ses offres de crédit à la consommation, « Prêt Personnel Auto ». Les Labels d'Excellence sont décernés aux meilleurs contrats du marché pour une durée d'un an. Moins d'un an après le lancement de son offre de crédit à la consommation, ce Label reconnaît la qualité et la pertinence du positionnement du Groupe La Banque Postale sur ce marché.

5.1.3.3.2 L'assurance

La contribution au Produit Net Bancaire du secteur Assurance est de 78 millions d'euros et sa contribution au résultat net de 224 millions d'euros.

Le secteur Assurance regroupe 55 collaborateurs (effectif des filiales détenues à 50 % et plus) qui travaillent au développement des produits et à la relation clientèle. Il est présent aussi bien en assurance de personnes avec l'assurance-vie et la prévoyance et prochainement la santé qu'en assurance de biens avec l'assurance dommages.

L'assurance-vie

Grâce à la qualité et à la diversité de son offre d'assurance-vie, La Banque Postale est un acteur majeur sur ce marché, avec un chiffre d'affaires de plus de 10,2 milliards d'euros et 108,3 milliards d'euros d'encours. Elle représente ainsi 8,2 % de parts de marché sur le secteur de l'assurance-vie. Son offre complète permet une souplesse et une personnalisation de réponse au besoin du client avec notamment les contrats :

- « Vivaccio » pour la clientèle grand public ; accessible dès 75 euros, ce contrat d'assurance-vie répond à un besoin précis du client à l'âge où il le souscrit et évolue ensuite avec lui ;
- « Cachemire », contrat multisupport et multigestionnaire ;
- « Excelis », contrat haut de gamme à délégation d'arbitrage ; (produit Generali Vie) ;
- « Toscane Vie », apparu en 2010, contrat à garantie de fidélité pour une clientèle patrimoniale.

Le Groupe La Banque Postale est actionnaire (à hauteur de 19,71 %) et distributeur du groupe CNP Assurances. La Banque Postale commercialise les produits d'assurance-vie et de capitalisation de CNP Assurances. Elle représente 32 % du chiffre d'affaires du groupe CNP Assurances. CNP Assurances contribue également au résultat du Groupe La Banque Postale pour 195 millions d'euros par la quote-part de résultat de cette société intégrée par mise en équivalence. Cette contribution au résultat net du groupe La Banque Postale a représenté 29,9 % au 31 décembre 2010.

L'assurance de dommages

Une nouvelle joint-venture (La Banque Postale Assurances IARD, détenue à 65 % par La Banque Postale) a été créée avec Groupama, et résulte d'un contrat de partenariat signé le 12 octobre 2009. L'objectif est de proposer aux clients de La Banque Postale une gamme de polices d'assurance qui couvre leurs principaux besoins en assurance de dommages et qui soit distribuée et accessible en multicanal. Les premières activités par le biais des canaux Internet et téléphone démarrent en fin d'année 2010 et la commercialisation directe via les bureaux de poste est prévue pour un déploiement progressif en 2011.

La Prévoyance

La Banque Postale Prévoyance (anciennement Assurposte) a été créée en 1998. La Banque Postale Prévoyance est une société d'assurance détenue à parts égales (50 %) par La Banque Postale et CNP Assurances. La Banque Postale Prévoyance a pour principales activités le développement de produits de prévoyance individuelle et collective adaptés à la clientèle de La Banque Postale et à ses besoins.

Conforme au positionnement de La Banque Postale, les produits développés et assurés par La Banque Postale Prévoyance sont fondés sur des valeurs d'accessibilité, de transparence et de service. Chacun d'entre eux doit en effet couvrir, de la manière la plus complète possible, les besoins essentiels de la clientèle et offrir au plus grand nombre des garanties utiles pour un juste prix et des frais maîtrisés.

La Banque Postale Prévoyance a constitué une gamme complète de dix produits de prévoyance individuelle couvrant l'ensemble des besoins en matière de protection contre les aléas de la vie (santé, décès, dépendance, obsèques, garantie accidents de la vie, etc.) et offrant une large palette de services au-delà des prestations financières. En matière de prévoyance, La Banque Postale Prévoyance a développé une offre de produits « responsables » et a contribué au développement du marché de la prévoyance en France.

Le chiffre d'affaires global de la prévoyance (individuelle et collective) gérée par La Banque Postale Prévoyance a atteint les 387 millions d'euros en 2010. Avec plus de 2 millions de contrats de prévoyance individuelle, La Banque Postale Prévoyance continue de s'affirmer dans le marché de la prévoyance. Sa croissance est également portée par les contrats assurance emprunteurs couplés aux offres de crédits immobiliers de La Banque Postale.

En vue de réorganiser ses activités sur ce secteur de la prévoyance et de capitaliser sur son potentiel de croissance par la création d'une nouvelle joint-venture dédiée à cette activité, La Banque Postale est entrée en négociation exclusive avec La Mutuelle

Générale en mai 2009 avec une signature d'un contrat de partenariat au second semestre 2010 et une entrée sur le marché fin 2011. La Banque Postale est l'actionnaire majoritaire dans la coentreprise qui permettra d'utiliser le savoir-faire de La Mutuelle Générale et de développer une offre de haute qualité.

L'assurance des moyens de paiement

La Banque Postale Conseil en Assurances (ex-Sogerco), acquise en 1998 est un cabinet de courtage d'assurances du Groupe La Poste, filiale à 100 % de La Banque Postale. Cette société occupe principalement le secteur de l'assurance des moyens de paiement, avec notamment le produit Alliatys, et se distingue également en proposant des produits dédiés à la clientèle des postiers.

Les services à la personne

La Banque Postale a pris le relais à partir de décembre 2010 de l'activité de distribution de services à la personne du Groupe La Poste avec le lancement d'une offre clé en main. Cette gamme sera complétée et accessible par tous les canaux de distribution courant 2011.

5.1.3.3.3 La gestion d'actifs

La contribution au Produit Net Bancaire du secteur gestion d'actifs est de 128 millions d'euros et sa contribution au résultat net s'élève à 32 millions d'euros. Le secteur gestion d'actifs offre une gamme maintenant complète dans le domaine du placement avec des offres de diversification patrimoniale sur les marchés action, obligataire, monétaire, immobilier et investissement socialement responsable (ISR).

Le secteur gestion d'actifs regroupe 238 collaborateurs (effectif des filiales détenues à 50 % et plus) qui travaillent au développement des produits et à la relation clientèle.

Sociétés de gestion d'actifs

Le Groupe La Banque Postale dispose d'une importante base de clientèle patrimoniale. Pour suivre cette clientèle, La Banque Postale s'appuie sur une équipe de conseillers spécialisés en patrimoine dédiée à cette clientèle (760 conseillers à travers toute la France) ainsi que sur une équipe de 55 Conseillers en gestion de patrimoine pour les clients disposant des avoirs les plus élevés.

Les conseillers spécialisés en patrimoine et les Conseillers en gestion de patrimoine sont susceptibles de proposer la totalité de la gamme des produits de La Banque Postale, la gamme OPCVM, les supports en assurance-vie, les FCPI, SCPI ou OPCI.

Le pôle Gestion d'actifs réunit les sociétés d'*asset management* du Groupe, et porte une diversité d'expertises et de savoir-faire

réunis en quelques années. Il s'agit d'un modèle original qui permet de concilier l'indépendance de chacune des gestions, la force de chacune des marques, la mutualisation de fonctions transverses et la sécurité apportée par La Banque Postale.

Ce modèle appliqué à la gestion d'actifs a permis à chacune de ces sociétés de gestion de réaliser des performances répondant aux besoins des clientèles concernées.

La Banque Postale a développé, en quelques années, de nombreuses expertises en matière de gestion d'actifs :

- **La Banque Postale Asset Management**, société de gestion pour compte de tiers, créée en 1988 est une filiale à 100 % de La Banque Postale. Elle a développé deux offres d'investissements :
 - les investissements pour le grand public avec une large gamme de SICAV et de FCP sur les catégories de stratégie de placement traditionnelles : actions, obligations diversifiées, garanties, monétaires et monétaires dynamiques ;
 - les investissements pour les clients institutionnels ou entreprises au travers des OPCVM dédiés, ou des produits spécifiques à certaines clientèles comme les HLM, de la gestion alternative ou des sociétés à capital risque, de la gestion déléguée pour des fonds spéciaux ou des FCPE. Les fonds à formule garantis sont développés par une filiale spécialisée – **La Banque Postale Structured Asset Management** – créée en 2007 et détenue à 100 %. La Banque Postale Asset Management est devenue la cinquième société de gestion en France avec 128 milliards d'euros d'encours sous gestion.
- **Tocqueville Finance**, société de gestion de portefeuilles, créée en 1991 et entrée dans le Groupe en 2009, est détenue à 75 % par La Banque Postale. Elle est spécialisée dans la gestion actions de type « value », visant à bénéficier du potentiel de valorisation qu'offrent les valeurs décotées. Le développement de la société repose sur un réseau de partenaires de grande qualité : Conseillers en investissement financier, Conseillers en gestion de patrimoine indépendants, banques privées, etc.

Société de Gestion de Patrimoine

La Banque Postale Gestion Privée, société de gestion dédiée à la gestion sous mandat de portefeuilles de valeurs mobilières, créée en 2007, est détenue à 51 % par La Banque Postale et à 49 % par Oddo & Cie. Son offre de gestion sous mandat s'adresse à la clientèle patrimoniale souhaitant diversifier son épargne sur les marchés financiers tout en bénéficiant des compétences et de l'expertise de gérants reconnus et expérimentés. La Banque Postale Gestion Privée connaît une très forte progression puisqu'en trois ans ses encours sous gestion ont été multipliés par huit passant de 124 à 1 000 millions d'euros. Désormais, plus de 8 000 mandats sont gérés par cette société. L'offre est accessible à partir de 75 000 euros en titres vifs.

5.1.3.4 Stratégie et perspectives

5.1.3.4.1 Une stratégie qui a rencontré le succès

Forte de la professionnalisation de ses collaborateurs, de l'extension de sa base de clientèle et de sa gamme de produits, ainsi que de la constante progression de ses résultats financiers, la Banque a réussi sa transition des Services financiers de La Poste à La Banque Postale, puis au Groupe La Banque Postale. Les progrès réalisés par La Banque Postale ces dernières années en ont fait un acteur majeur sur le marché de la banque de détail en France, souvent placée parmi les premières banques de la place en termes de satisfaction de ses clients (étude Euro RSCG – décembre 2010 ; la Banque se distingue par une forte image patrimoniale et ses dimensions sociétales). La Banque a su également concilier son développement et sa mission d'accessibilité bancaire, notamment à travers l'accompagnement des clientèles fragiles.

Au-delà de ces succès, La Banque Postale dispose encore d'importants gisements de développement pour les années à venir via l'équipement et la conquête des clientèles de particuliers et de personnes morales.

La concrétisation de ce potentiel représente un défi pour les acteurs de la Banque et doit également s'accompagner d'un effort constant de maîtrise des coûts opérationnels, condition nécessaire pour maintenir une forte compétitivité face aux mouvements d'optimisation des coûts des autres banques françaises.

Par ailleurs, La Banque Postale a prouvé sa solidité financière durant la crise grâce notamment à une politique de gestion financière rigoureuse et à la maîtrise de son risque, tant pour ce qui concerne son bilan que celui de ses filiales (La Banque Postale Asset Management). Ces éléments favorables ont permis à La Banque Postale de consolider son assise bilancielle avec un ratio *core tier 1* parmi les meilleurs du marché (11 % en 2010).

Ses résultats financiers sont la conséquence des progrès accomplis auprès de la clientèle des particuliers ainsi que des actions majeures d'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Sur la période 2005-2010, La Banque Postale a ainsi vu son nombre de clients actifs progresser de 10 % à plus de 10 millions à fin 2010, conformément aux objectifs qu'elle s'était fixés. Ce développement a été sous-tendu par une extension réussie de la gamme notamment dans le domaine du crédit immobilier, dont la production a progressé sur la période 2005-2009 de 19 % par an en moyenne pour atteindre 8 % de part de marché en 2009, elle progresse encore de 23 % en 2010.

La Banque Postale a su compléter son offre de produits et services en matière de crédit à la consommation (La Banque Postale Financement), d'assurance dommages (La Banque Postale Assurances IARD) et de gestion sous mandats (La Banque Postale Gestion Privée) grâce à la mise en œuvre de partenariats adaptés. Elle s'est également imposée comme un bancassureur de premier plan, enregistrant une croissance forte et continue de ses encours en assurance-vie (+ 8 % par an en moyenne jusqu'en 2009, + 6 % en 2010) et de l'équipement de ses clients en prévoyance. Elle se positionne ainsi comme le troisième bancassureur français en prévoyance. La Banque Postale s'appuie dans ces deux domaines, assurance-vie et prévoyance, sur son partenariat avec CNP Assurances.

5.1.3.4.2 Une stratégie qui doit intégrer les nouveaux défis

La Banque Postale doit répondre aux défis d'un environnement en évolution permanente, qu'il s'agisse du comportement des consommateurs ou de l'évolution du contexte réglementaire et du monde bancaire.

Le fort développement des canaux à distance dans de nombreux domaines d'activité et l'accélération des changements technologiques impactent significativement le comportement et les attentes des consommateurs. Au-delà de l'importance accrue accordée aux modes de contact à distance et au « libre-service », le niveau d'exigence des clients se renforce considérablement en matière de réactivité, de flexibilité et de personnalisation de la relation.

Les évolutions démographiques, allongement de la durée de vie et vieillissement de la population notamment, induisent d'autre part de nouveaux besoins, qu'il s'agisse de dépendance, de retraite, d'assistance, de services à la personne, d'épargne retraite.

Par ailleurs, les pressions exercées sur les frais bancaires remettent en question le modèle de revenus des banques françaises, en particulier ceux issus des moyens de paiement. D'autre part, la banalisation du Livret A pourrait entraîner une baisse mécanique des revenus et également priver La Banque Postale d'un levier de conquête, notamment auprès des jeunes.

En outre, les évolutions réglementaires en cours ou à venir renforcent les exigences en termes de conformité et le durcissement prévisible des règles prudentielles induisent une augmentation des besoins en fonds propres.

5.1.3.4.3 Une stratégie d'approfondissement de la relation client

La Banque Postale, forte de ses succès auprès de sa clientèle et disposant désormais d'une gamme complète de produits, doit encore consolider sa position dans un contexte de crise qui conduit l'ensemble de ses concurrents à recentrer leurs efforts sur la banque de détail. Aussi, La Banque Postale met tout particulièrement l'accent sur la clientèle des particuliers qu'il convient de mieux comprendre, de conquérir mais aussi d'équiper en adaptant les modes de relation aux évolutions des comportements et en plaçant la qualité d'exécution au cœur de l'ambition stratégique.

La concrétisation de cette ambition suppose :

- une fidélisation des clients et une démarche de conquête sur certains segments de clientèle ;
- une adaptation permanente des canaux de distribution et de leur pilotage aux nouvelles attentes des clients ;
- la satisfaction des clients, notamment à travers la qualité des prestations ;
- une affirmation du positionnement de La Banque Postale auprès de la clientèle fragile.

Pour ce qui concerne les personnes morales, le développement de La Banque Postale découle naturellement de son positionnement stratégique sur la banque de détail, dont les entreprises constituent une composante essentielle. Les personnes morales représentent en effet de l'ordre du tiers du Produit Net Bancaire généré sur ce marché.

La Banque Postale bénéficie déjà d'une base de clientèle significative, avec environ 475 000 clients sur l'ensemble des segments de clientèle (TPE & Professionnels, PME, grandes entreprises, économie sociale, associations) qui constituent un vecteur de croissance naturel.

En outre, le marché des personnes morales, dont une part significative des revenus provient des offres de financement, dégage une marge structurellement supérieure à celle des particuliers et La Banque Postale dispose de ressources à réemployer auprès des PME dans le cadre de la réforme du Livret A.

Tous ces facteurs convergent ainsi vers une implication plus forte de la Banque sur le marché des entreprises, après l'accord obtenu auprès du ministre des Finances au cours de l'été 2010 pour étudier la possibilité de lancer des offres de financement avec une montée en puissance qui se veut prudente et pragmatique.

En 2011, La Banque Postale complètera sa gamme de produits et services destinés aux particuliers. Au printemps 2011, elle

va procéder au déploiement progressif de son offre d'assurances de dommages dans l'ensemble des bureaux de poste et, fin 2011, à la mise en marché de l'offre complète d'assurance santé, portée par La Banque Postale Assurance Santé, filiale détenue à 65 % par La Banque Postale et à 35 % par La Mutuelle Générale. Un cap important sera franchi en fin d'année dans le dispositif multicanal de La Banque Postale : chaque client sera en mesure, sur tout le territoire, d'accéder à la totalité de l'offre de la Banque au même prix sur l'ensemble des canaux de distribution (bureaux de poste, téléphone et Internet). Il pourra ainsi commencer une opération sur l'un des canaux, la poursuivre sur un autre et finaliser la souscription sur un troisième.

Pour son développement stratégique l'organisation de La Banque Postale s'inscrit dans un modèle original impliquant trois grandes catégories d'acteurs :

- les collaborateurs employés par La Banque Postale, répartis entre les Directions de la Banque (essentiellement au siège), les services en charge des métiers de conseil, de l'animation commerciale et du contrôle et les filiales ;
- les collaborateurs de La Poste travaillant exclusivement « au nom et pour le compte de La Banque Postale » (collaborateurs des Centres financiers, personnels de la Direction informatique des Services financiers et de l'Enseigne, fonctions d'animation commerciale et conseillers dans le réseau des bureaux de poste) ;
- les guichetiers, qui consacrent une part significative de leur activité à la Banque.

Depuis sa création, La Banque Postale a engagé une démarche de renforcement de la professionnalisation de l'ensemble de ces acteurs et la mise en œuvre des principales ambitions de la Banque ne pourra être assurée qu'en les impliquant et en les mobilisant.

5.1.3.4.4 Une équation financière qui passe par un développement rapide

La trajectoire économique de La Banque Postale repose principalement sur le développement de son PNB, au travers de sa démarche d'équipement et de fidélisation de sa clientèle et de la conquête de nouveaux clients. Au-delà de ces objectifs, que recouvrent les deux premières ambitions de la Banque, la maîtrise des coûts et le renforcement de la base de fonds propres constituent deux éléments clés pour pérenniser le modèle économique de La Banque Postale.

En effet, dans un environnement en pleine mutation, La Banque Postale doit renforcer son modèle économique pour contribuer au développement du Groupe La Poste. Pour ce faire, la Banque doit :

- poursuivre et amplifier l'effort d'amélioration de l'efficacité opérationnelle ;
- adapter son modèle économique aux évolutions du marché bancaire ;
- consolider son assise financière.

Enfin, La Banque Postale confortera son développement en conservant une politique de risque maîtrisée de nature à concilier d'une part, ses ambitions commerciales, notamment en matière de crédit et d'autre part, la progression de ses résultats et la solidité de son bilan, facteurs qui lui ont permis de surmonter avec succès la crise de 2008.

5.1.4 L'Enseigne La Poste : la distribution des produits et services des Métiers du Groupe La Poste auprès des particuliers et des professionnels

	2010	2009 (*)	Évolution 2009/10	2008 (*)
(en millions d'euros)			(en %)	
Produits opérationnels	4 368	4 262	+ 106	4 365
Charges opérationnelles	(4 319)	(4 319)	-	(4 289)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	49	(56)	+ 106	76

[*] 2009 et 2008 retraités au format 2010 : à compter du 1^{er} janvier 2010, l'Enseigne comptabilise en diminution de ses charges de fonctionnement l'ensemble des charges directes liées à l'activité Courrier en Corse et dans les DOM. Jusqu'au 31 décembre 2009, ces charges étaient refacturées au Courrier et comptabilisées en produits d'exploitation (223,6 millions d'euros sur 2009, 219,6 millions d'euros sur 2008).

Avec 89 % de la population qui fréquente les bureaux de poste, dont 60 % plusieurs fois par mois et 2 millions de visiteurs par jour, l'Enseigne La Poste est une infrastructure mutualisée essentielle au fonctionnement du Groupe et de la Société.

Réseau de distribution au service des Métiers du Groupe La Poste pour les clientèles grand public et professionnels⁽¹⁴⁾, l'Enseigne La Poste est la structure opérationnelle multimétier du Groupe. Elle représente à la fois le symbole de la présence postale territoriale et le lieu de rencontre entre le public et les Métiers de La Poste. Son accessibilité constitue l'une des principales forces du réseau : 96 % de la population française se trouve à moins de 5 km d'un point de contact postal. L'Enseigne gère et anime ainsi le réseau de distribution le plus dense d'Europe.

Sa mission fondatrice est d'accueillir, de servir et de conseiller les clients de La Poste et de ses Métiers présents en bureau de poste avec trois objectifs :

- assurer la mise en œuvre concrète de trois des quatre missions de service public confiées à La Poste (Service Universel, aménagement du territoire et accessibilité bancaire) ;

- mettre en œuvre les politiques commerciales des trois Métiers du Groupe La Poste ;
- atteindre un niveau de performance créateur de valeur pour le Groupe et ses Métiers, grâce au développement multicanal et à l'optimisation des process.

Le positionnement stratégique multimétier de l'Enseigne a vocation à assurer l'équilibre financier du réseau de distribution.

Dans le cadre du plan « Ambition 2015 », la stratégie définie par l'Enseigne avec les Métiers a pour objectif d'atteindre 95 % des clients satisfaits de leur expérience dans le réseau où ils bénéficieront de conseils avisés avec un accueil rapide et personnalisé, les opérations courantes étant automatisées ou dématérialisées.

En 2015, les offres de services proposées par l'Enseigne auront, en concertation avec les Métiers, significativement évolué vers plus de création de valeur et le réseau sera mieux adapté aux besoins diversifiés de chaque catégorie de clients.

[14] On entend par professionnel toute personne fournisseur de biens ou prestataire de services exerçant une activité industrielle, commerciale, artisanale, libérale, agricole ou autre. Cette clientèle est majoritairement constituée de commerçants de proximité, artisans, professions libérales, etc. et se voit proposer des cartes lui permettant un accès distinctif aux services de l'Enseigne.

L'Enseigne a commercialisé, au 31 décembre 2010, 18,4 % du chiffre d'affaires du Courrier, 28 % de celui de ColiPoste et 12,5 % de celui de Chronopost et réalisé 8,8 millions d'entretiens conseil bancaire.

L'Enseigne a pour ambition de poursuivre son développement commercial au service des Métiers avec notamment la recherche de revenus complémentaires sur des services en lien avec les cœurs d'activité de ces derniers et d'évoluer vers plus de services et de conseils afin de devenir le premier réseau de distribution de services bancaires et de proximité au travers de ses 17 079 ⁽¹⁵⁾ points de contact présents sur tout le territoire national.

5.1.4.1 L'Enseigne : la force d'un modèle multimétier

L'Enseigne s'inscrit dans un modèle multimétier original en Europe. Les modèles retenus par la plupart des autres pays européens se sont plutôt traduits par un repli du réseau des bureaux de poste.

Le modèle de l'Enseigne permet aux Métiers de partager les coûts d'une structure commerciale offrant l'accessibilité au plus grand nombre et assurant la pérennité d'un réseau à la fois capillaire et efficace. En outre, l'écosystème ainsi créé favorise le développement réciproque de leurs activités.

Les relations entre l'Enseigne et les Métiers sont définies dans un ensemble de dispositifs conventionnels qui formalisent les relations au sein du Groupe La Poste concernant les services à rendre et les modalités de gouvernance associées. Dans le cadre de ces dispositifs conventionnels, l'Enseigne facture ses services aux Métiers et aux filiales du Groupe (dont tout ou partie de certaines prestations de service), sur la base des coûts des moyens mis en œuvre.

La stratégie de l'Enseigne, en application directe de la stratégie des Métiers, vise à valoriser chaque Métier et à développer les offres complexes à forte valeur ajoutée et génératrices de services en orientant les opérations à faible valeur ajoutée vers des automates. Le développement commercial est centré sur deux axes à fort potentiel, les services de conseil bancaire d'une part et les services aux professionnels d'autre part.

La satisfaction client est au centre des objectifs stratégiques notamment dans les quatre composantes de l'expérience en bureau de poste : accessibilité, accueil, efficacité du service et qualité du conseil.

5.1.4.2 L'organisation du réseau

La répartition des 17 079 points de contact (le nombre de 17 000 est fixé par la loi du 9 février 2010) doit permettre à plus de 90 % des habitants de chaque département d'avoir accès à un point de contact postal situé à moins de 5 km et à moins de 20 minutes de trajet automobile de leur domicile. Ainsi, 57,7 % des points de contact sont situés dans des communes de moins de 2 000 habitants.

Fruit du travail de concertation que La Poste mène avec les élus pour adapter son maillage territorial aux évolutions démographiques et aux besoins contemporains, le Contrat de présence postale territoriale 2008-2010, signé en novembre 2007, contient les engagements partagés de l'État, de l'Association des Maires de France (AMF) et de La Poste relatifs à la contribution de La Poste à la mission d'aménagement du territoire. Ce contrat précise les modalités de son financement grâce à la dotation d'un fonds postal de péréquation territoriale (créé par la loi du 20 mai 2005) d'environ 140 millions d'euros chaque année sur la période 2008-2010 alimenté par un abattement sur les taxes locales acquittées par La Poste.

Ce contrat tripartite et pluriannuel, dont le rôle a été renforcé par la loi n° 2010-123 du 9 février dernier, constitue un outil complémentaire de la loi pour garantir la présence postale. Il fixe les lignes directrices de gestion du fonds postal national de péréquation territoriale et définit les conditions d'utilisation qui assurent une juste répartition entre les départements en prenant en compte deux critères : le nombre de points de contact postaux recensés et la population concernée dans le département au sein des zones prioritaires. Ces zones prioritaires sont les zones rurales (communes de moins de 2 000 habitants « agglomérés », dont les zones de revitalisation rurale (ZRR) et les zones de montagne), ainsi que les zones urbaines sensibles (ZUS) et l'outre-mer.

Un nouveau Contrat de présence postale pour la période 2011-2013 a été signé le 25 janvier 2011 par l'État, l'Association des Maires de France et La Poste. Le fonds postal de péréquation territoriale est doté de moyens renforcés et porté à un montant prévisionnel de 170 millions d'euros par an (voir paragraphe 5.4.2.2.2 « Financement et gouvernance de la mission d'aménagement du territoire »).

Les formats des points de contact

Pour réussir la nécessaire évolution de sa présence territoriale et adapter en continu son organisation au style de vie de ses clients, l'Enseigne a progressivement construit et dimensionné

(15) Incluant 51 points de contact à statut particulier (bureaux militaires, Agences Postales situées à Andorre et Monaco).

un réseau constitué de points de contact sous deux formats : d'une part, les bureaux de poste gérés en propre et, d'autre part, des points de contact gérés en partenariat.

Sur chaque territoire, les bureaux de poste garantissent l'accès à l'intégralité de l'offre commerciale. Quant aux partenariats, ils sont conclus avec l'accord des élus locaux et consistent à confier à des tiers publics (communes ou communautés), pour les Agences Postales Communales, ou privés (commerçants), pour les Relais Poste, la prestation de ses services les plus usuels. Ces différents statuts de référence constituent une réponse au maintien pérenne de la présence postale dans les communes rurales et permettent à l'Enseigne d'adapter le service rendu à la demande réelle des usagers (plus grande amplitude de leurs horaires d'ouverture) tout en limitant les coûts.

Ainsi, l'Enseigne continue de développer son réseau de points de contact partenaires :

- pour assurer la pérennité du réseau rural dans un cadre de relations apaisées avec les populations et les élus ;
- pour réduire les coûts d'exploitation du réseau grâce à la transformation des bureaux insuffisamment fréquentés en Agences Postales ou Relais Poste ;
- pour contribuer à proposer une offre de services de qualité, accessible et adaptée aux lieux et modes de vie des clients.

La charte du dialogue territorial offre un cadre clair pour mener la concertation sur la réorganisation de la présence postale.

Les bureaux de poste gérés en propre

Au nombre de 10 213 au 31 décembre 2010, les bureaux de poste commercialisent l'ensemble des prestations, proposent la gamme la plus étendue des produits du Groupe (Courrier, Colis et Services financiers) et sont les points d'appui du développement de nouveaux services. Les bureaux de poste sont les correspondants privilégiés des partenaires présents sur leur territoire : ils exercent à ce titre des missions de formation, d'information, de coordination et d'animation pour ces derniers.

Une présentation détaillée des bureaux de poste est réalisée au paragraphe 5.1.4.3.

Les points de contact gérés en partenariat

Au nombre de 6 815⁽¹⁶⁾ au 31 décembre 2010, les points de contact gérés en partenariat se composent des Agences Postales Communales et Intercommunales (APC) et des Relais Poste (RP).

Les APC

La convention type relative aux Agences Postales Communales et Intercommunales (APC) entre La Poste et l'Association des Maires de France (AMF) fixe le cadre juridique permettant d'associer les communes et les communautés de communes à la mission de service public de présence postale territoriale. Les APC offrent ainsi 95 % des services d'un bureau de poste, qu'il s'agisse du courrier (affranchissement, recommandés, garde du courrier, etc.), des colis (vente d'emballages, dépôt, remise, etc.) ou des Services financiers (retrait d'espèces jusqu'à 300 euros par semaine sur CCP ou Livret A). En contrepartie des moyens engagés pour assurer une accessibilité minimale de 40 heures d'ouverture mensuelle aux services postaux, les APC reçoivent une indemnité compensatrice.

On dénombre 4 899 APC à fin 2010.

Les APC sont gérées par des agents territoriaux, employés par la commune ou la communauté de communes signataire de la convention avec La Poste. À ce titre, ils relèvent des règles de gestion de la Fonction publique territoriale. L'interlocuteur de La Poste est le maire (ou le président de la communauté de communes) qui représente la commune et assume les responsabilités de l'employeur.

Les RP

La formule de partenariat relative aux Relais Poste, lancée en 2003, a été revue en juin 2005 avec l'Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie, l'Assemblée permanente des Chambres de métiers et la Confédération des débitants de tabac de France. La Poste choisit de donner mandat à un commerçant ou à un artisan pour effectuer en son nom et pour son compte des prestations postales et des services financiers simples (retrait d'espèces pour les titulaires de CCP et de Livret A pour des montants limités – jusqu'à 150 euros par semaine) pour lesquelles il perçoit une rémunération au moyen d'un forfait et d'une commission sur les activités. Le Relais Poste est accessible à tous avec une amplitude horaire mieux adaptée aux rythmes de vie modernes.

Le choix des commerçants et artisans en charge des Relais Poste s'effectue dans le cadre de la concertation avec le maire. Ils sont sélectionnés en fonction de critères pratiques qui faciliteront la mise en œuvre du projet (horaires, image, agencement, situation, etc.). Ils peuvent être indépendants ou liés à un réseau de distribution, voire franchisés d'une enseigne.

On dénombre 1 916 Relais Poste à fin 2010.

(16) Hors les 17 Agences Postales d'Andorre et de Monaco.

Ces partenariats ont reçu un accueil très favorable en raison tout d'abord de la plus grande amplitude des horaires d'ouverture. Par ailleurs, les APC et RP contribuent au renforcement des liens entre les habitants des petites communes, au maintien du dernier commerce et à l'attractivité de la commune pour de nouveaux habitants.

Le grand public a par ailleurs accès aux services postaux auprès de 26 000 buralistes et auprès des enseignes de grande distribution (6 000 magasins) qui proposent des produits du Courrier (timbres et enveloppes timbrées), des Prêt-à-Poster, des Colissimo et des Chronopost.

La Poste s'attache à organiser un dialogue et une concertation permanente avec ses partenaires. Ainsi, lorsque les services de La Poste ne répondent plus à un besoin avéré, le Groupe, en concertation avec les élus, recherche la formule la plus appropriée pour améliorer l'accessibilité.

Le nombre de points de contact en partenariat s'est accru de 381 en 2010, ce qui porte le nombre de partenariats à 6 815 au sein d'un réseau comptant 17 028 ⁽¹⁷⁾ points de contact avec la clientèle.

L'Enseigne est présente en zone urbaine via 6 969 ⁽¹⁸⁾ points de contact dont 6 059 bureaux et 910 partenariats APC/RP. 837 bureaux de poste sont situés en zone urbaine sensible (ZUS), 253, soit plus du quart des 1 000 plus importants établissements qui génèrent 15 % de l'activité, en font partie.

Elle est présente en zone rurale (au sens INSEE) via 9 792 ⁽¹⁸⁾ points de contact (3 868 bureaux et 5 924 partenariats) dont les deux tiers délivrent un conseil bancaire. Le nombre de points de contact en zone de revitalisation rurale ou en zone de montagne s'élève à 6 372 (3 020 bureaux et 3 352 partenariats).

5.1.4.3 Le bureau de poste

Les bureaux de poste sont la vitrine physique des services intégrés du Groupe La Poste et s'adressent à tous les particuliers et les professionnels :

- les services bancaires : opérations courantes au guichet, conseil bancaire individualisé, etc. ;
- les services courrier : retrait des instances, affranchissement, achat d'enveloppes Prêt-à-Poster, réexpédition du courrier, etc. ;
- les services colis : vente, dépôt et retrait, etc. ;
- la téléphonie.

(17) Hors les 51 points de contact à statut particulier.

(18) Hors DOM.

5.1.4.3.1 Un nouveau concept

Pour mieux s'adapter aux exigences de ses clients et passer d'une logique de réseau pure à celle d'une enseigne forte centrée sur la relation client, l'Enseigne a décidé de mettre en œuvre un plan majeur de transformation des bureaux de poste visant à les transformer en espaces de services modernes et accueillants orientés vers le client.

À l'écoute de ses clients et attentive à leurs besoins, l'Enseigne a la volonté de leur offrir les meilleurs services. L'objectif est que 95 % de clients soient satisfaits à l'horizon 2012, afin que chacun ait envie de « choisir » La Poste, en améliorant l'expérience client en bureau dans ses quatre principales composantes : l'accessibilité, l'accueil, l'efficacité du service et la qualité du conseil.

Ces orientations ont été prises en compte dans l'élaboration d'un nouveau concept de bureau de poste, baptisé « Espace Service Client » (ESC), déployé depuis début 2009. Il propose un modèle d'accueil, de conseil et de vente adapté à la diversité des besoins et faisant évoluer la relation client : l'Enseigne passe d'un service uniforme centré sur le guichet à un modèle multicanal fondé sur un service personnalisé.

Ce format vise à répondre à trois objectifs principaux :

- réduire l'un des principaux irritants des clients : l'attente et sa perception ;
- accroître la satisfaction client ;
- développer la performance commerciale.

Les axes de réaménagement comprennent la diminution de la charge aux guichets pour dédier l'intervention des guichetiers et conseillers aux opérations nécessitant leur expertise et la délivrance d'un service personnalisé.

L'allégement des flux découle du transfert des opérations simples sur des canaux alternatifs en libre-service (développement de l'utilisation des automates), la modernisation des supports et la vente en libre-service. Au sein d'un espace commercial unifié, le client dispose d'un parcours diversifié organisé autour :

- d'un espace bancaire avec l'îlot bancaire pour les opérations sans rendez-vous et les bureaux des Conseillers financiers pour les rendez-vous ;
- d'un espace de vente avec les automates, le libre-service produits, l'îlot d'accueil pros, l'îlot dépôts-retraits des instances, l'îlot paiement, le guichet traditionnel, etc.

Un code coloriel permet de distinguer la partie bancaire de la partie postale, bleu pour les espaces bancaires (espace conseil, guichets et îlot bancaire) et jaune pour les espaces courriers et colis.

Dans cette nouvelle configuration, les guichetiers accueillent dans l'espace de vente, orientent, accompagnent, conseillent et vendent.

Le concept ESC, socle de la modernisation des bureaux de poste, a été développé en associant à toutes les étapes des études ergonomiques, des tests et des sites pilotes. De nombreux experts et collaborateurs ont ainsi participé sur plus d'une année aux choix techniques de ce projet, notamment afin d'en améliorer les conditions de travail.

Pour renforcer son accessibilité, l'Enseigne adapte par ailleurs son réseau aux modes de vie de ses clients, en proposant des horaires étendus et en diversifiant les modes d'accès aux produits et services (notamment via Internet grâce au site www.laposte.fr).

5.1.4.3.2 Adaptation et modernisation du réseau

L'Enseigne a poursuivi en 2010 son programme de modernisation et de rénovation.

Le déploiement prioritaire du format ESC sur les 1 000 plus grands bureaux, débuté en 2009 (161 bureaux), s'est poursuivi en 2010 (620 bureaux) et s'achèvera en 2011 (219 bureaux).

En parallèle, sur la tranche des 1 000 bureaux suivants, des expérimentations sur 14 bureaux pilotes lancées dès le premier trimestre 2010 ont abouti à la livraison du bureau de Poitiers Beaulieu au format ESC en septembre 2010 puis par des livraisons échelonnées jusqu'au premier trimestre 2011.

Pour accompagner sa stratégie d'orientation des opérations à faible valeur ajoutée vers les automates, l'Enseigne s'appuie sur environ 14 800 automates :

- 5 200 automates « courrier » (affranchissement et distributeurs de timbres) ;
- 9 600 automates « financier » (distributeurs de billets, changeurs de monnaie et urnes de dépôt de chèques).

5.1.4.3.3 Qualité : un référentiel de certification de service

Dans cet esprit, outre le déploiement du modèle ESC, l'Enseigne s'est engagée dans une politique de qualité de service ambitieuse.

L'Enseigne a construit en 2009, avec l'aide de l'AFAQ-AFNOR, un référentiel de certification de service. À fin décembre 2010, 617 bureaux ont été certifiés, l'objectif étant d'étendre le périmètre de certification aux 1 000 bureaux les plus fréquentés d'ici 2012.

Au plan national, une étude semestrielle est conduite par la Sofres sur un échantillon de bureaux représentatif et à partir d'un panel de clients réels. Sur cet ensemble, on constate que le temps d'attente moyen avant d'accéder au guichet s'est sensiblement réduit, passant de 7 minutes 19 en novembre 2009 à 6 minutes 15 à fin 2010.

Une mesure mensuelle de diagnostic opérationnel au moyen de visites mystères est également conduite aux différents échelons territoriaux depuis septembre 2008. Les résultats font l'objet d'une consolidation au niveau national.

Au niveau des échelons territoriaux et locaux, l'Enseigne a lancé une démarche de co-construction « Bienvenue à La Poste » portée par les équipes des bureaux en relation avec leurs clients, se concrétisant par des engagements de service et des plans d'actions locaux. Le « projet d'établissement » qui en résulte les engage durablement dans une démarche de progrès continu au bénéfice des clients.

5.1.4.4 Le personnel de l'Enseigne

Au-delà du réseau physique et de son accessibilité géographique, c'est l'accessibilité relationnelle de son personnel en contact permanent direct avec les clients qui fait aussi la force du réseau de l'Enseigne. Les postiers s'engagent chaque jour pour offrir un accueil et un service de qualité et participent activement à la mise en œuvre des évolutions.

Les collaborateurs de l'Enseigne se répartissent entre le guichet, le conseil bancaire, l'encadrement en bureaux et les supports et hors bureaux de poste.

Les trois principaux métiers sont :

- le guichetier : premier interlocuteur du client, il est responsable de la qualité de son accueil et lui fournit les produits et services adaptés à son besoin parmi l'ensemble de la gamme proposée par l'Enseigne. Afin de garantir la satisfaction des clients, les compétences collectives d'une équipe de guichetiers sont organisées autour de leur polyvalence et de la spécialisation de certains d'entre eux (service aux clients professionnels, offre bancaire, prochainement offre de téléphonie mobile, etc.) ;

- le conseiller bancaire : responsable de la mise en œuvre d'une relation client pérenne dans une approche multicanal, il offre à ses clients un conseil personnalisé et propose les produits et services de La Banque Postale réellement adaptés à leurs besoins. Les différents profils de conseillers permettent de couvrir les besoins spécifiques de l'ensemble des segments de clients et prospects de La Banque Postale ;
- le directeur d'établissement : responsable d'un bureau de poste ou d'un réseau de points de contact (bureaux de poste, Agences Postales Communales, Relais Poste), il manage son équipe de guichetiers, conseillers bancaires et encadrants de proximité pour garantir la satisfaction de ses clients, la qualité du service, la performance commerciale, la performance économique et la maîtrise des risques.

5.1.4.5 Le développement d'une activité de téléphonie mobile sous la marque La Poste

La Poste souhaite proposer une gamme d'offres de téléphonie mobile prépayées et postpayées, ainsi que des produits et services complémentaires. Dans ce cadre, le Groupe développe un partenariat industriel avec SFR, un spécialiste des télécommunications, qui apportera son savoir-faire en contrepartie de l'accès au réseau de distribution de l'Enseigne et permettra le développement de cette activité au cours du premier semestre 2011.

Cet axe de développement s'inscrit dans la recherche de revenus complémentaires afin d'optimiser les équilibres financiers, sur des marchés susceptibles de permettre des synergies avec les Métiers traditionnels du Groupe.

5.1.5 L'immobilier : une filière au service du Groupe

	2010	2009	Évolution 2009/10		2008
<i>(en millions d'euros)</i>			<i>(en %)</i>		
Produits opérationnels	747	754	- 7	- 0,9 %	680
Produits opérationnels hors Groupe	7	9	- 2	- 25,4 %	5
Produits opérationnels intragroupe	740	745	- 4	- 0,6 %	675
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	35	54	- 19	- 35,4 %	58

5.1.5.1 Enjeux

L'immobilier est un pôle stratégique pour Le Groupe La Poste, il est au cœur des enjeux liés au développement de l'outil industriel des Métiers, à l'accueil des clients, à la présence dans les territoires, aux conditions de travail des collaborateurs, à l'action du Groupe en faveur du développement responsable et à la performance économique et financière.

Cette filière est composée de différents acteurs :

- la Direction de l'immobilier du Groupe La Poste qui définit et pilote la politique immobilière du Groupe ;
- Poste Immo, opérateur immobilier global qui prépare et met en œuvre la politique immobilière du Groupe et assume les responsabilités du propriétaire.

Poste Immo a été créée en 2005 comme filiale à 100 % du Groupe La Poste afin de faire de l'immobilier un outil de valorisation de

l'entreprise et de soutien à la performance des Métiers. Poste Immo se positionne comme opérateur responsable et global du Groupe La Poste, à la fois prestataire de services immobiliers et société foncière du Groupe. Poste Immo prépare et met en œuvre la politique immobilière de La Poste selon quatre axes : accompagner les Métiers dans le déploiement de leurs projets, accroître la valeur du parc patrimonial, rationaliser l'occupation du parc immobilier en réduisant les charges pour le Groupe et optimiser les conditions de sécurité technique de l'entretien et de la gestion du parc.

Dans un contexte marqué par l'ouverture du Groupe à la concurrence en 2011, par la crise immobilière et financière et par la réglementation du Grenelle de l'environnement, Poste Immo doit conduire son action selon deux orientations principales :

- la réduction de la facture immobilière des Métiers du Groupe ;
- la valorisation des actifs et leur contribution à la capacité de financement du Groupe.

5.1.5.2 Activités

L'activité de Poste Immo est structurée autour de quatre grands Métiers d'ingénierie immobilière et financière. Elle couvre ainsi toute la chaîne immobilière et l'ensemble du territoire grâce à un maillage régional au plus près des intérêts des Métiers du Groupe.

L'activité « Solutions immobilières et Agence » a pour mission de conseiller les Métiers dans l'élaboration de leur stratégie d'implantation immobilière et de les accompagner dans la réduction de leurs charges immobilières. Poste Immo, avec son agence, recherche les solutions les plus pertinentes en termes de fonctionnalité, surface, loyer et localisation, en négociant au besoin les conditions de prise à bail externe.

La « Gestion d'actifs immobiliers » assure une mission de foncière de groupe à la croisée des réponses aux besoins d'exploitation des Métiers et de l'application des méthodes de place. Elle gère et valorise le parc immobilier patrimonial et garantit aux investissements une rentabilité selon les règles du marché. Elle déploie sa politique d'ingénierie immobilière et financière dans une logique d'arbitrage, de valorisation ou de co-promotion. La création d'un OPCI, ou celle d'une société commune d'études et de valorisation illustrent cette politique, les partenaires étant dans les deux cas des acteurs référents du marché.

L'activité « Gestion du parc » ou *property management* est en charge du respect, de la fiabilisation et de l'optimisation des flux économiques associés aux baux, ainsi que de la bonne application des engagements contractuels. Elle garantit en outre aux propriétaires une programmation pluriannuelle de gros travaux et aux locataires une utilisation des surfaces louées conforme à leur destination.

L'activité de « Maîtrise d'ouvrage et Achats » contribue à la modernisation des outils de production des Métiers, à l'amélioration de leur performance et de la qualité de service aux clients grâce à la réalisation de projets immobiliers – rénovations, constructions neuves et réhabilitations – responsables, innovants et performants. Son action contribue directement à la création de valeur des immeubles et à la diminution des coûts immobiliers pour les Métiers.

Poste Immo déploie ces activités dans le cadre d'une politique de développement responsable, avec pour objectif majeur d'améliorer la performance du service immobilier en protégeant la valeur des actifs (anticiper les futurs standards de marché, audits et *green rating*, programmer la mise aux normes du parc, etc.) et en proposant des solutions innovantes et économiquement performantes (Bail Vert, promotion des énergies renouvelables, etc.).

5.1.5.3 Chiffres clés

Avec 12 533 immeubles – dont 4 088 détenus en pleine propriété – Poste Immo gère l'un des plus importants parcs immobiliers patrimonial et locatif après l'État.

Parc immobilier patrimonial

	31/12/2010
Nombre d'actifs	4 088
Nombre de m ² (SUN) ⁽¹⁾ (en milliers)	4 418

La répartition du portefeuille par type d'actif est détaillée ci-dessous en milliers de m² (2010) :

Type d'immeuble	Immeubles	SUN
Bureaux de poste	1 896	639
Locaux d'activité ⁽²⁾	720	1 607
Logements	61	36
Mixte / Bureaux de poste ⁽³⁾	1 159	1 068
Tertiaire ⁽⁴⁾	206	998
Autres ⁽⁵⁾	46	70
TOTAL	4 088	4 418

(1) Surface utile nette : surface d'un local ou d'un bâtiment hors parties communes et parkings.

(2) Locaux d'activité : plates-formes industrielles de traitement du Courrier et du Colis.

(3) Mixte / Bureaux de poste : locaux regroupant un bureau de poste et d'autres types de locaux (logement, centre de distribution, etc.).

(4) Tertiaire : centre financier, service financier et bureaux.

(5) Autres : logement, centre de vacances, installations sportives, etc.

Parc immobilier locatif

	31/12/2010
Nombre d'actifs	8 445
Nombre de m ² (SUN) (en milliers)	2 760

La répartition du portefeuille par type d'actif est détaillée ci-dessous (2010) :

Type d'immeuble	Immeubles	SUN
Bureaux de poste	6 984	1 020
Locaux d'activité	710	1 332
Logements	40	11
Mixte / Bureaux de poste	373	172
Tertiaire	304	214
Autres	34	11
TOTAL	8 445	2 760

Occupation des immeubles patrimoniaux et locatifs par les Métiers

	SUN ⁽¹⁾	
Courrier	3 268	45,5 %
Enseigne	2 192	30,5 %
La Banque Postale	303	4,2 %
Colis	423	5,9 %
Support / structure	270	3,8 %
Immobilier	26	0,4 %
Clients extérieurs	76	1,1 %
Surfaces vacantes	620	8,6 % ⁽²⁾
TOTAL	7 178	100 %

(1) Surface utile nette : surface d'un local ou d'un bâtiment hors parties communes et parkings.

(2) Taux brut.

Le taux de vacance patrimonial brut ⁽¹⁹⁾ est de 13,6 % au 31 décembre 2010. Il représente 601 532 m² dont 348 414 m² en cours de travaux et/ou de valorisation. Le taux de vacance net ⁽²⁰⁾ de ces surfaces est de 5,7 %. Le taux de vacance locatif ⁽²¹⁾ est de 0,7 % au 31 décembre 2010 soit 18 657 m².

5.2 La qualité de la relation client au cœur du projet d'entreprise

Acteur clé de la relation client avec le Courrier, Le Groupe La Poste a placé la qualité de la relation client au cœur de son projet de service. S'appuyant sur une logique de co-construction du service avec l'ensemble des parties prenantes, La Poste fonde la qualité de sa relation client autour de la prise d'engagements client et sur le développement d'une relation multicanal, dont l'innovation de service en constitue le moteur. Outre ces dispositifs, La Poste a mis en place une démarche « Esprit de Service » prenant appui sur l'engagement des collaborateurs du Groupe pour développer un facteur de différenciation stratégique et de préférence de marque.

Le plan « Ambition 2015 » place la relation client au cœur de son projet de service avec le programme « Ambition de Service ». Ce programme se compose des projets suivants :

- renforcement de la confiance par la prise d'engagements client ;
- simplification de la relation par le développement d'un dispositif multicanal Groupe et du développement de l'innovation de service ;
- mise en œuvre de l'esprit de service avec l'engagement individuel et collectif de l'ensemble du personnel ;
- intégration du pilotage et du management orienté client à tous les niveaux de l'entreprise.

(19) Pourcentage des surfaces patrimoniales non occupées.

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

(21) Pourcentage des surfaces locatives non occupées.

5.2.1 La confiance et les engagements clients

La confiance est la signature de la marque La Poste et la composante clé de la relation de service. La Poste est une « entreprise qui inspire confiance » pour 88 %^[22] des Français, elle est citée^[23] spontanément en tête des entreprises en qui les Français ont le plus confiance.

Pour maintenir et renforcer cette relation de confiance, Le Groupe La Poste a mis en œuvre dès 2009 une démarche continue de prise d'engagements client :

- adresser annuellement aux clients une information sur ses services ;
- donner accès à l'information sur les conditions de distribution du courrier ;
- assurer une deuxième présentation gratuite des courriers recommandés sur simple demande du destinataire ;
- améliorer le traitement des réclamations : remettre un accusé de réception dans les 48 heures après le dépôt de la réclamation avec engagement de délai de réponse, notamment grâce à la mise en place d'un Service Consommateurs multicanal ;
- réduire le temps d'attente dans les 1 000 plus importants bureaux de poste en terme de fréquentation client, à moins de 5 minutes pour les opérations rapides de type dépôt/retrait de courrier ou colis.

Les résultats en terme de tenue des engagements ont été particulièrement positifs en 2009 et 2010. L'attente a été réduite de plus de 50 %, les engagements liés à la distribution du Courrier ont été tenus à plus de 95 % (avec un dédommagement automatique du client en cas de non-respect) et les objectifs sur les engagements liés au traitement des réclamations ont été atteints en 2010 au terme de plans d'action dans les Métiers.

Début 2010, le Courrier a lancé une consultation auprès de toutes ses clientèles, recueillant plus de 70 000 réponses, qui a permis de définir de nouveaux engagements client. Ces engagements client ont été communiqués fin 2010 à l'ensemble des clients au travers d'un imprimé publicitaire distribué par Mediapost dans les 33 millions de boîtes aux lettres.

En 2011, quatre chartes couvrant chacune des segments de clientèle du Courrier seront publiées. Parallèlement, chacun des 1 000 plus importants bureaux de poste affichera une charte d'engagements locale, définie à l'écoute des clients et des postiers du bureau.

5.2.2 La simplification de la relation client et le développement de l'innovation de service

Pour faciliter la relation avec ses clients grand public, La Poste a créé le Service Consommateurs multicanal du Groupe. Celui-ci offre aux clients un accès à tous les services de La Poste grâce à un numéro court unique (le 3631), à un espace consommateurs mis en valeur sur la page d'accueil du portail Internet du Groupe (www.laposte.fr) et à une adresse postale unique : SERVICE CONSOMMATEURS 99999 LAPOSTE. Le dépôt des réclamations a été rendu particulièrement visible, accessible et simple : par téléphone (le 3631 est non surtaxé), sur Internet (les formulaires de réclamation sont accessibles en deux clics) ou grâce à des formulaires dédiés disponibles dans les 17 000 points de contact de La Poste.

Dès sa première année, le Service Consommateurs de La Poste a obtenu le trophée « Élu Service Client de l'année 2010 ». Cette récompense, corroborée par 94 % de clients globalement satisfaits de l'accueil téléphonique (dont 54 % de très satisfaits)^[24], marque le succès d'une politique fondée sur d'importants programmes de développement des compétences des téléconseillers – tous originaires de centres de tri, de bureaux de poste ou de services support – qui pour la plupart ont découvert la relation client par téléphone moins d'un an auparavant grâce à des formations allant jusqu'à 15 semaines.

[22] Baromètre TNS Sofres/La Poste, novembre 2009.

[23] Top Com TNS Sofres, 2009.

[24] Sources TNS Sofres avril 2009.

La simplification de la relation client passe également par l'innovation de service. Dès 2010, les clients peuvent obtenir des réponses à leurs questions sur les produits et services et même suivre leurs courriers et colis sur Twitter. Les bureaux de poste modernisés sont conçus sur la base d'un modèle

d'accueil innovant dans lequel le guichet a disparu pour laisser la place à un « Espace Service Client » permettant davantage de personnalisation de la relation tout en réduisant l'attente de manière très significative.

5.2.3 L'esprit de service du personnel du Groupe

L'esprit de service est un ensemble d'attitudes clés et de compétences qui prenant appui sur les valeurs de La Poste permettent de construire dans la durée une relation client de qualité fondée sur le professionnalisme et l'engagement des postiers.

Le contenu de l'esprit de service a donc été structuré autour de l'accueil (aller vers l'autre avec le sourire), de l'écoute (empathie, reformulation) et de l'efficacité (rendre rapidement et avec compétence le service demandé). La démarche « esprit de service » déploie ces attitudes sur les trois niveaux de la relation de service : entre collaborateurs et clients, entre les managers et les collaborateurs et entre Métiers.

La diffusion de l'esprit de service combine la mobilisation des managers, la formation des cadres et des agents et l'accompagnement managérial. Des rencontres en territoire, appelées « Instants Qualiades », sont régulièrement organisées sur la mise en œuvre de l'esprit de service.

Des dispositifs d'écoute du personnel (innovation participative, intranets de dialogue Web 2.0 avec les équipes, etc.) sont développés à tous les niveaux de l'entreprise.

5.2.4 Le pilotage de la qualité de la relation client

Les mesures de tenue des engagements client alimentent les tableaux de bord à tous les niveaux de l'entreprise. Ils font l'objet d'un suivi mensuel par le Comité exécutif et sont présentés régulièrement au Comité qualité et développement durable du Conseil d'administration du Groupe et aux associations de consommateurs lors de plénières et de groupes de travail portant sur la relation client, notamment sur le traitement des réclamations.

Parallèlement aux engagements client, des standards de service ont été définis en interne pour les bureaux de poste, et bientôt les établissements courrier, sur les principaux points du parcours client (netteté des espaces, information client, disponibilité des

automates, attente, etc.). Ces standards de service sont pilotés par le biais de 60 000 visites mystères effectuées annuellement dans les 2 000 plus importants bureaux de poste, à raison de trois visites mensuelles chacun.

La mobilisation sur la qualité de la relation client se décline dans les objectifs de tous les collaborateurs avec pour les managers opérationnels des objectifs en termes de respect des engagements client et des standards de service. L'engagement client portant sur la réduction de l'attente en bureau de poste a même été inclus dans le calcul de l'intéressement de l'ensemble du personnel de La Poste.

5.2.5 La reconnaissance externe de la qualité de la relation client

La Direction de la Qualité du Groupe, à travers son Institut Qualité & Performance, soutient et accompagne les Métiers et les fonctions support du Groupe pour le choix des référentiels et l'obtention des différents types de certifications (ISO et de service) ou de diplômes d'excellence : obtention des diplômes EFQM pour le Courrier, la Direction Opérationnelle des Ressources humaines du Groupe, certification ISO pour le Courrier, labellisation pour l'Agence nationale de communication interne, obtention des labels diversité et égalité pour le Groupe, et en juillet 2010, obtention du certificat « *Investors in People* » en reconnaissance de la qualité des démarches de management et de valorisation du capital humain.

À travers sa participation aux instances qualité (présidence du comité « Management & Services » de l'AFNOR, de l'association Innov'Acteurs, etc.), ses partenariats avec les principaux organismes normalisateurs et universités, les clubs interentreprises qu'elle anime (Best Practices ISO ou Club Benchmark EFQM) et sa présence très active au sein du Conseil d'administration des associations de la relation client (Association Française de la Relation Client, Association pour le Management de la Réclamation Client, Institut Esprit Service, Agora des directeurs de la Relation Client), La Poste contribue au développement et à la diffusion des bonnes pratiques de management de la qualité.

5

5.3 Le développement durable

5.3.1 Une politique de développement durable au cœur de la stratégie du Groupe

La Poste a défini, dès 2003, une politique de développement durable, affirmant son engagement à développer sa performance dans le respect de la société et de l'environnement.

En 2010, le développement durable est réaffirmé dans le plan stratégique « Ambition 2015 » en tant que règle de vie.

Cette politique volontariste se traduit par des engagements forts fondés sur l'analyse des principaux enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux du Groupe.

Elle s'articule autour de huit axes qui se traduisent par des actions concrètes mises en œuvre au quotidien par tout le personnel du Groupe :

- réduire les émissions de CO₂ liées au transport ;
- réduire les émissions de CO₂ liées au bâtiment ;
- utiliser de manière responsable la ressource papier ;
- développer la valeur ajoutée environnementale, sociale et sociétale des produits et services ;
- accroître la part des achats responsables ;
- améliorer les pratiques de tri et de valorisation des déchets ;

- être un partenaire pour un développement durable des territoires ;
- intégrer le développement durable dans le management du Groupe.

Le capital humain, le nombre de clients, l'ancrage territorial et la diversité de ses activités font de La Poste un acteur majeur des évolutions environnementales, économiques et sociétales.

L'engagement de La Poste se reflète à travers son implication dans les principales instances référentes en matière de développement durable. La Poste est signataire du Pacte mondial depuis février 2003. Dans ce cadre, le président a signé l'engagement des présidents signataires pour la promotion de l'égalité hommes/femmes en 2010. Elle participe activement aux travaux de l'ORSE, du Comité 21, d'Entreprise pour l'Environnement, d'IMS Entreprendre pour la Cité, de l'agence Entreprise et Handicap et de CSR Europe.

Enfin, le Groupe a initié, au titre de l'exercice 2009, une démarche de vérification de certaines données environnementales, sociétales et de qualité par ses commissaires aux comptes.

5.3.2 Contribuer à la lutte contre le changement climatique

5.3.2.1 Réduire les émissions de CO₂ liées au transport

En 2010, La Poste, sur un périmètre maison mère et La Banque Postale, a émis 515 484 tonnes de CO₂ liées à ses activités de transport (sous-traitance comprise).

Pour réduire ses émissions de CO₂, La Poste actionne plusieurs leviers :

- un levier comportemental en formant ses collaborateurs à l'éco-conduite (60 021 personnes formées depuis 2007) ;
- un levier technologique en intégrant progressivement des véhicules plus respectueux de l'environnement dans sa flotte. La Poste dispose à ce jour de près de 300 véhicules électriques (voitures et quads) et 8 050 vélos à assistance électrique ;
- un levier logistique en optimisant les tournées et les charge-ments (mode vrac). Ce sont aujourd'hui 68 % des liaisons nationales de ColiPoste qui sont réalisées avec ce mode.

Par ailleurs, le Groupe se mobilise pour développer le transport ferroviaire du Courrier. En 2010, les lignes Lille-Marseille, Lille-Lyon et Lille-Bordeaux ont été ouvertes pour assurer le transport de 15 % des volumes de courrier publicitaire, soit 350 millions de plis par an.

5.3.2.2 Réduire les émissions de CO₂ liées aux bâtiments

En 2010, La Poste, sur un périmètre maison mère et La Banque Postale, a émis 239 741 tonnes de CO₂ liées à ses bâtiments.

Pour réduire les consommations d'énergie et les émissions de CO₂, Poste Immo, l'opérateur immobilier de La Poste qui accompagne les Métiers pour optimiser les surfaces, a un objectif de restitution de 600 000 m² d'ici 2013.

En matière de rénovation, enjeu majeur du Groupe, Poste Immo a lancé deux campagnes d'audits énergétiques afin de déterminer une consommation de référence et d'élaborer des plans de rénovation à dix ans avec pour objectif de réduire en moyenne d'environ 40 % la consommation d'énergie. En 2010, Poste Immo a conduit des audits sur 649 bâtiments pour atteindre avec les audits menés en 2009, 781 bâtiments audités représentant 50 % des mètres carrés patrimoniaux. Anticipant les exigences du Grenelle de l'environnement, Poste Immo et le Courrier ont signé en 2010 un premier bail vert en vue d'améliorer la performance du bâtiment pendant son utilisation et de préserver la valeur de l'actif à long terme.

Les Métiers mettent en place des plans d'actions complémentaires à ceux de Poste Immo. Ainsi, en 2010, l'Enseigne a déployé une campagne d'installation d'équipements visant à réduire les consommations énergétiques avec environ 300 horloges de programmation et de régulation du chauffage. En effet, 69 % de l'énergie consommée dans les bureaux de poste correspond au chauffage. La mise en place de ces appareils permet une économie d'énergie théorique de l'ordre de 15 à 20 % avec un retour sur investissement de deux ans et demi en moyenne.

Par ailleurs, la Direction de l'immobilier de La Banque Postale a réalisé dès 2007 des diagnostics de performance énergétique dans tous ses Centres financiers et mis en place des solutions d'économie d'énergie.

Concernant les constructions neuves, Poste Immo anticipe la future réglementation thermique 2012 en intégrant à ses cahiers des charges le niveau de performance du label BBC 2005. En 2010, trois nouveaux bâtiments intègrent déjà ce niveau de performance.

5.3.3 Prévenir les risques environnementaux

Compte tenu de ses activités, Le Groupe La Poste ne génère pas de risque majeur pour l'environnement.

5.3.4 Optimiser l'utilisation et la gestion des ressources naturelles

5.3.4.1 Vers 100 % de papier responsable

L'utilisation responsable du papier constitue pour le Groupe un très fort enjeu.

En 2010, la consommation de la maison mère et de La Banque Postale s'élève à 21,9 milliers de tonnes.

Toutes les entités sont mobilisées pour privilégier le recours à du papier plus responsable (papier recyclé, éco-labellisé ou issu de forêts gérées durablement). En 2010, 79 % du papier consommé par La Poste maison mère et La Banque Postale est responsable, soit une augmentation de deux points par rapport à 2009. À titre d'exemple, La Banque Postale imprime aujourd'hui la totalité des relevés de comptes, des documents à destination des clients et des chéquiers sur du papier responsable. Les équipes achats mènent depuis trois ans un travail de fond pour accroître le référencement de papier responsable pour les imprimés utilisés en bureaux de poste et dans les catalogues d'achats internes de fournitures de bureau.

La prime d'intéressement distribuée en avril 2010 à tous les collaborateurs de La Poste intègre notamment comme critère la progression de la part de papier responsable consommé.

Enfin, le Groupe agit pour promouvoir auprès de ses parties prenantes une utilisation responsable de cette ressource naturelle. C'est l'objectif de l'association Culture Papier, fondée en janvier 2010. Elle associe La Poste (Courrier et Mediapost) aux côtés de 15 autres membres fondateurs pour partager le savoir-faire de la filière et valoriser les atouts du papier. Pour changer le regard du grand public comme celui des leaders d'opinion, l'association a mené des campagnes de sensibilisation dès 2010.

5.3.4.2 Optimisation de la gestion des déchets

Les activités exercées par Le Groupe La Poste génèrent des déchets d'une grande variété (papier, carton, palettes, plastiques).

Le Courrier et ColiPoste généralisent progressivement les pratiques de tri et de valorisation sur les Plates-formes Industrielles où les quantités en jeu permettent d'optimiser la gestion des déchets. La certification du système de management environnemental ISO 14001 sur les 15 plates-formes de ColiPoste a permis également d'améliorer la gestion des déchets, de réduire les consommations d'énergies et d'eau et de prévenir les risques de pollution.

Les autres sites du Groupe (bureaux de poste, centres de distribution, etc.), extrêmement nombreux avec un volume de déchets par site plus faible, peuvent rencontrer des difficultés pour mettre en place une démarche de gestion des déchets efficace. En 2009, l'Enseigne a réalisé un diagnostic représentatif sur plus de 1 000 sites pour identifier précisément le gisement. Des plans d'actions ont été déployés en 2010 visant la réduction à la source des quantités de déchets, notamment papier et carton. Un travail a été accompli avec la Direction des approvisionnements pour optimiser les emballages carton de livraison des sites avec l'ouverture d'une nouvelle ligne logistique et la réalisation d'un test de récupération des cartons usagés en bureau de poste pour recyclage.

5.3.5 Intégrer le développement durable dans les offres de produits et services du Groupe

5.3.5.1 Une démarche d'évaluation du caractère responsable des offres

Avec 45 millions de clients particuliers et 3,5 millions de clients entreprises et professionnels, l'enjeu des offres plus responsables est de taille. Depuis deux ans, Le Groupe La Poste mobilise les équipes marketing autour d'une démarche d'amélioration continue, structurée et partagée en faveur de produits plus « responsables ».

L'objectif est d'intégrer progressivement les préoccupations environnementales, sociales et sociétales dans l'ensemble des offres. Un référentiel « marketing responsable » a été élaboré et soumis à la validation d'un panel d'experts externes (Ademe, CLCV, Comité 21, Euromed Marseille, Fnath, IMS Entreprendre pour la Cité, Medef et le WWF). Accessible en ligne, il permet aux équipes marketing d'évaluer la maturité sous l'angle du développement durable d'une offre existante ou nouvelle à toutes les étapes de son cycle de vie : de la conception à la distribution et la commercialisation, au SAV et jusqu'à la fin de vie. À ce jour, les offres représentant plus de 90 % du chiffre d'affaires du Courrier ont ainsi été évaluées et les axes de progrès sont pris en considération lors de l'établissement des plans d'actions marketing.

Par ailleurs, La Banque Postale utilise également depuis 2009 une check-list de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance « ESG », conçue par ses équipes, qui garantit la prise en compte de ces critères, de la conception des produits et services jusqu'à leur distribution. En 2010, les cinq fonds d'Investissements Socialement Responsables (ISR) de la gamme « Investir autrement » à destination du grand public ont reçu le label ISR décerné par Novethic, dont trois avec la mention « Indicateur ESG » saluant la transparence de leur reporting extrafinancier.

5.3.5.2 Une offre accessible au plus grand nombre

Dans le cadre de ses missions de service public et par sa volonté de participer au développement économique des territoires, Le Groupe La Poste s'attache à l'accessibilité du plus grand nombre à son offre. Certaines situations personnelles placent le client en situation d'exclusion pour l'accès aux services postaux et financiers. La priorité s'est portée en premier lieu sur les

populations en difficulté de prouver leur identité, de justifier d'un domicile, ayant un handicap moteur et sensoriel et enfin les situations de pauvreté.

La Banque Postale est la seule banque à être reconnue par la Loi de Modernisation de l'Économie en 2008 pour sa mission d'accessibilité bancaire. Elle a ainsi l'obligation « d'ouvrir un Livret A à toute personne qui en fait la demande ». Elle est également la seule à effectuer sur le Livret A des opérations gratuites de dépôt et retrait à partir de 1,50 euro et devoir accepter les opérations de virement/prélèvement sur certaines opérations (minima sociaux, EDF, etc.).

Dans les quartiers défavorisés en ZUS, près de 340 000 clients entrent quotidiennement dans les 825 bureaux de poste, soit 20 % de la fréquentation quotidienne du réseau de ces bureaux.

Le Groupe La Poste s'efforce de développer des actions pour réduire les situations d'exclusion : facilitation des conditions d'accès aux produits et services, amélioration de l'information sur le produit, modifications des conditions de distribution, mise en place de partenariats spécifiques avec des acteurs de terrain institutionnels ou associatifs (Points d'Information et de Médiation Multiservices, France Terre d'Asile, Union nationale des Centres Communaux d'Action Sociale, etc.) pour un accompagnement personnalisé de ces clients en difficulté, etc.

Sur ce dernier aspect, La Poste a engagé un programme d'accessibilité handicap des bureaux de poste pour tenir l'échéance réglementaire du 1^{er} janvier 2015. L'Enseigne en charge de l'accessibilité à l'intérieur des bureaux de poste s'est dotée d'un programme de mise en accessibilité tous handicaps en faisant progresser la prise en compte de ce critère dans le nouveau concept « Espace Service Client » et en déployant des équipements internes tels que les boucles magnétiques, les panneaux prioritaires et les bandes de vigilance au sol ou de guidage.

L'accessibilité de tous les sites Internet de vente sera réalisée en 2011, elle l'est à hauteur de 80 % en 2010.

En sus des produits du Service Universel, La Poste crée des offres spécifiques pour des situations particulières. Ainsi, La Banque Postale a mis en place une offre spécifique de microcrédit, intégrant dans l'offre une éducation à la gestion de son budget et a signé pour ce faire 50 accords en matière de microcrédits personnels avec des associations pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle.

5.3.6 Se mobiliser en faveur d'achats responsables

Avec 24 000 fournisseurs actifs, La Poste est fortement investie pour la maîtrise de sa chaîne d'approvisionnement et a mis en œuvre une batterie d'outils permettant d'intégrer dans son processus achats et sur l'ensemble des familles d'achats traitées des critères responsables pour sélectionner les produits et prestations achetés. Ainsi tous les domaines d'achats sont aujourd'hui impactés par la démarche, comme la restauration collective, les vêtements de travail, le papier, les fournitures et mobiliers de bureaux, l'informatique dans le cadre de la démarche « *green IT* », les voyages et déplacements, les transports, les bâtiments, les véhicules, l'entretien des matériels, des aménagements et des espaces verts, etc.

De plus avec 5,5 milliards d'euros d'achats, le Groupe est un gros donneur d'ordres. Aussi, la prise en compte des préoccupations de développement durable dans les achats constitue un très fort enjeu pour Le Groupe La Poste qui se mobilise en faveur de l'adoption par ses fournisseurs de pratiques plus responsables.

Depuis 2008, 7 632 fournisseurs ont signé la charte d'achats responsables du Groupe.

En interne, à fin 2010, 73 % des acheteurs parmi les 300 acheteurs ciblés ont suivi la formation de deux jours aux achats responsables. Après deux ans de co-construction avec toutes les filières achats du Groupe, le déploiement du référentiel d'autoévaluation « Achats responsables » marque une nouvelle étape. Construit autour de 23 questions qui vont du besoin du prescripteur à

l'engagement du fournisseur en passant par la performance RSE des produits (obtention de labels notamment), ce référentiel permet d'évaluer la prise en compte du développement durable tout au long du process achat. Il devrait permettre à terme de suivre la part des achats responsables réalisée par La Poste.

La Poste se mobilise pour faciliter l'accès à ses marchés aux TPE, PME, au secteur de l'insertion et aux Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) et entreprises du secteur adapté.

Pour cela, La Poste a participé à la fondation de l'association Pas@Pas et a co-construit la plate-forme Internet commune. Cette plate-forme met les acheteurs des entreprises adhérentes en contact direct avec 4 000 entreprises des secteurs adaptés et protégés et de l'insertion. La Poste a diffusé auprès des acheteurs et des managers une sensibilisation avec à l'appui un guide des achats au secteur adapté et protégé et souhaite faire progresser la part de ses achats concédés à ces secteurs.

Par ailleurs, parmi les actions marquantes de 2010, La Poste a signé en juin, comme 27 autres grandes entreprises, une charte comprenant dix engagements sur les rapports entre « donneurs d'ordres » et PME sous-traitantes. Mise en place par le gouvernement, cette charte vise à aider au développement économique des PME innovantes par la mise en œuvre de bonnes pratiques sur le long terme. Cette initiative renforce l'action du Groupe La Poste déjà très impliqué envers les PME.

5.3.7 Gouvernance et mobilisation des acteurs

5.3.7.1 Gouvernance et organisation

Afin d'ancrer le développement durable à tous les niveaux de décision de l'entreprise, le Groupe s'est doté de plusieurs instances qui l'intègrent dans leur périmètre. Au plus haut niveau, le Groupe a créé le Comité qualité et développement durable, émanation du Conseil d'administration, qui examine les orientations stratégiques, les valide et suit les réalisations.

Le délégué général du Groupe est le référent développement durable pour le Comité exécutif.

Chaque Métier et certaines filiales se sont dotés d'une Direction Développement Durable et de représentants diversité pour définir la stratégie de développement durable et piloter le déploiement des plans d'action opérationnels afin d'intégrer le développement durable dans les process et le management.

Ces équipes sont notamment chargées d'animer des actions de sensibilisation aux éco-comportements au sein des fonctions transverses et sur les sites.

Les Directions Développement Durable Métiers et filiales sont animées dans le cadre du Comité développement durable opérationnel piloté par la Direction Développement Durable du Groupe.

Au niveau local, des correspondants développement durable ont été désignés par chacun des Métiers. Ils sont soutenus dans leur démarche par les 22 délégués développement durable régionaux qui coordonnent les actions entre les Métiers et entités transverses du Groupe et les parties prenantes locales.

Par ailleurs, le Comex du Groupe, associé à la construction de la démarche, a acté la mise en place d'un dispositif éthique basé sur la création d'un référentiel de déontologie, partagé en 2011 par l'ensemble des collaborateurs de La Poste, d'un Comité d'éthique présidé par le délégué général du Groupe, d'un système d'aide personnalisée pour répondre à toutes les questions des collaborateurs, et d'un réseau de référents en déontologie composé notamment d'un déontologue Groupe et des déontologues Métiers. Le référentiel, qui renverra aussi vers les différentes chartes et codes existants dans différents domaines d'activités de La Poste, devrait être opérationnel d'ici fin 2011.

5.3.7.2 La mobilisation interne

Pour franchir une nouvelle étape dans le déploiement de sa stratégie, Le Groupe La Poste a engagé depuis deux ans des travaux pour mettre en place une objectivation extrafinancière pertinente pour la ligne managériale mais aussi pour l'ensemble des collaborateurs.

L'intégration de critères de développement responsable dans l'objectivation collective est déjà une réalité à La Poste puisque la prime d'intéressement distribuée en avril 2010 aux collaborateurs intègre deux critères : progression de l'accessibilité des locaux pour les personnes à mobilité réduite et progression de la part de papier responsable consommé.

Certaines entités ont commencé à intégrer des critères de développement durable dans les feuilles de route 2010.

La mobilisation interne passe également par la formation. Afin de sensibiliser les cadres stratégiques à ces enjeux et qu'ils s'approprient la démarche, La Poste a créé en 2009 à leur intention une formation opérationnelle d'une journée. En 2010, 102 cadres stratégiques promus ou nouveaux entrants auront ainsi été formés.

Afin d'apprécier la perception de l'engagement de La Poste en matière de développement durable par ses collaborateurs et de recueillir leurs attentes, le Groupe réalise depuis cinq ans un baromètre annuel qui permet, grâce aux enseignements tirés, de définir des priorités d'actions et d'orienter les actions de sensibilisation et de mobilisation pour un meilleur déploiement des plans d'actions sur le terrain.

5.3.8 Contribuer avec les parties prenantes au déploiement de projets en faveur du développement durable

5.3.8.1 Développer des partenariats structurants

La Poste s'engage auprès de partenaires reconnus dans des projets de coopération sur des thématiques en lien avec ses enjeux. Son objectif est d'échanger des savoir-faire, d'apporter des terrains d'expérimentation et des retours d'expérience et de favoriser le développement économique et humain. Dans ce cadre, le Groupe a contractualisé des engagements partagés qui structurent le déploiement d'actions à l'échelle nationale et locale avec le ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer et l'ADEME, avec la Fédération nationale des parcs naturels régionaux, ou encore avec les partenaires de l'emploi (Pôle Emploi, CAP emploi, FACE, IMS, passerelles pour l'emploi, etc.) pour favoriser l'accès à l'emploi des publics en situation de fragilité.

5.3.8.2 Contribuer à la qualité de vie et à la dynamique des territoires

Au niveau national, les acteurs territoriaux structurent progressivement leurs démarches de développement durable. De par ses activités, le Groupe joue un rôle majeur au cœur des territoires. Il participe activement aux instances de réflexion des territoires et à l'élaboration de leurs politiques structurantes telles que les Plans Climat, les Agendas 21, les plans de transport, les plans d'urbanisme, schémas locaux d'accessibilité, implantation de PIMMS, présence postale.

En apportant son expertise, notamment en termes de transport des marchandises et des personnes (Plans de déplacements entreprises), La Poste contribue à la mise en œuvre des projets structurants des territoires et anticipe les contraintes réglementaires à venir ou les nouvelles opportunités pour ses activités.

À l'international, La Poste s'est engagée avec l'UNIFEM (*United Nations Development Fund for Women*) dans la promotion de l'égalité femmes/hommes. Elle soutient le *Women's Tribune* (forum de la femme méditerranéenne, arabe, africaine) et le *Women's Forum*. Elle développe des partenariats avec des ONG pour le développement économique des pays émergents (WWF, Planète Urgence, etc.).

De plus, La Poste accompagne l'engagement personnel de ses collaborateurs dans des pays émergents via un dispositif de congés solidaires. Ainsi, depuis deux ans, avec le soutien de Planète Urgence et de France Volontaire, près de 200 collaborateurs ont pu profiter de ce programme pour apporter leur concours dans des projets sur l'éducation, la formation professionnelle et la biodiversité.

5.3.9 Contribuer à l'effort de recherche

Pour le Groupe, l'investissement dans des travaux de recherche en lien avec le développement durable permet d'envisager de nouvelles orientations ou solutions pour s'adapter au plus vite et au plus juste aux évolutions de la société, qu'elles soient humaines, organisationnelles ou technologiques.

De par la diversité de ses activités et sa présence auprès de tous les publics, La Poste constitue un territoire d'expérimentation qui intéresse les différents acteurs de la recherche.

Ainsi, Jean-Paul Bailly, PDG du Groupe La Poste, s'est vu confier par le gouvernement la mission de coordonner la demande des gestionnaires de flotte en matière de véhicules électriques en France, pour faire émerger une filière de production industrielle. Forte d'une légitimité acquise dans ce domaine grâce aux différentes expérimentations qu'avait menées La Poste par le passé, le Groupe a ainsi réussi à fédérer entreprises publiques, privées, collectivités locales et services de l'État autour d'un cahier des charges commun. Ce cahier des charges a servi de document de

référence pour l'appel d'offres commun lancé au printemps 2010 pour l'acquisition de 50 000 véhicules électriques.

Par ailleurs, le Groupe est partenaire de grands projets liés à des travaux de recherche sur l'intégration du développement durable dans les pratiques managériales.

Depuis 2007, le Groupe est membre fondateur du Réseau Managers Responsables, mis en place par Euromed Marseille, École de management, qui réunit chaque mois les directeurs développement durable et diversité de grands groupes. Ce « *think tank* » essaime des concepts académiques et des pratiques exemplaires, afin de faire progresser l'ensemble de la communauté, tant académique que professionnelle.

Enfin, le président de La Poste est membre du Conseil d'administration de l'ANVIE et de l'IMS, très actives dans le domaine de la recherche ethnologique et sociologique au bénéfice de l'action sociétale et dans la diffusion de ces travaux.

5.3.10 Entraîner le secteur postal

Compte tenu de son expérience en matière de développement durable, Le Groupe La Poste a développé plusieurs actions à l'international de façon à en faire profiter l'ensemble du secteur postal. Depuis 2004, elle préside et anime le groupe de projet développement durable au sein de l'Union postale universelle (UPU) qui regroupe 191 États de la planète. À ce jour ont notamment été construits une stratégie de développement durable partagée par l'ensemble de ces États, un plan de 20 actions prioritaires qui en découlent, un système de mesure des émissions de CO₂ et des séminaires de sensibilisation par continent ou sous-continent. Deux sous-groupes ont également été constitués : *Alternative Fuel Vehicle & Safety* pour suivre les problématiques liées aux transports propres et un groupe de travail *Offsetting* pour étudier la possibilité de mise en place d'un système de compensation carbone dans le secteur postal volontaire et accessible à tous.

Par ailleurs, depuis deux ans, La Poste préside et anime le groupe « Environnement » au sein de PostEurop qui regroupe sur cette thématique 48 opérateurs postaux européens. Dans ce cadre, elle a contribué au développement d'un standard de reporting des émissions de CO₂ commun à UPU, PostEurop et IPC. Dans le cadre d'un M.O.U. « *Memorandum Of Understanding* » signé avec Japan Post Service, les deux opérateurs échangent tous les six mois depuis trois ans sur des sujets de développement durable. Un M.O.U. du même genre est en préparation avec Correios do Brasil, l'opérateur postal brésilien. La Poste oriente Correos (opérateur postal du Costa Rica) dans le cadre de la définition et du déploiement de sa démarche de développement durable.

5.3.11 Synthèse des informations relatives aux conséquences de l'activité sur l'environnement

L. 225-100, L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce – Loi NRE

- **Indicateurs** : le Groupe La Poste a mis en place une démarche et des outils de reporting environnementaux depuis 2004.

Ils s'appuient sur le Guide des facteurs d'émission V5 et l'outil Bilan Carbone® V4 de l'ADEME, les facteurs de consommation ou d'émission fournis par certains opérateurs de transport, ainsi que sur le GHG Protocol. L'ensemble des indicateurs sont décrits dans un protocole de reporting établi au niveau du Groupe.

- **Périmètre** : les indicateurs ci-dessous couvrent le périmètre de La Poste maison mère et de La Banque Postale, qui représentent 79,4 % des produits opérationnels 2010 du Groupe.

Ils comprennent les émissions et consommations directes, à l'exception du transport qui intègre les émissions de CO₂ des sous-traitants.

Les capacités aériennes louées à destination de l'étranger et des départements d'outre-mer, hors Europ Airpost, ainsi que le transport routier sous-traité de la Corse et des départements d'outre-mer ne sont pas inclus.

Consommation de ressources en eau, matières premières et énergies ; rejets, nuisances et déchets (art. 2.1)

Indicateurs	2010	2009	Renvois et observations
Émissions de CO ₂ liées au transport, en teq CO ₂	515 484	505 799	Voir 5.3.2.1 Acheminement et distribution des objets, sous-traitance incluse, déplacements professionnels des collaborateurs
Émissions de CO ₂ liées aux bâtiments, en teq CO ₂	239 741	234 223	Voir 5.3.2.2
Consommations énergétiques des bâtiments, en GWh	1 487	1 432	Voir 5.3.2.2
Consommation d'eau en dam ³	1 845	2 019	Exprimé en décimètres cube
Consommation de papier, en tonnes Pourcentage de papier responsable	21 869 79 %	20 369 77 %	Voir 5.3.4.1 Le papier responsable correspond au papier recyclé, éco-labellisé ou issu de forêts gérées durablement
Déchets d'équipements électriques et électroniques, DEEE, en tonnes Taux de valorisation de ces déchets (hors dons)	810 84 %		Voir 5.3.4.2 Périmètre correspondant aux équipements informatiques, de sûreté et de télécommunication traités par la filière spécialisée ou, pour 14 tonnes, ayant fait l'objet de dons
Rejets dans l'air, l'eau et les sols	Les rejets dans l'air (autres que le CO ₂), l'eau et les sols ne font pas l'objet d'indicateurs de suivi. Cependant, par nature, les activités du Groupe n'induisent pas de rejets significatifs de gaz polluants autres que le CO ₂ , et présentent un risque très limité de pollution de l'eau ou des sols.		

Mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique et démarches d'évaluation ou de certification entreprises (art. 2.2 et 2.3)

Le Groupe La Poste s'est engagé depuis 2010 dans une démarche progressive de vérification de ses indicateurs de développement durable, dans les trois domaines d'application : indicateurs qualité – engagements client, indicateurs environnementaux, indicateurs diversité et sociétaux. Six indicateurs du rapport d'activité et de développement responsable 2009 ont fait l'objet d'un avis d'assurance modérée.

À la demande d'investisseurs institutionnels, La Banque Postale a également été notée sur sa performance extrafinancière en mars 2010 par les organismes Vigeo et Ethifinance.

Concernant les certifications environnementales, l'imprimerie du Service national des timbres poste est certifiée ISO 14001, ainsi que les 15 plates-formes du Colis.

Organisation interne et mesures prises pour assurer la conformité de l'activité aux dispositions législatives (art. 2.4 et 2.6)

Les dispositifs de gouvernance et de mobilisation interne sont décrits au 5.3.7.

5.4 La réglementation

Les entités du Groupe La Poste sont soumises à une grande diversité de réglementations dans le cadre de leurs activités. La Poste est en particulier soumise à la législation communautaire applicable aux services postaux, qui a été transposée en droit français. Le Groupe La Poste est également soumis, notamment, à la réglementation applicable aux transporteurs et commissionnaires de marchandises et à la réglementation applicable au secteur bancaire.

Par ailleurs, les Directions juridiques du Groupe La Poste intègrent l'environnement dans leurs dispositifs de veille. Ces Directions apportent un appui aux Directions du Développement Durable du Groupe, des Métiers et des filiales pour conduire les analyses des textes et identifier les incidences de ces exigences au sein du Groupe.

Dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement ; provisions et garanties pour risques, indemnités (art. 2.5, 2.7 et 2.8)

Les activités de La Poste n'ont pas nécessité en 2010 de provisions ou garanties pour risques en matière d'environnement, ni suscité d'actions ou de décisions judiciaires dans ce domaine.

Objectifs assignés aux filiales du Groupe à l'étranger (art. 2.9)

GeoPost, qui génère les deux tiers du chiffre d'affaires du Groupe La Poste à l'international, est intégré à la démarche développement durable du Groupe depuis 2006 et a mis en place un réseau de correspondants développement durable qui couvre 16 pays. Les filiales de GeoPost participent au reporting et ont mis en place de nombreuses initiatives locales : tests de véhicules électriques, acheminement par rail en Allemagne, usage des EcoCombi aux Pays-Bas, etc.

Le Groupe La Poste relève également d'un ensemble de dispositions spécifiques en raison des missions de service public dont il a la charge.

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

5.4.1 Réglementation des activités du Groupe La Poste

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

- les activités postales (Courrier/Colis), activités historiques du Groupe ;
- les activités liées à l'Express (transport express de colis), via les filiales de son groupe GeoPost ;
- les Activités bancaires, par sa filiale La Banque Postale.

5.4.1.1 Les activités postales

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

La directive du 15 décembre 1997 a notamment consacré la prestation d'un service postal universel au sein de la Communauté. 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 tous points du territoire, à des prix abordables (voir 5.4.2.1).

La Poste disposait jusqu'au 31 décembre 2010, conformément aux dispositions prévues par les directives, d'un secteur d'activité en monopole appelé « secteur réservé » se limitant à la distribution des envois de correspondance intérieure ou en provenance de l'étranger d'un poids inférieur à 50 g ou deux fois et demi le tarif de base, celui-ci étant à l'heure actuelle de 0,58 euro. Ce secteur réservé était la contrepartie des obligations particulières dont La Poste avait la charge au titre de sa mission de Service Universel Postal précitée.

La transposition en droit interne de ces directives européennes s'est effectuée par la loi n° 2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales et s'est poursuivie par la loi n° 2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales (codification aux articles L. 1 et suivants du Code des postes et des communications électroniques (CPCE)).

La loi du 20 mai 2005 a également créé l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep), régulateur indépendant du secteur postal.

5.4.1.1.1 Définition du service postal

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

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

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

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

5.4.1.1.2 Le régime des autorisations préalables

La prestation d'envois 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 était délivrée jusqu'au 31 décembre 2010 pour une durée de dix ans et portait uniquement sur les services postaux ne relevant pas du secteur réservé à La Poste. Depuis l'entrée en vigueur, le 1^{er} janvier 2011, du titre II de la loi du 9 février 2010, l'autorisation est délivrée par l'Arcep 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 un décret n° 2006-507 du 3 mai 2006. La demande d'autorisation doit comporter un certain nombre d'informations techniques, financières et commerciales relatives au demandeur et à son activité. En outre, les prestataires de services postaux doivent demander une autorisation pour exercer l'activité d'envois de correspondance intérieure et/ou l'activité d'envois de correspondance transfrontalière. Ces dispositions sont codifiées aux articles R. 1-2-1 et suivants du Code des postes et des communications électroniques.

L'octroi de l'autorisation fait l'objet d'une décision expresse de l'Arcep.

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 délivrée par une décision n° 06-1091 de l'Arcep en date du 26 octobre 2006.

5.4.1.1.3 Droits et obligations applicables au titre de l'autorisation

La Poste, comme tout prestataire de services postaux titulaire d'une autorisation d'exercer la prestation d'envois de correspondance non réservée, 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 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 consistant notamment en l'établissement de règles d'identification des employés, de mesures pour garantir le secret des correspondances ou encore des modalités de mises en œuvre des procédures de traitement des réclamations sont précisées par un arrêté ministériel du 3 mai 2006.

Cet ensemble d'obligations a été complété par la loi du 9 février 2010. Désormais, tout prestataire de services postaux titulaire d'une autorisation doit également :

- garantir la neutralité des services postaux au regard de l'identité de l'expéditeur et de la nature des envois postaux ;
- garantir l'accès aux services et aux installations aux personnes handicapées dans les conditions prévues à l'article L. 111-7-3 du Code de la construction et de l'habitation ;
- respecter les obligations légales et conventionnelles applicables en matière de droit du travail et la législation de Sécurité sociale en vigueur, sans préjudice des dispositions spécifiques applicables aux personnels ayant, le cas échéant, le statut de fonctionnaire ;
- respecter l'ordre public et les obligations liées à la Défense nationale.

Outre ces obligations, les prestataires titulaires d'une autorisation délivrée par l'Arcep disposent d'un droit d'accès aux boîtes aux lettres particulières afin d'être en mesure d'assurer la distribution des envois postaux.

5.4.1.1.4 L'accès aux moyens indispensables

Lorsque cela s'avère nécessaire pour protéger les intérêts des utilisateurs et/ou pour encourager une réelle concurrence, les États membres sont tenus de garantir un accès transparent et non discriminatoire à certains éléments de l'infrastructure postale considérés comme indispensables à l'exercice d'une activité. Les moyens indispensables de La Poste ont été introduits par la loi du 20 mai 2005 (codifié à l'article L. 3-1 du CPCE) transposant les dispositions prévues par la directive 97/67/CE. Ils consistent en un accès au système de code postal, à la base de données des adresses, aux boîtes postales, aux boîtes aux lettres, aux informations sur les changements d'adresse, à un service de réacheminement et de retour à l'expéditeur.

À ce titre, en France, tout titulaire d'une autorisation d'exercer la prestation d'envois de correspondance non réservée a accès, dans des conditions transparentes et non discriminatoires, et selon des modalités techniques et tarifaires prévues dans le cadre de conventions signées à cette fin avec La Poste, aux moyens indispensables suivants :

- le répertoire des codes postaux assorti de la correspondance entre ces codes et l'information géographique sur les voies et adresses ;
- les informations collectées par La Poste sur les changements d'adresse ;
- un service de réexpédition en cas de changement d'adresse du destinataire ;
- une faculté ou un service de distribution dans les boîtes postales installées dans les bureaux de poste.

L'Arcep est informée par La Poste des conditions techniques et tarifaires dans lesquelles les prestataires peuvent accéder aux moyens indispensables et reçoit communication à cette fin des conventions signées.

5.4.1.1.5 Le régime de responsabilité

Les prestataires de services postaux relèvent d'un régime de responsabilité spécifique. Ce régime prévoit que la responsabilité des prestataires de services postaux est engagée dans les conditions prévues par les articles 1134 et suivants et 1382 et suivants du Code civil à raison des pertes et avaries survenues lors de la prestation et en cas de retard dans la distribution d'un envoi postal, pour autant que le prestataire a souscrit un engagement portant sur le délai d'acheminement de cet envoi postal (articles L. 7 et L. 8 du CPCE).

Les indemnités sont fixées par un décret n° 2006-1020 du 11 août 2006 prévoyant des plafonds d'indemnisation tenant compte des caractéristiques des envois et des tarifs d'affranchissement. Ainsi, les indemnités susceptibles d'être mises à la charge des prestataires de services postaux du fait de la perte ou de l'avarie des envois postaux, autres que les colis, qui leur ont été confiés, ne peuvent excéder :

- pour les envois ordinaires, une somme égale à deux fois le tarif d'affranchissement ;
- pour les envois bénéficiant, à la demande de l'expéditeur, d'un procédé de suivi entre leur dépôt dans le réseau du prestataire et leur distribution, une somme égale à trois fois le tarif d'affranchissement ;
- pour les envois faisant l'objet, selon les modalités fixées par arrêté du ministre chargé des postes, de formalités attestant leur dépôt et leur distribution, la somme de 16 euros ;
- pour les envois comportant des Valeurs Déclarées, le montant déclaré.

Concernant la perte ou l'avarie des colis postaux, le plafond d'indemnisation est de 23 euros par kilogramme de marchandises manquantes ou avariées (le poids brut devant s'entendre du poids de marchandises augmenté de celui de leur emballage).

Le décret précise également le délai par lequel doit être considéré comme perdu un envoi postal qui n'a pas été distribué à son destinataire (délai de quarante 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.

5.4.1.1.6 Obligations en matière d'information

En vertu de l'article L. 135 du CPCE, les titulaires d'une autorisation doivent fournir chaque année à l'Arcep les informations statistiques concernant l'utilisation, la zone de couverture et les modalités d'accès à leur service. Ces informations comprennent notamment des éléments relatifs à la nature et au volume des différents services d'envois postaux de leur activité autorisée. L'Arcep dispose également de la faculté de procéder aux expertises, mener des études, recueillir les données et mener toutes actions d'information sur le secteur des postes.

Dans le cadre de cette obligation d'information, l'Arcep prend chaque année une décision relative à la mise en place d'une enquête annuelle visant à :

- assurer l'information de l'ensemble des acteurs du secteur, ainsi que des consommateurs, par la publication d'indicateurs agrégés sur les principaux segments du secteur des postes ;

- fournir des éléments pertinents pour l'évaluation des politiques publiques et en particulier des actions de l'Arcep dans la mise en œuvre du cadre réglementaire en vigueur ;
- évaluer l'effet de ses décisions sur le marché dans son ensemble.

Les membres de l'Arcep désignés dans la décision sont seuls habilités à recevoir et à traiter les informations individuelles collectées dans le cadre de cette enquête.

Ces enquêtes sont publiées sur le site Internet de l'Arcep dans le cadre de l'observatoire annuel des activités postales.

5.4.1.1.7 Les pouvoirs de l'Arcep

L'Arcep est compétente en matière de règlement amiable 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 (voir 5.4.1.1.3) ou a trait à la conclusion ou l'exécution des contrats dérogeant aux conditions générales de l'offre du Service Universel d'envoi de correspondances. Lorsque ce litige ne relève pas de la procédure de règlement des différends, l'Arcep peut être saisie d'une demande de conciliation.

Par ailleurs, l'Arcep peut, d'office ou à la demande du ministre chargé des postes, d'une organisation professionnelle, d'une association agréée d'utilisateurs, d'une personne physique ou morale concernée, du prestataire du Service Universel Postal ou d'un titulaire d'une autorisation, prononcer des sanctions à l'encontre du prestataire du Service Universel ou d'un titulaire d'une autorisation. L'Arcep ne peut prononcer de sanctions qu'après avoir mis en demeure l'intéressé de se conformer à ses obligations dans un délai déterminé.

Les sanctions dont disposent 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.

L'Arcep ne peut être saisie de faits remontant à plus de trois ans s'il n'a été fait aucun acte tendant à leur recherche, leur constatation ou leur sanction. Enfin, les sanctions prises par l'Arcep font l'objet de décision motivée, notifiée à l'intéressé et publiée au Journal officiel. Elles peuvent faire l'objet d'un recours de pleine juridiction et d'une demande de suspension présentée conformément à l'article L. 521-1 du Code de justice administrative devant le Conseil d'État.

Outre ces pouvoirs, l'Arcep dispose depuis l'entrée en vigueur du titre II de la loi du 9 février 2010 d'une nouvelle 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.

5.4.1.2 Les activités liées à l'Express

La Poste exerce par l'intermédiaire des filiales de GeoPost une activité de transport express de colis. Ces activités de transport routier de marchandises ou de commissionnaire de transport sont soumises à une réglementation spécifique.

5.4.1.2.1 Les conditions d'accès aux professions de transporteur et de commissionnaire de transport

Les conditions d'accès à la profession de transporteur routier de marchandises sont principalement définies au niveau européen par deux directives du 29 avril 1996 et du 1^{er} octobre 1998, et au niveau national par la loi du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs et le décret n° 99-752 du 30 août 1999.

Les conditions d'accès à la profession de commissionnaire de transport sont principalement régies par la loi du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs et le décret n° 90-200 du 5 mars 1990 relatif à l'exercice de la profession de commissionnaire de transport. Le commissionnaire se distingue du transporteur en ce sens qu'il organise et fait exécuter sous sa responsabilité les différentes étapes d'un transport de marchandises, sans effectuer lui-même le transport ou sans en effectuer l'intégralité.

Les entreprises qui effectuent de tels transports en France ou sur le territoire de l'Union européenne au moyen de véhicules motorisés doivent être inscrites respectivement au registre des transporteurs et des loueurs et au registre des commissionnaires de transport. L'inscription à ces registres nécessite la réunion de trois conditions cumulatives que sont la condition de capacité financière, d'honorabilité professionnelle et de capacité professionnelle. La condition de capacité financière n'est toutefois plus

exigée pour la profession de commissionnaire de transport depuis le décret n° 2010-561 du 27 mai 2010 portant diverses mesures réglementaires de transposition de la directive 2006/123/CE relative aux services dans le marché intérieur.

La condition de capacité financière signifie que l'entreprise doit disposer de capitaux propres ou de garanties d'un montant au moins égal à 900 euros par véhicule dont le poids moyen autorisé est inférieur ou égal à 3,5 tonnes, et égal à 9 000 euros pour le premier véhicule dont le poids moyen autorisé est supérieur à 3,5 tonnes et 5 000 euros pour chaque véhicule suivant.

La condition d'honorabilité doit être satisfaite à la fois par le ou les représentants légaux de l'entreprise, les directeurs généraux et la personne qui assure la direction permanente et effective de l'activité transport.

La capacité professionnelle s'acquiert par un diplôme de l'enseignement supérieur ou technique impliquant une bonne connaissance de l'activité ou un examen spécifique ou la justification d'une expérience professionnelle de cinq ans. Cette condition de capacité professionnelle est attachée au responsable permanent et effectif de l'activité. Depuis le 1^{er} janvier 2007, elle s'applique également aux véhicules motorisés de moins de quatre roues.

L'entreprise se voit délivrer une licence communautaire (véhicule d'un poids moyen autorisé supérieur à 6 tonnes et dont la charge utile excède 3,5 tonnes) et/ou une licence de transport intérieure (véhicule d'un poids moyen autorisé inférieur à 6 tonnes et dont la charge utile ne dépasse pas 3,5 tonnes) valables cinq ans.

5.4.1.2.2 Les conditions d'exercice des professions de transporteur et de commissionnaire de transport

Sur l'ensemble du territoire français, l'exercice des activités de transport routier de marchandises ou de commissionnaire de transport par des entreprises établies en France doit être couvert par différents documents que sont la lettre de voiture et le document de suivi.

La lettre de voiture, obligatoire à bord de tout véhicule exerçant ces activités, comprend un ensemble de mentions obligatoires relatives à l'expéditeur, au destinataire et à la marchandise transportée.

Le document de suivi doit être rempli au fur et à mesure de l'opération de transport. Ce document, dûment signé par le remettant ou son représentant, qui est conservé dans le véhicule, mentionne les dates et heures d'arrivée et de départ du véhicule tant au lieu de chargement qu'au lieu de déchargement.

5.4.1.3 Les Activités bancaires

La Banque Postale, filiale de La Poste qui en détient l'intégralité du capital, est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, agréée comme banque par le Comité des Établissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement (CECEI) en 2005 et inscrite comme intermédiaire d'assurance par l'Organisme pour le Registre des Intermédiaires en Assurance (ORIAS).

À ce titre, La Banque Postale s'adresse à l'ensemble des clients et décline une offre complète bancaire, financière, d'épargne et d'assurance :

- les prestations bancaires : tenue des CCP et services de paiement, facilités de caisse, crédits immobiliers et crédits à la consommation ;
- les instruments financiers : tenue de comptes titres, placement de titres financiers incluant les parts ou actions d'organismes de placement collectif et d'instruments financiers à terme ;
- les produits d'épargne : produits d'épargne soumis à régime fiscal spécifique et produits d'épargne non réglementée, produits d'épargne salariale, produits liés à l'assurance.

Elle offre aussi des services de paiement non liés à un compte bancaire, tels que les mandats postaux, les transferts d'argent, le change manuel, les chèques de voyage.

Les opérations de banque, les opérations connexes aux opérations de banque, les services d'investissement et les services connexes aux services d'investissement, les produits d'épargne, le change manuel sont réglementés par le Code monétaire et financier.

Les produits d'assurance sont régis par le Code des assurances.

Ces dispositions codifiées, complétées par des dispositions légales et réglementaires non codifiées, régissent l'activité de La Banque Postale dans leurs domaines respectifs.

La Banque Postale est par ailleurs soumise au contrôle des autorités de la profession : Autorité de contrôle prudentiel et Autorité des Marchés Financiers.

5.4.2 Réglementation applicable aux missions de service public

La Poste est en charge de quatre missions de service public et d'intérêt général, définies à l'article 2 de la loi 2 juillet 1990 modifiée :

- le Service Universel Postal ;
- la contribution, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire ;
- le transport et la distribution de la presse ;
- l'accessibilité bancaire.

Le 22 juillet 2008, l'État et La Poste ont signé un contrat de service public pour la période 2008-2012. Ce contrat définit les conditions dans lesquelles le nouveau cadre d'exercice des missions de service public sera tracé.

Les missions de service public dont La Poste a la charge sont développées successivement dans les points suivants.

5.4.2.1 La mission de Service Universel Postal

La loi du 20 mai 2005 désignait La Poste comme prestataire en charge de la mission de Service Universel Postal. La loi du 9 février

2010 est venue confirmer l'attribution de cette mission à La Poste, pour une durée de 15 ans à compter du 1^{er} janvier 2011.

5.4.2.1.1 Le cadre législatif et réglementaire

La notion de Service Universel Postal, consacrée par la directive 97/67/CE, est une garantie pour tout citoyen européen d'obtenir un service postal permanent, de qualité déterminée, en tous points du territoire, à des prix abordables. Il implique :

- la distribution au domicile de toute personne ;
- des collectes et distributions cinq fois par semaine au minimum ;
- l'accessibilité des bureaux de poste et des boîtes aux lettres ;
- des délais d'acheminement nationaux et transfrontaliers ;
- des prix abordables orientés sur les coûts.

En termes de services, la directive 97/67/CE énonce que le Service Universel Postal comprend a minima les prestations suivantes :

- des envois postaux jusqu'à 2 kilogrammes ;
- des colis postaux jusqu'à 10 kilogrammes ;
- des services relatifs aux envois recommandés et aux envois à Valeur Déclarée.

La transposition en droit français des dispositions communautaires relatives au Service Universel s'est opérée par la loi du 20 mai 2005 complétée par la suite par la loi du 9 février 2010.

Le législateur a fait le choix d'un Service Universel étendu tel que le stipule l'article L. 1 du CPCE : « Le Service Universel Postal concourt à la cohésion sociale et au développement équilibré du territoire. Il est assuré dans le respect des principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale. Il garantit à tous les usagers, de manière permanente et sur l'ensemble du territoire national, des services postaux répondant à des normes de qualité déterminées. Ces services sont offerts à des prix abordables pour tous les utilisateurs ».

En outre, le décret du 5 janvier 2007 relatif au Service Universel a confirmé et précisé le choix du législateur tant du point de vue des caractéristiques du Service Universel (offre, accessibilité, levée et distribution, etc.) que des droits et obligations qui incombent à La Poste en sa qualité de prestataire du Service Universel.

L'ensemble des principes encadrant le Service Universel (définition et champ d'application) n'a pas été modifié par la loi du 9 février 2010.

5.4.2.1.2 Le cadre de régulation

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

L'Arcep veille au respect par La Poste de ses obligations de Service Universel et exerce à ce titre un encadrement tarifaire pluriannuel, ainsi qu'une régulation tarifaire au cas par cas des prestations relevant du Service Universel. La Poste est soumise en sa qualité de prestataire du Service Universel à des obligations en matière de qualité de service, de traitement des réclamations et de comptabilité. Le financement de cette mission est prévu par l'établissement d'un fonds de compensation.

Par ailleurs, La Poste adresse chaque année à l'Arcep, et en transmet une copie au ministre chargé des postes, un bilan du Service Universel qu'elle a offert.

Les caractéristiques du Service Universel

Le Service Universel Postal comprend en France des offres de services nationaux et transfrontières d'envois postaux d'un poids inférieur ou égal à 2 kilogrammes, de colis postaux jusqu'à 20 kilogrammes, d'envois recommandés et d'envois à Valeur Déclarée. Les services de levée et de distribution relevant du

Service Universel Postal sont assurés tous les jours ouvrables, sauf circonstances exceptionnelles. Le service de distribution des prestations relevant du Service Universel est effectué, dans des installations appropriées, au domicile de chaque personne physique ou morale.

Le périmètre du Service Universel Postal est précisé par un décret n° 2007-29 du 5 janvier 2007 (codifié aux articles R. 1 et suivants du CPCE) qui énonce que l'offre de Service Universel comprend a minima l'offre des services d'envois postaux nationaux et transfrontaliers suivants :

- envois de correspondances égrenées avec deux niveaux de priorité ;
- envois de correspondances en nombre ;
- envois recommandés ;
- journaux et périodiques ;
- catalogues et autres imprimés ;
- colis postaux ;
- Valeur Déclarée ;
- réexpédition ;
- cécogrammes.

Ces prestations sont offertes à l'ensemble des usagers de manière permanente sur tout le territoire métropolitain, dans les départements d'outre-mer et à Saint-Pierre-et-Miquelon.

Le catalogue du Service Universel

La Poste établit et tient à jour un catalogue des prestations relevant du Service Universel (description des offres, tarifs en vigueur). Ce catalogue a été approuvé par le ministre chargé des postes le 20 août 2007, après un avis favorable de l'Arcep en date du 26 avril 2007 et est disponible sur le site Internet de La Poste.

La Poste doit transmettre simultanément au ministre chargé des postes pour approbation et à l'Arcep pour avis ses propositions de modifications substantielles du catalogue, autres que tarifaires, lorsque ces modifications portent sur les envois égrenés du Service Universel. À défaut d'opposition notifiée par le ministre dans les deux mois suivant la réception du document, les modifications sont réputées approuvées. Concernant les services d'envois en nombre, La Poste doit uniquement informer le ministre chargé des postes ainsi que l'Arcep des modifications du catalogue.

Encadrement tarifaire pluriannuel

Un encadrement tarifaire pluriannuel des tarifs des prestations du Service Universel est établi par décision de l'Arcep, après examen de la proposition de La Poste (article L. 5-2 du CPCE).

Cet encadrement permet d'établir la trajectoire tarifaire de tout ou partie des produits du secteur sur lequel porte la régulation postale, en vue de maintenir le taux de marge de l'entreprise constant sur une période déterminée.

Concernant la période 2006-2008, l'Arcep avait fixé les modalités de l'encadrement pluriannuel des tarifs des prestations du Service Universel Postal, par une décision du 1^{er} juin 2006. Ainsi, pour cette période, l'évolution des tarifs postaux relevant du Service Universel ne pouvait excéder plus de 2,1 % par an.

L'encadrement actuellement en vigueur prévoit que sur la période 2009-2011, l'évolution des tarifs ne pourra excéder le niveau d'inflation augmenté de 0,3 % (soit 2,3 % pour l'année 2009 et 1,5 % pour l'année 2010). Le niveau de l'encadrement a été calculé en prenant en considération le taux d'inflation prévu par le projet de loi de finance (PLF), l'élasticité de la demande des consommateurs et la variation des volumes et des charges de La Poste. Toutefois, le dispositif est pourvu de clauses d'ajustement symétriques si les hypothèses retenues pour l'inflation et la variation des volumes ne sont pas vérifiées. Ce dispositif est défini par une décision n° 2008-1286 de l'Arcep en date du 18 novembre 2008.

Régulation tarifaire au cas par cas des produits du Service Universel

Jusqu'au 31 décembre 2010, l'Arcep devait approuver par décision les tarifs des prestations relevant du secteur réservé et émettre un avis sur les prestations du Service Universel non réservé.

Suite à la suppression du secteur réservé au 31 décembre 2010, l'Arcep émet uniquement des avis sur les évolutions tarifaires des prestations du Service Universel. Par ailleurs, la loi du 9 février 2010 a conféré à l'Arcep un nouveau pouvoir de modification ou de suspension des projets de tarifs lorsque les principes tarifaires s'appliquant au Service Universel ne sont manifestement pas respectés (article L. 5-2-3° du CPCE).

Obligations en matière de qualité de service

Au niveau communautaire, des normes de qualité de service relatives à la durée d'acheminement des courriers entre la date de dépôt de l'expéditeur et la remise au destinataire ont été définies concernant le courrier transfrontière intracommunautaire. Ainsi, à compter du moment où l'objet est confié à l'opérateur postal, 85 % des envois doivent être distribués en J+3 et 95 % en J+5.

Au niveau national sont également prévus des objectifs de qualité fixés par arrêté du ministre chargé des postes. Ces objectifs annuels, ayant trait à la rapidité et la fiabilité avec

lesquelles sont assurées les prestations, portent sur les services suivants :

- la Lettre Prioritaire ;
- la Lettre Recommandée ;
- le courrier transfrontière communautaire ;
- le Colissimo guichet.

L'Arcep veille au respect de ces objectifs ainsi qu'à la publication et à la fiabilité des mesures de qualité des prestations. Elle fait également réaliser annuellement par un organisme indépendant une étude sur la qualité de service de différentes prestations du Service Universel. En outre, La Poste fournit les informations que l'Arcep lui demande pour l'accomplissement de ses missions et l'exercice de son contrôle du Service Universel Postal. Les demandes de l'Arcep sont motivées et proportionnées à ses besoins et précisent le niveau de détail de la réponse et les délais impartis pour la produire.

Par ailleurs, La Poste procède régulièrement à des mesures de la qualité des services en recourant à des méthodes normalisées sur le plan européen ou national (article R. 1-1-8 du CPCE). Un certain nombre de ces normes sont visées chaque année par l'arrêté du ministre. Les résultats de ces mesures sont portés à la connaissance des usagers et de l'Arcep.

Traitement des réclamations

La Poste doit, en tant que prestataire du Service Universel en France, publier un rapport annuel sur le contrôle de sa performance, ainsi que des informations sur le nombre de réclamations et la façon dont elles ont été traitées (article 19 de la directive n° 97/67/CE).

L'arrêté du ministre chargé des postes, relatif aux objectifs de qualité de service fixés à La Poste au titre de sa mission de Service Universel, énonce également que le traitement des réclamations doit faire l'objet d'un rapport annuel faisant apparaître le nombre de réclamations courrier et colis ainsi que la méthodologie utilisée pour les traiter. La méthode de mesure doit être conforme aux principes préconisés par la norme européenne EN 14012. L'arrêté fixe un taux de réponse minimum de 90 %, dans un délai de 21 jours, des réclamations concernant le courrier domestique.

Par ailleurs, La Poste en sa qualité de prestataire du Service Universel est soumise à une obligation d'informer, par voie d'affichage dans chaque point de contact, des modalités de réclamation et des conditions de dédommagement. L'utilisateur 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 l'utilisateur (article R. 1-1-9 du CPCE).

Enfin, lorsque l'utilisateur n'est pas satisfait de la réponse donnée à sa réclamation, il peut déposer une nouvelle réclamation, qui sera traitée par un service différent. Si la réponse apportée ne le satisfait toujours pas, il peut ensuite saisir le médiateur du Groupe La Poste.

Obligations comptables

La Poste, en tant que prestataire du Service Universel Postal, devait jusqu'au 31 décembre 2010, présenter des comptes séparés pour chacun des services compris dans le secteur réservé d'une part et pour les services du secteur concurrentiel d'autre part, en distinguant ceux qui relèvent du Service Universel de ceux qui n'en relèvent pas. Depuis le 1^{er} janvier 2011, date de l'ouverture totale à la concurrence et de la suppression du secteur réservé, La Poste est tenue de présenter des comptes séparés, d'une part, pour les services relevant du Service Universel, et d'autre part, pour les services qui n'en relèvent pas.

Les principes d'affectation de coûts sous-jacents à cette comptabilité réglementaire sont spécifiés par l'Arcep. Sur demande de cette dernière, La Poste transmet toute information et tout document comptable permettant d'assurer le contrôle du respect de ses obligations.

La comptabilité réglementaire de La Poste a fait l'objet d'une vérification par les commissaires aux comptes de La Poste chaque année depuis 2000. Depuis 2006, l'Arcep fait réaliser, par un organisme indépendant qu'elle agréé, un audit à la charge de La Poste pour vérifier que les principes qu'elle a définis sont bien appliqués.

Financement du Service Universel

La Poste peut, si elle supporte une charge financière inéquitable imputable à ses obligations de Service Universel, demander l'activation d'un fonds de compensation, alimenté par l'ensemble des opérateurs postaux titulaires d'une autorisation (y compris elle-même). Le mécanisme en vigueur jusqu'au 31 décembre 2010 prévoyait, qu'en cas d'activation du fonds, la contribution de chaque prestataire était calculée au prorata du chiffre d'affaires réalisé dans le champ du Service Universel. Depuis le 1^{er} janvier 2011, en cas d'activation du fonds, la contribution de chaque prestataire est calculée au prorata du nombre d'envois postaux acheminés dans le champ du Service Universel. Toutefois, tout prestataire qui achemine un nombre d'envois de correspondance inférieur à un seuil fixé par décret sera exempté de contribution au fonds. L'Arcep est chargée du calcul du coût net des obligations de Service Universel et du montant de la contribution dont chaque prestataire de services postaux autorisé est redevable au fonds.

Pour ce faire, l'Arcep peut demander à La Poste toute information et étude dont elle dispose permettant d'évaluer objectivement le surcoût lié à la prestation de Service Universel.

Un décret en Conseil d'État, pris après avis de l'Arcep et de la Commission supérieure du service public des postes et des communications électroniques (CSSPPCE), devra préciser les méthodes d'évaluation, de compensation et de partage des coûts nets liés aux obligations de Service Universel. Un second décret, pris après un avis public de l'Arcep sur une demande du prestataire du Service Universel établissant sur la base des données comptables qu'il supporte une charge financière inéquitable imputable à ses obligations de Service Universel, fixera la première année au titre de laquelle les contributions nettes au fonds de compensation du Service Universel Postal sont recouvrées.

5.4.2.2 La mission d'aménagement du territoire

La loi du 9 février 2010 a confirmé l'attribution à La Poste d'une mission de service public d'aménagement du territoire.

5.4.2.2.1 Cadre légal et réglementaire

Au titre de sa mission de contribution à l'aménagement du territoire, La Poste est soumise à des règles d'accessibilité fixées par la loi relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom du 2 juillet 1990 modifiée par celle du 20 mai 2005 : « sauf circonstances exceptionnelles, ces règles ne peuvent autoriser que plus de 10 % de la population d'un département se trouve éloignée de plus de cinq kilomètres et de plus de vingt minutes de trajet automobile, dans les conditions de circulation du territoire concerné, des plus proches points de contact de La Poste ».

La loi postale du 9 février 2010 ajoute que le réseau de La Poste « compte au moins 17 000 points de contact répartis sur le territoire français en tenant compte des spécificités de celui-ci, notamment dans les départements et collectivités d'outre-mer ».

Pour remplir cette mission, La Poste adapte son réseau de points de contact par la conclusion de partenariats locaux publics ou privés, en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale. Les partenaires de La Poste sont d'une part les communes ou les communautés de communes dans le cadre des Agences Postales Communales ou Intercommunales et d'autre part les commerçants, les artisans, les débitants de tabac, dans le cadre des Relais Poste. Ces partenariats permettent d'améliorer l'accès aux services postaux grâce à la plus grande amplitude de leurs horaires d'ouverture. Leur

développement en accord avec les élus locaux est au cœur de la politique d'évolution de la présence postale.

Ainsi au niveau national, le réseau de La Poste comporte plus de 17 000 points de contact (bureaux de poste, Agences Postales, Relais Poste) répartis dans 14 000 communes. 57,7 % de ce réseau est situé dans des communes de moins de 2 000 habitants.

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. 98 départements dont les DOM respectent la norme d'accessibilité en 2010.

5.4.2.2 Financement et gouvernance

Le coût de la mission d'aménagement du territoire est calculé en comparant les coûts du réseau des points de contact de La Poste et ceux d'un réseau de points de contact qui serait non contraint en nombre et optimisé sur des critères économiques. Le surcoût ainsi calculé se répartit entre un surcoût imputable à l'obligation d'accessibilité au titre du Service Universel des envois postaux dont La Poste est le prestataire et un surcoût d'aménagement du territoire calculé sur la base du réseau actuel.

Le coût net de ce maillage complémentaire doit être évalué chaque année par l'Arcep selon une méthode précisée par décret pris en Conseil d'État, après avis de la CSSPPCE.

Pour compenser ce surcoût, La Poste bénéficiait jusqu'au 31 décembre 2010 d'un abattement de taxes locales à hauteur de 85 % de leurs montants. À compter de 2011, cet abattement peut aller jusqu'à 95 % conformément à la loi du 9 février 2010. Son montant pour l'année 2011 est estimé à 170 millions d'euros. Il est affecté à un fonds postal national de péréquation territoriale dont La Poste assure la gestion comptable et financière dans un compte spécifique.

Le contrat pluriannuel de présence postale territoriale entre l'État, La Poste et l'Association des Maires de France définit les modalités de répartition de ce fonds. Cette répartition se fait par département, en fonction du nombre de points de contact situés dans les zones dites prioritaires : les zones rurales, les zones de montagne, les zones urbaines sensibles (ZUS) et les départements d'outre-mer (DOM). Pour assurer une véritable péréquation, une pondération est appliquée à chaque point de contact éligible en fonction de sa zone géographique.

Une commission départementale de la présence postale territoriale (CDPPT) composée de huit élus représentant les communes et les communautés, les conseils généraux et les conseils régionaux est chargée de veiller notamment au respect par La Poste de la norme d'accessibilité à l'aménagement du territoire et de proposer une répartition de la dotation départementale du fonds postal de péréquation territoriale.

Chaque dotation départementale est ainsi répartie entre l'indemnisation des Agences Postales Communales et Intercommunales, la rémunération des Relais Poste, un programme départemental négocié avec la CDPPT qui finance notamment la rénovation des bureaux de poste, un programme ZUS, un programme DOM ainsi qu'un programme dédié au fonctionnement et à l'évolution des bureaux de poste en zone rurale.

Au plan national, l'Observatoire national de la présence postale, mis en place en décembre 2007, effectue un suivi de l'ensemble du dispositif et recherche des propositions concrètes pour améliorer le cas échéant les relations entre La Poste et ses partenaires.

Ce dispositif décentralisé à double gouvernance, national et départemental, permet un dialogue et une concertation permanente et approfondie avec les élus locaux.

5.4.2.3 La mission de transport et de distribution de la presse

La loi du 2 juillet 1990 met à la charge de La Poste une mission de service public de transport et de distribution de la presse. La loi du 9 février 2010 est venue confirmer l'attribution de cette mission à La Poste.

5.4.2.3.1 Cadre de la mission

La mission de service public de transport et de distribution de la presse est encadrée par des accords pluriannuels entre l'État, La Poste et les syndicats d'éditeurs de presse. L'accord pluriannuel actuellement en vigueur, dit « accord Schwartz », a été signé le 23 juillet 2008 et définit les engagements de chaque partie pour la période 2009-2015. L'objectif est d'équilibrer financièrement l'exercice de cette mission de service public.

Ainsi, les « accords Schwartz » prévoient une trajectoire d'évolution des tarifs, de l'ordre de 2 % à 5 % hors inflation pour la période 2009-2015, prenant en compte la spécificité de chacune

des catégories de presse (publications titulaires d'un certificat d'inscription délivré par la Commission paritaire des publications et agences de presse, publications d'information politique et générale, quotidiens à faible ressource de publicité). L'État entend dans ce cadre veiller à assurer le pluralisme de l'information et l'accès sur tout le territoire des titres et des lecteurs en matière de distribution postale.

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).

En outre, par ces accords, La Poste s'est engagée à poursuivre ses actions d'optimisation, de productivité et d'économies de manière à s'adapter aux évolutions de trafic et permettre une réduction nette des coûts complets attribuables à la presse de 200 millions d'euros d'ici 2015, hors inflation. Enfin, les parties se sont également engagées à mettre au point conjointement des solutions industrielles permettant d'optimiser le transport et la distribution de la presse ainsi que développer le portage de la presse.

Par ailleurs, La Poste, la presse et l'État ont convenu de créer un tarif de Service Universel destiné aux publications de presse. Ce tarif est entré en vigueur le 1^{er} mars 2009.

Un Comité de suivi du protocole d'accord est chargé d'examiner le bilan annuel de la mise en œuvre du protocole, de veiller au respect des engagements pris par chacune des parties et traiter des éventuelles difficultés de mise en œuvre du protocole.

5.4.2.3.2 Financement

Les « accords Schwartz » établissent la contribution de l'État, sous la forme d'une participation financière annuelle, visant à compenser les surcoûts de la mission de service public de transport et de distribution de la presse.

Cette contribution est mise en œuvre dans les conditions juridiques qui garantissent sa régularité, notamment au regard du droit communautaire. Ainsi, afin de permettre la mise en œuvre du dispositif, l'État s'est engagé à apporter à La Poste une contribution annuelle de l'ordre de 242 millions d'euros (M€) en 2009, 2010 et 2011, puis de 232 millions d'euros en 2012 ; 217 millions d'euros en 2013 ; 200 millions d'euros en 2014 ; et 180 millions d'euros en 2015.

5.4.2.4 La mission d'accessibilité bancaire

5.4.2.4.1 Cadre de la mission

La mission d'accessibilité bancaire confiée à La Poste s'exerce au travers du Livret A.

Elle ne doit pas être confondue avec le droit au compte, qui ne porte pas sur un produit d'épargne mais sur le compte bancaire et s'impose à tous les établissements de crédit.

Jusqu'au 1^{er} janvier 2009, La Poste ainsi que les Caisses d'Épargne et, dans des conditions particulières, le Crédit Mutuel, étaient les seuls établissements autorisés à distribuer le Livret A. La Loi de Modernisation de l'Économie du 4 août 2008 a mis fin à cette situation et a banalisé le Livret A que tous les établissements bancaires peuvent désormais offrir à leurs clients, sous réserve d'avoir, au préalable, signé une convention avec l'État et de respecter notamment la règle de la monodétention.

Dès lors, La Poste assure sa mission d'accessibilité bancaire, mission de service public et d'intérêt général, confiée par la loi du 2 juillet 1990 modifiée, de façon originale, via La Banque Postale, sa filiale, établissement de crédit (article L. 518-25-1 du Code monétaire et financier), à laquelle s'imposent, en plus des règles de fonctionnement du Livret A, des obligations propres, codifiées dans la partie réglementaire du Code monétaire et financier :

- La Banque Postale est tenue d'ouvrir un Livret A à toute personne physique, à toute association mentionnée au 5 de l'article 206 du Code général des impôts, aux organismes d'habitation à loyer modéré, qui en font la demande ;
- le montant minimal des opérations individuelles de retrait ou de dépôt en espèces est fixé à 1,50 euro ;
- La Banque Postale est tenue d'autoriser sur le Livret A, dans les conditions prévues par la réglementation générale, toutes les opérations listées par un arrêté du 4 décembre 2008 du ministre chargé de l'Économie.

60 % des Livrets A de La Banque Postale, soit 12 millions de comptes, ont un solde moyen inférieur à 150 euros. Ces livrets, qui ne totalisent que 0,7 % des encours, ont cependant un coût de gestion très important : ils pèsent, en effet, pour environ 50 % dans les coûts de gestion du Livret A car ils comptent parmi les livrets les plus utilisés, totalisant 44 % des opérations effectuées sur Livret A.

C'est pourquoi la Loi de Modernisation de l'Économie a prévu une rémunération spécifique pour La Banque Postale.

5.4.2.4.2 Financement

Le surcoût généré pour La Banque Postale par ses obligations liées à l'exercice de la mission d'accessibilité bancaire fait l'objet d'une « compensation proportionnée aux missions de service d'intérêt économique général qui sont conférées à cet

établissement » ainsi que le prévoit l'article R. 221-8-1 du Code monétaire et financier.

Cette compensation s'ajoute à la rémunération qu'elle perçoit, comme les autres établissements, pour la distribution du Livret A.

5.5 Événements exceptionnels

Néant.

5.6 Dépendance à l'égard des brevets

Néant.

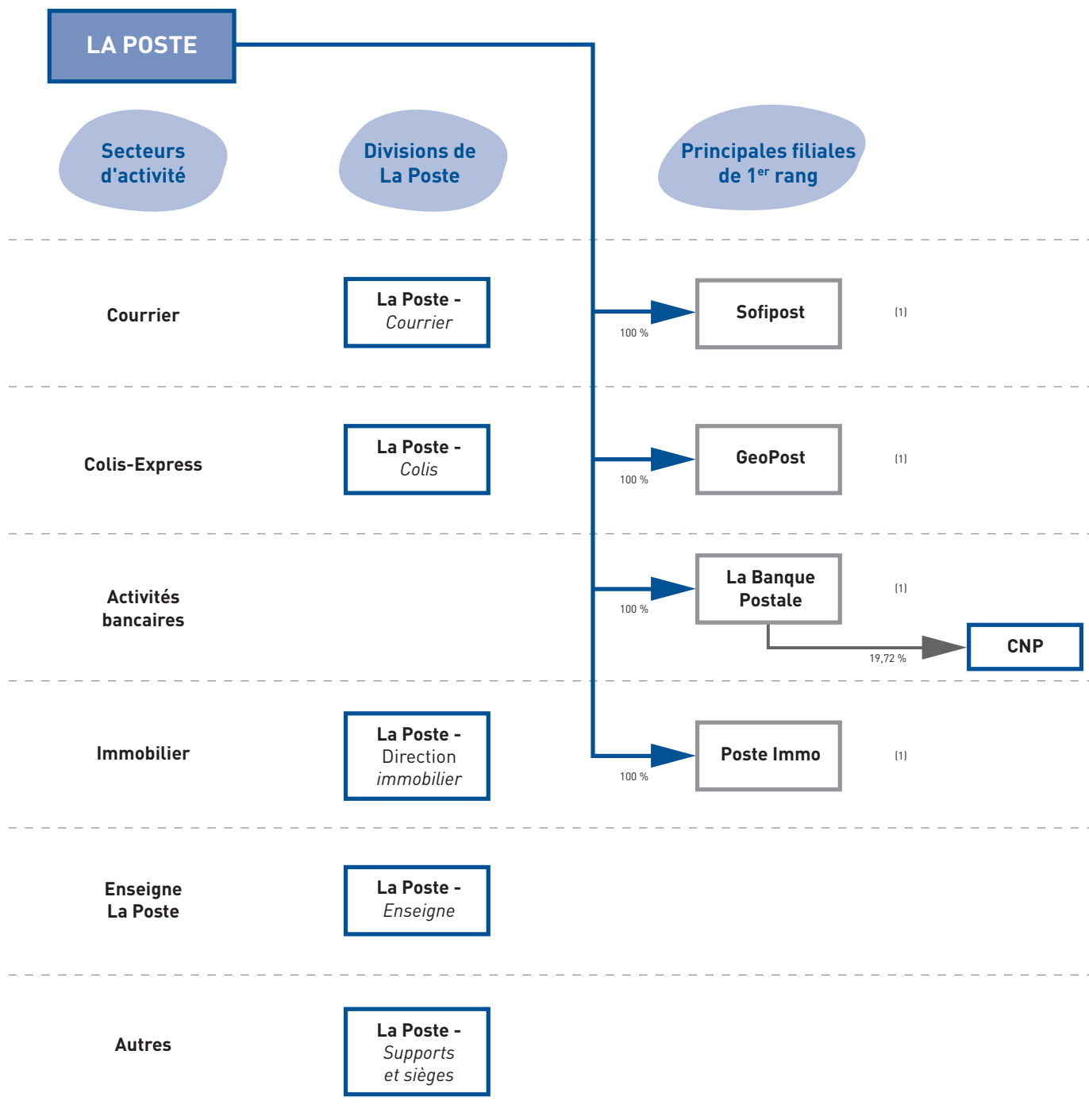
Chapitre 6

Organigramme simplifié

L'organisation du Groupe est articulée autour de cinq secteurs d'activité décrits dans la note 5 de l'annexe des états financiers consolidés.

L'information sectorielle du Groupe est présentée dans la note 5 de l'annexe consolidée (compte de résultat et principaux éléments de bilan).

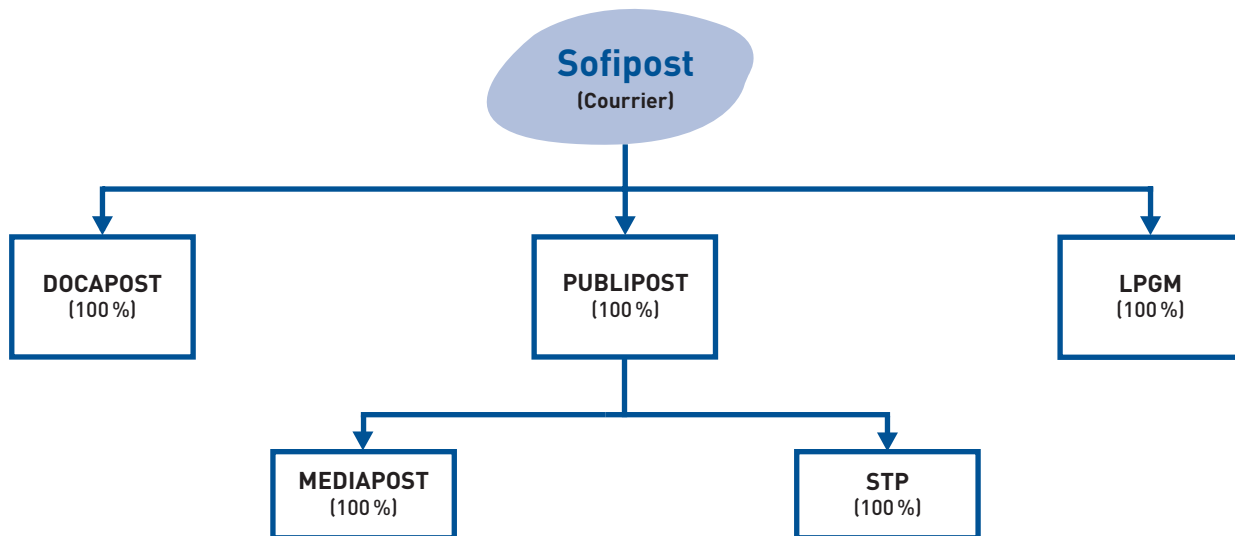
Chaque secteur est composé d'une division de La Poste et d'une filiale de 1^{er} rang, chaque filiale de 1^{er} rang détenant elle-même plusieurs filiales détaillées dans la note 46 de l'annexe consolidée.



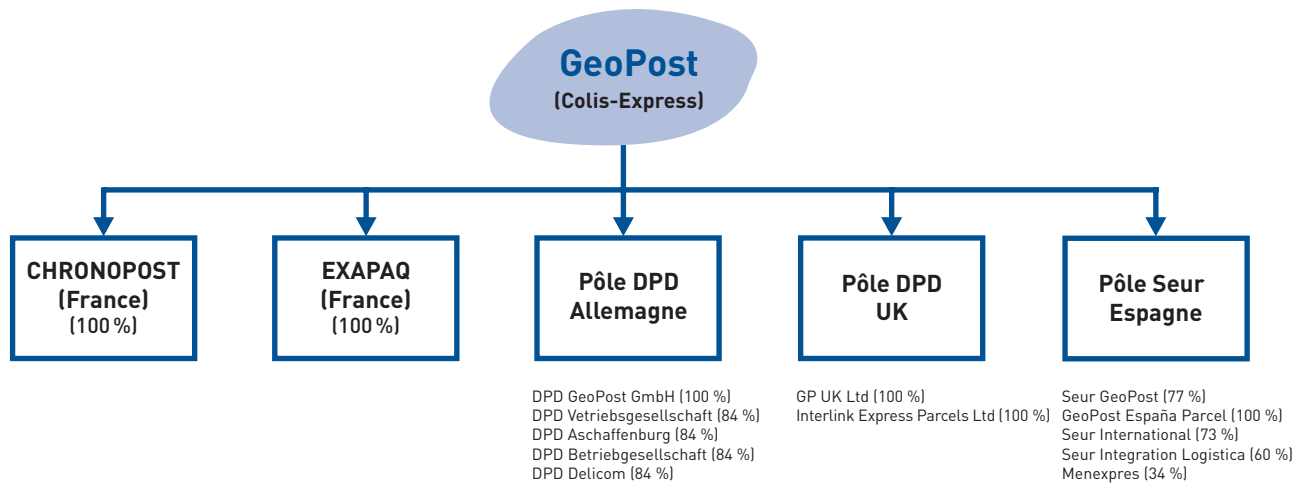
(1) Voir détail des filiales de chaque secteur dans le périmètre de consolidation présenté dans l'annexe consolidée.

Les dettes du Groupe sont, pour une très grande part, situées dans les comptes de La Poste.

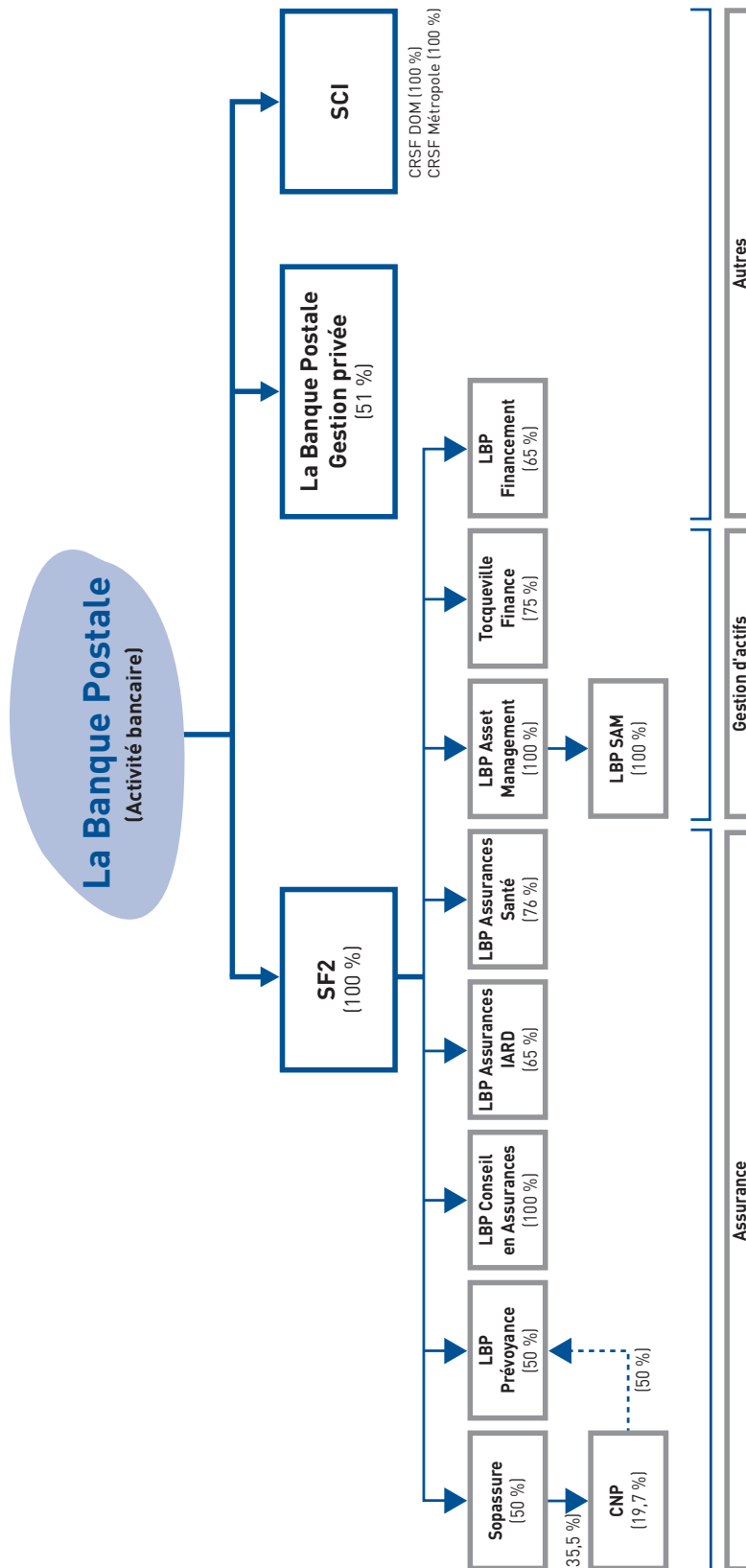
Les principales filiales de second rang du secteur Courrier sont :



Les principales filiales de second rang du secteur Colis-Express sont :



Les principales filiales de second rang du secteur Activités bancaires sont :



Chapitre 7

Propriétés immobilières, usines et équipements

7.1	Les actifs du Groupe	84
7.2	Environnement et développement durable.....	85

7.1 Les actifs du Groupe

La valeur nette comptable des immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) et corporelles du Groupe s'élève à 6 855 millions d'euros au 31 décembre 2010 contre 6 925 millions d'euros au 31 décembre 2009 et 6 735 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Le Groupe ne dispose pas de valorisation de son patrimoine à la valeur de marché. Il réalise néanmoins régulièrement des recherches d'indices de perte de valeur.

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

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

Les actifs immobiliers possédés par le Groupe sont gérés, pour une très grande part, par le secteur immobilier qui comprend le Groupe Poste Immo (détenu à 100 %) et la division immobilier de La Poste.

Les actifs immobiliers du Groupe (dont la partie essentielle se situe dans le secteur immobilier) se répartissent ainsi au 31 décembre 2010 :

PAR NATURE D'IMMEUBLES

<i>(en milliers de m²)</i>	Parc patrimonial	Parc locatif
Plates-formes Courrier	1 349	1 857
Plates-formes Colis-Express	153	409
Centres financiers	272	106
Bureaux de poste	1 426	1 208
Bâtiments administratifs	529	551
Autres implantations	904	1 228
	4 634	5 359

Les actifs sous pilotage du secteur immobilier du Groupe représentent 4 418 milliers de m² pour le parc patrimonial et 2 760 milliers de m² pour le parc locatif à fin décembre 2010.

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

<i>(en milliers de m²)</i>	Parc patrimonial	Parc locatif
France	4 528	4 237
Europe	106	1 018
Autres continents	0	104
	4 634	5 359

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

La valeur nette comptable au 31 décembre 2010 des immobilisations par nature et par secteur se présente de la manière suivante :

Valeur nette comptable (en millions d'euros)	Courrier	Colis-Express	Activités bancaires	Enseigne	Immobilier	Non affecté	Total
Immobilisations incorporelles	233	85	300	69	18	23	729
Terrains et constructions	19	251	226	0	3 199	0	3 695
Matériels et installations	535	193	90	16	0	59	893
Matériel de transport	31	32	0	0	0	367	430
Autres immobilisations corporelles	158	41	122	81	273	65	739
Actifs en cours de construction	32	24	10	17	272	13	368
TOTAL	1 008	626	749	182	3 763	527	6 855

7.2 Environnement et développement durable

Cette section est traitée dans le chapitre 5, paragraphe 5.3 « Développement durable ».

Chapitre 8

Innovation et R&D

8.1	Organisation et méthode	88
8.2	Politique de propriété intellectuelle.....	89

Le Groupe La Poste mène une politique d'innovation en lien avec son activité.

Le Groupe a fait de l'innovation une des cinq priorités de son plan stratégique Ambition 2015. À l'heure où des mouvements structurants (développement d'Internet, prise de conscience écologique et crise économique) modifient profondément les comportements de consommation et accélèrent le passage de la société industrielle à la société de service, Le Groupe La Poste y voit l'opportunité de faire valoir sa position d'entreprise de services et accroître sa proposition de valeur en tant qu'intégrateur de services.

Les enjeux du Groupe en matière d'innovation comprennent :

- l'utilisation de nouvelles technologies pour créer de la valeur pour les clients ;
- le développement de partenariats ;
- la revue de son modèle économique en tenant compte des ruptures d'usages auxquelles l'entreprise est confrontée : la désintermédiation traduite par l'immédiateté des échanges et la substitution de contenus numérisés aux médias physiques ;
- le développement de façon opportune sur de nouvelles activités.

8.1 Organisation et méthode

Les Métiers industriels du Groupe utilisent essentiellement des brevets et licences développés sur le marché par leurs fournisseurs (plus de 1 500 brevets déposés sur cette période par les grands partenaires industriels du Groupe).

L'innovation passe donc essentiellement par la capacité du Groupe à acquérir une technologie et à l'intégrer à ses process et à ses offres. Les montants investis au titre du crédit impôts recherche ne sont de ce fait pas significatifs.

L'innovation s'organise à différents niveaux avec une déclinaison de la démarche et des moyens dans les Métiers. Au niveau du Groupe, l'accent est mis sur trois aspects : la prospective, l'innovation amont et l'innovation ouverte.

- La prospective en lien avec les entités universitaires dans le cadre de projets définis démultiplie ses savoirs auprès des Métiers dans une logique de sensibilisation aux enjeux d'innovation.
- L'innovation « amont » (Direction de l'innovation) a pour objectif d'accompagner les Métiers dans la détection et la mise en

œuvre d'innovations et plus globalement de stimuler l'innovation au sein du Groupe. Les activités déployées sont :

- l'innovation industrielle consistant notamment à investir sur les systèmes d'informations des chaînes de production :
 - suite au programme Cap Qualité Courrier de modernisation et de réorganisation de l'outil industriel du courrier, le « courrier intelligent » est mis progressivement en œuvre via le projet de Traitement Automatisé de l'Enveloppe visant à codifier et tracer chaque pli transitant dans les systèmes du Courrier,
 - tout un ensemble de services à valeur ajoutée est amené à être développé autour des données ainsi collectées générant de nouveaux revenus ;
 - le développement de nouvelles activités utilisant le numérique : le Courrier se développe et se repositionne le long de sa chaîne de valeur tout en repensant son modèle économique à l'aune du numérique avec le développement d'offres hybrides (lettres/timbres « en ligne ») mais aussi de nouvelles activités numériques avec le lancement des premières briques de Digiposte en 2010 (solution de confiance pour les échanges numériques des entreprises et des particuliers), amenées à être largement enrichies en 2011.
- œuvre d'innovations et plus globalement de stimuler l'innovation au sein du Groupe. Les activités déployées sont :
- une veille sur une quinzaine de sujets liés au développement du numérique, veille partagée dans le cadre d'un réseau social interne, Bluenove, constitué de 400 membres répartis dans tous les Métiers du Groupe ;
 - l'étude et la qualification d'opportunités de diversification : c'est dans ce cadre qu'a été porté jusqu'à la transmission à l'Enseigne le projet MVNO ;
 - le pilotage d'une quinzaine de projets d'innovation en phase amont d'expérimentations et *proof of concept* en collaboration avec les Métiers.
- L'innovation ouverte vise à faciliter l'identification hors du Groupe des sources d'innovations :
 - Xange, la société de capital risque dont Le Groupe La Poste est partenaire fondateur, est un vecteur finançant le développement de jeunes sociétés innovantes et contribuant ce faisant à la capacité du Groupe La Poste à innover. Via son *deal flow*, Xange rencontre une multitude de sociétés à même d'apporter de la valeur ajoutée, par leur technologie de savoir-faire ou compétences aux Métiers du Groupe, et ce qu'elles soient ou non

financées par Xange. Ainsi, sur une année, plus de 60 dossiers ont été transmis par Xange aux différents Métiers du Groupe ;

- la Direction de l'innovation assure au sein du Groupe La Poste le comptoir d'accès et de valorisation de ces PME et start-up via son activité de qualification et prototypage. Ainsi, en 2010, dans le cadre du Lab Postal 2010, pour la deuxième année consécutive 17 start-up ont fait l'objet de prototypes spécifiques amenés à prouver leur aptitude à accroître la capacité d'innover

de La Poste. Par ailleurs, la collaboration menée avec la société Squid Solution dans le cadre d'un projet de pilotage par les données des processus logistiques a reçu le Trophée de l'IE Club 2010 (Le Club des Acteurs de la ITech-Économie) ;

- la Direction des achats est de même un acteur clé dans cette démarche d'ouverture afin de faciliter la contractualisation avec ces petites structures, étant signataire du Pacte PME.

8.2 Politique de propriété intellectuelle

8

8.2.1 Brevets

Le Groupe La Poste a déposé 40 brevets dont il est totalement propriétaire auprès de l'INPI au cours des 10 dernières années, essentiellement sur la chaîne industrielle du courrier (traitement et tri, transport et stockage, distribution et collecte).

8.2.2 Marques

La marque principale du Groupe est « Le Groupe La Poste » qui a fait l'objet de dépôts tant en France que sur le territoire de l'Union européenne et est endossée par toutes les filiales dans leur communication institutionnelle et commerciale. Le portefeuille de marques du Groupe est d'environ 1 700 marques déposées en France et dans le monde entier.

Le Groupe a déposé de nombreuses autres marques correspondant à des noms de filiales, de produits et de services.

Enfin, le portefeuille de marques et de noms de domaine fait l'objet d'une protection, d'une défense et d'une veille constante afin d'éviter toute utilisation frauduleuse ou non autorisée, susceptible de porter atteinte au patrimoine immatériel du Groupe et à son image de marque.

Chapitre 9

Les facteurs de risque

9.1	Le dispositif de management des risques et les modalités d'identification et de traitement des risques	92
9.2	Risques stratégiques	93
9.3	Risques opérationnels	95
9.4	Risques financiers	97
9.5	Risques juridiques et réglementaires	101
9.6	Politique de couverture de certains risques par l'assurance	103

La Société exerce son activité dans un environnement porteur de risques. Le lecteur est invité à prendre attentivement en considération les risques décrits ci-après. Ces risques ou l'un de ces risques pourraient avoir un effet négatif sur les activités, la situation financière ou les résultats du Groupe. En outre, d'autres risques qui ne sont pas encore identifiés, ou qui sont actuellement considérés comme non significatifs par Le Groupe La Poste, pourraient également avoir un impact négatif.

9.1 Le dispositif de management des risques et les modalités d'identification et de traitement des risques

Le dispositif de management des risques⁽¹⁾ est défini dans la charte du management des risques du Groupe. Signée par le président du Groupe La Poste, cette charte est en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2010 et s'applique à tout le périmètre du Groupe.

Le dispositif de management des risques fonctionne sous la responsabilité du Comité exécutif et reflète l'organisation du Groupe par grandes lignes de Métiers. Il est conforme aux normes professionnelles préconisées tant par le référentiel international COSO 2 que par le cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers. Il s'appuie également sur les normes contenues dans le règlement CRBF 97/02 modifié du Comité de réglementation bancaire et financière, auquel La Banque Postale est soumise.

Le Comité exécutif s'appuie sur le Comité des risques du Groupe, instance fédérant les représentants des Métiers, des principales filiales et des grandes fonctions transverses et créée à l'automne 2009 pour coordonner l'application de la démarche de management des risques.

Simultanément a été créée la Direction des risques du Groupe, rattachée au directeur de l'audit et des risques, lui-même rattaché au président-directeur général. Elle élabore le projet de cartographie des risques majeurs, en liaison avec les parties concernées, prépare les travaux du Comité des risques et du Comité exécutif pour ce qui est du management des risques et anime la filière « risques – contrôle interne – assurances ».

L'identification et l'évaluation des risques majeurs, ainsi que la définition des plans de maîtrise de ces risques se font à partir des travaux menés dans chaque Métier, filiale et Direction corporate, d'entretiens avec les principaux dirigeants du Groupe et d'une veille permanente menée au sein de différents services et instances spécialisées (RH, sécurité, juridique, systèmes d'information, etc.). Les plans d'audit sont définis sur la base de la cartographie des risques majeurs du Groupe et des cartographies sectorielles.

Après réunion de validation chaque année par le Comité exécutif, les résultats de ces travaux sont présentés au Comité d'audit du Conseil d'administration.

Les facteurs de risque auxquels Le Groupe La Poste est confronté sont de trois ordres :

- les risques liés au contexte juridique, réglementaire et environnemental dans lequel s'exercent ses activités et missions ;
- les risques stratégiques et opérationnels liés aux activités ;
- les risques inhérents aux activités de gestion financière, notamment au niveau de La Banque Postale.

La Banque Postale, GeoPost et Poste Immo sont également dotées de Comités d'audit.

(1) Voir rapport du président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques (annexe 1).

9.2 Risques stratégiques

Les risques liés à l'environnement stratégique ou à la mise en œuvre de la stratégie concernent l'évolution des marchés (au sens marketing et commercial du terme) de chaque Métier et la gestion des opérations de croissance externe et de partenariat.

Risques liés aux marchés des différents Métiers

Risque lié au rythme d'évolution des trafics du Courrier

L'offre du Courrier doit s'adapter aux attentes de ses clients et évoluer dans un environnement marqué par :

- la montée en puissance d'Internet qui conduit à une évolution des pratiques des particuliers et des entreprises, à une dématérialisation d'une partie du courrier et à l'apparition de solutions alternatives compétitives (le Métier Courrier doit encore renforcer sa présence sur ce créneau en développement accéléré) ;
- l'élévation des standards de qualité des activités de service ;
- la sensibilité écologique de la société qui change le contexte du Courrier, directement concerné par les lois « Grenelle 1 et 2 » (réduction des consommations énergétiques ; éco-conception du marketing direct).

La pression sur les frais généraux des entreprises clientes ainsi que la montée en puissance des enjeux environnementaux sont devenues stratégiques pour le Courrier, l'argument du développement durable constitue un levier puissant de rationalisation des flux, fût-il non fondé techniquement.

Tous ces courants de fond concourent à la baisse des volumes de courrier papier de l'ordre de 30 % sur la période 2008-2015, renforçant ainsi l'exigence de renouvellement de l'offre du Courrier pour exploiter les opportunités que font naître ces évolutions. La Poste et ses filiales concernées ont défini une stratégie visant à répondre à ce risque (voir chapitre 3 – paragraphe 3.4).

Risque lié à la conjoncture et à la restructuration en Europe des activités de Colis et d'Express

Malgré une baisse des volumes en 2009, les plans d'économie réalisés dans les filiales ont permis de contenir les impacts de la baisse des volumes et de maintenir leur rentabilité en ligne avec les objectifs pour cette même année.

Si la situation s'est nettement améliorée en 2010 sur les volumes et, dans une certaine mesure, sur les marges, une pression croissante sur les prix ne peut être exclue en 2011 en raison

d'une concurrence très forte dans ce domaine en pleine restructuration. Le management opérationnel conduit à laisser les directions locales trouver le bon équilibre entre les objectifs de parts de marché et les évolutions tarifaires. Cet équilibre a été favorable en 2009 et en 2010. Les options retenues par la concurrence pourraient conduire à de nouveaux choix les années à venir.

Risques pesant sur le rythme de développement commercial de La Banque Postale

Positionnée sur le marché de la banque de détail, La Banque Postale a réussi à préserver une position significative sur le marché des dépôts à vue et de l'épargne des particuliers. Pour autant, ce marché étant mature et fortement concurrentiel, La Banque Postale doit conserver ses clients et en conquérir de nouveaux tant sur son activité d'origine que sur ses nouvelles offres.

La poursuite de son développement dépend en effet de sa capacité, à périmètre constant, à préserver ses parts de marché sur les produits d'épargne et comptes courants et à les accroître sur le crédit immobilier. Or, en période de sortie de crise de liquidité et de croissance des exigences prudentielles, les réseaux bancaires concurrents sont tous à la recherche de ressources sûres et peu coûteuses (dépôts/épargne). L'agressivité commerciale qui peut en résulter est un facteur d'incertitude pour la préservation des parts de marché de La Banque Postale.

Par ailleurs, La Banque Postale vient de lancer consécutivement plusieurs nouvelles offres importantes, notamment le crédit à la consommation et l'assurance dommages. En outre, le projet d'offre de prêt aux entreprises, dont le principe a été validé par les pouvoirs publics, fait l'objet de travaux internes pour un prochain lancement.

Le rythme de montée en puissance de ces nouvelles offres peut être sujet à certains aléas, relevant aussi bien de la situation des marchés concernés que de la capacité des différents canaux de vente à s'approprier les offres.

Risques liés aux opérations de croissance externe et de partenariat

Toute opération de croissance externe peut générer des risques spécifiques tels qu'un retournement conjoncturel dans le secteur d'activité ou dans le pays d'acquisition, une intégration difficile de la filiale, le départ de dirigeants clés, une forte évolution d'un taux de change, la méconnaissance de particularités sociales ou juridiques locales ou la perte de clients majeurs. Ce risque est particulièrement focalisé dans les deux holdings du Groupe, GeoPost et Sofipost, dont une partie de la croissance repose sur des opérations de croissance externe.

Le Groupe La Poste a procédé à des acquisitions de taille variable, qui peuvent impliquer des risques et notamment des difficultés liées à la mise en œuvre de l'intégration des sociétés acquises et un risque de perte de valeur des écarts d'acquisition constatés.

Toute acquisition de plus de 30 millions d'euros doit être examinée et approuvée par le Conseil d'administration. Des seuils inférieurs sont prévus au niveau des filiales. De même, toute opération de croissance externe réalisée dans le cadre d'une nouvelle orientation stratégique est autorisée par le Conseil d'administration, quel que soit son montant.

Chaque acquisition est décidée sur la base d'une appréciation de la sincérité des comptes, du plan d'affaires réalisé, des risques juridiques, menée par des experts spécialisés ou des conseils externes. Les expertises locales sont systématiquement sollicitées dans le cadre des marchés hors Europe compte tenu

des spécificités tant réglementaires que culturelles. De plus, aucune acquisition ne se fait sans avoir l'assurance d'un management approprié, bénéficiant d'une connaissance très forte du marché local et disponible dès la prise de participation effectuée.

Hors Europe, le Groupe réduit sa prise de risque par l'application de deux principes : la limitation des engagements et le partage des prises de participation avec des partenaires locaux maîtrisant bien les situations locales.

Le Groupe La Poste a enregistré des écarts d'acquisition à la suite des opérations réalisées. Les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation systématique au moins une fois par an. Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, déterminée en fonction des flux nets de trésorerie attendus résultant des plans d'affaires validés. Si celle-ci devient inférieure, une dépréciation est comptabilisée (voir chapitre 20 – note 15 de l'annexe aux comptes consolidés). À compter de l'exercice 2010, les plans d'affaires retenus pour le calcul des tests de dépréciation sont à horizon cinq ans contre trois ans auparavant.

Au titre de l'année 2010, le Groupe a comptabilisé des pertes de valeur pour un montant de 37 millions d'euros portant sur GeoPost Espagne (20 millions d'euros) qui a subi la forte crise en Espagne, Extelia (15 millions d'euros) dont les résultats sont inférieurs au plan d'affaires et Sefas (2 millions d'euros).

Risques pesant sur l'évolution des contributions financières respectives des activités portées par la maison mère et celle des filiales

Le Groupe La Poste est organisé autour d'une maison mère et de filiales.

La maison mère porte les Métiers du Courrier et de l'Enseigne. Elle assure le financement des filiales par des dotations en capital et des prêts intragroupe.

Les principales filiales contribuant au résultat consolidé du Groupe sont GeoPost et La Banque Postale.

Les évolutions récentes des contributions des différents Métiers du Groupe conduisent à constater une baisse du résultat net de la maison mère. L'adaptation de la structure financière des filiales et une circulation efficace de la trésorerie au sein du Groupe sont donc essentielles au respect par la maison mère de ses obligations vis-à-vis des actionnaires et des créanciers.

Cet ajustement est rendu possible par une gouvernance adaptée et par les plans d'actions propres à chaque activité afin d'assurer une parfaite couverture des besoins de solvabilité et de liquidité de la maison mère.

9.3 Risques opérationnels

Risques liés à l'évolution de l'emploi et des compétences

Le Groupe La Poste est le premier employeur de France après l'État. Son personnel, constitué à la fois d'agents fonctionnaires et de salariés de droit privé, est réparti sur la totalité du territoire au sein d'un grand nombre d'établissements. Ces caractéristiques rendent complexe toute adaptation des organisations alors même que les différents Métiers de La Poste sont confrontés à des mutations rapides et profondes de leur environnement stratégique et de leurs marchés. Cela les conduit à revoir en profondeur leurs organisations du travail, ce qui n'est pas sans conséquences, tant quantitatives que qualitatives, sur les ressources humaines du Groupe.

Les risques attachés à ces évolutions sont les suivants :

Fluidité insuffisante des ressources humaines et des compétences tant en interne (entre Métiers et zones géographiques) qu'en externe (entre La Poste et son environnement)

Au-delà de la fluidité, dont l'insuffisance peut pénaliser les gains de productivité, la question du décalage entre le rythme des départs naturels (retraites, démissions) et celui de la baisse actuelle du volume de certaines activités est posée.

Ce décalage, s'il se produisait, pèserait sur la capacité de l'entreprise à faire évoluer ses moyens au rythme de son activité.

Les dispositifs de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences constituent le fondement d'une bonne maîtrise de ce risque.

En outre, les évolutions prévisibles des départs naturels dans les prochaines années, conjuguées à la nécessité de préserver un volant de recrutements de jeunes salariés, conduisent à

approfondir la réflexion sur des dispositifs complémentaires de mobilité externe tout en consolidant les possibilités de mobilité interne.

Risques humains liés aux activités du Groupe

Comme toute entreprise de main-d'œuvre, La Poste peut générer :

- des risques professionnels liés à la nature même de ses activités, qu'il s'agisse d'activités physiques (manutention et port de charges) ou de contacts avec la clientèle (incivilités, stress, agressions) ;
- des risques liés aux évolutions des organisations et à celles du contenu des Métiers (gestion des compétences et risque psychosocial) ;
- des risques liés à un éventuel non-respect de la réglementation en matière de santé, de sécurité au travail et de durée du travail ;
- des risques d'image dans la relation postier/client.

Pour y faire face, notamment en période de changements importants rendus nécessaires par un environnement très contraignant, Le Groupe La Poste demeure vigilant en matière de développement responsable, de prévention, d'accompagnement et de formation. En particulier, un plan d'action global a été défini au plus haut niveau de l'entreprise et est déployé pour prévenir les risques psychosociaux et améliorer le bien-être des collaborateurs dans le Groupe et, notamment, au sein de chaque ligne de Métier.

Par ailleurs, La Poste, qui sera en 2011 pleinement soumise aux dispositions de la partie IV du Code du travail (sous réserve des dispositions spécifiques prévues dans un projet de décret), s'y prépare activement.

Risques portant sur la continuité des activités, la sécurité et la sûreté

Risque de perte d'activité commerciale et perturbation des missions de service public en cas de crise majeure

Au service quotidien de 65 millions de Français, 250 000 personnes distribuent chaque jour des dizaines de millions d'objets, réalisent des millions d'opérations bancaires et accueillent deux millions de personnes dans les bureaux de poste.

Ces chiffres permettent de mesurer l'importance économique des services rendus par Le Groupe La Poste à la population et aux entreprises, le nombre de contacts entre postiers et clients ou entre postiers eux-mêmes, ainsi que la dépendance de l'activité postale au facteur humain.

De surcroît, conformément à la réglementation en vigueur en matière de défense et de sécurité civile, le Groupe est tenu d'assurer certaines opérations indispensables à la vie économique de la Nation et à la continuité du fonctionnement des pouvoirs publics.

Toute crise majeure (pandémie ou autre) qui empêcherait une proportion élevée de postiers de remplir leurs fonctions perturberait fortement l'exercice des missions du Groupe La Poste et ferait ponctuellement baisser son chiffre d'affaires.

L'enjeu porte donc à la fois sur le rôle social et économique de l'entreprise et sur sa santé financière.

Les dispositifs de gestion de crise et les plans de continuité d'activité mis en place notamment dans le cadre des plans gouvernementaux (pandémie, pénurie d'hydrocarbures, terrorisme, etc.) doivent être adaptés aux différentes formes de crises possibles.

Risque de blocage ou d'affaiblissement majeur de la capacité informatique ou de télécommunication du Groupe à soutenir ses activités opérationnelles

Ce facteur global de risque, lié à l'étroite dépendance des différentes activités du Groupe vis-à-vis de ses systèmes d'information, peut recouvrir deux grandes catégories de risques :

- **Risques d'attaques malveillantes sur le réseau, les messageries ou les sites Web du Groupe**

En premier lieu, une pollution virale non maîtrisée peut rendre indisponible, altérer, détruire ou divulguer une partie des systèmes d'information du Groupe, par suite d'une protection antivirus partielle ou non mise à jour, d'une détection insuffisante de la propagation du virus, de mesures de réaction insuffisantes ou d'un comportement inadapté des utilisateurs.

Une telle pollution virale pourrait aboutir à un blocage du réseau, interdisant la réalisation des transactions avec les clients (aux guichets des bureaux de poste ou dans le back-office bancaire) ou le déroulement de traitements de production (du courrier ou des colis).

En deuxième lieu, des intrusions dites « logiques » (acte volontaire pour pénétrer un système d'information sans y être autorisé, à l'aide d'un logiciel malveillant) peuvent être rendues possibles par une faiblesse des différents composants et mécanismes de sécurité et de surveillance des systèmes d'information ou par un comportement imprudent des utilisateurs.

Enfin, la divulgation de données d'ordre personnel ou stratégique peut entraîner des pertes directes ou indirectes de chiffre d'affaires.

C'est pourquoi le réseau de télécommunication et d'échange de données du Groupe est sous surveillance constante (un observatoire fonctionne 24 h / 24 et 7 j / 7 et fait l'objet de mesures préventives conformes à l'état de l'art).

- **Risques en cas de sinistre grave sur un site de production informatique**

Les centres de production informatique du Groupe hébergent des composants des systèmes d'information qui supportent des processus clés, tant de pilotage que d'exploitation : tri et suivi des objets, administration des ventes pour le courrier et les colis, gestion des comptes courants et des moyens de paiement, gestion des comptes d'épargne et des comptes titres, gestion des crédits pour l'activité bancaire.

Pour réduire le risque d'indisponibilité de ces composants à la suite d'un sinistre grave, La Poste et ses filiales mettent en place des plans de continuité ou de reprise d'activité dans des domaines applicatifs considérés comme critiques.

Risque d'attaques à main armée dans les bureaux de poste

Le risque d'attaques à main armée demeure important eu égard au nombre élevé de bureaux de poste et compte tenu du rôle de La Banque Postale et du type de prestations qu'elle fournit à la population française. Le risque porte davantage sur l'intensité de ces attaques que sur leur nombre, en diminution depuis dix ans.

La vigilance est d'actualité et les programmes de sécurisation sont renforcés.

9.4 Risques financiers

Outre le passif bancaire qui fait l'objet d'une gestion compartimentée et autonome par La Banque Postale, les autres passifs financiers du Groupe sont principalement constitués d'emprunts et de découverts bancaires, de dettes fournisseurs. L'objectif principal de ces passifs financiers est de financer les activités opérationnelles du Groupe. Le Groupe détient des actifs financiers tels que des créances clients, de la trésorerie et des placements à court terme qui sont générés directement par ses activités. Le Groupe contracte des instruments dérivés, principalement des swaps de taux d'intérêt. Ces instruments ont pour objectif de gérer les risques de taux d'intérêt liés au financement du Groupe.

Le Groupe La Poste adopte une approche prudente de la gestion des risques reposant sur un système de limites notionnelles encadrant chacun des risques financiers auxquels il est exposé dans le cadre de ses activités financières. Ce système de limites est consigné dans un document, « Le Cahier des Limites », régulièrement mis à jour en fonction des évolutions des activités de la Direction de la trésorerie et des financements et présenté annuellement au Comité d'audit de La Poste.

Un rapport d'exécution du Cahier des Limites est présenté annuellement au Comité d'audit de La Poste. Il ne comporte pas d'observations ni de limites.

9.4.1 Risques financiers hors banque

Risque de liquidité

Le Groupe vise à disposer à tout moment des ressources financières suffisantes pour financer l'activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. La gestion de la liquidité a pour objectif de rechercher des ressources au meilleur coût et de s'assurer de leur obtention à tout instant.

Le risque de liquidité est appréhendé au travers de la trésorerie prévisionnelle élaborée mensuellement. Les éventuelles impasses de liquidité sont couvertes par des émissions de titres de créance négociables à court terme (billets de trésorerie et *euro commercial paper*) et grâce à des lignes de crédit confirmées auprès d'établissements financiers. Le Groupe La Poste dispose par ailleurs d'une ligne de crédit syndiqué d'un montant de 750 millions d'euros. Le contrat de prêt stipule une obligation d'information par La Poste en cas de perte de son statut d'exploitant public et de perte par l'État français du contrôle de l'emprunteur. Le chapitre 20 – note 37 de l'annexe aux comptes consolidés – reprend l'ensemble des flux de trésorerie.

Une alerte de liquidité est activée lorsque le tableau de trésorerie prévisionnelle à un mois fait apparaître une mobilisation de l'ensemble des ressources financières à court terme supérieure à 50 % de l'ensemble des ressources financières disponibles (lignes de crédit confirmées).

Risque lié à la structure de bilan

Marqué par un poids excessif de la dette par rapport aux fonds propres, le bilan de La Poste a vu cette tendance s'accroître en 2006 à l'occasion du changement du mode de traitement de la charge des retraites des fonctionnaires employés par La Poste. Cette opération, qui entraîne une amélioration durable du résultat d'exploitation, a en effet occasionné initialement un alourdissement de la dette, à la suite du versement d'une contribution exceptionnelle initiale de 2 milliards d'euros et à due concurrence une diminution des capitaux propres. Il résulte de ce déséquilibre de la structure bilantielle une difficulté, le moment venu, de saisir certaines occasions d'investissement qui pourraient se présenter dans l'un ou l'autre de nos Métiers.

Malgré une amélioration régulière depuis cette date, le ratio « dette nette/capitaux propres ⁽²⁾ » de 1,08 au 31 décembre 2010, est encore au-dessus du plafond de 1 que Le Groupe La Poste s'est fixé, et laisse peu de marge de manœuvre en l'absence d'augmentation des fonds propres, notamment en période de volatilité économique persistante.

C'est pourquoi la perspective d'une augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros apporte un élément très important de réduction du risque.

(2) Le calcul de la dette nette est précisé dans le chapitre 20 - note 31 de l'annexe aux comptes consolidés. Le ratio rapporte la dette nette de La Poste SA et de ses filiales industrielles et commerciales (hors Activités bancaires) aux capitaux propres consolidés du Groupe (y compris Activités bancaires). Les capitaux propres du patier de consolidation des activités bancaires s'élèvent à 3 053 millions d'euros. Ce ratio est présenté dans le prospectus EMTN servant à lever de la dette auprès des investisseurs.

Risque de taux de change

Les Métiers « Courrier » et « Colis-Express » exercent des activités internationales, à partir de la France ou de filiales étrangères. La majeure partie de ces activités donne lieu à des produits et à des charges libellées dans une même devise, le plus souvent l'euro.

Le risque de change résiduel lié à l'exploitation ne porte donc que sur des montants très modestes au regard de la taille du Groupe.

Au 31 décembre 2010, l'effet change de la livre et du zloty sur le chiffre d'affaires se sont respectivement élevés à 17 millions d'euros et 9 millions d'euros. L'effet change total sur le résultat d'exploitation s'est élevé à 3 millions d'euros.

En ce qui concerne les émissions de dette en devises étrangères, elles font l'objet d'une couverture systématique, par la mise en place de swaps de devises. Ainsi, certains emprunts obligataires sont libellés en livre sterling et en franc suisse. Ces emprunts font l'objet d'une couverture de change à 100 % (voir chapitre 20 – note 30 de l'annexe aux comptes consolidés).

Risque de taux

La Poste a mis en place depuis 1999 une stratégie de gestion active de son endettement obligataire reposant sur la mise en place de dérivés afin de réduire le coût facial de ses emprunts obligataires.

Cette gestion dynamique génère de fait un risque de taux unidirectionnel lié à une évolution défavorable de la courbe des taux. Le risque de taux est encadré par une limite en pourcentage représentant le coût maximal sur un horizon de quatre années de l'endettement obligataire. Cette limite, qui est revue chaque année en fonction de la durée de l'endettement obligataire, fait l'objet d'une surveillance sur une base hebdomadaire.

Le coût prévisionnel de la dette est déterminé à partir des cash-flows prévisionnels de l'ensemble des instruments entrant dans le cadre de la gestion de la dette : emprunts et dérivés.

Les cash-flows attachés à des coupons variables sont appréhendés à travers un outil de place permettant de déterminer les anticipations des coupons futurs à partir de la courbe des taux.

Afin d'anticiper les effets d'une montée des taux, une simulation du coût de la dette est réalisée chaque semaine en prenant en compte un déplacement parallèle de 50 points de base de la courbe des taux. Si le résultat issu de ce scénario dépasse la limite en taux octroyée, des opérations préventives de refixation du coût de la dette sont mises en place (voir chapitre 20 – note 37 de l'annexe aux comptes consolidés).

Risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances des clients et des titres de placement.

• Titres de placement (voir chapitre 20 – note 37 de l'annexe aux comptes consolidés)

Au titre de ses activités financières, La Poste est essentiellement exposée à deux formes de risque de crédit :

- le risque de défaillance des émetteurs de ses titres de placement ;
- le risque de défaillance de ses contreparties de marché.

La trésorerie de La Poste est placée sous forme d'OPCVM monétaires et de Titres de Créances Négociables (TCN) bénéficiant 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.

Un second niveau de limites a été mis en place afin d'assurer une diversification sectorielle optimale des émetteurs, les placements sur un secteur d'activité donné ne pouvant représenter plus de 30 % de l'ensemble du portefeuille de TCN.

Par ailleurs, compte tenu de sa présence sur les marchés de dérivés, La Poste est exposée à un risque de défaillance de ses contreparties de marché. Ce risque est également encadré par un système de limites qui constituent des majorants absolus aux risques issus du portefeuille de dérivés.

L'exposition au titre de ces instruments est appréhendée au travers :

- d'un système « d'équivalent crédit forfaitaire » dépendant du nominal de l'opération et du type de sous-jacent (taux, change) et ;
- par un système d'évaluation « valeur de marché + *add-on* » ;
- le niveau de risque retenu étant égal au plus élevé des résultats issus de ces deux approches.

Enfin, les engagements vis-à-vis des contreparties de La Poste font l'objet d'accords systématiques de collatéralisation permettant de réduire le risque de défaillance au niveau de la franchise.

• Clients et autres débiteurs

Des provisions sont calculées de façon individuelle en fonction de l'appréciation du risque de non-recouvrement. Le poids des premiers, cinq et dix plus gros clients du Colis-Express ne constitue pas un risque significatif pour le Groupe. Aucun client du Groupe ne contribue au chiffre d'affaires consolidé pour un montant supérieur à 10 % du total.

9.4.2 Risques financiers bancaires

Les risques financiers bancaires (hors risques opérationnels) sont les suivants :

- risque de crédit ;
- risque de contrepartie ;
- risque de liquidité ;
- risque de marché ;
- risque de taux ;
- risques opérationnels.

La note 38.4 des états financiers consolidés (chapitre 20) chiffre les expositions aux risques de l'activité bancaire.

Risque de crédit

Sur les activités de banque de détail, le risque de crédit vient principalement des crédits immobiliers et, dans une moindre mesure, des découverts et facilités de caisse accordés sur les comptes ouverts par les clients.

La Banque Postale met en œuvre des règles qui encadrent la prise de risque, notamment les règles d'engagement et les règles d'octroi des crédits, et elle met en place les outils (scores et systèmes experts) destinés à l'octroi ou à la gestion des crédits et découverts.

Par ailleurs, La Banque Postale Financement, filiale de La Banque Postale spécialisée dans la distribution des prêts à la consommation, a engagé la commercialisation de ces crédits depuis avril 2010. L'encours en est encore faible. Les mêmes règles que pour le crédit immobilier sont appliquées.

S'agissant du risque né, la Direction des risques de La Banque Postale définit et met en place des indicateurs de mesure des risques de crédit, ainsi que des plans d'actions en cas d'évolution défavorable de ces indicateurs.

Sur les activités de marché, le risque de crédit naît des opérations de trésorerie interbancaire (dépôts, prêts, pensions) et du risque émetteur (corporate, bancaire ou souverain) sur les titres de créances négociés par la salle des marchés. Avant tout investissement, les tiers sont systématiquement notés et pourvus d'une limite individuelle visant à borner le montant total d'engagement. Ces limites individuelles sont le cas échéant complétées par des limites dites « de groupe », encadrant les expositions sur un ensemble de tiers considérés globalement comme un même bénéficiaire au sens de l'article 3 du règlement n° 93-05 du CRBF. Les limites individuelles sont complétées par un jeu de limites visant à réduire les risques de concentration sur des groupes de contreparties classées en fonction de leur pays d'origine, de leur secteur d'activité ou de leur notation interne.

Ces limites de diversification sont révisables mensuellement dans le cadre du Comité des risques de La Banque Postale (voir chapitre 20 – note 38 de l'annexe aux comptes consolidés).

Par ailleurs, l'exercice 2010 a vu l'émergence du risque sur certains États de la zone euro (Portugal, Irlande, Italie, Grèce, Espagne ou PIIGE). Le Comité des risques de La Banque Postale a à plusieurs reprises ajusté, voire pour certaines ramené à zéro, les limites sur les pays les plus sensibles. L'exposition à ce risque est détaillée dans la note 38.4.4 de l'annexe aux comptes consolidés (chapitre 20).

Risque de contrepartie

Dans la terminologie utilisée par La Banque Postale, le risque de contrepartie naît principalement des opérations sur instruments financiers à terme. Ces opérations, réalisées uniquement avec des contreparties bancaires, sont systématiquement effectuées dans le cadre de conventions prévoyant un « netting » des expositions et la mise en place d'un collatéral avec appels de marge réguliers.

Risque de liquidité

Du fait de l'activité récente de La Banque Postale en tant qu'établissement de crédit, sa structure de bilan est caractérisée par un emploi des ressources qui se fait encore majoritairement sur des portefeuilles de titres et, dans une moindre mesure, sur des crédits à la clientèle.

La Banque Postale n'est donc a priori pas dépendante du marché pour faire face à ses engagements. Elle est néanmoins exposée à un risque de liquidité provenant de la transformation de ses ressources, constituées majoritairement de dépôts à vue, en emplois échéancés, soit sous forme de titres de créances, soit sous forme de crédits immobiliers.

La détermination des montants alloués au portefeuille de titres détenus jusqu'à l'échéance résulte de l'application d'un scénario de référence, modélisant l'écoulement du passif sous différents scénarii de stress, intégrant notamment des situations de décollecte importante sur les dépôts à vue.

La part des ressources non employées en titres détenus jusqu'à l'échéance ou en crédits immobiliers permet de constituer le portefeuille de titres disponibles à la vente. Ces titres sont effectivement négociables et peuvent être cédés rapidement en cas de nécessité.

La politique de maîtrise de risques de La Banque Postale définit deux types de risque de liquidité avec deux approches de suivi différentes : le risque de liquidité tactique, lié à la gestion de la trésorerie de l'établissement, et le risque de liquidité structurel, lié à l'évolution de la structure de bilan de la Banque (voir chapitre 20 – note 38.3.4 de l'annexe aux comptes consolidés).

Ces deux risques sont encadrés par deux limites revues périodiquement en Comité ALM.

Risques de marché

Le risque de marché correspond au risque des variations de marché, tels que les cours de change, les taux d'intérêt et les prix des instruments financiers de capitaux propres, affectant le résultat du Groupe, directement ou au travers de sa participation dans CNP Assurances qui a une influence significative dans les comptes consolidés.

Même si La Banque Postale ne dispose pas d'activité de trading à proprement parler, elle est exposée aux risques de marché du fait de ses activités de gestion de trésorerie et de gestion du bilan.

Le portefeuille de marché, regroupant l'ensemble des opérations soumises aux risques de marché, englobe non seulement le portefeuille de négociation mais également des opérations du portefeuille bancaire, dont les titres disponibles à la vente et certaines opérations de prêt/emprunt.

Les risques de variation de ce portefeuille de marché, définis dans la politique de maîtrise des risques de La Banque Postale, sont appréhendés au travers d'indicateurs de sensibilité, d'une « Value at Risk » et de simulations de crises (stress-scenarii).

Ce portefeuille de marché est principalement exposé aux risques de variation des taux d'intérêt et des « spreads » de crédit et, dans une moindre mesure, aux marchés d'actions et aux cours de change (voir chapitre 20 – note 38.3.3 de l'annexe aux comptes consolidés).

Ratios prudentiels : les fonds propres de La Banque Postale sont gérés pour permettre à la Banque de respecter les ratios réglementaires et garantir sa solvabilité tout en distribuant à son actionnaire La Poste un niveau de dividendes conforme à ses attentes et sa politique de Groupe.

La qualité des actifs de la Banque ainsi que l'émission d'une dette subordonnée de 750 millions d'euros lui permettent

d'afficher en 2010 des ratios prudentiels supérieurs aux exigences réglementaires : le portefeuille de crédits clientèles, bien qu'en forte croissance, présente une qualité de risques et un niveau de garanties lui permettant de bénéficier de pondérations faibles. Les autres actifs sont constitués principalement d'un portefeuille de titres de très bonne qualité, investi principalement sur des obligations d'État ou assimilées.

En conséquence, La Banque Postale, qui applique le règlement n° 2000-03 du CRBF relatif aux conglomérats financiers, présente pour 2010 un ratio de solvabilité de 15,3 %, et un ratio *Tier 1-core Tier 1* de 11 %.

Enfin, La Banque Postale a poursuivi en 2010 une gestion prudente de sa liquidité. Celle-ci s'est concrétisée par des excédents sur toute l'année, confortés par la qualité des actifs financiers détenus. Le ratio de liquidité de La Banque Postale se place donc, là encore, à un niveau très supérieur à l'exigence minimale réglementaire de 100 %.

Risque de taux

S'agissant du risque de taux, il représente l'éventualité de voir les marges futures ou la valeur économique de La Banque Postale affectée par les fluctuations des taux d'intérêt.

Le risque global de taux est mesuré sur l'agrégat constitué du bilan modélisé de l'activité de banque de détail (crédits et dépôts) et des portefeuilles d'actifs disponibles à la vente et d'actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance.

Il est encadré par une limite, conformément aux préconisations du Comité de Bâle sur la mesure du risque global de taux. Cet indicateur est systématiquement présenté en Comité des risques et en Comité ALM et semestriellement en Comité d'audit.

Le risque de taux est principalement couvert par l'achat de titres obligataires à taux fixe, mais aussi, dans une moindre mesure, par la mise en place de swaps d'intérêts faisant l'objet d'une couverture IFRS de type « juste valeur » ou des flux de trésorerie (voir chapitre 20 – note 38.3.5 de l'annexe aux comptes consolidés).

Risque opérationnel

Le risque opérationnel correspond au risque des pertes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, des personnels, des systèmes internes ou à des événements extérieurs, en excluant les risques stratégiques et en y incluant les risques d'atteinte à la réputation.

9.5 Risques juridiques et réglementaires

De par sa taille et celle des moyens humains et matériels (parcs immobiliers, informatique, automobile, etc.) qu'il met en œuvre, de par la position historique qu'il occupe sur le marché du courrier et de par l'activité bancaire qu'il exerce, Le Groupe La Poste est soumis à un environnement juridique et réglementaire (voir chapitre 5 – paragraphe 5.4) étoffé, exigeant et en évolution constante.

Le risque existe de ne pas s'y adapter ou de ne pas s'y conformer dans les délais prescrits, avec les conséquences commerciales, juridiques, financières, civiles ou pénales que cela peut entraîner. C'est pourquoi tant la ligne hiérarchique que les personnels concernés sont largement sensibilisés aux questions de conformité, et ce dans chacun des domaines d'activité du Groupe.

Réglementation postale applicable au Groupe La Poste en tant qu'opérateur en charge du Service Universel

9

Opérateur historique et longtemps en situation de monopole de droit, La Poste est aujourd'hui l'opérateur en charge du Service Universel, pour une durée de quinze ans à compter du 1^{er} janvier 2010, et intervenant sur un marché totalement ouvert à la concurrence depuis le 1^{er} janvier 2011. Soumis à une régulation à la fois sectorielle et générale, le Courrier peut être confronté à un environnement réglementaire défavorable pouvant entraîner une réduction des volumes. De même, les tarifs de certains produits du Courrier (voir chapitre 5 – paragraphe 5.4) font l'objet d'un encadrement tarifaire et peuvent peser sur le

développement du chiffre d'affaires de cette activité. À ce jour, aucune modification des modalités relatives à l'encadrement tarifaire n'est connue.

Par ailleurs, Le Groupe La Poste est soumis à la juxtaposition de contrôles renforcés exercés par divers acteurs dont les objectifs et les angles d'approche sont différents (Commission européenne, Autorité de régulation des communications électroniques et des postes – Arcep, Autorité de la concurrence).

Réglementation applicable dans le domaine bancaire et risque de non-conformité

La Banque Postale est soumise à de multiples réglementations régissant ses activités de banque, de gestion d'actifs et d'assurance.

Malgré toutes les précautions prises et les contrôles mis en place, un risque de non-conformité ne peut être exclu, notamment dans les domaines suivants :

Risques de non-respect de la réglementation générale (droit de la concurrence) et particulière sur les produits et services bancaires, et de la fiscalité afférente

De nombreux produits d'épargne ou services (moyens de paiement) distribués par La Banque Postale sont des produits réglementés, tant en ce qui concerne leur montant, leur durée, leur rémunération, leur fiscalité, que leurs bénéficiaires ou leur mode de distribution.

Le nombre de comptes et de clients concernés et la complexité croissante de la réglementation peuvent générer mécaniquement un risque opérationnel de non-respect de cette dernière, avec les conséquences financières que cela peut engendrer.

Des instructions et des systèmes spécifiques de contrôle visent à la maîtrise de ce risque.

De son côté, la gestion interbancaire des moyens de paiement peut donner lieu à des évolutions réglementaires ou jurisprudentielles susceptibles d'en modifier l'économie au travers des commissions versées ou perçues.

L'Autorité de la concurrence a réalisé le 17 février 2011 à l'attention du groupement (GIE) des cartes bancaires une note d'évaluation préliminaire relative au montant de la commission

interbancaire de paiement. En réponse, le groupement a proposé un engagement de diminution de ce montant. L'Autorité de la concurrence doit maintenant lancer des tests de marché afin de préparer ses audiences. Sur les autres commissions interbancaires, l'Autorité de la concurrence est en phase d'instruction du dossier.

Par ailleurs, une notification de grief a été adressée par la Commission des sanctions de l'AMF à LBPAM et l'un de ses gérants relative à des opérations sur titres obligataires. Conformément à la procédure en vigueur, l'AMF a dans le même temps saisi le Parquet de Paris. Le dossier a été classé sans suite par le Parquet et le Rapporteur de l'AMF a par ailleurs recommandé leur mise hors de cause. Le 17 mars, LBPAM a été entendue par l'AMF, le représentant du collège a maintenu ses griefs mais sans requérir de sanction pécuniaire ou autre. LBPAM demeure dans l'attente de la décision.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

Risque de manquement au devoir de conseil dans le domaine bancaire

L'évolution de la réglementation comme celle de la jurisprudence renforcent constamment les obligations des banques en matière de devoir de conseil (directive Marchés d'Instruments Financiers, loi DDAC⁽³⁾ et ordonnances du 5 décembre 2008 et du 30 janvier 2009 pour les produits d'assurance, etc.).

Ce contexte réglementaire accroît en permanence la complexité des modalités de commercialisation de ces produits et, en corollaire, les exigences de compétence portant sur la ligne commerciale.

La spécificité de la clientèle de La Banque Postale, caractérisée par une préférence pour des placements sécurisés, conjuguée à la fragilité conjoncturelle des marchés financiers, renforce l'exposition à ce risque. C'est pourquoi la formation et la documentation professionnelle destinées à la ligne de conseil bancaire insistent continuellement sur cet aspect.

Réglementation applicable en matière environnementale

La Poste s'est fixé des objectifs ambitieux pour réduire les émissions de CO₂ de son parc immobilier (voir chapitre 5 – paragraphe 5.3) et se mettre en conformité avec les normes fixées par la loi dite « Grenelle 2 ». Cela passe par une adaptation volontariste et ce alors que l'industrialisation croissante des opérations est elle-même très consommatrice d'énergie. Il faut donc plus que compenser au niveau des immeubles eux-mêmes, notamment en réduisant les surfaces utilisées.

Par ailleurs, la loi de février 2005 sur l'accessibilité des établissements recevant du public (ERP) aux personnes à mobilité réduite prévoit que la mise aux normes doit être réalisée d'ici

à la fin de 2014, sous peine de sanctions. Cela concerne aussi bien les aménagements extérieurs qu'intérieurs, et toutes les formes de handicap.

Dans les deux cas, cela suppose un rythme soutenu de mise à niveau du parc immobilier, à mettre en regard de la taille de ce dernier (plus de 4 000 immeubles patrimoniaux pour près de 4,4 millions de m²). Les automates extérieurs (DAB/GAB) devront également respecter les normes d'accessibilité.

La phase de diagnostic est en cours et les mises en conformité seront réalisées en conséquence.

⁽³⁾ Diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire.

9.6 Politique de couverture de certains risques par l'assurance

Le Groupe estime bénéficiaire de couvertures d'assurance raisonnables et suffisantes.

La politique générale d'assurance du Groupe s'articule autour des principes suivants :

- mutualisation du risque : lorsque cela est possible, une police de Groupe est souscrite afin de permettre d'offrir à chaque entité ou filiale, quelle que soit sa capacité financière, des garanties optimales adaptées à ses risques propres, au meilleur prix ;

- assurance en priorité du risque d'intensité : en général, le risque de fréquence, dont le coût de l'assurance serait trop élevé, est conservé (franchise, conservation ou rétention, etc.) compte tenu de la capacité financière de La Poste.

Au titre de l'année 2010, le montant total des primes relatives aux polices d'assurance souscrites par le Groupe s'élève à 21,1 millions d'euros.

Assurance des dommages aux biens et pertes d'exploitation

Le programme d'assurance des dommages du Groupe est constitué principalement d'une assurance « tous dommages sauf » (TDS) couvrant tous les biens meubles et immeubles (sauf exclusions expressément prévues au contrat) et concerne toutes les entités du Groupe à l'exception de certaines filiales couvertes par une police adaptée à leur capacité financière.

Cette garantie fonctionne en agrégation annuelle des sinistres avec un seuil de déclenchement de 2 millions d'euros par an. La Poste reste donc son propre assureur jusqu'à ce montant. Au-delà, le risque est transféré à l'assureur.

Les principales limites de cette garantie sont les suivantes :

- incendie, explosions, foudre, dommages électriques et électroniques, choc de véhicule terrestre, éléments naturels et catastrophes naturelles, attentats, fumées : 150 millions d'euros en dommages directs dont 45 millions pour les frais supplémentaires ;
- effondrements : 30 millions d'euros pour les dommages directs et les frais supplémentaires ;
- carence des fournisseurs et clients : 20 millions d'euros.

Les autres contrats d'assurance dommages concernent principalement la couverture des risques :

- liés aux fonds et valeurs détenus par le Groupe y compris dans les automates bancaires ;
- de fraude : est indemnisée la perte financière résultant d'une fraude, d'un acte de malveillance, commis directement à l'encontre du Groupe ou de l'une de ses filiales sur les biens assurés (tous documents, archives, mobiliers, matériels, marchandises, l'ensemble des programmes et données, les valeurs détenues à un titre quelconque) ;
- informatiques : sont indemnisés les préjudices subis par le Groupe en cas d'atteinte à ses programmes et données, résultant d'un des faits générateurs listés au contrat ;
- relatifs à l'activité bancaire : est indemnisé le préjudice financier subi par La Banque Postale et ses filiales à la suite de faits générateurs listés dans le contrat.

Assurance du parc automobile

Compte tenu de l'importance de la flotte utilisée par La Poste (67 940 véhicules), La Poste a mis en place un montage d'assurance spécifique : les véhicules de service sont couverts au tiers uniquement, avec une franchise de 250 000 euros par sinistre et une conservation de 600 000 euros.

Pour les véhicules de fonction, une garantie « tous risques » a été souscrite.

Le Groupe bénéficie également d'une garantie « auto mission » au profit des collaborateurs utilisant leurs véhicules personnels à des fins professionnelles.

Assurance en matière de responsabilité civile (RC)

Une police « responsabilité générale et professionnelle des activités non financières » permet de couvrir la responsabilité civile de La Poste et de ses filiales françaises et étrangères. Les franchises sont adaptées en fonction de la nature du risque et des bénéficiaires des garanties. Les franchises principales sont comprises entre 1 500 et 100 000 euros.

Composée de deux lignes, cette garantie a une limitation maximale de 70 millions d'euros.

Par ailleurs sont souscrites des assurances RC professionnelles pour les activités financières, couvrant les erreurs, fautes ou omissions commises dans l'exercice des activités bancaires (RC professionnelle des activités financières, RC professionnelle consulting).

Sont également souscrites des garanties obligatoires relatives aux activités d'intermédiation d'assurance, de gestion et de transactions immobilières ou encore d'agents habilités.

Il existe également une assurance RC des mandataires sociaux, permettant de couvrir l'ensemble des dirigeants du Groupe et de ses filiales, tels que définis au contrat, contre les conséquences pécuniaires résultant de toute réclamation introduite à leur encontre y compris les frais de défense devant les juridictions civiles, administratives ou arbitrales, pénales, ou dans le cadre d'une procédure amiable.

Autres assurances

Assurance de transport

Le Groupe dispose de deux contrats :

- l'un dédié à GeoPost et ses filiales françaises et étrangères ;
- l'autre dédié aux activités postales françaises.

Ces contrats couvrent la responsabilité civile contractuelle et professionnelle des différentes entités du Groupe, des sous-traitants, les dommages aux biens du Groupe, les dommages aux biens confiés au Groupe, les transports de fonds et valeurs.

Assurance en matière de construction

En sa qualité de maître d'ouvrage, le Groupe souscrit des polices de construction dont deux programmes d'assurance destinés

à garantir automatiquement toute opération jusqu'à 10 millions d'euros :

- l'un dit « tous risques chantier », destiné à couvrir les dommages matériels pouvant survenir aux bâtiments en cours de construction ;
- l'autre dit « dommages ouvrage », destiné à garantir les vices cachés apparaissant sur ces mêmes bâtiments dans les dix ans qui suivent leur réception.

Assurance des manifestations et expositions

Cette assurance obligatoire couvre la responsabilité civile du Groupe en sa qualité d'organisateur mais également en sa qualité de participant.

Le Groupe n'a pas souscrit de contrat d'assurance « hommes clés ».

Chapitre 10

Examen de la situation financière et du résultat

10.1 Chiffres clefs du Groupe La Poste	106
10.2 Faits marquants	107
10.2.1 Environnement économique et financier	107
10.2.2 Environnement réglementaire	108
10.2.3 Faits marquants du Groupe	108
10.3 Résultats du Groupe La Poste	111
10.3.1 Des produits opérationnels en hausse ...	111
10.3.2 Des charges opérationnelles en progression.....	112
10.3.3 Un résultat d'exploitation en hausse	114
10.3.4 Résultat financier.....	114
10.3.5 Autres éléments du résultat	115
10.3.6 Résultat net part du Groupe.....	115
10.4 Résultats par secteur d'activité . 115	
10.4.1 Le Courrier	116
10.4.2 Le Colis et l'Express	118
10.4.3 Les Activités bancaires	120
10.4.4 L'Enseigne	123
10.4.5 Le secteur immobilier.....	124
10.4.6 Les charges non affectées	125
10.5 Flux de trésorerie	125
10.5.1 Flux de trésorerie des activités opérationnelles	126
10.5.2 Flux de trésorerie des activités d'investissement	126
10.5.3 Flux de trésorerie disponible	128
10.5.4 Variation de trésorerie	128
10.6 Endettement financier	129
10.6.1 Endettement brut	129
10.6.2 Endettement net.....	129
10.6.3 Notation financière.....	130
10.7 Capitaux propres	130
10.8 Événements post-clôture	131
10.9 Analyse des comptes sociaux	131
10.9.1 Résultat d'exploitation	132
10.9.2 Résultat financier.....	132
10.9.3 Résultat net	133
10.9.4 Bilan	133

Les données financières figurant dans cette partie du document sont issues des comptes consolidés du Groupe établis selon les normes IFRS et en données historiques.

10.1 Chiffres clefs du Groupe La Poste

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008	Évolution 2009/2010	
				<i>en montant</i>	<i>en %</i>
Croissance					
Produits opérationnels	20 939	20 527	20 799	+ 412	+ 2,0 %
Performance opérationnelle					
Résultat d'exploitation	784	757	886	+ 27	+ 3,5 %
Marge opérationnelle	3,7 %	3,7 %	4,3 %	-	-
Solidité financière					
Variation de l'endettement net ^(*)	713	186	142	-	-
Levier financier	1,1	1,4	1,8	-	- 0,3 pt

(*) Une variation positive indique un désendettement.

Les résultats du Groupe La Poste ont été confortés au cours de l'exercice 2010, après une année 2009 marquée par les effets de la crise financière et économique. Cette consolidation a été possible grâce à un modèle économique équilibré, basé sur les dynamiques de croissance différentes des Métiers du Groupe : le Courrier, le Colis-Express, La Banque Postale et s'appuyant sur l'un des réseaux de proximité les plus denses de France : l'Enseigne.

Grâce à la diversification de ses activités, le Groupe connaît à nouveau la croissance avec des produits opérationnels en hausse de + 2 % en 2010 à 20,9 milliards d'euros. La croissance organique des Activités bancaires et du Colis-Express viennent ainsi compenser la baisse structurelle des volumes du Courrier.

La performance opérationnelle du Groupe s'est améliorée en 2010. Le REX progresse ainsi de 27 millions d'euros à 784 millions d'euros et la marge opérationnelle (REX/produits opérationnels)

est stable à 3,7 %. Ces résultats ont été acquis grâce aux efforts de tous les Métiers pour adapter leurs moyens opérationnels. Les provisions enregistrées en 2010 et consécutives à la loi sur les retraites votée au second semestre en France n'ont ainsi pas eu d'impact sur le niveau des résultats 2010 dans leur comparaison avec 2009.

Le Groupe La Poste a poursuivi sa modernisation en 2010 tout en réduisant son endettement net de 713 millions d'euros. Depuis l'exercice 2007, la dette nette du Groupe a ainsi baissé de plus de 1 milliard d'euros. En 2010, ce désendettement est lié d'une part à la progression des flux de trésorerie des activités opérationnelles et d'autre part au niveau des investissements lié notamment à la fin du projet de modernisation des plates-formes Courrier (CQC). Le Groupe améliore ainsi sa structure financière avec un levier financier passant de 1,4 fin 2009 à 1,1 fin 2010, niveau encore très supérieur à la moyenne des grandes entreprises françaises avant l'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros.

10.2 Faits marquants

10.2.1 Environnement économique et financier

La zone euro a subi une profonde récession, suivie par une crise de la dette souveraine dans certains pays de la zone, dans le sillage de la crise financière mondiale.

De puissantes mesures publiques de relance ont contribué à stabiliser l'économie à la faveur d'un assouplissement rapide des conditions monétaires, d'une politique budgétaire de soutien et d'une aide publique massive au système financier. Les conditions financières se sont améliorées et une reprise progressive est en cours, mais elle reste fragile. En France comme dans la zone euro, la croissance du PIB s'établit à + 1,6 %.

Cependant, l'environnement économique demeure incertain. Devant l'ampleur des déficits budgétaires de certains États (Grèce, Portugal, Espagne, Irlande), les marchés doutent de la capacité des États à assainir leurs finances publiques. De ce fait, les coûts de financement pour ces pays se sont dégradés sur les marchés. Face au risque d'une contagion, les États membres de la zone euro ont adopté début mai 2010 un plan de stabilisation financier pouvant aller jusqu'à 750 milliards d'euros, avec le concours du FMI. En parallèle, la BCE a décidé d'acheter sur le marché secondaire des titres publics des pays les plus exposés. Les écarts de rendements entre les titres des États européens dits périphériques et le Bund allemand se sont stabilisés. La France a profité, comme l'Allemagne mais dans une moindre mesure, d'un afflux de capitaux, les investisseurs arbitrant en faveur des économies réputées les plus solides.

Dans ce contexte, le taux euro à 10 ans est passé de 4,05 % en moyenne en 2009 à 3,73 % en 2010, le taux de l'OAT 10 ans est passé de 3,64 % en 2009 à 3,12 % en 2010. Les taux à court terme ont également fortement baissé en Europe passant 1,23 % en

2009 pour l'Euribor trois mois à 0,81 % en 2010. L'écart entre les taux à 2 et 10 ans s'est resserré, s'établissant à 220 points de base en 2010 contre 236 points en 2009.

La consommation française a résisté en 2010 (+ 1,7 %) malgré une faible progression du revenu réel des ménages (+ 1,4 %) dont le taux d'investissement reste en retrait (- 2,1 %). L'inflation est remontée à 1,5 % suite à la tension des cours des matières premières notamment au second semestre.

Le taux du Livret A, dont le niveau est issu d'une formule de calcul basée sur l'inflation et sur l'évolution des taux Euribor et Eonia, a été relevé à 1,75 % au 1^{er} août 2010, revenant ainsi à son niveau de mai 2009 après avoir baissé à 1,25 % en août 2009.

Les marchés d'actions ont renoué avec une forte volatilité. Le CAC 40 a baissé de 3,3 % par rapport à 2009 en niveau fin d'année.

Le Groupe La Poste exerce ses activités en Europe. Il est exposé principalement à l'évolution de la livre et du zloty. L'euro s'est déprécié par rapport à la livre anglaise, passant de 0,89 à 0,86 et au zloty, passant de 4,33 à 3,99. Le Groupe est également sensible à l'évolution de la parité du dollar via le prix du pétrole du fait de son activité de transport (carburant) et de l'importance de son parc immobilier (chauffage). Pour une partie de son activité (Colis-Express), La Poste refacture au client l'évolution du prix du pétrole. L'euro s'est légèrement déprécié par rapport au dollar, ressortant en moyenne à 1,33 dollar en 2010 contre 1,39 en 2009.

10.2.2 Environnement réglementaire

10.2.2.1 Changement de statut et vote de la loi postale

La loi du 9 février 2010 sur le changement de statut de La Poste a transformé La Poste en société anonyme⁽¹⁾ détenue exclusivement par des capitaux publics, à l'exception de la part qui pourrait éventuellement être réservée au personnel. Cette loi s'appliquant à compter du 1^{er} mars 2010 ouvre la voie à l'entrée au capital de la Caisse des Dépôts et une augmentation de capital de 2,7 milliards.

Les principes qui fondent ce texte sont les suivants :

- continuité juridique, financière et patrimoniale entre l'établissement public La Poste et La Poste SA ; La Poste SA a été créée avec un capital social de 1 milliard d'euros ;
- détention de la totalité du capital par l'État ou par des personnes morales appartenant au secteur public ;
- maintien de leurs droits et statuts pour les fonctionnaires comme pour les salariés ;
- confirmation des quatre missions de service public confiées à La Poste, en cohérence avec les textes qui les ont définies : mission de Service Universel Postal, mission d'aménagement du territoire, mission de transport et de distribution de la presse et mission d'accessibilité bancaire.

Ce texte transpose également en droit français la troisième directive postale européenne du 20 février 2008 libéralisant le courrier à compter du 1^{er} janvier 2011 (voir chapitre 5.4)⁽¹⁾. Il

réaffirme les missions d'intérêt général confiées à La Poste, inscrites dans la loi de régulation des activités postales de 2005 et améliore notamment le financement de la mission d'aménagement du territoire, en augmentant jusqu'à 95 % l'abattement de fiscalité locale auquel l'entreprise peut prétendre. Elle définit également le nombre de points de contact fixé à au moins 17 000.

Le premier Conseil d'administration de La Poste s'est réuni le 11 mars 2010. Jean-Paul Bailly a été nommé Président-directeur général par décret du président de la République du 1^{er} avril 2010. Après audition le 21 décembre par les commissions des affaires économiques du Sénat et de l'Assemblée nationale et sur proposition de Christine Lagarde, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Jean-Paul Bailly a été nommé le 22 décembre Président du Conseil d'administration de La Poste en Conseil des ministres pour un nouveau mandat de cinq ans.

10.2.2.2 Réforme des retraites

La loi n° 2010-1330 adoptée par le Parlement le 9 novembre 2010 a relevé de deux ans l'âge légal de départ en retraite. Ce relèvement s'appliquera progressivement à raison de 4 mois par an à partir du 1^{er} juillet 2011 jusqu'au 1^{er} juillet 2016. Cette réforme a des impacts importants sur les comptes du Groupe, en particulier l'augmentation des provisions pour aménagements de fin de carrière. Ces impacts sont décrits au paragraphe 10.3.2.

10.2.3 Faits marquants du Groupe

10.2.3.1 Adoption du plan stratégique

Le plan stratégique Ambition 2015 a été présenté le 15 avril 2010 au Conseil d'administration de La Poste. Dans un environnement incertain, tant en ce qui concerne les hypothèses propres aux trafics postaux que celles d'environnement financier essentielles au développement de ses activités bancaires, Le Groupe La Poste a construit sa stratégie sur la fidélité à ses valeurs et l'obligation de s'adapter, en particulier, à l'ouverture des marchés à la concurrence et à l'accélération des mutations technologiques.

Le plan d'affaires Ambition 2015 fixe cinq priorités à l'entreprise :

- la pleine exécution de ses quatre missions de service public ;
- l'atteinte d'une performance durable et responsable ;
- l'amélioration de la qualité de service ;
- le développement de l'innovation ;
- le développement d'activités nouvelles dans la chaîne de valeur des Métiers et la recherche de nouveaux marchés en Europe.

(1) Dispositions modifiant certaines dispositions du Code des postes et des communications électroniques.

Pour faire de La Poste l'entreprise de services logistiques et financiers de dimension européenne la plus proche des Français et une référence en termes de modernité publique, l'entreprise se fixe deux règles pour mener à bien sa modernisation :

- conduire le plan stratégique dans le cadre d'un modèle social, fondé notamment sur le partage des fruits de la croissance et l'absence de plans de départs imposés ;
- faire du développement durable le fil conducteur de l'entreprise, en particulier dans l'orientation de ses investissements et dans le choix des axes d'amélioration de sa qualité de service.

Ce plan est présenté dans le chapitre 3 « Profil du Groupe La Poste » (paragraphe 3.4 « La stratégie du Groupe ») et dans le chapitre 12 « Informations sur les tendances ».

10.2.3.2 Préparation de l'augmentation de capital de La Poste

Depuis 2008 et les travaux de la commission Ailleret, il est prévu que la Caisse des Dépôts participe à l'augmentation de capital de La Poste d'un montant de 2,7 milliards d'euros (prime d'émission incluse) à hauteur de 1,5 milliard d'euros, l'État apportant parallèlement 1,2 milliard d'euros.

La commission de surveillance de la Caisse des Dépôts s'est prononcée positivement le 13 octobre 2010 sur le projet d'investissement dans Le Groupe La Poste, après avis favorable de son comité d'investissement.

La Commission européenne a été informée des modalités et conditions de l'augmentation de capital.

L'augmentation de capital fait l'objet d'un engagement irrévocable matérialisé dans un contrat de souscription signé entre l'État, la Caisse des Dépôts et Consignation et La Poste.

Les modalités techniques ont été retenues pour organiser les versements en fonction des besoins de financement des investissements de La Poste, tels que décrits dans le plan Ambition 2015 arrêté par le Conseil d'administration du 15 avril 2010.

La Poste recevra les fonds liés à l'augmentation de capital en trois versements : 1 050 millions d'euros en 2011 et 2012, puis 600 millions d'euros en 2013.

L'Assemblée Générale Mixte du 7 avril 2011 actera également l'entrée de la Caisse des Dépôts et Consignation dans les instances de gouvernance du Groupe La Poste.

10.2.3.3 Évolutions de périmètre

Les opérations de croissance externe ont été peu nombreuses au cours de l'exercice 2010 et ont essentiellement concernées le métier Courrier.

Gestion documentaire

- Sefas Innovation

La filiale de gestion documentaire « Docapost » a acquis les parts des actionnaires minoritaires de Sefas Innovation en avril 2010, portant son pourcentage de détention à 99 % du capital de cette société spécialisée dans les solutions pour la production de documents et de courrier d'entreprise personnalisés.

Marketing direct

- Mediapost SA

Le 20 mai 2010, Sofipost (société holding) a racheté au groupe Hersant Media les 16,6 % du capital de Mediapost qu'il détenait depuis 2003. Le Groupe La Poste détient désormais 100 % de Mediapost, filiale dédiée au Marketing direct.

- Création de la régie publicitaire Mediapost Publicité

Une nouvelle société Mediapost Publicité est créée le 16 juin. Détenue par Mediapost, cette filiale est dédiée à la communication de proximité en boîtes aux lettres physiques ou électroniques.

- Acquisition de Sogec

Cette acquisition réalisée le 15 décembre a pour objectif d'étendre le périmètre d'intervention de Mediapost dans la gestion de la relation client. Mediapost complète ainsi son expertise avec une gamme de marketing promotionnel lui permettant d'accompagner les annonceurs sur tout le processus de gestion de la relation client.

Présente en France et en Allemagne, l'entreprise emploie 300 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires de 33,7 millions d'euros en 2009 et 37,9 millions d'euros en 2010.

10.2.3.4 Partenariats

La Banque Postale a poursuivi sa politique active de partenariats pour offrir à sa clientèle de particuliers une gamme de produits et services enrichie :

- La Banque Postale Financement, créée avec la Société Générale, a lancé son offre de crédit à la consommation en décembre 2009 et l'a généralisée sur l'ensemble du territoire en mai 2010. En juin, cette offre a été complétée par des offres destinées plus spécifiquement à la clientèle jeune en lançant trois nouveaux produits ciblés : le prêt étudiant/apprenti, le prêt permis à un euro par jour, et le prêt intérimaire.

- La Banque Postale Assurances IARD, filiale détenue à 65 % par La Banque Postale et à 35 % par Groupama, a lancé la commercialisation de la gamme de produits d'assurance de dommages le 9 décembre 2010 sur les canaux à distance (Internet, téléphone).
- En matière d'assurance santé, La Banque Postale et La Mutuelle Générale ont signé le 15 juillet 2010 les accords définitifs pour la création d'une filiale commune destinée à développer et à commercialiser une offre complète dès la fin d'année 2011.

La Poste, capitalisant sur la densité du réseau de proximité de l'Enseigne, a décidé d'élargir son offre de téléphonie et de devenir un opérateur de réseau mobile virtuel en partenariat avec l'un des acteurs majeurs du marché. À l'issue d'un appel à partenaire et de la décision de son Conseil d'administration du 26 août 2010, La Poste a choisi SFR pour constituer une co-entreprise détenue à 51 % par La Poste et 49 % par le partenaire. Le lancement de l'offre commerciale est prévu au premier semestre 2011. La gamme proposée sera cohérente avec les valeurs du Groupe : confiance, simplicité, transparence et accessibilité au plus grand nombre.

10.2.3.5 Modernisation du Groupe

Le déploiement du programme « Cap Qualité Courrier » a continué sur un rythme d'exécution soutenu. Après un pic d'investissement au cours de l'exercice 2009 où 27 Plates-formes Industrielles (PIC) avaient été ouvertes, neuf nouvelles Plates-formes ont été ouvertes en 2010. Au total, 36 Plates-formes Industrielles et 253 Plates-formes de Distribution du Courrier sont en activité au 31 décembre 2010 et traitent 86 % des flux courrier. Ce programme dont le déploiement se terminera au cours de l'exercice 2011 contribue directement à l'amélioration de la productivité du Courrier via une massification des flux et à l'amélioration de la qualité de service aux clients.

Ce programme portant sur l'efficacité industrielle est relayé par un programme de modernisation de la distribution dénommé « Facteurs d'avenir ». Ce programme consiste à adapter les moyens à l'activité en faisant varier les organisations grâce notamment à la mise en place d'équipes solidaires se partageant les tournées pendant les jours à volume faible et assurant la continuité de service en cas d'absences inopinées. À fin 2010, 95 % du territoire a basculé vers cette nouvelle organisation.

La modernisation du réseau de l'Enseigne est l'autre grand projet de modernisation du Groupe.

- Le concept de bureau de poste baptisé « Espace Service Client » mis en œuvre depuis 2009 propose un nouveau modèle d'accueil, de conseil et de vente qui fait passer l'Enseigne d'un

service uniforme centré sur le guichet, à un modèle multicanal fondé sur un service personnalisé. À fin 2010, 781 bureaux sont au format ESC dont 161 ouverts en 2009 et 620 en 2010. À fin 2011, il est prévu que les 1 000 bureaux les plus fréquentés soient tous au format ESC.

- Par ailleurs, l'Enseigne a poursuivi en 2010 la rénovation immobilière de son réseau avec 145 bureaux de poste modernisés (199 sur l'année 2009) et 378 « rafraîchissements » (471 sur l'année 2009).
- Enfin, 6 832 points de contact sont en partenariat à fin 2010 (Agences Postales Communales, Relais Poste, etc.), soit une augmentation de leur nombre sur l'année de 377. Au global, le réseau compte 17 079 points de contact avec la clientèle.

Cette modernisation du réseau participe directement à l'amélioration du service au client. Un référentiel de standards de service construit avec l'aide de l'AFNOR permet de mesurer cette amélioration. À fin 2010, 617 bureaux ont été certifiés. Les bureaux ESC et/ou certifiés ont des résultats très satisfaisants en terme d'attente : le temps d'attente moyen pour un professionnel, titulaire de la carte Pros, ou pour les opérations rapides (retrait dépôt courrier/colis) s'est établi à 3 min 27 en 2010. Sur l'ensemble des bureaux et des opérations, le temps d'attente moyen (mesuré par la Sofres) s'est également amélioré, passant de 7 min 19 en novembre 2009 à 6 min 15 en novembre 2010.

10.2.3.6 Contribution de La Poste au développement responsable

À fin février 2010, la livraison des 100 premiers quads électriques au métier Courrier a été finalisée. L'objectif est d'en acquérir 3 000 à terme ce qui permettra d'économiser 300 tonnes de CO₂ par an.

Un appel d'offres européen a été lancé pour l'achat de 50 000 véhicules électriques pour le compte d'un groupement de 20 acheteurs publics piloté par La Poste (voir paragraphe 5.3). Après la phase de négociations, les premières commandes devraient être passées durant l'été 2011.

GeoPost a poursuivi sa démarche environnementale. Chronopost, pionnier dans la livraison en centre-ville a étoffé son parc de véhicules propres. DPD Suisse et DPD Allemagne ont mis en place les premiers acheminements par chemin de fer en 2010.

Par ailleurs, à l'attention de ses clients les plus fragiles, La Banque Postale a poursuivi son engagement en matière de microcrédits personnels en finançant des projets individuels portés par des personnes physiques en situation d'exclusion bancaire et en participant à la mise en place d'un dispositif de détection des situations de fragilité.

10.2.3.7 Émission obligataire

La Banque Postale a procédé en novembre à une émission obligataire d'un montant de 750 millions d'euros. Cette émission obligataire a été souscrite principalement par des investisseurs européens et a été accueillie favorablement par les marchés. La Banque Postale a procédé à cette émission de titres subordonnés (Tier 2) afin d'optimiser la structure de son bilan et de disposer de marges de manœuvre dans l'application du ratio des grands risques à compter du 1^{er} janvier 2011.

La Poste elle-même n'a pas procédé à des émissions obligataires en 2010 à l'exception d'une opération d'échange de dettes qui a conduit à reporter 200 millions d'euros sur l'échéance 2023.

10.2.3.8 Refonte des SI Finances

Dans le cadre de la réorganisation du Groupe en « Métiers », cinq progiciels de gestion intégrés (ERP) développés par la société SAP ont été déployés en 2010 sur le périmètre de La Poste et de Poste Immo. Les domaines couverts par ce projet concernent notamment la fonction finance et les achats au sein de la maison mère. De par son ampleur et sa complexité, ce projet a constitué un enjeu de modernisation majeur de La Poste, tenu aussi bien en délai (lancement décembre 2007) qu'en qualité (bascule réussie lors de la clôture 2010).

10.3 Résultats du Groupe La Poste

10

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008	Évolution 2009/2010	
				<i>en M€</i>	<i>en %</i>
Produits opérationnels	20 939	20 527	20 799	+ 412	+ 2,0 %
Charges opérationnelles	(20 155)	(19 770)	(19 913)	- 385	+ 1,9 %
Résultat d'exploitation	784	757	886	+ 27	+ 3,5 %
Résultat financier	(233)	(210)	(368)	- 22	- 10,6 %
Quote-part des sociétés mises en équivalence	197	165	137	+ 31	+ 18,9 %
Intérêts minoritaires	13	(6)	(6)	+ 19	n.s.
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	550	531	529	+ 19	+ 3,5 %

Dans un contexte de croissance retrouvée de ses produits opérationnels de + 2 % en 2010, le résultat d'exploitation du Groupe s'améliore de + 3,5 % à 784 millions d'euros. Le résultat net part du Groupe progresse également de + 3,5 % en 2010 à 550 millions d'euros.

L'analyse des différentes lignes du compte de résultat est présentée dans les paragraphes suivants.

10.3.1 Des produits opérationnels en hausse

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008	Évolution 2009/2010	
				<i>en M€</i>	<i>en %</i>
Courrier	11 538	11 665	12 023	- 127	- 1,1 %
Colis-Express	4 841	4 479	4 703	+ 361	+ 8,1 %
Activités bancaires	5 215	5 019	4 815	+ 196	+ 3,9 %
Autres secteurs et intercos	(655)	(637)	(742)	- 19	+ 2,9 %
PRODUITS OPÉRATIONNELS	20 939	20 527	20 799	+ 412	+ 2,0 %

Les segments opérationnels du Groupe sont présentés au paragraphe 10.4 « Résultats par secteur d'activité ».

Les produits opérationnels du Groupe La Poste s'établissent à 20,9 milliards d'euros en 2010, en progression de + 2 % par rapport à l'exercice 2009 en données historiques. Ces produits avaient baissé de - 1,3 % en 2009 par rapport à l'exercice 2008.

À périmètre et taux de change constants, la croissance organique du Groupe est de + 298 millions d'euros, soit + 1,5 % :

- Les variations de périmètre ont un effet positif de + 69 millions d'euros sur les produits opérationnels. Elles résultent notamment des effets reports des acquisitions réalisées en 2009 dans le métier Colis-Express (41 millions d'euros), dans le métier Courrier (8 millions d'euros) et dans les Activités bancaires (20 millions d'euros).
- Les effets change sont favorables et s'élèvent à + 45 millions d'euros dont + 5 millions d'euros pour le Courrier et + 39 millions d'euros pour GeoPost avec notamment l'appréciation de la livre sterling par rapport à l'euro.

À périmètre et change constants, les produits opérationnels avaient reculé de 411 millions d'euros entre 2009 et 2008 soit - 2 %.

Les activités Colis-Express et les Activités bancaires sont les moteurs de la croissance du Groupe et permettent de compenser la baisse du chiffre d'affaires Courrier. Ces dynamiques différentes trouvent leurs explications dans les principales variations suivantes :

- Pour le Colis-Express, après une année 2009 où les volumes d'objets transportés avaient baissé dans un contexte de récession en France et en Europe, l'activité est repartie à la hausse en France et dans les pays européens. La croissance des volumes de ColiPoste et de GeoPost s'établit ainsi

respectivement à + 1,9 % et + 9,6 % à jours ouvrés équivalents. Cette croissance a notamment été obtenue dans un contexte de forte concurrence notamment sur le marché de l'express qui a conduit à une baisse des prix du marché.

- Le PNB des Activités bancaires progresse de + 3,9 % en 2010 après avoir progressé de + 4,2 % en 2009. Cette performance est liée à la réussite commerciale de La Banque Postale qui enregistre une progression régulière de ses encours moyens d'épargne et de crédit. En 2010, La Banque Postale a dépassé l'objectif de 10 millions de clients actifs, assigné lors de sa création.
- Le chiffre d'affaires Courrier a baissé de - 1,1 % en 2010 (après une baisse de - 3 % en 2009), du fait notamment de la baisse des volumes d'objets payants distribués de - 3,5 % à jours ouvrables équivalents et hors trafic « élections ». Cette baisse qui s'est ralentie par rapport à l'exercice 2009 a été en partie compensée par une augmentation des prix de l'ordre de + 1,1 % des produits d'affranchissements et par le développement des autres produits et services portés notamment par les filiales spécialisées du Courrier.

Enfin, parmi les éléments financiers non récurrents susceptibles d'être évoqués au titre de l'exercice 2010, il convient de noter les impacts négatifs liés à l'amende de l'autorité de concurrence au titre d'une entente illicite sur les échanges image chèque pour 33 millions d'euros et la cotisation exceptionnelle de La Banque Postale au fonds de garantie des dépôts pour 25 millions d'euros. La variation de la provision épargne logement a également un impact négatif de - 15 millions d'euros (elle était sans incidence en 2009). Retraitée de ces autres éléments, la progression des produits opérationnels à périmètre et change constants atteindrait 1,8 %.

10.3.2 Des charges opérationnelles en progression

(en millions d'euros)	2010	2009	2008	Évolution 2009/2010	
				en M€	en %
Charges de fonctionnement (*)	(6 412)	(6 198)	(6 386)	- 213	+ 3,4 %
Charges de personnel	(12 701)	(12 625)	(12 606)	- 75	+ 0,6 %
Amortissements, dépréciations et pertes de valeur	(1 052)	(939)	(952)	- 113	+ 12,0 %
Résultat des cessions d'actifs	10	(7)	32	+ 17	ns
CHARGES OPÉRATIONNELLES	(20 155)	(19 770)	(19 913)	- 385	+ 1,9 %

(*) Charges de fonctionnement : achats et autres charges, impôts et taxes, autres charges et produits opérationnels.

Les **charges opérationnelles** du Groupe La Poste s'établissent à 20,15 milliards d'euros en 2010, en progression de + 1,9 % par rapport à l'exercice 2009 en données historiques. À périmètre et taux de change constants, les charges opérationnelles du Groupe augmentent de + 277 millions d'euros en 2010, soit + 1,4 % après avoir baissé de - 307 millions d'euros en 2009 (- 1,6 %).

Les **charges de fonctionnement** s'élèvent à 6,41 milliards d'euros et augmentent de + 3,4 % par rapport à 2009. À périmètre et change constants, les charges de fonctionnement progressent de 150 millions d'euros soit une hausse de + 2,4 %. L'augmentation de ces charges en 2010 traduit trois phénomènes distincts :

- Le modèle du métier Colis-Express fondé sur la variabilisation des charges en fonction de l'activité. Ainsi, dans un contexte de hausse des volumes de 7,7 % (y compris jours ouvrés), les charges ont crû de 7,4 % soit une hausse de 228 millions d'euros à périmètre et change constants.
- Le développement des Activités bancaires avec la montée en charge des partenariats de La Banque Postale (LBP Financement et LBP IARD) qui contribue à hauteur de + 26 millions d'euros à la croissance des charges de fonctionnement du Groupe. Hors ces nouvelles activités, la contribution de La Banque Postale est en baisse de - 8 millions d'euros.
- Les efforts de rationalisation des autres Métiers du Groupe La Poste qui affichent une baisse globale des charges de fonctionnement de 90 millions d'euros à périmètre et change constants.

Les **charges de personnel** s'élèvent à 12,70 milliards d'euros et progressent de + 0,6 % par rapport à 2009.

- La loi du 9 novembre 2010 réformant les régimes de départ à la retraite en France a eu pour effet d'alourdir les charges de personnel de - 220 millions d'euros en 2010 :
 - Le report progressif de 2 ans de l'âge de départ en retraite a eu pour effet de prolonger d'autant la durée des dispositifs d'aménagement de fin d'activité. Le coût estimé de - 328 millions d'euros a été totalement provisionné en 2010.
 - La suppression du dispositif de Cessation Progressive d'Activité (CPA), et du régime de Congé de Fin de Carrière qui y était lié, a amené La Poste à reprendre les provisions constituées à cet effet soit + 182 millions d'euros.

- La faculté offerte aux parents d'au moins trois enfants de partir avant le 30 juin 2011 sous réserve de remplir les conditions d'éligibilité et d'avoir déposé un dossier avant le 1^{er} janvier 2011 a conduit le Groupe à comptabiliser une charge à payer de - 74 millions d'euros.

- Le Groupe constate en 2010 une dotation nette aux provisions de - 11 millions d'euros liée notamment à la stabilisation des adhésions aux dispositifs de fin d'activité (hors effet de la loi sur les retraites décrit supra). En 2009, les dotations nettes aux provisions s'élevaient à - 126 millions d'euros.
- Le taux des cotisations retraites baisse de 1,45 point sur l'exercice 2010 ce qui se traduit par une baisse des charges de 53 millions d'euros au titre de cet effet taux.
- Les autres éléments de rémunération et de charges sont stabilisés compte tenu d'une baisse des effectifs moyens de 3,7 % par rapport à 2009 compensée par un effet prix global de + 3,6 % intégrant les modifications de structure fonctionnelle, l'évolution de la rémunération moyenne des présents et d'autres effets affectant la masse salariale.

Les **amortissements, dépréciations et pertes de valeur** se chiffrent à 1,05 milliard d'euros et progressent de + 12 %.

- Les amortissements nets augmentent de 51 millions d'euros à - 887 millions d'euros, en lien avec les programmes d'investissements des dernières années, notamment la modernisation de l'outil industriel du Courrier et les nouveaux agencements des bureaux de poste.
- Les provisions et pertes de valeur nettes s'élèvent à - 106 millions d'euros, en progression de 54 millions d'euros. Le Groupe a constitué en 2010 des provisions pour risques et charges à hauteur de 31 millions d'euros et les pertes de valeurs sur goodwill se sont élevées à 37 millions d'euros.
- Le coût du risque de l'Activité bancaire est en hausse de 8 millions d'euros, en lien avec le développement des crédits immobiliers et avec la hausse des découverts sur les comptes à vue.

Le **résultat des cessions d'actifs** ressort à + 10 millions d'euros en 2010 contre - 7 millions d'euros en 2009. Ce résultat est la conjonction des plus-values sur cessions immobilières pour 18 millions d'euros et de moins-values sur cessions de véhicules à hauteur de - 8 millions d'euros.

10.3.3 Un résultat d'exploitation en hausse

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008	Évolution 2009/2010	
				<i>en M€</i>	<i>en %</i>
Produits opérationnels	20 939	20 527	20 799	+ 412	+ 2,0 %
Charges opérationnelles	(20 155)	(19 770)	(19 913)	- 385	+ 1,9 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	784	757	886	+ 27	+ 3,5 %
% des produits opérationnels	3,7 %	3,7 %	4,3 %		+ 0,1 pt

Le résultat d'exploitation s'établit à 784 millions d'euros en 2010 en progression de + 3,5 % par rapport à 2009. Les effets périmètre et change ne sont pas significatifs et contribuent à hauteur de 4 millions d'euros à l'augmentation de 27 millions d'euros.

La marge opérationnelle du Groupe est stable à 3,7 % entre 2010 et 2009 après avoir atteint 4,3 % en 2008.

10.3.4 Résultat financier

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008	Variation 2009/2010	
				<i>en M€</i>	<i>en %</i>
Charges nettes d'intérêts	(192)	(214)	(236)	+ 22	- 10,2 %
Variation de « juste valeur »	26	85	(53)	- 60	- 69,8 %
Coût de l'endettement financier net	(166)	(128)	(289)	- 38	+ 29,5 %
Autres éléments du résultat financier	(67)	(82)	(79)	+ 15	- 18,3 %
RÉSULTAT FINANCIER	(233)	(210)	(368)	- 22	+ 10,7 %

Les charges financières nettes s'élèvent à - 233 millions d'euros en 2010 en augmentation de 22 millions d'euros par rapport à 2009. Ces charges s'élevaient à 368 millions d'euros en 2008.

Le coût de l'endettement financier net s'élève à - 166 millions d'euros en 2010 contre - 128 millions d'euros en 2009 et - 289 millions en 2008.

- Les charges nettes d'intérêts sont en baisse régulière entre 2008 et 2010 du fait d'une part de la baisse des taux de marché que le Groupe a su capter en swappant une partie de sa dette à taux variable et d'autre part de la baisse de son endettement net de plus de 1 milliard sur la période.
Le taux moyen de la dette obligataire est ainsi passé de 4,2 % en 2008, à 3,5 % en 2009 et 3,2 % en 2010.
- La variation de « juste valeur » des instruments financiers s'élève à + 26 millions d'euros en 2010 après un produit de + 85 millions d'euros en 2009 et une charge de 53 millions d'euros en 2008 et se décompose comme suit :
 - La variation de juste valeur de la dette obligataire swappée a généré une charge de 13 millions d'euros après un produit

exceptionnel de 96 millions d'euros en 2009. La revalorisation de la dette en 2009 était liée à la dégradation du *spread* de crédit de La Poste dont la notation était passée de AA- à A+. À conditions de taux et de *spread* inchangées, ce produit est repris chaque année sur la durée résiduelle de la dette.

- La variation de juste valeur des produits dérivés induit un produit de + 39 millions d'euros en 2010 après une charge de - 11 millions d'euros en 2009 et - 53 millions d'euros en 2008. Ces produits dérivés sont utilisés dans le cadre d'une gestion prudente de l'exposition du Groupe aux variations des taux d'intérêt. La remontée des taux en fin d'exercice conduit à valoriser les swaps qui ont pour objet de fixer la charge d'intérêts de La Poste.

Les autres éléments du résultat financier concernent principalement la charge d'actualisation des provisions sur avantages postérieurs à l'emploi au personnel qui passe de - 75 millions d'euros en 2009 à - 62 millions d'euros en 2010 soit une diminution de 13 millions d'euros.

10.3.5 Autres éléments du résultat

Après avoir augmenté de 55 millions d'euros en 2009, la charge d'impôts du Groupe progresse de 36 millions d'euros en 2010 pour atteindre - 211 millions d'euros. La charge d'impôts courant, correspondant aux montants payés ou restant à payer à court terme au titre de l'exercice, a augmenté de 60 millions d'euros et est compensée par l'augmentation des produits d'impôt différé de 24 millions d'euros.

La quote-part des sociétés mises en équivalence s'établit à 197 millions d'euros en 2010, en hausse de + 32 millions d'euros

par rapport à 2009. Elle avait augmenté de 28 millions d'euros en 2009 :

- La contribution de CNP Assurances, que le Groupe détient à hauteur de 19,72 %, s'établit à 195 millions d'euros en augmentation de 9 millions d'euros après une augmentation de 28 millions d'euros en 2009.
- Le résultat des autres sociétés augmente de 22 millions en 2010 par rapport à l'exercice 2009 et est directement lié à la contribution de la société turque de Colis-Express : Yurtiçi Kargo après la dépréciation enregistrée en 2009.

10.3.6 Résultat net part du Groupe

Après déduction des intérêts minoritaires, le résultat net part du Groupe passe de 529 millions d'euros en 2008 à 531 millions d'euros en 2009 et 550 millions d'euros en 2010.

Un dividende représentant 25 % du résultat net part du Groupe soit 136 millions d'euros est proposé à l'Assemblée Générale.

10

10.4 Résultats par secteur d'activité

L'information sectorielle est présentée conformément à la norme IFRS 8 « Segments opérationnels ». La définition des segments opérationnels est basée sur l'organisation existante en matière de pilotage au sein du Groupe La Poste. Un segment 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 et réseau de distribution, environnement réglementaire.

Les segments opérationnels présentés par Le Groupe La Poste sont les suivants :

- Courrier : comprend l'ensemble de l'activité Courrier de La Poste (collecte, tri, distribution de correspondances, de publicité et de presse) ainsi que les sociétés du sous-groupe Sofipost.

- Colis-Express : le Colis représente l'ensemble de l'activité réalisée par La Poste sous la marque ColiPoste (activité C2C en France). L'activité Express comprend les activités Express BtoB et BtoC du Groupe en France et à l'international sous les marques du sous-groupe GeoPost, en particulier DPD, Chronopost, Exapaq et Seur.
- Activités bancaires : comprend l'activité du sous-groupe La Banque Postale.
- Enseigne : comprend les activités de vente et de distribution, auprès du grand public, des produits et services du Groupe La Poste.
- Immobilier : comprend les activités de gestion du parc immobilier réalisées par Poste Immo et l'activité de la Direction Opérationnelle de l'immobilier de La Poste.
- Non affecté : comprend les Directions Support et les services de siège (tête de Groupe) et le coût net de l'aménagement du territoire.

Les produits opérationnels de chaque secteur d'activité correspondent au total des produits du secteur, y compris les intercos avec les autres secteurs.

2010 (en millions d'euros)	Courrier	Colis- Express	Activités bancaires	Enseigne	Immobilier	Non affecté	Élim.	Groupe
Produits opérationnels	11 538	4 841	5 215	4 368	747	851	(6 621)	20 939
Charges opérationnelles	(11 389)	(4 505)	(4 485)	(4 319)	(712)	(1 366)	6 621	(20 155)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	149	336	730	49	35	(515)	0	784
% des produits opérationnels	1,3 %	6,9 %	14,0 %					3,7 %

2009 (en millions d'euros)	Courrier	Colis- Express	Activités bancaires	Enseigne	Immobilier	Non affecté	Élim.	Groupe
Produits opérationnels	11 665	4 479	5 019	4 486	754	865	(6 742)	20 527
Charges opérationnelles	(11 486)	(4 155)	(4 407)	(4 542)	(699)	(1 221)	6 742	(19 770)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	179	324	612	(56)	54	(355)	0	757
% des produits opérationnels	1,5 %	7,2 %	12,2 %					3,7 %

2008 (en millions d'euros)	Courrier	Colis- Express	Activités bancaires	Enseigne	Immobilier	Non affecté	Élim.	Groupe
Produits opérationnels	12 023	4 703	4 815	4 585	680	880	(6 886)	20 799
Charges opérationnelles	(11 478)	(4 376)	(4 545)	(4 509)	(622)	(1 270)	6 887	(19 913)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	545	327	270	76	58	(390)	0	887
% des produits opérationnels	4,5 %	7,0 %	5,6 %					4,3 %

10.4.1 Le Courrier

(en millions d'euros)	2010	2009	2008	Variation 2009/2010	
				en M€	en %
Chiffre d'affaires	11 538	11 665	12 023	- 127	- 1,1 %
Charges opérationnelles	(11 389)	(11 487)	(11 478)	+ 97	- 0,8 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	149	179	545	- 30	- 16,6 %
% du CA	1,3 %	1,5 %	4,5 %	- 0,2 pt	- 15,7 %

10.4.1.1 Un chiffre d'affaires marqué par la baisse structurelle des volumes

2010 vs 2009

En 2010, le chiffre d'affaires consolidé de 11 538 millions d'euros affiche une décroissance de - 1,1 % (soit - 127 millions d'euros). À périmètre et change constants, la baisse est de - 1,2 %.

Les produits du Courrier réalisés avec les autres entités du Groupe La Poste s'élèvent à 645 millions d'euros et concernent essentiellement l'affranchissement du courrier de gestion de La Banque Postale (201 millions d'euros) et les prestations de services vendues au secteur Colis-Express (398 millions d'euros)

en matière d'acheminement et de distribution. Ils progressent de + 2,7 % dont la majeure partie sur les prestations Colis (hausse des volumes colis, nouvelle prestation sur le Coliéco et effet mix).

- Les **produits d'affranchissement** s'élèvent à 8 990 millions d'euros.

En 2010, l'affranchissement affiche une diminution de 195 millions d'euros (- 2,1 %), en particulier sur la communication d'affaires qui enregistre une diminution de 204 millions d'euros.

La baisse de volume est de - 2,9 % dont - 3,5 % de trafic hors élections et + 0,6 % d'effet JO. Les envois de lettres baissent de façon significative (- 5,2 % sur la Lettre et - 4,1 % sur l'Écopli)

tandis que le recul des produits de Marketing (- 1,3 %) et de Presse (- 4 %) est inférieur à celui de 2009.

La tendance à la baisse des volumes de courrier se poursuit avec le développement des procédés de communication aujourd'hui totalement dématérialisés. La communication d'affaires reste le domaine le plus menacé par l'émergence de nouveaux canaux de communication type Internet. Les entreprises recherchent en effet les solutions les moins coûteuses dans leurs relations avec leurs partenaires et clientèles.

Cette baisse de trafic, accompagnée d'un effet mix négatif de - 64 millions d'euros et d'un effet positif sur les remises de 13 millions d'euros, est en partie compensée par une hausse de prix de + 1,3 %.

- Les **produits internationaux et les autres services** aux bornes du secteur Courrier contribuent à hauteur de 1 610 millions d'euros.

Le segment International et Autres services progresse de + 31 millions d'euros, soit + 2 %, grâce à l'innovation produit notamment via les offres Internet, la progression des produits de « collecte et remise » et la reprise de la croissance du Courrier international. Les prestations croissent notamment sur les relations avec le Colis dont 38 % du chiffre d'affaires est réalisé par les forces de vente du Courrier et dont 70 % des colis BtoC sont distribués par le Courrier.

- Le chiffre d'affaires de **Sofipost** aux bornes du groupe Courrier atteint 938 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires contributif progresse de + 37 millions d'euros soit + 4 % à 938 millions d'euros. L'effet périmètre est de 8 millions d'euros et l'effet change de 5 millions d'euros sur 2010.

Hors effet périmètre et change, la progression est de + 2,6 % et s'explique principalement par la croissance de l'éditique, le bon développement de Dynapost (Docapost) et la progression des volumes des imprimés publicitaires (Mediapost).

2009 vs 2008

Les produits opérationnels consolidés du Courrier s'élèvent à 11 665 millions d'euros à fin 2009, soit une baisse de - 3 % par rapport à 2008 (- 358 millions d'euros). À périmètre et change constants, la diminution du chiffre d'affaires est de - 4,5 %. Les produits du Courrier réalisés avec les autres entités du Groupe La Poste s'élèvent à 628 millions d'euros.

- Les **produits d'affranchissement** s'élèvent à 9 185 millions d'euros.

Le trafic baisse de - 5,1 %, accentué par un effet mix et effet JO défavorables.

La baisse de trafic constatée en 2008 se confirme et s'accroît en 2009. L'évolution structurellement baissière du marché du

courrier a été amplifiée par la crise économique. La communication d'affaires, déjà affectée par les efforts des entreprises pour rationaliser les envois postaux et par les effets de substitution engendrés par Internet, a également souffert du ralentissement général des échanges. Les activités liées au transport et à la distribution de la presse subissent la baisse de volumes que connaît ce secteur. La communication commerciale est en nette baisse, affectée par les difficultés des véricistes et par la réduction des dépenses de publicité des entreprises.

Les hausses tarifaires intervenues en mars 2009 représentent une croissance de chiffre d'affaires de + 152 millions, soit + 1,3 %.

- Les **produits internationaux et les autres services** représentent 1 578 millions d'euros.

Ce segment est principalement constitué des prestations de service fournies aux entreprises du Groupe et hors Groupe. Les activités de services de la maison mère reculent de - 58 millions d'euros, principalement liés aux baisses de volumes ColiPoste et Chronopost.

Les frais terminaux sont les commissions payées par les opérateurs postaux étrangers pour la distribution des plis importés sur le territoire français. Ces produits ont été fortement impactés par le ralentissement des échanges internationaux.

- Le chiffre d'affaires de **Sofipost** atteint 901 millions d'euros en augmentation de + 178 millions d'euros.

Les effets périmètre et change s'élèvent respectivement à + 186 millions d'euros et 2 millions d'euros. L'acquisition fin 2008 d'Extelia contribue pour + 134 millions d'euros à l'effet périmètre, celle de Mediapost Spain à + 27 millions d'euros. Hors effet périmètre et change, les activités gérées par Sofipost, holding des filiales du Courrier, baissent de - 8 millions d'euros, touchées par un environnement difficile. La baisse du pôle international (- 20 millions d'euros) est compensée par la progression de l'éditique et de la gestion documentaire (+ 20 millions d'euros).

10.4.1.2 Un résultat d'exploitation en baisse

2010 vs 2009

Les charges d'exploitation du secteur Courrier diminuent de 97 millions d'euros, soit - 0,8 %.

Les efforts de réduction des coûts ont permis d'absorber à la fois l'impact de la réforme des retraites (130 millions d'euros) et des provisions pour restructuration et dépréciation pour Sofipost (30 millions d'euros).

Cinq grands projets contribuent à la baisse des charges :

- « Cap Qualité Courrier », qui permet d'augmenter le tri mécanique et de massifier les flux ;
- l'optimisation des parcours de distribution qui permettent de réduire le temps nécessaire à la distribution extérieure en optimisant le parcours et la durée des tournées, en mutualisant certaines activités faisant l'objet de tournée dédiée ;
- l'adaptation des organisations à la baisse des volumes grâce au projet Facteurs d'avenir ;
- l'optimisation du réseau logistique qui permet de réduire les charges de transport et de sous-traitance ;
- l'amélioration de l'efficacité des supports avec la réduction du coût des structures.

Grâce à un climat économique moins dégradé que prévu, à un dynamisme commercial réaffirmé et une maîtrise des charges renforcée, le résultat d'exploitation du Courrier s'établit à 149 millions d'euros en 2010 soit - 30 millions d'euros (- 17 %).

En 2010, la marge opérationnelle consolidée se dégrade légèrement à 1,3 % vs 1,5 % en 2009.

2009 vs 2008

Les charges consolidées du courrier sont stables entre 2009 et 2008.

Face à l'accélération de la baisse des volumes, le plan d'économie lancé dès le début de l'année a été mené avec succès, puisque pour la première fois les charges d'exploitation du Courrier maison mère sont en baisse de - 1,6 %.

À l'inverse, le développement des activités et les effets report des acquisitions de 2008 expliquent la hausse des charges de Sofipost de + 24 % mais + 5 % à périmètre et change constants.

Les efforts d'adaptation des moyens et les économies sur les structures et les fonctions support n'ont pas permis d'éviter le recul du résultat d'exploitation consolidé du secteur Courrier qui s'établit à 179 millions d'euros en 2009, en baisse de - 366 millions par rapport à 2008. La marge d'exploitation s'établit à 1,5 %, en baisse de - 3 points.

10.4.2 Le Colis et l'Express

Le secteur d'activité regroupe les activités de ColiPoste et de GeoPost. ColiPoste est le spécialiste de la livraison rapide des colis de moins de 30 kg aux particuliers (« toC ») en France, avec un niveau de service de J+2. Les activités Express en France et

à l'étranger sont logées dans la filiale GeoPost qui intervient essentiellement sur le segment d'entreprise à entreprise (« BtoB »).

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008	Évolution 2009/2010	
				<i>en M€</i>	<i>en %</i>
Chiffre d'affaires	4 841	4 479	4 703	+ 361	8,1 %
Charges opérationnelles	(4 505)	(4 155)	(4 376)	- 350	8,4 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	336	324	327	+ 12	3,6 %
% du CA	6,9 %	7,2 %	7,0 %	- 0,3 pt	- 4,2 %

10.4.2.1 Un chiffre d'affaires en hausse de + 8,1 %

2010 vs 2009

Le chiffre d'affaires de l'activité Colis-Express s'établit à 4 841 millions d'euros, en progression de 8,1 % par rapport à 2009, dont 1 443 millions d'euros réalisés par ColiPoste (+ 4 %) et 3 398 millions d'euros par GeoPost (+ 9,8 %). À périmètre et change constants, la hausse atteint 6,3 %.

Cette progression consolidée de + 8,1 % s'explique :

- pour une large part, par la progression des volumes de colis traités, en hausse globale de 7,7 % et de 7,3 % à jours ouvrés équivalents (JOE).

Les volumes de ColiPoste augmentent de 2,7 % dont 1,9 % à JOE, principalement sur le marché BtoC, soutenu par le développement des e-commerçants, la reprise de l'activité des véricistes traditionnels ainsi que des gains de part de marché. Le marché CtoC affiche un recul en volume avec des ventes au guichet qui diminuent sensiblement (- 5,5 % à JOE).

alors que le développement des ventes en ligne (colissimo.fr, eBay) s'est accéléré en 2010 (+ 56 % par rapport à 2009).

Les volumes de GeoPost (hors périmètre et change) sont en hausse de 9,8 % dont + 9,6 % à JOE ; cette croissance est portée par toutes les filiales de GeoPost avec + 8,9 % sur les volumes domestiques et + 14,6 % sur les volumes concernant l'international ;

- par un effet mix/prix global de - 1,4 %.

L'évolution tarifaire de ColiPoste est de + 1,1 % et l'impact du coefficient d'ajustement aux prix du pétrole est de + 0,5 %, partiellement compensé par un effet mix de - 0,2 %.

Les effets mix/prix de GeoPost sont négatifs et reflètent la baisse des prix entamée en 2009 (de - 2,2 %) et poursuivie en 2010 (avec - 3,9 %) afin de conquérir des parts de marché dans un contexte de plus en plus concurrentiel. L'impact de la surcharge fuel est positif à hauteur de + 0,9 % ;

- par des effets périmètre positifs de 0,9 % du fait principalement de l'impact des acquisitions en Espagne entamées courant 2009 et des effets de change favorables de 0,9 % en raison de l'affaiblissement de l'euro par rapport à la livre sterling.

2009 vs 2008

Le chiffre d'affaires pour l'année 2009 de l'activité Colis-Express s'établit à 4 479 millions d'euros, en baisse de 4,7 % par rapport à 2008, dont 1 386 millions d'euros réalisés par ColiPoste et 3 093 millions d'euros par GeoPost. À périmètre et change constants, la baisse du chiffre d'affaires est ramenée à - 3,5 %.

Le retard de - 4,7 % par rapport à 2008 s'explique par :

- un effet volume global négatif de - 3,4 %, soit un impact négatif sur le chiffre d'affaires de - 161 millions d'euros.

Les volumes de ColiPoste diminuent de - 6,6 % (impact sur le chiffre d'affaires de - 93 millions d'euros) du fait du ralentissement du CtoC et de la baisse d'activité des véricistes. Le e-commerce reste toujours très dynamique, ColiPoste enregistrant une hausse de son activité de 16 %.

GeoPost affiche une baisse des volumes de - 2,1 % hors effets périmètre et change, y compris effet jours ouvrables (impact de - 68 millions d'euros). En France où la récession a été moins forte que dans les autres grands pays européens, Chronopost a résisté sur son marché avec une croissance de ses volumes de + 3 % versus 2008. Exapaq a maintenu ses volumes dans un contexte concurrentiel difficile. Excepté en Pologne, les autres filiales européennes ont subi de plein fouet la crise économique (Allemagne, Grande-Bretagne et Benelux) et plus sévèrement en Irlande, en Espagne et en Europe de l'Est ;

- un effet prix sur le secteur Colis-Express globalement compensé par un effet mix positif induit par la montée en gamme des produits.

Pour GeoPost, les effets prix/mix sont négatifs et reflètent essentiellement une baisse des prix de l'ordre de - 2,2 % dans un marché très concurrentiel avec de fortes pressions sur les marges.

Pour ColiPoste, les effets prix/mix restent positifs à hauteur de + 5,2 %, du fait d'un effet tarifaire de + 1,4 % mais aussi d'un effet mix positif de + 3,8 % en raison de la baisse relative des produits non suivis ;

- des effets périmètre positifs de + 0,3 % (soit + 15 millions d'euros) intégrant + 42 millions d'euros liées à des entrées de périmètre (principalement acquisitions en Espagne) partiellement compensées par des sorties de périmètre de - 27 millions d'euros (cession de Taxicolis en 2008).

Les effets de change sont négatifs de - 1,6 % (soit - 76 millions d'euros) et concernent principalement la filiale de GeoPost au Royaume-Uni avec la forte dépréciation de la livre sterling par rapport à l'euro.

10.4.2.2 Un résultat d'exploitation en progression de + 3,6 %

2010 vs 2009

Les charges d'exploitation augmentent de 8,4 % mais de 6,5 % après neutralisation des effets change et périmètre. La progression de 277 millions d'euros s'explique par :

- un effet volume de 210 millions d'euros ;
- une progression des factures internes au Groupe de 38 millions d'euros (dont effet prix/mix et nouvelles prestations) ;
- un impact de coûts fixes liés aux projets d'amélioration de l'offre : lancement de So Colissimo et amélioration du suivi chez GeoPost pour 29 millions d'euros.

Le résultat d'exploitation consolidé du Colis-Express s'établit à 336 millions d'euros en 2010, en hausse de + 3,7 % et + 1,5 % à périmètre et change constants. Le taux de marge opérationnelle est de 6,9 %, soit une dégradation de 0,3 point.

2009 vs 2008

- Le modèle économique du secteur de l'Express, basé sur une adaptabilité des charges aux volumes, s'est montré particulièrement résistant dans la période de crise économique marquée par une forte baisse des volumes d'activité. Cet effet a été renforcé par des plans d'économie lancés dans toutes les filiales dès le début de l'exercice 2009.
- Le résultat d'exploitation consolidé du Colis-Express s'établit à 324 millions d'euros en 2009, en baisse de - 0,8 % et en hausse de + 3,0 % à périmètre et change constants. Le taux de marge est de 7,2 % en gain de + 0,2 point.

10.4.3 Les Activités bancaires

Ce secteur d'activité regroupe La Banque Postale, ses filiales et le Groupement de moyens.

La Poste et La Banque Postale ont constitué entre elles un groupement de fait, régi par une convention de répartition de

frais. L'ensemble des charges relatives au groupement de moyens (principalement la masse salariale des agents des Centres financiers) est refacturé à l'euro/l'euro à La Banque Postale.

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008	Évolution 2009/2010	
				<i>en M€</i>	<i>en %</i>
Produit Net Bancaire ^(*)	5 215	5 019	4 815	+ 196	+ 3,9 %
Frais de gestion	(4 425)	(4 355)	(4 433)	- 70	+ 1,6 %
Résultat Brut d'Exploitation	790	663	382	+ 127	+ 19,1 %
Coût du risque	(60)	(52)	(112)	- 8	+ 16,1 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	730	612	270	+ 119	+ 19,4 %
Coefficient d'exploitation	85,1 %	86,5 %	91,7 %	- 1,5 pt	- 1,7 %

(*) Le Produit Net Bancaire présenté comprend les flux intragroupe (voir chapitre 20.1 – note 5.3, tableau A).

10.4.3.1 Les encours d'épargne et de crédits

<i>(en milliards d'euros)</i>	2010	2009	2008	Évolution 2009/2010	
				<i>en valeur</i>	<i>en %</i>
Dépôts à vue	45,6	44,0	41,1	+ 1,6	+ 3,6 %
Épargne intermédiée	35,6	35,7	39,9	- 0,1	- 0,3 %
Épargne centralisée	67,8	69,4	70,4	- 1,6	- 2,3 %
Épargne commissionnée	134,4	128,2	119,2	+ 6,3	+ 4,9 %
ENCOURS GÉRÉS	283,5	277,3	270,5	+ 6,2	+ 2,2 %

<i>(en milliards d'euros)</i>	2010	2009	2008	Évolution 2009/2010	
				<i>en valeur</i>	<i>en %</i>
ENCOURS DE CRÉDITS	38,1	32,0	27,6	6,1	+ 19,1 %

2010 vs 2009

Les encours d'épargne et de dépôts (fin de période) s'établissent à 283,5 milliards d'euros, en progression de + 6,2 milliards d'euros, soit + 2,2 %.

L'année 2010 reste marquée par des niveaux de taux particulièrement bas, ce qui se traduit directement par une position d'attente des clients avec des niveaux de dépôts à vue élevés et une désaffection envers les produits d'épargne liquide. Les encours d'épargne commissionnée (assurance-vie et OPCVM) progressent de + 4,9 %.

À fin 2010, La Banque Postale a dépassé les 10 millions de clients actifs et sa part de marché sur l'épargne et les dépôts à vue (ménages et personnes morales) a atteint 8,6 %.

Les encours de crédits progressent de 19,1 %. Les encours de crédits immobiliers au bilan de La Banque Postale s'établissent à 37,4 milliards d'euros et progressent de 16,7 % en un an, soutenus par la reprise du marché immobilier et des taux de crédit particulièrement bas. En outre, La Banque Postale a lancé en décembre 2009 la commercialisation des crédits à la consommation dont l'encours s'élève à 800 millions d'euros au 31 décembre.

2009 vs 2008

Les encours d'épargne et de dépôts s'établissent à 277,3 milliards d'euros, soit une progression des encours de + 6,8 milliards d'euros, soit + 2,5 %.

Malgré la banalisation du Livret A, la forte baisse des taux courts initiée par la Banque Centrale Européenne afin de soutenir l'économie, la poursuite de la crise financière au cours du

premier trimestre, l'aversion des particuliers pour certains produits financiers jugés risqués et un marché immobilier atone, La Banque Postale a su apparaître comme un partenaire bancaire sûr et solide et capter de nouveaux clients.

Malgré un retournement du marché de l'immobilier et une conjoncture défavorable, les crédits immobiliers mis en force progressent de 8 % par rapport à 2008, ce qui porte l'encours des crédits à 32 milliards d'euros à fin 2009.

10.4.3.2 Produit Net Bancaire

	2010	2009	2008	Évolution 2009/2010	
<i>(en millions d'euros)</i>	<i>en M€</i>	<i>en M€</i>	<i>en M€</i>	<i>en M€</i>	<i>en %</i>
Marge d'intérêts	3 327	3 216	3 021	+ 111	+ 3,4 %
Commissions	2 018	1 860	1 829	+ 158	+ 8,5 %
Autres produits et charges	(130)	(57)	(35)	- 73	+ 127,3 %
PRODUIT NET BANCAIRE	5 215	5 019	4 815	196	+ 3,9 %

2010 vs 2009

Le PNB s'élève à 5,22 milliards d'euros. Il présente une progression de 196 millions d'euros, soit + 3,9 % par rapport à 2009. Trois éléments non récurrents sont à prendre en compte afin de mesurer la performance intrinsèque de La Banque Postale :

- les variations de provision épargne logement, qui ont un effet négatif sur le PNB de - 15 millions (la reprise de provision s'élevait à + 25 millions d'euros à fin 2009 contre + 10 millions d'euros à fin 2010) ;
- l'enregistrement en 2010 d'une charge exceptionnelle de 33 millions d'euros correspondant à la quote-part de l'amende infligée par l'Autorité de la concurrence aux banques françaises pour atteinte aux règles de concurrence lors du passage à la dématérialisation du traitement des chèques ;
- une contribution exceptionnelle d'un montant de 25 millions d'euros et couvrant les exercices 2010 à 2012, au fonds de garantie des dépôts instauré en septembre 2010 suite au relèvement de 75 milliers d'euros à 100 milliers d'euros du plafond de garantie des déposants.

Après neutralisation de ces éléments, et à périmètre constant, le PNB progresse de 4,9 %.

La marge d'intérêt et produits assimilés enregistre le solde des intérêts sur crédits, dépôts non centralisés, mouvements sur provision épargne logement, produits sur portefeuilles financiers et contributif des filiales.

La progression de 111 millions par rapport à 2009, soit + 3,4 %, s'explique par les éléments suivants :

- Les activités de marchés présentent des revenus en baisse de 128 millions d'euros (- 6,7 %), fortement impactés par la diminution des encours et le niveau des taux court terme.
- Les produits d'intérêts sur crédits clientèle croissent de + 170 millions d'euros (+ 13,1 %), en lien avec la progression des encours de crédits immobiliers par rapport à 2009, et le lancement des crédits à la consommation.
- Les charges d'intérêts versés à la clientèle baissent de 12,8 % par suite de la baisse généralisée des taux de rémunération de l'épargne réglementée et non réglementée.
- La variation de la provision épargne logement a un effet négatif de - 15 millions d'euros sur l'évolution du PNB.
- La marge sur épargne centralisée baisse de 3,8 % par rapport à 2009. Cette évolution globale s'explique par la baisse des encours d'épargne centralisée et par la baisse de la commission d'accessibilité bancaire de 10 millions d'euros.

Les produits nets des commissions et la marge brute d'assurances progressent de 158 millions d'euros, soit + 8,5 % par rapport à 2009. Ces produits recouvrent les commissions sur assurances, sur OPCVM et titres financiers, les commissions sur services à la clientèle ainsi que les commissions perçues des filiales et la marge brute d'assurance.

- Les commissions sur assurance-vie affichent une progression de + 11,1 %, avec d'une part une rémunération sur encours qui bénéficie de l'augmentation des encours 2010 et du redressement de la rémunération sur les flux nouveaux. Par ailleurs, les commissions sur assurances de prêts ont fortement

progressé en lien avec le dynamisme de la production de crédits immobiliers.

- Les commissions sur OPCVM sont en retrait par rapport à 2009, avec la baisse du taux de commissionnement sur encours pour les OPCVM monétaires, en lien avec la baisse des rendements de ces produits. Par ailleurs, 2009 bénéficiait de la rémunération du placement de l'emprunt EDF qui induit un effet de base défavorable.
- Les commissions sur services à la clientèle progressent de 7,7 % et reflètent le dynamisme commercial en matière d'équipement de la clientèle. Par ailleurs, ce poste a aussi bénéficié du fort volume de remboursement anticipé de prêts immobiliers.

Les autres produits et charges s'établissent à - 130 millions d'euros et se dégradent de 73 millions d'euros. Cette évolution intègre deux éléments exceptionnels décrits précédemment : l'amende au titre de l'échange image chèque pour un montant de 33 millions d'euros et la contribution exceptionnelle au fonds de garantie des dépôts pour un montant de 25 millions d'euros.

2009 vs 2008

En 2009, le PNB s'élève à 5,02 milliards d'euros. Il progresse de + 204 millions d'euros soit + 4,2 % par rapport à 2008. Deux éléments non récurrents sont à prendre en compte afin de mesurer la performance intrinsèque des activités bancaires :

- Le changement de rémunération du Livret A a un impact négatif de - 36 millions d'euros sur le PNB de 2009.
- En 2008, le PNB incluait une dépréciation de 50 millions d'euros pour tenir compte, en application des règles comptables en vigueur, de la baisse durable ou significative de certains des titres de son portefeuille financier. Cette dépréciation est de 4 millions d'euros en 2009 ; l'impact est donc positif de + 46 millions d'euros sur 2009.

Après neutralisation de ces éléments exceptionnels, le PNB progresse de 4 %.

La marge d'intérêt et produits assimilés progresse de 195 millions d'euros, soit + 6,5 %. Cette évolution masque des évolutions contrastées :

- Les activités de marchés présentent des produits en baisse de 376 millions d'euros en raison de la forte baisse des taux de marché.
- Les produits d'intérêts sur crédit clientèle connaissent une forte progression (+ 192 millions d'euros) avec la croissance des crédits immobiliers.
- Les charges d'intérêts versés à la clientèle diminuent par rapport à 2008 (352 millions d'euros), en lien avec les baisses

des taux de l'épargne réglementée et non réglementée, la décollecte sur l'épargne logement et la recentralisation des encours du Livret de développement durable (LDD).

- La rémunération sur encours centralisés (Livret A, Livret d'épargne populaire, LDD centralisé) s'améliore de 24 millions d'euros. Cette progression s'explique notamment par le niveau d'encours exceptionnel du Livret A à fin 2008 d'où un encours moyen élevé, minorée par l'impact de la nouvelle formule de rémunération (- 36 millions d'euros) suite à la banalisation du Livret A.

Les produits nets des commissions et marge brute d'assurances s'élèvent à 1 860 millions d'euros, et enregistrent une progression de 31 millions d'euros par rapport à 2008. Seules les commissions sur OPCVM, titres et gestion d'actifs enregistrent une baisse significative du fait notamment de la baisse des encours actions dans le contexte de crise financière. Cette baisse est largement compensée par la progression des commissions sur services à la clientèle qui progressent de 40 millions d'euros et les commissions assurances qui augmentent de 14 millions d'euros en cohérence avec la hausse des encours intervenue sur l'exercice.

Les autres produits et charges se dégradent de 24 millions d'euros, en partie due à un effet de base 2008 avec la disparition du dividende exceptionnel sur les titres Visa Inc. de 30 millions d'euros.

10.4.3.3 Résultat d'exploitation et coefficient d'exploitation

2010 vs 2009

Les frais de gestion ont progressé de 70 millions d'euros par rapport à 2009, dont 45 millions d'euros sur les charges de personnel. Cette augmentation est en grande partie due au démarrage des nouvelles activités (La Banque Financement pour 44 millions d'euros, et La Banque Postale IARD pour 13 millions d'euros).

La Banque Postale a pour sa part engagé une forte diminution des frais d'affranchissement par une rationalisation de sa politique d'envois aux clients. En termes de conventions internes, la progression des charges du guichet a été compensée par la baisse des frais de personnel de la chaîne commerciale.

Le coût du risque progresse de 8 millions d'euros par rapport à 2009 du fait de la hausse des volumes sur les comptes à vue et sur les encours de crédits immobiliers.

Le résultat d'exploitation des activités bancaires s'établit à 730 millions d'euros en 2010. Il progresse de 119 millions d'euros. Le coefficient d'exploitation du Groupe La Banque Postale s'établit à 85,1 % en 2010, soit une amélioration de 1,5 point. Hors éléments exceptionnels, il s'améliore de 2,5 points.

2009 vs 2008

Les charges d'exploitation des Activités bancaires sont en baisse de 78 millions d'euros par rapport à 2008. La Banque Postale a continué de développer ses projets informatiques et ses partenariats mais a pu bénéficier d'une économie significative sur les charges d'exploitation internes.

Le coût du risque en 2009 s'élève à 52 millions d'euros, constitué essentiellement au titre des risques sur les dépôts à vue, la monétique et sur les crédits immobiliers du fait du développement commercial de La Banque Postale. Il baisse de 60 millions d'euros par rapport à 2008 du principal fait de la cession des titres Lehmann Brothers (qui avait donné lieu à une dotation de 81 millions d'euros en 2008).

Le résultat d'exploitation des activités bancaires s'élève à 612 millions d'euros à fin 2009. Le coefficient d'exploitation de La Banque Postale s'établit à 86,5 % en 2009, soit une amélioration de 5,1 points.

10.4.4 L'Enseigne

(en millions d'euros)	2010	2009 ^(*)	2008 ^(*)	Évolution 2009/2010	
				en M€	en %
Produits opérationnels	4 368	4 262	4 365	+ 106	2,5 %
Charges opérationnelles	(4 319)	(4 319)	(4 289)	-	-
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	49	(56)	76	+ 106	N.S.

(*) À compter du 1^{er} janvier 2010, l'Enseigne comptabilise en diminution de ses charges de fonctionnement l'ensemble des charges directes liées à l'activité Courrier en Corse et dans les DOM. Jusqu'au 31 décembre 2009, ces charges étaient refacturées au Courrier et comptabilisées en produits d'exploitation (223,6 millions d'euros sur 2009, 219,6 millions d'euros sur 2008).

10.4.4.1 Produits opérationnels

Le chiffre d'affaires de l'Enseigne est constitué essentiellement de facturations internes vers les autres Métiers du Groupe La Poste. L'Enseigne est rémunérée pour les prestations qu'elle réalise selon les modalités suivantes :

- conventions de service assises sur des inducteurs opérationnels (chiffre des ventes, objets traités) avec le Courrier, ColiPoste et Chronopost ;
- avec La Banque Postale, convention de service assise sur les moyens mis en œuvre pour l'activité financière au guichet et facturation au réel des coûts de la chaîne commerciale (conseillers financiers, etc.) ;
- facturation à la tête de Groupe des coûts d'aménagement du territoire et des charges transitoires.

2010 vs 2009

Les facturations internes de l'Enseigne vers les entités du Groupe sont en augmentation de 106 millions d'euros, en ligne avec l'évolution de l'activité des clients internes de l'Enseigne et le transfert des charges transitoires à la tête de Groupe.

2009 vs 2008

La baisse des facturations de l'Enseigne entre 2009 et 2008 de - 103 millions d'euros, soit - 2,4 %, trouve plusieurs sources d'explication :

- baisse de l'activité des Métiers et en particulier du Courrier (- 63 millions d'euros sur les ventes dans le réseau commercial de l'Enseigne) ;
- diminution du coût de l'aménagement du territoire du fait du développement des partenariats ;
- recul de la facturation au réel de la chaîne commerciale bancaire en raison de la baisse des charges facturables de l'Enseigne et des efforts menés par le Métier pour adapter sa structure de coûts à l'évolution de son volume d'activité.

10.4.4.2 Résultat d'exploitation

2010 vs 2009

Les charges d'exploitation de l'Enseigne sont stables entre 2009 et 2010. Les économies structurelles, principalement sur les charges de personnel avec une diminution des effectifs liée à

la poursuite de la réorganisation des bureaux de poste, ont permis de compenser l'impact de la réforme des retraites (159 millions d'euros).

2009 vs 2008

Les charges de l'Enseigne ont augmenté de 29 millions d'euros entre 2008 et 2009 en raison de dotations IFRS pour dispositifs de fin de carrière importantes sur 2009 (46 millions d'euros)

alors que celles-ci avaient fait l'objet d'une reprise en 2008 (69 millions d'euros). Ainsi, hors IFRS, les charges d'exploitation de l'Enseigne sont en économie de 86 millions d'euros entre 2008 et 2009, principalement sur les charges de personnel. Cette diminution s'explique par l'adaptation des effectifs aux besoins du réseau (baisse de l'activité au guichet et développement des opérations sur automates, transformation de bureaux en propre en partenariats, réduction des structures).

10.4.5 Le secteur immobilier

(en millions d'euros)	2010	2009	2008	Évolution 2009/2010	
				en M€	en %
Produits opérationnels	747	754	680	- 7	- 0,9 %
Charges opérationnelles	(712)	(699)	(622)	- 13	1,8 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	35	54	58	- 19	- 35,4 %

10.4.5.1 Chiffre d'affaires

2010 vs 2009

Le chiffre d'affaires du secteur immobilier s'élève à 747 millions d'euros à fin 2010, en recul de - 7 millions d'euros soit - 0,9 % par rapport à 2009 :

- Les loyers baissent de 21 millions d'euros soit - 3,4 %. Cette baisse est liée à hauteur de 12 millions d'euros à la réduction des surfaces mises à bail et pour 9 millions d'euros à un effet prix combinant un effet indexation négatif (- 4,4 millions d'euros) et l'impact de la renégociation à la baisse des loyers avec les bailleurs externes (- 4,6 millions d'euros).
- Les compléments de loyers augmentent de 14 millions d'euros. Il s'agit principalement de la facturation à l'Enseigne des aménagements réalisés pour améliorer l'accueil des clients, en particulier dans le cadre du projet de modernisation des bureaux de poste.

2009 vs 2008

Le chiffre d'affaires consolidé 2009 aux bornes du secteur immobilier (754 millions d'euros) ressort en forte progression par rapport à 2008 (+ 74 millions d'euros).

Cette évolution s'explique par des loyers en hausse de 39 millions d'euros (indexation de 3 % pour les loyers patrimoniaux et 4,6 % pour les loyers locatifs), des compléments de loyer en hausse de 13 millions d'euros et des honoraires et autres en progression de 22 millions d'euros (changement de taux des honoraires de gestion).

10.4.5.2 Résultat d'exploitation

2010 vs 2009

Les charges d'exploitation progressent de 13 millions d'euros (+ 1,8 %) :

- les charges immobilières augmentent de 3 millions d'euros ;
- les coûts de gestion augmentent de 13 millions d'euros, évolution essentiellement due à la hausse des charges de personnel, consécutive au recrutement de 91 inspecteurs de site en 2009 et 2010 ;
- les résultats de cessions diminuent de 3 millions d'euros.

Le REX s'établit à 35 millions d'euros, en recul de 19 millions d'euros par rapport à 2009.

2009 vs 2008

L'écart positif de 35 millions d'euros constaté au niveau de l'EBE est absorbé par :

- une évolution défavorable du poste « Résultats de cessions » qui se détériore de - 20 millions d'euros ;
- une augmentation de 21 millions d'euros (+ 11 %) sur les dotations aux amortissements et provisions qui découle de la poursuite en 2009 du rythme soutenu de déploiement des investissements immobiliers (327 millions d'euros réceptionnés en 2009 après 371 millions d'euros en 2008).

Le REX s'établit à 54 millions d'euros, en recul de 4 millions d'euros par rapport à 2008.

10.4.6 Les charges non affectées

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008	Évolution 2009/2010	
				<i>en M€</i>	<i>en %</i>
Produits opérationnels	851	865	880	- 15	- 1,7 %
Charges opérationnelles	(1 366)	(1 221)	(1 270)	- 145	11,9 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(515)	(355)	(390)	- 160	45,0 %

Le secteur « Non affecté » correspond aux Directions Support (informatique, Ressources humaines) qui refacturent leurs prestations aux autres secteurs d'activité, aux coûts du siège du Groupe, aux coûts nets de la présence territoriale et à des charges non récurrentes.

Les produits opérationnels s'établissent à 851 millions d'euros :

- 814 millions d'euros pour les services support, correspondant pour l'essentiel à des produits intragroupe résultant de la

facturation des prestations fournies aux autres secteurs d'activité. Les prix unitaires sont fixés préalablement par convention de service et la facturation dépend des volumes réalisés ;

- 37 millions d'euros de frais de siège acquittés par les filiales.

Les charges augmentent de 145 millions d'euros, correspondant pour l'essentiel à des charges non récurrentes et à des projets repoussés de 2009 sur 2010.

10.5 Flux de trésorerie

Le tableau de flux de trésorerie est aménagé pour rendre compte de la coexistence d'activités bancaires et d'activités industrielles et commerciales au sein d'un même groupe et donner une appréciation plus économique de la variation des flux de trésorerie au sein du Groupe.

Les actifs et passifs de La Banque Postale sont essentiellement des actifs et passifs financiers dont la banque assure elle-même le refinancement, gère le risque de liquidité et le risque global de taux dans un cadre strict défini par la réglementation bancaire. De plus, de par son activité historique de banque de dépôt, La Banque Postale est excédentaire en ressources financières longues. Cet excédent est placé de manière à équilibrer la situation de la Banque en matière de liquidité. Ainsi, les variations des actifs et passifs financiers de La Banque Postale n'ont pas d'impact sur l'endettement net du Groupe.

La Poste en tant que maison mère du Groupe assure le financement des activités industrielles et commerciales et les fonds propres de La Banque Postale. Dans ce cadre, La Banque Postale peut être considérée dans la présentation des flux comme une filiale mise en équivalence. La dette nette du Groupe varie ainsi en fonction des éléments suivants :

- la capacité des activités industrielles et commerciales à dégager des flux de trésorerie disponibles excédentaires ;
- les dividendes versés par La Banque Postale à La Poste ;
- la charge d'impôt courante dans le cadre 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.

Le tableau de flux de trésorerie prévu par les normes est présenté dans les annexes aux comptes consolidés du Groupe.

10.5.1 Flux de trésorerie des activités opérationnelles

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008	Évolution 2009/2010	
				<i>en M€</i>	<i>en %</i>
EBE - Activités industrielles et commerciales	1 071	1 074	1 246	- 3	- 0,3 %
Dividendes LBP et des sociétés mises en équivalence	270	103	279	+ 167	161,8 %
Variation du BFR et autres	302	190	71	+ 112	59,2 %
Impôts	49	5	(62)	+ 44	807,4 %
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	1 693	1 373	1 534	+ 320	23,3 %

En 2010, les flux de trésorerie des activités opérationnelles augmentent de 320 millions d'euros par rapport à 2009 et atteignent 1 693 millions d'euros :

- Hausse des dividendes La Banque Postale de + 167 millions d'euros. Le niveau des dividendes perçus en 2009 était lié au résultat 2008 de La Banque Postale qui avait enregistré les conséquences de la crise bancaire.
- Amélioration du Besoin en Fonds de Roulement de 99 millions d'euros. Cette amélioration est pour partie structurelle dans un contexte de baisse du chiffre d'affaires du Courrier.
- Hausse des produits d'impôt courant de 44 millions d'euros après prise en compte du produit d'intégration fiscale de La Banque Postale.

- Excédent Brut d'Exploitation des activités industrielles et commerciales stable entre 2010 et 2009.

En 2009, la baisse des flux de trésorerie des activités opérationnelles de 260 millions d'euros était liée principalement à :

- la baisse de 172 millions d'euros de l'EBE des activités industrielles et commerciales ;
- la baisse des dividendes perçus de La Banque Postale ;
- l'amélioration du BFR de 132 millions d'euros et la baisse des impôts décaissés de 69 millions d'euros.

10.5.2 Flux de trésorerie des activités d'investissement

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008	Évolution 2009/2010	
				<i>en M€</i>	<i>en %</i>
Achat d'actifs incorporels et corporels	(760)	(1 060)	(1 092)	+ 300	- 28,3 %
Achat d'actifs financiers (*)	(23)	(23)	(46)	0	1,7 %
Cessions d'actifs	152	212	293	- 61	- 28,6 %
Acquisitions et cessions de filiales	(67)	(66)	(97)	- 1	1,6 %
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(700)	(937)	(942)	+ 237	- 25,3 %

(*) Les achats d'actifs financiers excluent les achats de TCN à plus de 3 mois (370 millions d'euros en 2010) considérés comme une activité de trésorerie et non d'investissement (voir chapitre 20 – note 31 de l'annexe aux comptes consolidés, renvoi 2).

Les flux nets de décaissements au titre des investissements s'élèvent à 700 millions d'euros en 2010 et marquent un recul attendu par rapport aux exercices 2009 et 2008.

(en millions d'euros)	2010	2009	2008	Évolution 2009/2010	
				en M€	en %
Courrier	263	458	480	- 195	- 42,6 %
Colis-Express	117	97	141	+ 20	20,6 %
Enseigne	238	189	170	+ 49	25,9 %
Immobilier	83	94	47	- 11	- 11,7 %
Non affecté	76	187	223	- 111	- 59,4 %
Investissements réalisés	777	1 025	1 061	- 248	- 24,2 %
Variation de dettes fournisseurs	(17)	35	31	- 52	- 148,6 %
Investissements décaissés	760	1 060	1 092	- 300	- 28,3 %

Les investissements internes s'élèvent à 760 millions d'euros en 2010 en recul de 300 millions d'euros par rapport à 2009 :

- les investissements pour le Courrier se sont élevés à 263 millions d'euros, en recul de 195 millions. Les projets majeurs du Courrier sont en voie d'achèvement : le programme d'investissements CQC touche à sa fin et le logiciel SAP a été mis en œuvre avec succès en 2010 ;
- les investissements du Colis-Express s'élèvent à 117 millions d'euros, soit une hausse de 20 millions d'euros. Les investissements principaux ont été réalisés d'une part dans la modernisation des systèmes d'information de Chronopost et de ColiPoste, et d'autre part dans les capacités de traitement des volumes de GeoPost en forte croissance ;
- les investissements de l'Enseigne atteignent 238 millions d'euros, en progression de 49 millions d'euros. Les investissements ont été consacrés à la modernisation des bureaux de poste avec la montée en charge du concept ESC (Espace Service Client) destiné à améliorer la qualité de l'accueil et le service aux clients. Par ailleurs, la refonte des systèmes d'information (gestion des réclamations, développement des services Internet) a été poursuivie ;
- les investissements du secteur immobilier, en dehors de ceux réalisés pour le compte des Métiers, concernent essentiellement la maintenance des immeubles dont le Groupe est propriétaire, et la valorisation des immeubles destinés à la vente ;
- les investissements non affectés à un secteur sont principalement constitués des achats de véhicules et de matériel informatique. Ils baissent de 111 millions d'euros suite à un moindre besoin de renouvellement de la flotte de véhicules ;
- les dettes envers les fournisseurs d'immobilisations ont diminué de 17 millions d'euros.

Les acquisitions de titres financiers ont progressé de 23 millions d'euros en 2010 et concernent le secteur immobilier et le Colis-Express.

La croissance externe nette s'élève à 67 millions d'euros en 2010. Elle concerne essentiellement les filiales du Courrier sur les marchés de la « gestion documentaire » et le « Marketing direct ».

Les cessions d'actifs, qui se sont élevées à 152 millions d'euros, ont concerné essentiellement l'immobilier pour 121 millions d'euros et les véhicules d'occasion pour 11 millions d'euros.

Les investissements internes du Groupe en 2011 visent à faire face au développement des volumes du Colis-Express, à poursuivre la modernisation des bureaux de poste et à développer la performance des systèmes d'information du Groupe. À fin février 2011, 188 millions d'euros ont été engagés selon le plan de marche du Groupe. Les investissements sont financés par des ressources internes. Compte tenu de la structure du Groupe, les investissements sont réalisés en très large majorité en France, les investissements à l'étranger concernent essentiellement le développement des infrastructures du réseau Express en Europe.

2009 vs 2008

Les flux nets de décaissements au titre des investissements s'élèvent à 937 millions d'euros en 2009 et sont relativement stables par rapport à 2008.

Les investissements internes s'élèvent à 1 060 millions d'euros en 2009 contre 1 092 millions d'euros en 2008 :

- les investissements Courrier (y compris part immobilière) s'élèvent à 458 millions d'euros et atteignent un pic avec le déploiement du projet CQC et le passage à SAP ;
- les investissements relatifs au Colis-Express s'élèvent à 102 millions d'euros et concernent principalement des investissements de capacité ;
- les investissements relatifs à l'Enseigne se chiffrent à 188 millions d'euros et progressent avec le lancement du projet de modernisation des bureaux de poste et le projet SAP ;
- les investissements en véhicules s'élèvent à 118 millions d'euros ;
- les dettes sur fournisseurs d'immobilisations du secteur immobilier sont en baisse de 40 millions d'euros en 2009.

Les acquisitions de titres financiers ont progressé de 23 millions d'euros en 2009.

La croissance externe nette s'élève à 66 millions d'euros en 2009. Elle concerne essentiellement l'acquisition de sociétés d'express en Europe et le rachat de 69,84 % du groupe Tocqueville Finance par La Banque Postale.

Les cessions d'actifs qui se sont élevées à 212 millions d'euros et ont concerné essentiellement l'immobilier et les véhicules.

10.5.3 Flux de trésorerie disponible

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	1 693	1 373	1 533
Flux de trésorerie des activités d'investissement	(700)	(937)	(942)
Flux de trésorerie disponible	993	436	591
Dividendes versés	(108)	(107)	(143)
Intérêts financiers versés	(177)	(223)	(250)
Flux net de trésorerie disponible	708	106	198
Éléments sans impact sur la trésorerie	5	80	(56)
VARIATION DE L'ENDETTEMENT NET	713	186	142

En 2010, le Groupe génère un flux de trésorerie disponible de 708 millions après couverture du coût des capitaux employés. Cette performance est liée aux éléments suivants :

- des flux de trésorerie des activités opérationnelles de + 1 693 millions d'euros en hausse de 320 millions d'euros du fait de la progression de la contribution de La Banque Postale et de la baisse du BFR des activités industrielles et commerciales ;
- des flux d'investissements nets de cession de - 700 millions d'euros en baisse de 237 millions d'euros par rapport à 2009 avec notamment la fin du programme CQC ;
- un coût des capitaux employés de - 285 millions d'euros en baisse de 45 millions d'euros du fait de la gestion active de la

dette qui a permis à La Poste de bénéficier de la baisse des taux d'intérêts.

En 2009, le Groupe avait déjà généré un flux net de trésorerie disponible de 106 millions d'euros et 198 millions d'euros en 2008. Ces deux années avaient été caractérisées par une dégradation des résultats liée à la crise financière et économique ainsi qu'un pic d'investissement avec le déploiement du projet CQC, et dans une moindre mesure, du projet SAP. Le service de la dette a régulièrement baissé du fait notamment de la baisse des taux.

10.5.4 Variation de trésorerie

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Flux net de trésorerie disponible	708	106	198
Variation des emprunts moyen et long terme	(6)	(130)	593
Placement de trésorerie à plus de 3 mois	(370)	0	0
Autres flux liés aux opérations de financement	78	38	134
Flux intragroupe avec LBP et autres éléments	0	(128)	(1)
Variation de trésorerie	410	(114)	924
Trésorerie à l'ouverture	1 093	1 207	283
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	1 503	1 093	1 207

La trésorerie du Groupe La Poste est passée de 283 millions d'euros à l'ouverture de l'exercice 2008 à 1,5 milliard d'euros à fin 2010.

À la clôture 2010, la trésorerie disponible a augmenté de 410 millions d'euros sous l'effet notamment des éléments suivants :

- la progression du flux net de trésorerie disponible à 708 millions d'euros ;
- le placement d'une partie de cette trésorerie disponible sous forme de TCN à plus de trois mois pour 370 millions d'euros ;

- la progression des autres flux liés aux opérations de financement à hauteur de 78 millions d'euros dont notamment 55 millions d'euros au titre des dépôts et de cautionnements reçus.

En 2009, le flux net de trésorerie disponible avait été notamment utilisé pour le remboursement net des emprunts MLT du Groupe.

En 2008, le Groupe avait souhaité augmenter son endettement brut dans un contexte de marché difficile en termes de liquidité pour faire face à son plan d'investissement.

10.6 Endettement financier

10.6.1 Endettement brut

Le détail de l'endettement brut du Groupe à la fin des exercices 2008 à 2010 est donné ci-dessous :

(en millions d'euros)	2010			2009			2008		
	Court terme	Long terme	Total	Court terme	Long terme	Total	Court terme	Long terme	Total
Obligations	519	5 741	6 260	-	6 142	6 142	401	5 691	6 092
Bons La Poste	76	-	76	83	-	83	93	-	93
Billets de trésorerie	150	-	150	150	-	150	347	-	347
Dépôts et cautionnements reçus	284	23	307	230	28	258	175	25	200
Intérêts courus	156	-	156	158	-	158	150	-	150
Autres	77	106	183	99	132	231	108	151	259
ENDETTEMENT BRUT	1 262	5 870	7 132	720	6 302	7 022	1 274	5 867	7 141

La Poste a procédé à une offre d'échange obligataire portant sur deux obligations émises à échéance avril 2011 et novembre 2013 contre un abondement de sa souche à échéance juin 2023.

L'offre d'échange a permis de refinancer 200 millions d'euros de titres avril 2011 (coupon 5,75 %) et novembre 2013 (coupon de 4 %) par un abondement de sa souche obligataire à échéance juin 2023 (coupon 4,375 %), portant ainsi celle-ci à 1 milliard d'euros.

10.6.2 Endettement net

(en millions d'euros)	2010	2009	2008	Évolution 2009/2010	
				en M€	en %
Dettes financières	7 132	7 022	7 141	+ 110	1,6 %
Trésorerie	(1 503)	(1 093)	(1 207)	- 410	37,5 %
Dérivés et autres	(825)	(412)	(231)	- 413	100,2 %
ENDETTEMENT NET FIN DE PÉRIODE	4 804	5 517	5 703	- 713	- 12,9 %

L'endettement net du Groupe s'élève à 4,8 milliards d'euros au 31 décembre 2010 en baisse de 713 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2009 :

- Le Groupe a dégagé au travers de son exploitation et après couverture des investissements et du coût des capitaux employés un flux net de trésorerie de 708 millions d'euros au cours de l'exercice.
- Les autres éléments sans impact sur la trésorerie viennent réduire la valeur de la dette de 5 millions d'euros et comprennent notamment la variation des intérêts courus non échus, la variation de « juste valeur » et l'effet change.

Compte tenu de la diminution de l'endettement net et de l'accroissement des capitaux propres du Groupe (voir infra), le levier financier (dette nette/capitaux propres) passe de 1,4 au 31 décembre 2009 à 1,1 au 31 décembre 2010.

L'endettement net du Groupe avait déjà baissé de 186 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2009 par rapport au 31 décembre 2008. Cette baisse était liée à hauteur de 102 millions d'euros au flux net de trésorerie dégagé par le Groupe et à hauteur de 85 millions d'euros à la variation de la juste valeur de ses instruments financiers. Le levier financier était alors passé de 1,7 à fin 2008 à 1,4 à fin 2009.

10.6.3 Notation financière

La notation financière de La Poste a été abaissée de A+ à A chez S&P au cours de l'exercice 2010. La notation de La Banque Postale quant à elle a été confirmée.

Société	Agences	Notation long terme	Notation court terme	Perspective
La Poste	Fitch Ratings	AA	F1+	Stable
	Standard and Poor's	A	A1	Stable
La Banque Postale	Fitch Ratings	AA-	F1+	Stable
	Standard and Poor's	A+	A1	Stable

10.7 Capitaux propres

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Capitaux propres consolidés part du Groupe (ouverture)	4 051	3 252	3 341
Résultat net part du Groupe	550	531	529
Distribution de dividendes	(105)	(106)	(141)
Résultats latents sur instruments financiers	(30)	362	(324)
Écarts de conversion	41	48	(130)
Autres éléments	(42)	(36)	(23)
Capitaux propres consolidés part du Groupe (clôture)	4 465	4 051	3 252
Intérêt des minoritaires	18	52	64
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS (CLÔTURE)	4 483	4 103	3 316

Les capitaux propres part du Groupe s'élevèrent à 4,46 milliards d'euros au 31 décembre 2010. Ils progressent de 414 millions d'euros sur l'exercice 2010 après distribution à l'État d'un dividende de 105 millions d'euros. La variation des résultats latents sur instruments financiers est peu significative et s'élève à - 30 millions d'euros.

Les capitaux propres part du Groupe avaient progressé de 799 millions d'euros en 2009 après une distribution d'un dividende à l'État de 106 millions d'euros. Outre le résultat net part du Groupe de 531 millions d'euros, les résultats latents sur instruments financiers avaient crû de 362 millions d'euros. Cette forte hausse était liée à un retour à la normale des marchés après la crise financière de l'exercice 2008.

10.8 Événements post-clôture

Réuni sous la présidence de Jean-Paul Bailly, le Conseil d'administration de La Poste a adopté le 10 février 2011, le projet d'augmentation de capital et autorisé le PDG à signer aux côtés de l'État et de la Caisse des Dépôts le contrat de souscription fixant les termes de l'opération. Il a décidé de la convocation d'une Assemblée Générale Extraordinaire le 6 avril 2011 afin de réaliser celle-ci.

L'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros (1,5 milliard d'euros souscrits par la Caisse des Dépôts, 1,2 milliard d'euros par l'État) fait ainsi l'objet d'un engagement irrévocable.

Les modalités techniques ont été retenues pour organiser les versements en fonction des besoins de financement des investissements de La Poste, décrits dans le plan Ambition 2015

arrêté par le Conseil d'administration du 15 avril 2010. Ainsi, le capital social de La Poste sera relevé de 1 milliard d'euros. Par ailleurs, 350 millions d'ABSA seront émis en 2011, l'exercice du Bons de Souscription d'Actions en 2013 conduisant à souscrire 100 millions d'actions supplémentaires, soit un total de 450 millions d'actions dont la valeur nominale est de 6 euros, soit une augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros.

La Poste recevra les fonds liés à l'augmentation de capital en trois versements : 2011 et 2012 pour à chaque fois 1 050 millions d'euros et 2013 pour les 600 millions d'euros restants.

L'Assemblée Générale actera l'entrée de la Caisse des Dépôts dans les instances de gouvernance du Groupe La Poste suivant la réalisation de l'augmentation de capital.

10.9 Analyse des comptes sociaux

Les comptes sociaux annuels de La Poste sont établis conformément aux principes comptables généralement admis en France (« *French Gaap* ») et selon les dispositions du Plan comptable général.

(en millions d'euros)	2010	2009	2008	Évolution 2009/2010	
				en M€	en %
Produits d'exploitation	15 236	15 314	15 967	- 79	- 0,5 %
Charges d'exploitation	(15 707)	(15 491)	(15 761)	- 216	1,4 %
Résultat d'exploitation	(471)	(176)	207	- 294	ns
Résultat financier	277	101	131	+ 176	ns
Résultat exceptionnel	0	(16)	(43)	+ 16	ns
Impôt	76	121	6	- 45	- 37 %
RÉSULTAT NET	(117)	30	300	- 148	NS

10.9.1 Résultat d'exploitation

Les produits de la maison mère sont constitués principalement du chiffre d'affaires des activités Courrier et Colis, des facturations de l'Enseigne et du remboursement à l'euro/l'euro, par La Banque Postale, des charges de personnel des Centres financiers.

2010 vs 2009

Les produits d'exploitation de La Poste s'élèvent à 15,24 milliards d'euros en 2010, en recul de - 0,5 %. Cette baisse de 79 millions d'euros est due notamment à :

- la baisse du chiffre d'affaires Courrier de - 181 millions d'euros ;
- la hausse du chiffre d'affaires Colis et Enseigne respectivement de + 53 millions d'euros et + 20 millions d'euros ;
- la hausse des autres produits d'exploitation de + 31 millions d'euros.

Les charges d'exploitation s'établissent à 15,71 milliards d'euros en 2010, en hausse de + 1,4 %. Cette progression de 216 millions d'euros est marquée par deux éléments conjoncturels de montants significatifs :

- La loi du 9 novembre 2010 réformant les retraites en France qui alourdit les charges d'exploitation de 260 millions d'euros :
 - 186 millions d'euros au titre de la prolongation des dispositifs de fin d'activité ;
 - 74 millions d'euros au titre des charges à payer pour les départs anticipés des parents ayant trois enfants et remplissant les conditions d'éligibilité prévues par la loi.

- L'augmentation des dotations nettes aux provisions pour charges de personnel de 106 millions d'euros liée notamment à la montée en charge des dispositifs de fin d'activité.

Retraitées de ces deux éléments conjoncturels, les charges d'exploitation sont en baisse de 150 millions d'euros, reflétant ainsi les efforts de productivité réalisés par la maison mère face à la baisse de son activité.

Le résultat d'exploitation de La Poste s'élève à - 471 millions d'euros au 31 décembre 2010, en baisse de 294 millions d'euros par rapport à 2009. Retraité des effets conjoncturels mentionnés ci-dessus, ce résultat progresse de + 72 millions d'euros par rapport à 2009.

2009 vs 2008

Les produits d'exploitation de La Poste sont passés de 15,97 milliards d'euros au 31 décembre 2008 à 15,31 milliards d'euros au 31 décembre 2009, soit une baisse de - 4,1 %. Ce recul est dû notamment à la baisse du chiffre d'affaires Courrier et Colis.

Les charges d'exploitation diminuaient de - 1,7 % grâce notamment à la mise en œuvre d'un plan d'économies dès la fin du premier semestre dans l'ensemble des entités de La Poste.

Le résultat d'exploitation s'élève à - 176 millions d'euros au 31 décembre 2009 en baisse de 383 millions d'euros par rapport à 2008.

10.9.2 Résultat financier

(en millions d'euros)	2010	2009	2008	Évolution 2009/2010	
				en M€	en %
Charges nettes d'intérêts	(86)	(137)	(197)	+ 51	- 37 %
Revenus des participations	368	231	345	+ 136	59 %
Autres produits et charges financières	(6)	6	(17)	- 12	ns
RÉSULTAT FINANCIER	277	101	131	+ 175	NS

2010 vs 2009

Les charges nettes d'intérêts s'élèvent à 86 millions d'euros en baisse de 51 millions d'euros par rapport à l'exercice 2009. Cette charge nette est le solde entre les intérêts versés à La Poste au titre des prêts intragroupe contractés pour financer les investissements et l'exploitation et les intérêts versés par La Poste au titre de son endettement obligataire. La Poste a bénéficié de la baisse des taux de marché obtenue en swappant une partie de sa dette à taux variable, des produits d'intérêts reçus dans le cadre de la restructuration de dette réalisée en 2010, de la baisse de son endettement net sur la période.

Les dividendes reçus des filiales s'élèvent à 368 millions d'euros en progression de 136 millions d'euros dont + 167 millions d'euros au titre de La Banque Postale.

In fine, le résultat financier atteint + 277 millions d'euros en hausse de + 175 millions d'euros.

2009 vs 2008

Le résultat financier (+ 101 millions) diminue de 30 millions d'euros. Il intègre notamment la charge financière liée à l'endettement, ainsi que les dividendes reçus des filiales.

La diminution significative des dividendes et le recul des produits de placement sont partiellement compensés par l'impact positif d'une politique de couverture de la dette et par la réévaluation des instruments financiers.

10.9.3 Résultat net

2010 vs 2009

Après un produit d'impôt de 76 millions d'euros, le résultat net de La Poste affiche une perte de 117 millions d'euros. Cette perte est largement conjoncturelle car liée à l'effet de la réforme des retraites sur les comptes de La Poste à hauteur de - 373 millions d'euros (cette charge est non déductible fiscalement).

Le produit d'impôt est lié à l'impact positif du groupe d'intégration fiscale constitué entre La Poste et ses filiales. Il se réduit par rapport à 2009 du fait de la progression des résultats des filiales.

2009 vs 2008

Après un produit d'impôt de 121 millions d'euros, le résultat net de La Poste s'élève à 30 millions d'euros en 2009, en baisse de 270 millions d'euros par rapport à 2008.

Le produit d'impôt s'accroît du fait de la détérioration du résultat courant avant impôt de La Poste et de l'impact positif de l'intégration fiscale.

10.9.4 Bilan

(en millions d'euros)

	2010	2009	2008
Actif			
Actif immobilisé	10 259	10 297	10 187
Actif circulant	2 444	2 294	2 440
Trésorerie	2 505	1 805	1 958
	15 208	14 396	14 585

(en millions d'euros)

	2010	2009	2008
Passif			
Capitaux propres	2 881	3 103	3 179
Provisions	1 577	1 181	1 043
Dettes financières	6 858	6 741	6 818
Passif circulant	3 892	3 371	3 545
	15 208	14 396	14 585

10.9.4.1 Actif

2010 vs 2009

L'actif immobilisé est relativement stable à 10,26 milliards d'euros tandis que l'actif circulant augmente de 150 millions d'euros à 2,44 milliards d'euros. La trésorerie (disponibilités et valeurs mobilières de placement) progresse de 700 millions d'euros à 2,50 milliards d'euros.

2009 vs 2008

L'actif immobilisé augmente de 110 millions d'euros à 10,30 milliards tandis que l'actif circulant baisse de 146 millions d'euros. La trésorerie (disponibilités et valeurs mobilières de placement) baisse de 153 millions d'euros à 1,80 milliard d'euros.

10.9.4.2 Passif

2010 vs 2009

Le montant des capitaux propres est de 2,88 milliards d'euros au 31 décembre 2010 en baisse de - 222 millions d'euros par rapport à 2009, liée à un résultat net négatif de - 117 millions d'euros et une distribution de dividendes de - 105 millions d'euros.

Les provisions pour risques et charges atteignent 1,58 milliard d'euros en hausse de 396 millions d'euros dont 373 millions d'euros au titre des provisions constituées sur les dispositifs d'aménagement de fin d'activité.

Les dettes financières s'élèvent à 6,86 milliards d'euros en hausse de 117 millions d'euros dont 54 millions d'euros au titre des dépôts et cautionnements et 59 millions d'euros au titre des comptes bancaires débiteurs.

Le passif circulant atteint 3,89 milliards d'euros en hausse de 521 millions d'euros dont 308 millions d'euros au titre des dettes fiscales et sociales et 138 millions d'euros au titre des dettes fournisseurs.

La mise en œuvre de la loi LME entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2009 a permis de réduire les délais de règlement des fournisseurs qui sont à près de 97 % inférieurs à la limite fixée par la loi de 60 jours par rapport à la date d'émission de la facture.

Les dettes fournisseurs s'élèvent à 938 millions d'euros en 2010 dont 828 millions d'euros de dettes fournisseurs d'exploitation et 110 millions d'euros de dettes fournisseurs d'immobilisation.

(en millions d'euros)	2010	2009	Évolution 2009/2010	
			en M€	en %
Dettes fournisseurs inférieures à 60 jours	906	644	+ 263	40,8 %
Dettes fournisseurs supérieures à 60 jours	32	172	- 140	- 81,2 %
DETTES FOURNISSEURS	938	815	+ 123	15,1 %

2009 vs 2008

Le montant des capitaux propres était de 3,10 milliards d'euros en 2009, en baisse de 76 millions d'euros par rapport à 2008 après un versement de dividendes de 106 millions d'euros et un résultat net de 30 millions d'euros.

Les provisions pour risques et charges s'élevaient à 1,18 milliard d'euros en hausse de 138 millions d'euros dont 100 millions d'euros au titre des provisions pour charges de personnel.

Les dettes financières atteignaient 6,74 milliards d'euros en baisse de 77 millions d'euros. Le passif circulant affichait 3,37 milliards d'euros en baisse de 170 millions d'euros.

Chapitre 11

Trésorerie et capitaux

Les informations relatives aux capitaux et flux de trésorerie sont décrites dans le chapitre 10 – paragraphes 10.5, 10.6 et 10.7.

Chapitre 12

Informations sur les tendances

La trajectoire financière associée au plan stratégique Ambition 2015 repose sur la dynamique propre de chacun des grands Métiers de La Poste, un niveau toujours élevé de mutualisation des moyens au travers d'un réseau dense de points de contact avec le public et sur une allocation des ressources financières aux activités par le Groupe.

Le Groupe anticipe une évolution des usages du Courrier entraînant une baisse de 30 % des volumes entre 2008 et 2015 à l'instar des autres opérateurs postaux européens. Le Colis-Express anticipe une augmentation de ses volumes d'activité en lien avec le développement du e-commerce et l'amélioration progressive de l'environnement économique en France et en Europe. La Banque Postale capitalisera sur son positionnement de banque de détail fidèle aux valeurs de proximité et de service en tirant profit de l'extension de la gamme de ses produits et services. La stabilisation de ses charges devrait lui permettre d'améliorer son coefficient d'exploitation.

Globalement, le Groupe prévoit une légère hausse de son chiffre d'affaires consolidé sur la période 2010-2015 pour atteindre 22 milliards d'euros en 2015 hors croissance externe.

Le modèle économique reposant sur un portefeuille d'activités diversifiées est une clé du retour progressif aux niveaux de rentabilité qui prévalaient avant la crise économique et avant l'accélération de la baisse des trafics postaux. Le Groupe vise à horizon 2015 une marge opérationnelle de l'ordre de 8 %, ce chiffre intégrant la forte croissance du résultat d'exploitation de La Banque Postale au sein du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Pour l'année 2011, le Groupe vise un chiffre d'affaires consolidé stable et une marge opérationnelle supérieure à 3 %.

Le Groupe La Poste prévoit un programme important d'investissements dans les années à venir consacré à l'optimisation du système d'information de La Banque Postale, à la modernisation

des activités industrielles et commerciales ainsi qu'au réseau, au développement à travers notamment des opérations de croissance externe et enfin au renforcement des fonds propres de La Banque Postale.

Ce plan reposera pour plus de 55 % sur l'autofinancement et pour le solde sur l'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros souscrite par l'État et la Caisse des Dépôts.

Le Groupe a prévu trois étapes dans son développement :

- une première phase de transformation au cours de laquelle la marge opérationnelle reflétera la baisse attendue du résultat du Courrier, une hausse progressive des marchés du Colis-Express et l'évolution des performances de La Banque Postale ;
- une phase de rebond à l'issue de laquelle le Groupe devrait retrouver les niveaux de résultat connus avant la crise économique, avec des contributions très différentes de chacun des Métiers ;
- une phase d'accélération du développement, fruit d'une rentabilité du courrier stabilisée, de la progression des résultats du Colis-Express grâce à son réseau européen étendu et des retombées de l'exploitation par La Banque Postale de son important potentiel de développement.

Pour l'année 2011, le Groupe poursuivra son effort de modernisation avec un programme d'investissement de 1,3 milliard d'euros. À l'issue du plan stratégique, le retour à des niveaux satisfaisants de résultats et une gestion rigoureuse du cash devront permettre un assainissement du bilan du Groupe La Poste avec un rapport entre sa dette et ses fonds propres ramené à 0,5, soit un niveau comparable aux autres grandes entreprises françaises. Ce plan d'affaires a été détaillé au cours du premier semestre 2010 afin de contribuer aux travaux préalables à l'augmentation de capital.

Chapitre 13

Prévisions ou estimations du bénéfice

Néant.

Chapitre 14

Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale

14.1 Conseil d'administration	142
14.2 Direction générale	149
14.3 Absence de liens familiaux, de condamnation et de conflits d'intérêt	152

14.1 Conseil d'administration

14.1.1 Composition du Conseil d'administration

Conformément à la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom, au décret n° 2010-191 du 26 février 2010 modifié fixant les statuts initiaux de La Poste et portant diverses dispositions relatives à La Poste et à l'article 13 des statuts de la Société, le Conseil d'administration de La Poste est composé de vingt et un membres.

Le mandat des membres du Conseil d'administration est arrivé à échéance en 2010.

Jusqu'au 18 décembre 2010 inclus, le Conseil d'administration était composé de :

- sept administrateurs représentant l'État, nommés par décret : Messieurs Vincent Berjot, Olivier Bourges⁽¹⁾, Pierre-Franck Chevet, Pierre Dartout, Pascal Faure, Madame Laurence Franceschini et Monsieur Hubert du Mesnil ;
- sept personnalités qualifiées, nommées par décret : Monsieur Jean-Paul Bailly, Président-directeur général, Messieurs Jean-Michel Hubert, Philippe Lemoine, Mesdames Colette Lewiner, Françoise Malrieu, Monsieur Jacques Pélissard et Madame Elyane Zarine ;
- sept administrateurs élus par le personnel : Messieurs Pascal Barois, Régis Blanchot, Mesdames Michelle Boulesteix, Anne-Marie Fourcade, Monsieur Nicolas Galepides, Madame Marie-Pierre Liboutet et Monsieur Didier Rossi.

Entre le 20 décembre 2010 et le 7 avril 2011, le Conseil est composé de :

- sept administrateurs représentant l'État, nommés par décret : Messieurs Emmanuel Berthier⁽²⁾, Olivier Bourges, Pierre-Franck Chevet, Pascal Faure, Guillaume Gaubert⁽³⁾, Madame Laurence Franceschini et Monsieur Hubert du Mesnil ;
- sept personnalités qualifiées, nommées par décret : Monsieur Jean-Paul Bailly, Président-directeur général, Messieurs Jean-Michel Hubert, Philippe Lemoine, Mesdames Colette Lewiner, Françoise Malrieu, Monsieur Jacques Pélissard et Madame Elyane Zarine ;
- sept administrateurs élus par le personnel : Monsieur Régis Blanchot, Madame Florence Derouard, Monsieur Bernard Dupin, Madame Sylvie Feola, Monsieur Michel Lersy, Madame Marie-Pierre Liboutet et Monsieur Michel Pesnel.

La durée du mandat des membres du Conseil d'administration est de cinq ans. En conséquence, les mandats des administrateurs précédemment cités expireront le 20 décembre 2015. En cas de vacance du siège d'un membre du Conseil d'administration pour quelque cause que ce soit, son remplaçant n'exerce son mandat que pour la durée restant à courir jusqu'au renouvellement de la totalité du Conseil.

Le Commissaire du gouvernement et le Chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de La Poste assistent également aux séances du Conseil d'administration, sans voix délibérative.

L'augmentation du capital de La Poste du 6 avril a entraîné la modification de la composition du Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article 10 de la loi du 9 février 2010. L'Assemblée Générale Mixte du 7 avril 2011 convoquée par le Conseil d'administration du 23 mars 2011 s'est prononcée sur la nomination de 12 administrateurs (outre les sept représentants des salariés, le représentant des usagers et le représentant des collectivités territoriales). Parmi ces 12 personnes, trois sont proposées par la Caisse des Dépôts et Consignations, huit par l'État et un conjointement par l'État et la Caisse des Dépôts et Consignations. Un Conseil d'administration dans sa nouvelle composition s'est tenu à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte pour la nomination de la présidence et des membres des comités spécialisés.

Cette nouvelle composition est la suivante :

- douze administrateurs nommés par l'Assemblée Générale : sur proposition de l'État et de la Caisse des Dépôts et Consignations, Monsieur Jean-Paul Bailly ; sur proposition de l'État, Messieurs Emmanuel Berthier, Olivier Bourges, Pascal Faure, Madame Laurence Franceschini, Messieurs Guillaume Gaubert, Jean-Michel Hubert, Philippe Lemoine et Madame Françoise Malrieu ; sur proposition de la Caisse des Dépôts et Consignations, la Caisse des Dépôts et Consignations représentée par Monsieur Augustin de Romanet de Beaune, Monsieur Michel Rose et Madame Sabine Schimel ;
- deux administrateurs nommés par décret : Monsieur Jacques Pélissard, représentant les collectivités territoriales, et Madame Elyane Zarine, représentant les usagers ;

(1) Olivier Bourges a été nommé par décret du 25 octobre 2010 en remplacement de Bruno Bezard.

(2) Emmanuel Berthier a été nommé par décret du 25 octobre 2010 en remplacement de Pierre Dartout.

(3) Guillaume Gaubert a été nommé par décret du 19 janvier 2011 en remplacement de Vincent Berjot.

- sept administrateurs élus par le personnel : Monsieur Régis Blanchot, Madame Florence Derouard, Monsieur Bernard Dupin, Madame Sylvie Feola, Monsieur Michel Lersy, Madame Marie-Pierre Liboutet et Monsieur Michel Pesnel.

Les attributions et le fonctionnement du Conseil d'administration ainsi que son activité au cours de l'année 2010 sont exposés dans le chapitre 16.

14.1.2 Renseignements personnels relatifs aux membres du Conseil d'administration

Biographies et mandats des administrateurs

La liste des mandats exercés dans toute société par les Administrateurs, telle que requise par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, figure ci-dessous. Les renseignements indiqués sont donnés à la meilleure connaissance de la Société.

Jean-Paul Bailly est Président du Conseil d'administration de La Poste depuis le 21 septembre 2002. Né en 1946, Jean-Paul Bailly est diplômé de l'École polytechnique (1967) et du MIT (1970) ; il a consacré l'intégralité de sa carrière au service public en participant au management et à la direction de deux grandes entreprises publiques, la RATP puis La Poste. Entre 1970 et 1977, il exerce plusieurs responsabilités au sein de la Régie autonome des transports parisiens (RATP). En 1978, il prend la direction de la Coopération technique française à Mexico. En 1982, il rejoint à nouveau la RATP, où il est notamment directeur du département du matériel roulant autobus, directeur du métro et du RER et directeur du personnel. En 1990, il est nommé directeur général adjoint de la RATP puis président-directeur général en 1994. Entre 1997 et 2001, il assume parallèlement la présidence de l'Union internationale des transports publics (UITP). En 2002, Jean-Paul Bailly est devenu Président du Groupe La Poste. Depuis 2006, il est également Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale. Avec le changement de statut de La Poste, société anonyme depuis le 1^{er} mars 2010, il en est désormais le Président-directeur général. Membre du Conseil économique, social et environnemental depuis 1995, Jean-Paul Bailly a présidé l'Association nationale pour la valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences de l'homme et de la société auprès des entreprises (ANVIE, 2001-2010) et *International Post Corporation* (IPC, 2006-2010) ; il est président d'Entreprise & Personnel depuis 2010.

Mandats en cours

- Président-directeur général de La Poste
- Représentant permanent de La Poste et administrateur de GeoPost, Sofipost, Poste Immo, SF 12, Xelian
- Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale

- Membre du Conseil de surveillance de La Banque Postale Asset Management
- Administrateur de Sopassure
- Administrateur de CNP Assurances
- Administrateur de GDF-Suez
- Administrateur d'Accor
- Administrateur d'Edenred

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur de SF 2, Systar, Groupement des commerçants du Grand Var ; gérant non associé de Financière Systra.

Emmanuel Berthier est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 20 décembre 2010. Né en 1957, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, de l'ESSEC et de l'École nationale d'administration, il a été nommé sous-préfet, directeur du cabinet du préfet de Savoie en 1985, puis du préfet du Val-d'Oise en 1987 ; Emmanuel Berthier a fait presque toute sa carrière dans le corps préfectoral, à l'exception d'un détachement à l'Inspection générale des finances (1989-1991), puis à la Direction financière de l'exploration-production d'Elf-Aquitaine (1992-1995). En 1995, il est nommé secrétaire général pour les affaires régionales auprès du préfet de la région Pays de la Loire. Secrétaire général de la préfecture du Finistère en 1998, puis de la préfecture des Bouches-du-Rhône en 2000, il devient préfet délégué pour la sécurité et la défense auprès du préfet de la région Rhône-Alpes, préfet de la zone de défense Sud-Est, préfet du Rhône en 2004. Il sera ensuite nommé successivement préfet des Hautes-Pyrénées (2005), de la Guadeloupe (2007), puis de la Sarthe (2008). Depuis le 9 décembre 2010, Emmanuel Berthier est délégué interministériel à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale.

Mandat en cours

- Administrateur de La Poste

Régis Blanchot est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 1^{er} janvier 2009. Né en 1967, il entre comme contrôleur à La Poste, au centre financier de Paris, en mai 1987. Il est chef d'équipe dans ce centre depuis 1995. Il a été permanent

avec le statut de secrétaire fédéral à Sud-PTT de 1999 à 2008. Il a réintégré son poste de chef d'équipe en septembre 2008.

Mandat en cours

- Administrateur de La Poste

Olivier Bourges est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 25 octobre 2010. Né en 1966, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'École nationale d'administration, Olivier Bourges a été de 1992 à 1996 adjoint au chef de bureau des banques à la Direction du Trésor puis, jusqu'en juin 1998, représentant de la France au Conseil d'administration de la Banque mondiale, de l'AID, de la SFI et de la MIGA. De juillet 1998 à avril 2000, il occupe le poste de chef de bureau « Financement du logement » à la Direction du Trésor et fut, de 2000 à 2002, directeur des relations financières puis, jusqu'en 2005, directeur de la rentabilité des véhicules chez Renault. De 2006 à 2007, il a été *Vice President, Corporate Planning and Program Management Office* chez Nissan North America à Nashville. Entre 2008 et septembre 2009, il a occupé le poste de *Senior Vice President*, directeur du contrôle de gestion Groupe chez Renault. Depuis septembre 2009, Olivier Bourges est directeur général adjoint de l'Agence des participations de l'État.

Mandats en cours

- Administrateur de La Poste
- Administrateur de GDF-Suez
- Administrateur de Thales
- Administrateur de Dexia
- Membre du Conseil de surveillance du Grand Port de Marseille

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil de surveillance de BPCE

Pierre-Franck Chevet est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 2 avril 2007. Né en 1961, il est diplômé de l'École polytechnique, de l'École nationale de la statistique et de l'administration économique (ENSAE) et est ingénieur général du Corps des Mines. De 1986 à 1995, il a été adjoint d'André-Claude Lacoste, en charge de l'ensemble des réacteurs nucléaires (parc EDF, Superphénix) à l'Autorité de contrôle de la sûreté nucléaire. Entre 1995 et 1999, il a été délégué régional de l'Anvar et directeur de la Drire Alsace, puis directeur de l'École des mines de Douai et directeur de la Drire Nord-Pas-de-Calais de 1999 à 2005. Après avoir été conseiller en charge du pôle industrie, recherche, environnement, énergie du Premier ministre de 2005 à 2007, Pierre-Franck Chevet est directeur général de la Direction générale de l'énergie et du climat depuis 2007.

Mandats en cours

- Administrateur de La Poste
- Administrateur de GDF Suez

- Membre du Conseil de surveillance de la société des participations du CEA (Areva)
- Administrateur de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur de l'Institut français du pétrole
- Commissaire du gouvernement auprès de la Commission de régulation de l'énergie (CRE)

Florence Derouard, élue par les salariés le 16 novembre 2010, est née en 1963. Titulaire d'une licence en droit, elle est entrée aux PTT en tant que contrôleur en 1987, à Paris. Après avoir exercé au tri, elle travaille au guichet (ainsi que la caisse et la comptabilité). En 2000, elle est mutée à Rouen au service de paie (agent de paie et des prestations familiales) avant d'être transférée au Centre Interdépartemental de Gestion Administrative de Paie (agent de paie et RH).

Mandat en cours

- Administrateur de La Poste

Bernard Dupin, élu par les salariés le 16 novembre 2010, est né en 1951. Après des études de droit, il part en 1976 enseigner au collège français de Montréal. En 1982, il est inspecteur des PTT à la Recette principale de Paris Louvre, puis aux Services financiers de Paris et, en 1990, à Montpellier Rondelet. S'engageant dans le syndicalisme, il devient secrétaire général du syndicat départemental CGT des activités postales et de télécommunications de l'Hérault, puis membre du bureau fédéral en charge des activités internationales. Élu au secteur européen Poste et Logistique et membre du Comité directeur du secteur cadres de la Fédération internationale UNI Global Union, qui regroupe 157 organisations syndicales, représentant 2,5 millions de salariés dans le monde, Bernard Dupin, aujourd'hui cadre supérieur de La Poste, est membre du conseil économique et social régional du Languedoc-Roussillon.

Mandat en cours

- Administrateur de La Poste

Pascal Faure est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 24 janvier 2007. Né en 1963, il est ingénieur général des Mines. Diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale supérieure des télécommunications de Paris, il a débuté sa carrière dans la R&D aux Laboratoires Bell (États-Unis), chez Apple Computer, puis au Centre national d'études des télécommunications (France Télécom/CNET) en tant que chef de projets dans le domaine de la sécurisation des communications et de la cryptologie. De 1992 à 1995, il a travaillé au ministère du Budget sur les crédits de la politique informatique administrative ; il a ensuite été nommé conseiller technique en

charge des affaires budgétaires, fiscales, emploi et aménagement du territoire au cabinet du ministre du Tourisme, puis du ministre de l'Aménagement du Territoire, de la Ville et de l'Intégration. De 1997 à 2001, Pascal Faure a occupé le poste de directeur du développement, des affaires financières et d'adjoint à l'administrateur général du Groupe des Écoles de télécommunications. Il a alors été nommé directeur technique adjoint au ministère de la Défense et a parallèlement présidé l'Association des ingénieurs des télécommunications (2000-2006). En 2007, il est nommé vice-président du Conseil général des technologies de l'information (CGTI) et depuis 2009, Pascal Faure est vice-président du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET), issu de la fusion du Conseil général des Mines et du CGTI.

Mandats en cours

- Administrateur de La Poste
- Administrateur de France Télécom
- Administrateur de La Française des Jeux
- Administrateur de l'École normale supérieure
- Administrateur de l'Institut Telecom

Sylvie Feola, élue par les salariés le 16 novembre 2010, est née en 1961. Ayant débuté à La Poste comme agent saisonnier en 1980, elle a ensuite effectué toute sa carrière au centre financier de Marseille. Membre du Comité Technique Paritaire de ce centre de 1997 à 2010, elle a été élue secrétaire du syndicat départemental CGT des financiers 13 en 1995, puis secrétaire générale de 1997 à 2010. Mandatée par la CGT au sein des instances de divers organismes d'action sociale (Assogeva PACA de 1996 à 2000, CTPC PACA de 2000 à 2007, CA du centre de vacances La Couronne de 2006 à 2009), responsable fédérale et animatrice du collectif Services financiers de la fédération CGT depuis 2004, elle a été élue au bureau de l'union départementale CGT 13 de 2002 à 2008, puis à sa commission exécutive jusqu'en 2010.

Mandat en cours

- Administrateur de La Poste

Laurence Franceschini est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 24 juin 2009. Née en 1957, Laurence Franceschini est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et ancienne élève de l'École nationale d'administration. Administrateur civil hors classe, elle a exercé successivement les fonctions de directeur des affaires juridiques du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), puis de sous-directeur de la communication audiovisuelle du service juridique de l'information et de la communication. En avril 2004, elle est nommée directeur-adjoint du cabinet du ministre de la Culture et de la Communication. De janvier 2007 à janvier 2010, elle exerce les fonctions de directeur du développement des médias auprès

des services du Premier ministre puis est nommée directeur général des médias et des industries culturelles au ministère de la Culture et de la Communication.

Mandats en cours

- Administrateur de La Poste
- Administrateur de France Télévisions
- Administrateur de Radio France
- Administrateur d'Audiovisuel extérieur de la France
- Administrateur d'Agence France-Presse
- Administrateur de l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles
- Administrateur de la Bibliothèque nationale de France
- Administrateur d'Arte France

Mandat ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Néant

Guillaume Gaubert est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 19 janvier 2011. Né en 1968, Guillaume Gaubert est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration (ENA). Il commença sa carrière à la Direction du budget en 1996, puis la poursuivit en 2000 comme attaché financier à la mission permanente de la France auprès des Nations unies à New York. En 2002, il est nommé chef du bureau éducation et enseignement supérieur à la Direction du budget puis chef du bureau santé et comptes sociaux. En 2006, il est nommé sous-directeur de l'enseignement scolaire, universités, recherche, industrie et innovation (3^e sous-Direction), toujours à la Direction du budget, il fut ensuite sous-directeur « emploi, solidarité, retraites, santé et comptes sociaux » (6^e sous-Direction) à cette même Direction (2008-2010). Guillaume Gaubert est nommé en janvier 2011, chef de service, adjoint au directeur du budget, au ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État.

Mandats en cours

- Administrateur de La Poste
- Administrateur de la Française des Jeux
- Administrateur du PMU
- Administrateur de l'Institut Pasteur
- Administrateur de l'Opéra de Paris

Mandat ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Pôle Emploi
- Administrateur du CNRS
- Administrateur de l'Agence nationale de la recherche
- Administrateur du CNES
- Administrateur du Commissariat à l'énergie atomique
- Administrateur d'Oséo
- Administrateur d'Oséo-innovation/ANVAR
- Administrateur d'ERAP

- Administrateur de l'établissement public du campus de Jussieu
- Membre du Conseil de surveillance du Fonds de réserve des retraites

Jean-Michel Hubert est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 20 mars 2003. Né en 1939, Jean-Michel Hubert est ancien élève de l'École polytechnique et de l'École nationale supérieure des télécommunications. Les premières années de sa carrière l'ont notamment amené au CNET puis à la délégation à l'informatique. Il occupe ultérieurement pendant près de dix ans les fonctions de directeur des services techniques puis directeur des affaires financières, immobilières et sociales au ministère de l'Intérieur. Il rejoint ensuite la Ville de Paris, dont il est pendant cinq ans le secrétaire général. En janvier 1997, il est nommé président de l'Autorité de régulation des télécommunications (ART), pour un mandat de six années. Il occupe par la suite les fonctions de vice-président du Conseil général des technologies de l'information (CGTI) et d'ambassadeur délégué pour le Sommet mondial de la société de l'information. De 2003 à 2007, il a été président délégué du Conseil stratégique des technologies de l'information (CSTI). Il est, depuis mai 2006, auprès du Premier ministre, président délégué du Comité stratégique pour le numérique (CSN).

Mandat en cours

- Administrateur de La Poste

Philippe Lemoine est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 26 juin 2009. Né en 1949, diplômé de l'IEP Paris, licencié en droit et lauréat du concours général de droit civil, diplômé d'études supérieures d'économie, il a commencé sa carrière comme chercheur. Ingénieur à l'Institut national de recherche informatique et en automatique (INRIA), il poursuit parallèlement des travaux de sociologie dans le cadre de l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS). En 1976, il est appelé au ministère de l'Industrie pour prendre la responsabilité du dossier « Informatisation de la société » et participe à la rédaction du rapport Nora-Minc. Il rejoint ensuite le cabinet de Norbert Segard puis celui de Pierre Aigrain (rapport « Technologie et société »). En 1981, il est nommé commissaire du gouvernement auprès de la CNIL (1982-1984) ; en 1982, il prend la responsabilité du programme « Technologie, emploi, travail » dont il deviendra vice-président du Comité national auprès du ministre de la Recherche. Fin 1984, il rejoint le groupe Galeries Lafayette. En 1998, il est nommé co-président du Directoire du Groupe (1998-2005). De 1999 à 2009, il siège en tant que personnalité qualifiée à la CNIL. Depuis 1995, Philippe Lemoine est président-directeur général du groupe LaSer, acteur européen dans l'intermédiation et la relation client intégrant le crédit dans son business modèle. Philippe Lemoine siège aux Conseils d'administration de GDF-Suez, dont il est censeur, de BNP Paribas Personal Finance, de Monoprix SA, de Télémarket, de

la Fondation du Collège de France, de la Fondation Maison des sciences de l'homme, de l'ANVIE et du 104. Il est aussi président du groupe de travail « Comité économie numérique » du MEDEF, de la Fondation Internet nouvelle génération (FING) et président fondateur du Forum d'Action Modernités.

Mandats en cours

- Président-directeur général de LaSer
- Président du Conseil d'administration de LaSer Cofinoga
- Représentant permanent de LaSer Cofinoga et administrateur de Médiatis et Fidecom
- Président du Conseil d'administration de Sygma Banque
- Administrateur de BNP Paribas Personal Finance
- Administrateur de Monoprix
- Administrateur de Télémarket
- Administrateur d'Unicofra
- Membre du Comité de surveillance de BHV
- Président de GMGL
- Administrateur de La Poste
- Censeur de GDF Suez
- Co-gérant de GS1 France
- Administrateur unique du GIE Recherche Haussmann
- Administrateur du 104

Mandat ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Co-Président du Directoire du groupe Galeries Lafayette

Michel Lersy élu par les salariés le 16 novembre 2010, est né en 1961. Après avoir travaillé à La Poste comme agent saisonnier, il réussit un concours de préposé et est affecté au centre de tri de Paris Gare du Nord en 1982. Trois mois plus tard, il réussit le concours d'AEX-SG et est nommé rouleur sur la ligne des ambulants de l'Est, avant de retourner à Paris Nord en septembre 1983. Il rejoint le centre de tri de Metz en 1985, avant d'être affecté à la Plate-forme Industrielle du Courrier de Lorraine. Il est aujourd'hui agent technique et de gestion de premier niveau. Militant à la CGT depuis 1982, il a été secrétaire de la section syndicale du centre de tri de Metz de 1987 à 1990, élu secrétaire général du syndicat départemental CGT-PTT de Moselle en 1994, puis secrétaire régional de Lorraine en 2001, responsabilité qu'il a animée jusqu'en 2010 ; il a également été membre de la Direction fédérale de 2001 à 2004, puis de 2008 à 2010, ainsi qu'administrateur puis président (1992-1994) d'un restaurant administratif de Metz et délégué régional FNR de 1993 à 1997. Élu à la commission exécutive de l'union départementale CGT de Moselle jusqu'en 2010, il en a été secrétaire de 2004 à 2008.

Mandat en cours

- Administrateur de La Poste

Colette Lewiner est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 17 décembre 2005. Née en 1945, ancienne

élève de l'École normale supérieure (1964), agrégée de physique (1968) et docteur ès sciences physiques en 1973, elle débute sa carrière à l'université de Paris où elle est maître de conférences et elle poursuit des travaux de recherche en physique. En 1979, elle rejoint Électricité de France d'abord à la Direction des études et recherches, puis au service des combustibles. En 1989, elle crée la Direction du développement et de la stratégie commerciale. Elle est à ce titre la première femme directeur à EDF. En 1992, elle est nommée président-directeur général de SGN-Réseau Eurisys (filiale de Cogema, maintenant Areva). En 1998, Colette Lewiner rejoint Capgemini et crée le secteur global « Utilities » puis « Energy and Utilities », qu'elle dirige. Elle est également membre de plusieurs Conseils d'administration (La Poste, Nexans, Bouygues, Lafarge et TGS Nopec, société cotée à la Bourse d'Oslo). En septembre 2010, elle a été nommée Présidente non exécutive de TDF (SAS). Elle est membre de l'Académie des technologies et de l'« Advisory Group on Energy » auprès de la Commission européenne.

Mandats en cours

- Administrateur de La Poste
- Administrateur de Bouygues
- Administrateur de Lafarge
- Administrateur de Nexans
- Présidente du Conseil d'administration de TDF
- Administrateur de TGS-Nopec (Norvège)

Mandat ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur d'Ocean Rig (Norvège)

Marie-Pierre Liboutet est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 9 mai 2001. Née en 1956, titulaire d'une licence d'anglais, elle intègre La Poste comme inspecteur en 1979. Cadre commercial à Vesoul jusqu'en 1984, elle est mutée en Haute-Vienne en 1985. Au sein de la fédération CFDT des Postes et Télécoms, elle est secrétaire nationale chargée de La Poste et de la fonction publique de 1990 à 1994 et devient secrétaire générale de 1994 à 2001. Elle représente la fédération au bureau national confédéral de 1995 à 2001. À cette date, elle réintègre La Poste en tant que directrice de la communication de la Haute-Vienne. En 2008, Marie-Pierre Liboutet est devenue directrice de la communication de la Direction Opérationnelle Territoriale Courrier du Limousin.

Mandat en cours

- Administrateur de La Poste

Françoise Malrieu est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 17 décembre 2005. Née en 1946, diplômée d'HEC et du Centre de formation à l'analyse financière (CFAF), elle débute sa carrière à la BNP en 1969 comme analyste financier. Vice-président (1974) en charge du suivi de participations

dans la banque d'affaires du groupe BNP, la Banexi, elle est nommée en 1979 adjoint au directeur du département d'analyse financière, puis dirige ce département (1982). Elle est élue dans le même temps secrétaire général puis vice-président de la Société française des analystes financiers (SFAF). Elle poursuit sa carrière dans le domaine des fusions-acquisitions chez Lazard Frères (1987-2001), où elle est nommée directeur, gérant puis associé-gérant et anime l'équipe de fusions-acquisitions, avant de rejoindre Deutsche Bank (2001-2003) en tant que *Managing Director* à Paris et à Londres, responsable de l'équipe de finance d'entreprise pour la France et banquier conseil, puis Aforge Finance, comme associé-gérant jusqu'en 2009. En 2010, Françoise Malrieu est nommée présidente de la Société de financement de l'économie française (SFEF) et contrôleur délégué des rémunérations des professionnels de marché.

Mandats en cours

- Administrateur de La Poste
- Président du Conseil d'administration de la Société de financement de l'économie française
- Administrateur d'Aéroports de Paris

Mandat ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Associé-gérant d'Aforge Finance

Hubert du Mesnil est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 26 juin 2009. Né en 1950, ancien élève de l'École polytechnique et ingénieur des Ponts et Chaussées, il débute sa carrière dans le secteur maritime. Il a été chef du service maritime d'Ille-et-Vilaine, directeur du Port de Saint-Malo de 1974 à 1981. Il a ensuite occupé les fonctions de directeur de l'exploitation du Port Autonome de Marseille (1981-1987) et de directeur général du Port Autonome de Dunkerque (1988-1993). Puis il a exercé, au ministère de l'Équipement et des Transports, les fonctions de directeur des ports et de la navigation maritime (1993-1995), puis de directeur des transports terrestres (1995-2001). Il a occupé les fonctions de directeur général des Aéroports de Paris de 2001 à 2005, puis de Réseau Ferré de France de 2005 à 2007. Hubert du Mesnil est président-directeur général de Réseau Ferré de France depuis le 1^{er} mars 2007. Il préside d'autre part l'association des E.I.M. (*European Infrastructure Managers*) qui regroupe les gestionnaires d'infrastructures ferroviaires européens (depuis septembre 2010). Il est également membre du Conseil de surveillance du Grand Port Maritime du Havre (depuis 2008) et de celui de la Société du Grand Paris (depuis juillet 2010) et Président de la Fondation nationale Entreprise et Performance.

Mandats en cours

- Administrateur de La Poste
- Président-directeur général de Réseau Ferré de France
- Administrateur de Lyon Turin Ferroviaire

- Membre du Conseil de surveillance de la Société du Grand Paris
- Membre du Conseil de surveillance du Grand Port Maritime du Havre

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Directeur général d'Aéroports de Paris
- Directeur général de Réseau Ferré de France

Jacques Pélissard est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 17 décembre 2005. Né en 1946, ancien élève de la faculté de droit de Lyon, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (1970), il obtient une licence ès lettres à la faculté de Lyon en 1971. De 1971 à 1974, il est professeur à l'École supérieure de commerce de Lyon (droit économique), puis avocat à Lyon, puis à Lons-le-Saunier, jusqu'en juillet 1993. Depuis 1989, il est maire de Lons-le-Saunier (préfecture du Jura). Il est président de la communauté de communes du bassin de Lons-le-Saunier depuis 2000. Il est député du Jura (membre de la commission des finances de l'Assemblée nationale) depuis 1993. Depuis le 18 novembre 2004, Jacques Pélissard est président de l'Association des Maires de France. Il est par ailleurs membre du comité des finances locales.

Mandat en cours

- Administrateur de La Poste

Michel Pesnel, élu par les salariés le 16 novembre 2010, est né en 1952. Après des études de philosophie, il est reçu au concours d'inspecteur des PTT en 1979. Ses affectations successives seront l'Institut national de gestion d'Évry, la Direction régionale de La Poste de Basse-Normandie et l'École nationale supérieure des postes et des télécommunications (ENSPTT), comme responsable de la formation permanente. Titulaire d'un DESS de défense et ancien auditeur de l'IHEDN, il est aussi conseiller de défense auprès du préfet de Basse-Normandie. Membre de la commission exécutive de FO Communication depuis 1990, il devient secrétaire national en 1993, puis secrétaire général adjoint. Il a siégé au Conseil supérieur de la fonction publique d'État et au Conseil de surveillance de l'épargne salariale de La Poste.

Mandat en cours

- Administrateur de La Poste

Mandat ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil de surveillance de l'épargne salariale de La Poste

Elyane Zarine est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 17 décembre 2005. Née en 1941, après avoir occupé dès l'âge de 20 ans différents postes administratifs dans le cinéma et la vente à crédit, elle intègre Air France en 1968, où elle aura pendant trente ans des fonctions d'agent commercial, de manager, de formateur, d'animateur, de responsable en charge du recrutement au sein des relations humaines à l'escale Charles-De-Gaulle. En 1998, elle prend, suite à un audit social qu'elle effectue au sein du centre obstétrico-chirurgical des Hauts-de-Seine, la direction de cette clinique. De 2000 à 2003, elle occupe le poste de directeur administratif et des ressources humaines dans un laboratoire d'analyses médicales. Depuis 2003, elle siège au Conseil d'administration de plusieurs sociétés HLM et assure la présidence de commissions d'attributions des logements ; présidente de l'Organisation générale des consommateurs (Orgeco) depuis 2008, en octobre 2010, le ministre Hervé Novelli l'a nommée présidente de la Commission de la médiation de la consommation et administrateur au Credoc.

Mandats en cours

- Administrateur de La Poste
- Vice-Présidente d'ASH
- Administrateur de Sadif
- Administrateur de l'Institut national de la consommation
- Administrateur du Credoc

Mandat ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur du Foyer noiséen

14.2 Direction générale

14.2.1 Cumul des fonctions de président du Conseil d'administration et de directeur général

La direction de la Société est assurée, sous sa responsabilité, par le président du Conseil d'administration, qui assume la fonction de directeur général, en application de l'article 14 des statuts de la Société.

Il est nommé par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du Conseil d'administration.

Monsieur Jean-Paul Bailly a été renouvelé dans ses fonctions de Président-directeur général de La Poste par décret du 23 décembre 2010, sur proposition du Conseil d'administration au président de la République.

14.2.2 Attributions du président-directeur général

« Le président-directeur général organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs de l'Assemblée Générale et de ceux réservés au Conseil d'administration par la loi, les statuts de La Poste, ainsi que le règlement intérieur du Conseil tel qu'adopté le 10 février 2011.

En conséquence, il doit obtenir l'autorisation du Conseil d'administration pour :

a) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'acquisition, de prise de participation, de cession d'actifs (y compris financiers, hors gestion courante de la trésorerie), de réorganisation capitalistique (notamment de fusions, de scissions ou d'apports, à l'exception des opérations au sein du Groupe La Poste) pour un montant unitaire supérieur à 30 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste et tout engagement hors bilan donné ;

b) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée), de rapprochement, de cession ou émission de titres de capital ou d'instruments financiers donnant

accès au capital réalisée par La Poste (ou à laquelle La Poste est partie), pour un montant unitaire supérieur à 30 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste et tout engagement hors bilan donné ; tout partenariat stratégique dont le chiffre d'affaires annuel moyen à l'horizon de son plan d'affaires dépasse 30 millions d'euros (en ce compris tout renouvellement de partenariat) ;

c) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'investissement ou de désinvestissement non visée au titre des décisions prévues au paragraphe b) ci-avant, réalisée par La Poste (ou à laquelle La Poste est partie) pour un montant unitaire supérieur à 200 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte le cas échéant tout engagement hors bilan donné ;

d) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de gestion de la dette ou de la trésorerie ou de couverture (hors gestion courante) réalisée par La Poste pour un montant unitaire supérieur à 700 millions d'euros par opération ;

e) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de titrisation d'actifs financiers ou commerciaux réalisée par La Poste pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros par opération ;

f) toute nouvelle orientation de l'activité de La Poste ou une modification de son objet, ou toute opération significative qui

exprimerait une nouvelle orientation de l'activité ou une réorientation stratégique de La Poste ;

g) toute décision d'initier une action judiciaire (en ce compris toute procédure arbitrale), réglementaire ou administrative par La Poste ou de conclure un accord transactionnel ou un compromis d'arbitrage relatif à une action judiciaire, réglementaire ou administrative à laquelle La Poste est partie, pour un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros, étant précisé que si plusieurs de ces actions ont un fait générateur commun ou connexe, ce seuil est apprécié pour l'ensemble des actions concernées ;

h) toute décision portant sur une éventuelle offre au public d'instruments financiers émis par La Poste hors exécution des

programmes déjà validés dans le cadre de l'approbation du budget par le Conseil d'administration ;

i) toute modification significative ou projet de modification significative des pratiques comptables du Groupe La Poste.

Par ailleurs, le président-directeur général est expressément autorisé à fournir des cautions, avals ou garanties engageant La Poste, dans la limite d'un plafond global annuel hors taxes fixé par le Conseil d'administration et d'un montant unitaire maximal hors taxes de soixante-quinze (75) millions d'euros.

Le président-directeur général est autorisé à déléguer les pouvoirs ci-dessus. »

14.2.3 Comité exécutif

Le Comité exécutif (« Comex ») est l'instance d'échange stratégique et de concertation sur tous les sujets transverses du Groupe, d'examen des projets de décisions majeures et de suivi des objectifs et des résultats opérationnels. Il se réunit chaque lundi autour du président-directeur général.

Les membres du Comex sont nommés par le président-directeur général. Conformément au règlement intérieur du Comité des rémunérations et de la gouvernance de La Poste (article 1.2), le président-directeur général informe le Comité des rémunérations de la nomination, de la rémunération et des plans de succession des dirigeants de La Poste et de ses principales filiales. Le Comité peut formuler le cas échéant des observations à destination des membres du Conseil d'administration.

La composition du Comité exécutif est la suivante :

Jean-Paul Bailly	Président-directeur général
Georges Lefebvre	Délégué général Directeur des Ressources humaines et des Relations sociales
Paul-Marie Chavanne	Directeur général adjoint du Groupe Directeur du Colis Président de GeoPost
Jacques Rapoport	Directeur général adjoint du Groupe Directeur général de l'Enseigne La Poste
Nicolas Routier	Directeur général adjoint du Groupe Directeur général du Courrier Président de Sofipost
Philippe Wahl	Directeur général adjoint du Groupe Président du Directoire de La Banque Postale
Bernard Delpit	Directeur général adjoint du Groupe Directeur financier
Marc-André Feffer	Directeur général adjoint du Groupe Chargé de la stratégie, de l'innovation, du développement international, de la régulation, du juridique et de l'immobilier Président de Poste Immo
Dominique Blanchecotte	Directrice de cabinet du président-directeur général
Vincent Relave	Directeur de la communication

Georges Lefebvre. Né en 1952, titulaire d'une licence de mathématique, diplômé de l'ENSPTT (École nationale supérieure des postes et des télécommunications). Georges Lefebvre est entré en 1970 aux PTT et est devenu chef du service du personnel à la Direction régionale de La Poste du Nord (1981-83) ; il a ensuite successivement occupé les fonctions de directeur du cabinet du directeur régional de La Poste du Nord-Pas-de-Calais (1983-86), de directeur départemental de la Marne (1987-90), de chargé de la gestion des cadres dirigeants de La Poste auprès du directeur général de La Poste (1990-94), de directeur des ressources humaines à la délégation territoriale de La Poste Île-de-France (1994-97) ; en 1997, il rejoint le cabinet de Christian Pierret, secrétaire d'État chargé de l'Industrie, comme conseiller technique chargé du social, des postes et télécommunications, avant de devenir directeur des ressources humaines (1998-2001), directeur général adjoint (2001-02) puis directeur général (2002-2010) du Groupe La Poste. Depuis son changement de statut, il est délégué général, directeur des ressources humaines et des relations sociales de La Poste SA.

Paul-Marie Chavanne. Né en 1951, diplômé de l'École centrale des arts et manufactures de Paris, ancien élève de l'ENA, inspecteur des finances. Après avoir débuté à l'Inspection générale des finances (1978-82) puis à la Direction du Trésor (1982-89), Paul-Marie Chavanne est devenu directeur de la stratégie et du développement de Sopargès (1989-92), puis directeur général adjoint des Automobiles Citroën (1992-97), avant de rejoindre Strafor Facom comme directeur général (1997-98), puis président-directeur général (1998). Après avoir présidé le Directoire d'Auto Distribution, il devient directeur du Colis (depuis 2001), président de GeoPost (depuis 2001) et parallèlement directeur général délégué (2002-2010) puis directeur général adjoint (2010) du Groupe La Poste.

Jacques Rapoport. Né en 1952, titulaire d'une maîtrise d'histoire et d'un DEA de droit fiscal, ancien élève de l'ENA, inspecteur des finances. Jacques Rapoport a été inspecteur des douanes (1976-81) puis inspecteur des finances, avant de rejoindre la RATP comme chargé de mission auprès du PDG (1989), puis contrôleur de gestion (1990-91), directeur financier et du contrôle de gestion (1991-93), directeur général adjoint chargé des finances et de la gestion (1993-94), directeur du métro (1995), directeur général adjoint en charge du pôle industriel (1999-2001) puis du pôle opérations (2002-04) ; en 2004, il devient secrétaire général des ministères chargés des affaires sociales, avant de rejoindre Keolis, comme directeur général à Lyon (2006-07), puis La Poste, en 2007, comme directeur général délégué, directeur général de La Poste grand public et du développement territorial. Il est actuellement directeur général de L'Enseigne La Poste et directeur général adjoint du Groupe.

Nicolas Routier. Né en 1963, diplômé de Sciences-Po Paris, licencié en économie de Paris-I Panthéon-Sorbonne, diplômé de l'ENSPTT. Nicolas Routier rejoint la Direction financière de La Poste comme responsable de la planification stratégique (1988-1991) puis chef du service du contrôle de gestion (1991-1994). De 1994 à 1997, il est directeur de La Poste de l'Oise. En 1997, il rejoint le Comité de Direction de La Poste et crée la Direction des achats, qu'il dirige jusqu'en 2001. Parallèlement, il est directeur du contrôle de gestion (1998-2001). En 2001, il devient directeur de la stratégie du Groupe puis entre au Comité exécutif du Groupe. Il est alors administrateur de Sopassure, membre du Conseil de surveillance de la CNP (2001-2003) et administrateur de GeoPost (depuis 2001). En 2002, il est nommé directeur général délégué en charge de la stratégie et du développement du Groupe et président de Sofipost. En 2004, il devient conseiller du président du Groupe et PDG de Mediapost, jusqu'en 2009. Il est parallèlement président de STP de 2005 à 2009, et de Neopress de 2007 à 2009. Nicolas Routier est depuis 2009 directeur général adjoint du Groupe La Poste, directeur général du Courrier et président de Sofipost.

Philippe Wahl. Né en 1956, diplômé de Sciences-Po Paris, ancien élève de l'ENA, titulaire d'un DEA en sciences économiques. Philippe Wahl a débuté sa carrière comme auditeur et maître des requêtes au Conseil d'État. Chargé de mission auprès du président de la COB (1986), il rejoint en 1989 le cabinet de M. Rocard, Premier ministre, en tant que conseiller technique chargé des affaires économiques, financières et fiscales. Conseiller du président de la Compagnie Bancaire (1991), puis directeur général adjoint (1994), il est nommé en 1997 responsable des Services financiers spécialisés de Paribas. En 1999, il devient directeur général de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne. À ce titre, il a été président de Sopassure et du Conseil d'administration d'Écureuil Assurances IARD, et membre du Conseil de surveillance de CDC Ixis et de celui de CNP Assurances. Nommé directeur général du groupe Havas en 2005, il devient vice-président du groupe Bolloré en 2006. Après avoir intégré en 2007 la Royal Bank of Scotland en qualité de directeur général pour la France, il est nommé conseiller du *Board Global Banking and Markets* à Londres et directeur général pour la France, la Belgique et le Luxembourg en 2008, avant d'être nommé président du Directoire de La Banque Postale et directeur général adjoint du Groupe La Poste en janvier 2011.

Bernard Delpit. Né en 1964, licencié en droit, diplômé de Sciences-Po Paris, ancien élève de l'ENA, inspecteur des finances. Après un début de carrière au sein du ministère de l'Économie et des Finances (1990-2000), Bernard Delpit a rejoint le groupe PSA Peugeot Citroën comme directeur général adjoint de Peugeot Citroën Automobiles en Chine (2001-04), puis directeur du contrôle de gestion du groupe PSA Peugeot Citroën (2004-07).

Conseiller économique à la Présidence de la République de 2007 à 2009, il a rejoint La Poste en 2009 comme directeur général adjoint, directeur financier du Groupe.

Marc-André Feffer. Né en 1949, titulaire d'une maîtrise de droit public, diplômé de Sciences-Po Paris, ancien élève de l'ENA. Marc-André Feffer a été successivement maître des requêtes au Conseil d'État, secrétaire général de la Commission de sondages (1979-81), conseiller au cabinet de Gaston Thorn, président de la Commission des communautés européennes (1981-84), administrateur délégué du Centre mondial informatique (1984-85), chef du service juridique et technique de l'information au sein des services du Premier ministre (1985-88). Il a ensuite rejoint le groupe Canal+, aux fonctions de secrétaire général (1988), puis délégué général (1994), vice-président délégué général Groupe (1995-00), et vice-président du Directoire et *General Counsel* (2001-2003). Au sein de La Poste depuis 2004, il est en charge de la stratégie et de l'innovation, du développement international, de la régulation, et du juridique, ainsi que vice-président du Conseil de surveillance (depuis 2005) d'Efiposte devenue La Banque Postale, président de Poste Immo et de Xange Capital, directeur général adjoint du Groupe.

Dominique Blanchecotte. Née en 1950, diplômée en marketing et en droit privé de l'université Paris-Dauphine, titulaire d'une maîtrise de gestion. Dominique Blanchecotte a effectué sa carrière à la RATP (1974-93), étant successivement responsable de la division information des voyageurs et publicité, directrice de la ligne 1 du métro, puis déléguée générale à l'environnement (1993), à Air France, comme directrice des nouveaux produits, qualité de service et communication au sein de la Direction des escales de Paris (1994), chargée du traitement des passagers de la classe espace et concorde sur le hub de Charles-De-Gaulle, puis directeur du projet envol Asie au sein de la Direction du commercial international (2000-01), et de nouveau à la RATP, comme directrice du cabinet du PDG (2001-02) ; elle est depuis 2002 directrice du cabinet du président de La Poste.

Vincent Relave. Né en 1948, diplômé de l'Institut supérieur de gestion et du *San Diego State College*. Vincent Relave a été, au sein de la RATP, tout d'abord chargé de différentes fonctions à la Direction du réseau ferré (1975-82), puis chargé de la mission Promotion du transport (1982-87), chargé de la création de la mission de communication interne auprès du directeur du personnel (1990), et délégué général à la communication (1994). Il est depuis 2002 directeur de la communication du Groupe La Poste.

14.3 Absence de liens familiaux, de condamnation et de conflits d'intérêt

14.3.1 Absence de liens familiaux entre les membres des organes d'administration et de Direction générale

À la connaissance de La Poste, il n'existe aucun lien de nature familiale entre (i) les mandataires sociaux de La Poste ou (ii) les membres du Comité exécutif.

14.3.2 Absence de condamnation pour fraude des membres des organes d'administration et de Direction générale

À la connaissance de La Poste, aucun (i) des mandataires sociaux de La Poste ou (ii) des membres du Comité exécutif n'a fait l'objet :

- d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins ;
- d'une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années au moins ;
- d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires au cours des cinq dernières années au moins.

Par ailleurs, à la connaissance de La Poste, aucun (i) des mandataires sociaux de La Poste ou (ii) des membres du Comité exécutif n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins.

14.3.3 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de Direction générale

À la connaissance de la Société et à la date de dépôt du présent document de référence, il n'existe aucun conflit d'intérêt 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 Société, 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.

Chapitre 15

Rémunération et avantages

15.1 Rémunération et avantages versés aux mandataires sociaux	156
15.2 Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de pensions, retraites et autres avantages	158

15.1 Rémunération et avantages versés aux mandataires sociaux

La Poste compte aujourd'hui un unique dirigeant mandataire social, Jean-Paul Bailly, Président-directeur général.

15.1.1 Règles de détermination des rémunérations des mandataires sociaux – Modalités de fixation de la rémunération du président-directeur général

15.1.1.1 Rémunération annuelle fixe

La part fixe de la rémunération du président-directeur général de La Poste est soumise à décision ministérielle, conformément au décret n° 53-707 du 9 août 1953.

15.1.1.2 Rémunération variable

En 2010, tout comme en 2009, la part variable du président-directeur général de La Poste peut représenter jusqu'à 60 % de sa rémunération annuelle fixe. Ce pourcentage ainsi que l'attribution effective de la part variable sont également validés par une décision ministérielle, en vertu du décret n° 53-707 du 9 août 1953.

La part variable du président-directeur général se compose de critères quantitatifs à hauteur de 70 % (résultat d'exploitation, flux de trésorerie disponible, chiffres d'affaires consolidé du Groupe et qualité de service) et de critères qualitatifs à hauteur de 30 %. Elle est calculée sur la base des résultats de l'année N-1.

Enfin, le président-directeur général de La Poste ne perçoit pas d'intéressement.

15.1.1.3 Véhicule de fonction

Un véhicule de fonction est mis à la disposition du président-directeur général qui bénéficie en outre des services d'un chauffeur. L'ensemble des frais liés au véhicule de fonction (entretien, assurance, carburant) est pris en charge par le Groupe.

15.1.1.4 Couverture santé prévoyance

Le président-directeur général de La Poste ne bénéficie pas d'un régime spécifique.

Néanmoins, et au même titre que les autres dirigeants de La Poste, il bénéficie d'une couverture santé et prévoyance surcomplémentaire, dont les cotisations sont intégralement prises en charge par La Poste.

15.1.1.5 Régime de retraite

Le président-directeur général de La Poste ne bénéficie pas de régime de retraite surcomplémentaire spécifique.

15.1.1.6 Jetons de présence

Le président-directeur général de La Poste ne perçoit pas de jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur de La Poste.

Les jetons de présence perçus au titre du mandat d'administrateur de Jean-Paul Bailly pour CNP Assurances sont reversés à La Poste, comme ceux perçus au titre de ses fonctions d'administrateur dans d'autres sociétés.

15.1.2 Montant des rémunérations versées aux mandataires sociaux

15.1.2.1 Rémunération du président-directeur général

TABLEAU N° 1 : TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Jean-Paul Bailly, Président-directeur général	2010	2009
Rémunération due au titre de l'exercice	Non déterminée à la date de dépôt du document de référence	610 335 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuée au cours de l'exercice	N/A	N/A
TOTAL (EN EUROS)	NON DÉTERMINÉ À LA DATE DE DÉPÔT DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	610 335 €
Montants bruts avant impôt		

TABLEAU N° 2 : TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Jean-Paul Bailly, Président-directeur général	Montants au titre de 2010		Montants au titre de 2009	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	402 875 €	402 875 €	399 285 €	399 285 €
Rémunération variable	217 400	206 318 €	206 318 €	73 100 €
% maximum	60 % du salaire fixe	60 % du salaire fixe	60 % du salaire fixe	60 % du salaire fixe
% attribué	54 %	51,7 %	51,7 %	18,6 %
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	5 301 €	5 301 €	4 732 €	4 732 €
TOTAL (EN EUROS)	NON DÉTERMINÉ À LA DATE DE DÉPÔT DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE		610 335 €	477 117 €
Montants bruts avant impôt				

15.1.2.2 Jetons de présence perçus par les mandataires sociaux non dirigeants

Les administrateurs de La Poste ne perçoivent pas de jetons de présence.

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale du 27 avril 2011 de prévoir l'allocation de jetons de présence aux membres du Conseil d'administration. À cet effet, elle sera appelée à statuer sur l'allocation d'un montant annuel de jetons de présence de 230 000 euros, lequel serait réparti par le Conseil,

sous réserve d'une approbation des ministres compétents, de la façon suivante :

- 1 300 euros par présence à chaque séance du Conseil ou d'un Comité spécialisé ;
- cette somme étant portée à 2 000 euros par présence à un Comité spécialisé pour son président.

Il est rappelé que, conformément à l'article 13 des statuts de La Poste et à l'article 22 de la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, seuls les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale seront éligibles aux jetons de présence.

Si, en fin de période, le montant global de 230 000 euros fixé par l'Assemblée Générale s'avérait insuffisant au regard du nombre de séances du Conseil ou des Comités, les jetons de présence

seront répartis au prorata de la présence des administrateurs aux organes de gouvernance.

TABLEAU N° 3 : MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS AUX PERSONNALITÉS QUALIFIÉES

	Montants dus au titre de 2010	Montants dus au titre de 2009
Jean-Michel Hubert	N/A	N/A
Philippe Lemoine	N/A	N/A
Colette Lewiner	N/A	N/A
Françoise Malrieu	N/A	N/A
Jacques Pélissard	N/A	N/A
Elyane Zarine	N/A	N/A
TOTAL (EN EUROS)	N/A	N/A

15.1.2.3 Options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance

Il n'existe pas, au sein du Groupe La Poste, de système d'attribution d'actions de performance, d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, tant pour les dirigeants que pour les salariés.

15.1.2.4 Contrat de travail, retraite supplémentaire, indemnité de cessation ou de changement de fonction et indemnité relative à une clause de non-concurrence

TABLEAU N° 4

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnité susceptible d'être due à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnité relative à une clause de non-concurrence	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Jean-Paul Bailly, Président-directeur général		X		X		X		X

15.2 Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de pensions, retraites et autres avantages

Le mandataire social ainsi que les membres du Comex ne bénéficient pas de régime de retraite surcomplémentaire.

Chapitre 16

Fonctionnement des organes d'administration

16.1 Attributions du Conseil d'administration.....	160
16.2 Activité du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2010.....	162
16.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration	162
16.4 Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration	163
16.5 Contrôle interne	166
16.6 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	166

16.1 Attributions du Conseil d'administration

« Conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur et aux stipulations du contrat d'entreprise, le Conseil d'administration définit la politique générale de La Poste et les orientations de l'activité de La Poste et de son Groupe (ce dernier comprenant les filiales dont La Poste détient directement ou indirectement 50 % ou plus du capital ou des droits de vote).

En particulier, le Conseil d'administration définit les orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'activité de La Poste et veille à leur mise en œuvre. Il est saisi de toute opération significative du Groupe qui se situerait en dehors de la stratégie annoncée ou qui serait susceptible de l'affecter significativement ou de modifier de façon importante la structure financière ou les résultats du Groupe.

Il peut se saisir de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le Conseil d'administration examine, en même temps que les projets de comptes annuels de La Poste et de comptes consolidés, les documents relatifs à la gestion prévisionnelle, les résultats concernant les objectifs fixés par le contrat d'entreprise entre l'État et La Poste et par la trajectoire stratégique du Groupe. Le président informe le Conseil du respect des objectifs fixés et présente le cas échéant des mesures appropriées destinées à réduire l'écart constaté ou attendu par rapport à ces objectifs.

La trajectoire stratégique du Groupe et de chacun de ses Métiers, notamment le plan d'affaires pluriannuel, est examinée au moins une fois par an par le Conseil d'administration qui approuve les principaux objectifs de cadrage financier du Groupe. Il est informé par son président trimestriellement du suivi de l'activité et des éléments clés de la performance opérationnelle du Groupe et il examine deux fois par an un rapport d'information sur les filiales de premier rang du Groupe. Pour chacune de ces filiales, le rapport expose les principaux faits marquants et indicateurs, notamment les principales acquisitions, cessions, prises de participation ou opérations financières qui ne sont pas soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration est régulièrement tenu informé de la situation financière et des engagements présentant un caractère significatif ; il est également tenu informé des principales opérations de gestion de dette et de trésorerie (hors La Banque Postale).

Le Conseil d'administration est saisi pour autorisation préalable des opérations suivantes :

a) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'acquisition, de prise de participation, de cession d'actifs (y compris financiers, hors gestion courante de la trésorerie et hors gestion courante du bilan de La Banque Postale), de réorganisation capitalistique (notamment de fusions, de scissions ou d'apports, à l'exception des opérations au sein du Groupe La Poste) pour un montant unitaire supérieur à 30 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste ou ses filiales et tout engagement hors bilan donné ;

b) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée), de rapprochement, de cession ou émission de titres de capital ou d'instruments financiers donnant accès au capital réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales (ou à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales est partie) pour un montant unitaire supérieur à 30 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste ou ses filiales et tout engagement hors bilan donné ; tout partenariat stratégique dont le chiffre d'affaires annuel moyen à l'horizon de son plan d'affaires dépasse 30 millions d'euros (en ce compris tout renouvellement de partenariat) ;

c) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'investissement ou de désinvestissement non visée au titre des décisions prévues au paragraphe b) ci-avant, réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales (ou à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales est partie) pour un montant unitaire supérieur à 200 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte le cas échéant tout engagement hors bilan donné ;

d) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de gestion de la dette ou de la trésorerie ou de couverture (hors gestion courante) réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales (à l'exception de La Banque Postale) pour un montant unitaire supérieur à 700 millions d'euros par opération ;

e) fixation lors du vote du budget d'un montant maximal pour l'année à venir, hors La Banque Postale ;

f) toute opération (en ce compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de titrisation d'actifs financiers ou commerciaux réalisée par La Poste ou l'une de ses filiales (à l'exception de La Banque Postale) pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros par opération ;

g) tout emprunt réalisé par La Banque Postale ayant un impact significatif sur le bilan consolidé du Groupe La Poste (et notamment s'il porte sur un montant supérieur à 1 milliard d'euros), ou toute émission de titres de dette ou de capital hybride réalisée par La Banque Postale qui est éligible au Tier 1 ou Tier 2 (fonds propres complémentaires) d'un montant supérieur à 500 millions d'euros ;

h) toute nouvelle orientation de l'activité de La Poste ou de l'une de ses filiales ou une modification de son objet, ou toute opération significative qui exprimerait une nouvelle orientation de l'activité ou une réorientation stratégique de La Poste ou de l'une de ses filiales ;

i) la politique de distribution de dividendes de La Poste ou des filiales qu'elle détient directement et toute modification ou évolution de la politique de distribution de dividendes ;

j) toute décision d'initier une action judiciaire (en ce compris toute procédure arbitrale), réglementaire ou administrative par La Poste ou l'une de ses filiales ou de conclure un accord transactionnel ou un compromis d'arbitrage relatif à une action judiciaire, réglementaire ou administrative à laquelle La Poste ou l'une de ses filiales est partie, pour un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros, étant précisé que si plusieurs de ces actions ont un fait générateur commun ou connexe, ce seuil est apprécié pour l'ensemble des actions concernées ;

k) la fixation lors du vote du budget d'un montant maximal pour l'année à venir, ainsi que l'octroi par La Poste ou l'une de ses filiales de toute caution, aval, garantie ou autre opération garantissant les engagements d'une personne ou entité qui n'est pas intégralement détenue directement ou indirectement par La Poste, hors opérations effectuées par La Banque Postale avec ses clientèles ou celles qui naissent des engagements des clients, pour un montant unitaire supérieur à 75 millions d'euros par opération ;

l) toute décision portant sur une éventuelle offre au public d'instruments financiers émis par La Poste ou l'une de ses filiales hors exécution des programmes déjà validés dans le cadre de l'approbation du budget par le Conseil d'administration ;

m) toute modification significative ou projet de modification significative des pratiques comptables du Groupe La Poste.

Le Conseil est informé par son président des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe, des risques significatifs que révéleraient les contrôles diligentés en application de ces procédures et des politiques de gestion de ces risques envisagées ou mises en œuvre. Il est également saisi pour approbation préalable du rapport sur le contrôle interne établi par le président.

Le Conseil d'administration veille à la sincérité et à l'exactitude des comptes, à la qualité du contrôle interne et à celle des informations financières communiquées au public ou mises à sa disposition.

Les droits et obligations des administrateurs, tels qu'ils sont définis aux articles 7 à 13 de la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, s'appliquent aux membres du Conseil d'administration de La Poste. En particulier, ainsi que le précise l'article 7 du règlement intérieur du Conseil, tout administrateur est tenu au respect de la plus complète confidentialité concernant les documents et informations dont il a connaissance dans l'exercice de ses fonctions. Le mandat d'administrateur représentant du personnel est incompatible avec toute autre fonction de représentation des intérêts du personnel à l'intérieur de La Poste et de ses filiales.

La Charte de l'administrateur, adoptée en décembre 2004, récapitule les règles déontologiques auxquelles doivent se conformer les membres du Conseil.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration détaille les modalités d'exercice de ces attributions du Conseil ; modifié lors de la séance du Conseil du 11 mars 2010, il intègre le règlement intérieur de chacun des quatre Comités spécialisés (voir infra) et la Charte de l'administrateur susmentionnée. Il précise les modalités de communication de l'information aux administrateurs, qui a lieu depuis 2008 essentiellement par le biais d'une « data room » électronique sécurisée, créée spécialement et réservée aux membres du Conseil d'administration, qui sont prévenus chaque fois qu'un document y est mis à leur disposition.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de services liant les membres du Conseil d'administration à la Société ou à une de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat. »

16.2 Activité du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2010

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et au moins six fois par an. En outre, le tiers des membres du Conseil d'administration peut, en indiquant l'ordre du jour, convoquer le Conseil d'administration si celui-ci ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois.

En 2010, le Conseil s'est réuni sept fois. Le taux moyen de participation des administrateurs à ces séances a été de 77 %.

Le Conseil d'administration a notamment examiné et autorisé en 2010 :

- les textes précisant la gouvernance de La Poste après le passage en société anonyme ;

- le plan stratégique Ambition 2015 ;
- un partenariat avec SFR dans le domaine de la téléphonie mobile ;
- la création d'une Commission achats ;
- une convention entre La Poste et La Banque Postale ;
- la stratégie de développement de Mediapost.

En outre, le Conseil d'administration a également examiné :

- la marche des affaires des filiales de premier rang ;
- le rapport annuel sur la gestion du patrimoine immobilier ;
- le bilan social et le bilan de la formation ;
- le développement durable au sein du Groupe.

16.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Depuis 2006, une fois par an, le Conseil d'administration consacre un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement interne, notamment au regard de son règlement intérieur, et de toute amélioration susceptible d'y être apportée. De 2006 à 2009, elle a été pilotée par Jean-Michel Hubert (membre du Conseil, personnalité qualifiée) ; ce processus annuel d'évaluation est désormais piloté par le Comité des rémunérations et de la gouvernance et son président en présente une synthèse au Conseil, ainsi que des pistes d'amélioration. La Poste a en outre décidé de réaliser cette évaluation une fois tous les trois ans avec le concours d'un cabinet extérieur.

L'évaluation pour 2009 du fonctionnement du Conseil a été réalisée au moyen d'un outil comprenant 54 questions, envoyé le 10 mai 2010 à l'ensemble des administrateurs ayant exercé leur mandat sur la totalité ou une partie de l'année 2009. Les réponses ont été dépouillées et analysées de manière anonyme par le secrétariat du Conseil d'administration et ont donné lieu à la réalisation d'un document de synthèse présenté par Philippe Lemoine, président du Comité des rémunérations et de la gouvernance, et examiné par le Conseil lors de sa séance du 17 juin 2010.

Le bilan de cette évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration pour 2009 traduit la poursuite d'une évolution très positive ; une très large majorité d'administrateurs estime que le fonctionnement du Conseil répond aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise. L'appréciation portée est ainsi particulièrement positive sur les informations reçues, les relations avec les dirigeants de la Société, le fonctionnement du Conseil dans l'accomplissement de ses missions et la contribution de ses Comités spécialisés ; deux nouveautés de l'année 2009 ont été également particulièrement appréciées : l'organisation de séminaires stratégiques et le recours, pour la première fois, à l'aide d'un cabinet extérieur pour l'évaluation du Conseil. Les administrateurs attendent par ailleurs une poursuite des améliorations engagées suite aux recommandations de l'évaluation menée en 2009 (suivi des décisions antérieures, informations sur les performances comparées, etc.).

16.4 Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration

Pour l'exercice de ses missions, le Conseil d'administration s'est doté de quatre Comités spécialisés chargés d'examiner et de préparer en amont certains dossiers avant leur présentation en séance plénière, soit en tant que point à l'ordre du jour, soit à travers le compte rendu des travaux fait par leur président. Le commissaire du gouvernement et le chef de la mission de contrôle économique et financier assistent aux séances de chacun de ces Comités.

Ces Comités sont les suivants : Comité d'audit (créé en 2001), Comité stratégique (créé en 2004), Comité qualité et développement durable (créé en 2004 sous la dénomination Comité qualité client, il a pris cette appellation en 2007) et Comité des rémunérations et de la gouvernance (créé lors de la séance du Conseil du 15 avril 2010). En outre, une Commission ad hoc est réunie pour préparer la séance du Conseil d'administration, deux jours avant qu'elle ait lieu.

16.4.1 Comité d'audit

Jusqu'au 18 décembre 2010 inclus, le Comité d'audit était composé de : Mme Malrieu, Présidente du Comité et personnalité qualifiée, MM. Berjot et Bourges, représentants de l'État, et Mme Boulesteix, administratrice élue par le personnel.

Entre le 18 décembre 2010 et le 7 avril 2011, le Comité d'audit était composé de : Mme Malrieu, Présidente du Comité et personnalité qualifiée, MM. Bourges et Gaubert⁽¹⁾, représentants de l'État, et M. Lersy, administrateur élu par le personnel.

Lors de sa séance du 7 avril 2011, le Conseil d'administration a délibéré sur la composition du Comité qui est depuis la suivante : M. Rose, Président du Comité, M. Bourges, M. Gaubert, M. Lersy et Mme Schimel.

La composition du Comité d'audit est conforme aux dispositions de l'article 14 de l'ordonnance du 8 décembre 2008 relative à la mise en place du Comité d'audit, et notamment à ses dispositions quant aux compétences qu'il doit rassembler.

Le Comité d'audit a pour mission d'assister le Conseil d'administration dans ses domaines de compétence, c'est-à-dire, l'analyse, pour La Poste et les sociétés de son Groupe, des comptes, des principales informations financières, de la cartographie des risques principaux, de la politique de gestion de ces risques ainsi que le contrôle interne.

En vue de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler à l'adresse de celui-ci toute recommandation utile, le Comité :

- s'assure de la pertinence et de la permanence des normes et méthodes comptables appliquées par La Poste et le Groupe

pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés ainsi que du traitement adéquat des opérations financières ou comptables significatives conduites ou devant être conduites par La Poste et le Groupe ; étudie toute proposition de modification significative de ces normes et méthodes avant leur mise en œuvre ;

- s'assure de la qualité et de la fiabilité de l'information financière sociale et consolidée produite par La Poste ; vérifie que sont définies et suivies des procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissant cette qualité et cette fiabilité ;
- examine la politique de communication financière de La Poste ainsi que les principaux éléments de cette communication ;
- procède à l'examen préalable des documents comptables et financiers devant être soumis au Conseil d'administration dont, notamment, les comptes annuels et semestriels, les comptes spécifiquement établis pour les besoins d'une opération donnée, les rapports de gestion et leurs annexes ;
- organise, avec l'appui de la Direction financière, la procédure de choix des commissaires aux comptes de La Poste après mise en concurrence et émet une recommandation au Conseil d'administration de La Poste sur le choix desdits commissaires ; débat du programme d'intervention des commissaires aux comptes désignés et du budget affecté à leur mission ; s'assure de l'indépendance des commissaires aux comptes ;
- examine périodiquement l'état des interventions des commissaires aux comptes ainsi que leurs recommandations ;
- examine le rapport du président sur le contrôle interne ;
- apprécie l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et dans ce cadre examine annuellement la cartographie des risques de toutes natures auxquels le Groupe est exposé à raison de son activité opérationnelle,

(1) Lors de sa séance du 20 janvier 2011, le Conseil d'administration a approuvé le remplacement de Vincent Berjot par Guillaume Gaubert comme membre du Comité d'audit.

ainsi que les processus et plans d'actions mis en place pour identifier et maîtriser ces risques ; examine le compte rendu d'activité de l'audit interne central et des services chargés de missions d'audit interne au sein de La Poste et du Groupe pour l'année écoulée et donne son avis sur le programme des missions de l'année en cours ;

- procède à l'examen périodique de l'état des principaux contentieux en cours et de toute autre question de nature financière, comptable, juridique ou autre de nature à déboucher sur des risques ou menaces ;
- examine la nature et la portée des engagements hors bilan significatifs ;
- formule toute recommandation au Conseil d'administration concernant les sujets ci-dessus ;

- et plus généralement, rend compte au Conseil d'administration et porte à sa connaissance tout point significatif susceptible d'appeler de sa part une délibération particulière.

Le Comité d'audit s'est réuni trois fois en 2010 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 67 %.

Au cours de l'année 2010, outre les sujets qui relèvent traditionnellement de ses missions, comme l'examen des comptes annuels et semestriels, de la cartographie des risques, de la programmation des audits et de l'exécution du cahier des limites, le Comité a examiné le programme de modernisation des systèmes d'information comptables et sa mise en œuvre, ainsi que les travaux des Comités d'audit des filiales de premier rang et le rapport de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) sur les Comités d'audit.

16.4.2 Comité stratégique et des investissements

Jusqu'au 18 décembre 2010 inclus, le Comité stratégique et des investissements était composé de : Mme Lewiner, présidente du Comité et personnalité qualifiée, M. Bourges, représentant de l'État, M. Lemoine, personnalité qualifiée, ainsi que de Mme Liboutet et MM. Galepides et Rossi, administrateurs élus par le personnel.

Entre le 18 décembre 2010 et le 7 avril 2011, le Comité stratégique et des investissements était composé de : Mme Lewiner, présidente du Comité et personnalité qualifiée, M. Blanchot, administrateur élu par le personnel, M. Bourges, représentant de l'État, M. Lemoine, personnalité qualifiée, ainsi que de Mme Liboutet et M. Pesnel, administrateurs élus par le personnel.

Lors de sa séance du 7 avril 2011, le Conseil d'administration a délibéré sur la composition du Comité qui est depuis la suivante : Mme Malrieu, Présidente, M. Blanchot, M. Bourges, M. Dupin, Mme Liboutet, M. Pesnel, M. Rose, et Mme Schimel.

Le Comité assure, en vue de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler à l'adresse de celui-ci tout avis ou recommandation utile :

- l'analyse des axes stratégiques de développement de La Poste et de son Groupe en France et à l'étranger ;
- l'étude des projets d'accords stratégiques et le suivi des partenariats ;
- l'étude des projets d'acquisition ou de cession d'actifs au sein du Groupe, de création de filiale, de prise ou de cession de participation supérieures à 30 millions d'euros ;
- l'examen du plan d'affaires pluriannuel ;
- le suivi des grandes orientations du contrat d'entreprise conclu avec l'État.

Le Comité stratégique et des investissements s'est réuni trois fois en 2010 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 67 %.

Au cours de l'année 2010, le Comité a notamment examiné le plan d'affaires 2010-2015, des projets d'acquisition de GeoPost et de Mediapost, ainsi que le partenariat dans le domaine de la téléphonie mobile.

16.4.3 Comité qualité et développement durable

Jusqu'au 18 décembre 2010 inclus, le Comité qualité et développement durable était composé de : M. Hubert, président du Comité et personnalité qualifiée, M. Barois, administrateur élu par le personnel, M. Chevet, représentant de l'État et Mme Zarine, personnalité qualifiée.

Entre le 18 décembre 2010 et le 7 avril 2011, le Comité qualité et développement durable était composé de : M. Hubert, président du Comité et personnalité qualifiée, M. Chevet, représentant de l'État, Mme Feola, administratrice élue par le personnel et Mme Zarine, personnalité qualifiée.

Lors de sa séance du 7 avril 2011, le Conseil d'administration a délibéré sur la composition du Comité qui est depuis la suivante : M. Hubert, Président, Mme Derouard, M. Faure, Mme Feola, M. Rose, Mme Schimel et Mme Zarine.

Le Comité assiste le Conseil d'administration dans l'analyse de la qualité des services fournis par La Poste et les sociétés du Groupe à leurs clients, ainsi que le développement durable au sein de La Poste et des sociétés du Groupe.

Le Comité a ainsi pour mission de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler à son adresse toute recommandation utile sur toute question concernant la qualité des relations entre La Poste, ou les sociétés du Groupe, et leurs clients ainsi

que le développement durable, notamment dans les domaines suivants :

- l'étude de la satisfaction des clients de La Poste et de son Groupe ;
- l'analyse de la qualité des services fournis aux clients de La Poste et du Groupe ;
- l'examen des bonnes pratiques en matière de services fournis aux clients de La Poste et du Groupe ;
- l'examen des bonnes pratiques en matière de développement durable et de responsabilité sociale d'entreprise.

Le Comité peut par ailleurs être saisi de toute autre mission dans le domaine de la qualité et du développement durable, que lui confie le Conseil d'administration ; il peut, en outre, suggérer au Conseil de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Le Comité qualité et développement durable s'est réuni quatre fois en 2010 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 69 %.

Au cours de l'année 2010, le Comité a notamment examiné la mise à disposition de véhicules électriques, la consultation des clients du Courrier en vue de la préparation de chartes d'engagements, le rapport du Médiateur de La Poste, l'évolution de l'attente en bureau de poste, la mise en œuvre du Service Consommateurs et la stratégie de développement durable du Groupe.

16.4.4 Comité des rémunérations et de la gouvernance

Jusqu'au 18 décembre 2010 inclus, le Comité des rémunérations et de la gouvernance était composé de : M. Lemoine, président du Comité et personnalité qualifiée, et de MM. Bourges et du Mesnil, représentants de l'État.

Entre le 18 décembre 2010 et le 7 avril 2011, le Comité des rémunérations et de la gouvernance était composé de : M. Lemoine, président du Comité et personnalité qualifiée, et de MM. Bourges et du Mesnil, représentants de l'État.

Lors de sa séance du 7 avril 2011, le Conseil d'administration a délibéré sur la composition du Comité qui est depuis la suivante : M. Lemoine, Président, M. Bourges, M. de Romanet et M. Rose.

Le Comité assure, en vue de préparer les travaux du Conseil d'administration, les missions suivantes :

- formuler toute recommandation relative à la rémunération des mandataires sociaux de La Poste ;
- formuler un avis sur toute proposition relative aux principes généraux de la politique de rémunération hors salaire ou traitement de base des cadres dirigeants de La Poste et de ses principales filiales ;
- donner un avis sur tout projet d'augmentation de capital réservée aux salariés ou d'attribution gratuite d'actions dans le cadre des articles 32 et 33 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom ;

- piloter le processus annuel d'évaluation du Conseil d'administration.

Le Comité est informé par le président du Conseil d'administration de la nomination, de la rémunération et des plans de succession des dirigeants de La Poste et de ses principales filiales. Il formule le cas échéant des observations à destination du Conseil d'administration.

Le Comité des rémunérations et de la gouvernance s'est réuni une fois en 2010 ; le taux de participation des administrateurs s'est élevé à 100 %.

Au cours de cette première séance depuis sa création, le Comité a essentiellement procédé à son installation et à la prise de connaissance des dossiers relevant de son champ de compétences.

16.5 Contrôle interne

16.5.1 Rapport du président du Conseil d'administration

En application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le président du Conseil d'administration doit rendre compte, dans un rapport joint au rapport de gestion du Conseil d'administration, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Ce rapport est reproduit en annexe 1.

16.5.2 Rapport des commissaires aux comptes établi en application du dernier alinéa de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du président du Conseil d'administration de La Poste pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Ce rapport est reproduit en annexe 2.

16.6 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France

Le Conseil d'administration de La Poste a, dans sa séance du 10 mars 2011, pris la décision de se référer, dans le cadre de l'élaboration du rapport visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, aux dispositions du Code de gouvernement d'entreprise élaboré par l'Afep-Medef qui sont compatibles avec les dispositions législatives et réglementaires applicables à La Poste.

En application de dispositions législatives et réglementaires particulières à La Poste, le Conseil d'administration comporte, sur un total de 21 membres, 14 administrateurs (dont sept représentants de l'État et sept représentants des salariés) qui ne peuvent par définition répondre aux critères d'indépendance retenus dans le Code de gouvernement d'entreprise publié en

décembre 2008 par l'Afep et le Medef. La Société estime toutefois que chacun des administrateurs dispose de compétences et d'une expérience professionnelle utiles à la Société, de même que d'une entière liberté et indépendance de jugement.

Par ailleurs, certaines recommandations du code Afep-Medef sont non applicables à La Poste du fait de la réglementation :

- la dissociation des fonctions de président du Conseil d'administration et de directeur général : l'article 11 de la loi du 2 juillet 1990 reprise dans l'article 14 des statuts prévoit l'unicité des fonctions de président et de directeur général ;
- les modalités de nomination et révocation du président-directeur général : l'article 10 de la loi du 26/07/1983, repris à l'article 14 des statuts prévoient que le président-directeur général est nommé et révoqué par décret ;

- la représentation au sein du Conseil d'administration de catégories spécifiques d'administrateurs n'est pas applicable à La Poste, la composition tripartite du Conseil d'administration est fixée par la loi du 26 juillet 1983 (article 5) et celle du 2 juillet 1990 (article 10), dont les dispositions sont reprises dans l'article 13 des statuts ;
- la durée des fonctions des administrateurs au Conseil de La Poste est fixée à cinq ans. Le renouvellement du Conseil d'administration est fait en totalité à l'expiration du mandat des administrateurs ; les modalités en sont fixées par l'article 11 de la loi du 26 juillet 1983 dont les dispositions sont reprises à l'article 13 des statuts.

Chapitre 17

Collaborateurs

Introduction	170
17.1 Évolution des effectifs	170
17.2 Diversité et égalité des chances	171
17.3 Politique de formation, promotion et mobilité.....	173
17.4 Santé et sécurité – Qualité de vie au travail.....	176
17.5 Politique de rémunération globale	177
17.6 Politique sociale	179
17.7 Participation des collaborateurs dans le capital de l'émetteur	182
17.8 Synthèse des informations sociales	183

Sauf mention contraire, les informations contenues dans le document de référence concernent La Poste maison mère, qui représente 85,6 % des effectifs du Groupe La Poste en 2010.

Introduction

Le Groupe La Poste a fait le choix d'un développement responsable qui conjugue amélioration de la performance et attitude exemplaire dans les domaines social et environnemental. Ce développement responsable du Groupe passe par le maintien d'un modèle social fort fondé sur l'emploi de qualité, sur l'égalité des chances et la diversité et sur l'accompagnement des

projets professionnels des collaborateurs. Cette politique sociale permet à l'entreprise de tenir son engagement d'accompagner l'évolution professionnelle des collaborateurs, tout comme elle lui permet de fidéliser ceux qui l'ont rejointe, en leur offrant des perspectives d'évolution.

17.1 Évolution des effectifs

17.1.1 Évolution générale de l'effectif du Groupe

Effectifs moyens en équivalent agents années

GROUPE

2010	2009	2008
276 555	287 174	295 745

LA POSTE

2010	2009	2008
236 593	248 287	257 120

L'évolution des effectifs résulte des départs naturels, partiellement remplacés.

17.1.2 Politique de recrutement

La Poste est convaincue que la qualité des opérations de recrutement, ouvertes à la diversité de la société et respectueuses de l'égalité des chances, concourt au développement responsable de l'entreprise. La Poste est signataire de la Charte de l'apprentissage (2005), de la Charte de la diversité (2006), de l'Engagement national pour l'emploi des jeunes dans les quartiers (2006), du Plan espoir banlieues (2008).

Savoir s'adapter à la diversité de ses clientèles requiert, dès l'étape du recrutement, de donner toutes ses chances à chaque

candidat, en le sélectionnant sur ses seules compétences, qualifications, expériences et motivations. C'est pourquoi La Poste met en œuvre une politique de recrutement ouverte à la diversité et porteuse des engagements du Groupe en la matière.

La Poste favorise la diversité dans ses recrutements en utilisant plusieurs moyens disponibles (CV anonyme, recrutement en ZUS, contrats de professionnalisation, contrats d'apprentissage, méthode de recrutement par simulation, etc.).

En 2010, La Poste a déployé dans l'entreprise une Charte du recrutement qui précise les engagements et la déontologie dans laquelle s'engagent tous les acteurs de ses recrutements, qu'ils soient professionnels du recrutement ou managers, acteurs internes ou prestataires externes. Un Guide de recrutement, diffusé dans l'ensemble des services de ressources humaines, définit le niveau de professionnalisme attendu des acteurs RH et présente les bonnes pratiques à mettre en œuvre à chaque étape du processus.

En 2010, dans le total des recrutements en CDI, la proportion de femmes a été de 44,8 %, celle des personnes résidentes en ZUS/CUS de 17,5 % et celle des personnes âgées de 45 ans et plus, de 4,6 %.

Enfin, en 2010, pour la seconde année consécutive, La Poste s'est vu remettre le label Top Employeur délivré par le CRF Institute.

La Poste connaît un faible taux de turnover (3,16 % en 2010 et 2,92 % en 2009).

NOMBRE D'EMBAUCHES EN CONTRAT À DURÉE INDÉTERMINÉE

À fin de période	2010	2009	2008
CDI	2 873	3 432	8 238

Le rapprochement des départs et des embauches constitue une approche du taux de remplacement des départs de La Poste.

17.2 Diversité et égalité des chances

La Poste est signataire depuis 2006 de la Charte de la diversité, et s'est engagée en 2008 au niveau national et dans une dizaine de régions en faveur de l'emploi des jeunes des quartiers dans le cadre du Plan espoir banlieue. La Poste a signé la Charte de la parentalité en 2008 et s'associe aux travaux de l'Observatoire de la parentalité. Elle est titulaire, depuis 2006, du label égalité.

À la fin de l'année 2010, le président du Groupe La Poste a signé l'engagement proposé par le Pacte mondial des Nations unies en faveur de la promotion de l'égalité des sexes (*Women's Empowerment Principles - Equality means business*).

La Direction du projet « Diversité et Handicap », créée en 2006 directement rattachée au délégué général du Groupe La Poste, propose et pilote la politique diversité inscrite au cœur du plan stratégique « Ambition 2015 ».

La politique Diversité La Poste s'appuie sur les axes d'actions suivants :

- lutter contre la discrimination ;
- déployer les politiques diversité ;
- généraliser de bonnes pratiques managériales ;
- être un acteur majeur de la diversité.

Les actions prioritaires sont mises en œuvre dans les domaines suivants :

- l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- les personnes en situation de handicap et d'inaptitude ;
- la gestion des âges ;
- la lutte contre les discriminations ;
- la mesure des progrès grâce à un rapport annuel sur la diversité.

Un plan d'action national est déployé chaque année et des plans d'actions sont élaborés par Directions de Métiers.

L'avancée des plans d'actions est présentée au Comité exécutif de La Poste tous les ans.

Dans chacun des Métiers, des référents diversité accompagnent le déploiement de la politique diversité.

Pour l'ensemble de ses activités et sur la totalité du périmètre de La Poste, l'entreprise est détentrice du label diversité depuis 2009.

17.2.1 Une dynamique continue en faveur de l'égalité professionnelle hommes/femmes

La dynamique créée depuis 2005 par la signature d'un accord-cadre, puis en 2006 l'obtention du label égalité et ses renouvellements tous les 18 mois, ont favorisé la signature par les Directions de Métiers d'accords propres à leur secteur d'activité.

Pourcentage de femmes au sein de l'effectif total : 50,6 % en 2006, 51,3 % en 2010.

Part des femmes parmi les cadres dirigeants : 12,2 % en 2006, 24,3 % en 2010.

Part des femmes dans l'encadrement : 41,6 % en 2006, 44,3 % en 2010.

Le rapport de situation comparée s'est enrichi depuis 2006 de nouveaux indicateurs : l'analyse des indicateurs est partagée avec les organisations syndicales au sein de la commission égalité.

17.2.2 Les actions mises en œuvre en faveur des personnes en situation de handicap et d'inaptitude

La signature, le 18 février 2008, d'un quatrième accord en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés et des postiers en situation d'inaptitude à leur poste de travail est le point de départ d'un plan d'actions autour de quatre axes : l'emploi des personnes handicapées, les actions de prévention et de prise en compte de l'inaptitude – la non-discrimination et la lutte contre les stéréotypes.

Par exemple, une plaquette a été mise à disposition présentant les éléments à prendre en compte pour la rédaction d'un document Word accessible, intitulée *Les huit règles pour un document accessible à tous*.

La Poste a signé fin 2009 une convention avec le FIPHFP (Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la Fonction publique) sur les années 2009, 2010, 2011 lui permettant de financer son plan d'action.

Dans le cadre de son changement de statut qui prévoit son passage à l'AGEFIPH (Association chargée de gérer le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) le 1^{er} janvier 2012, La Poste a ouvert la négociation d'un avenant qui prévoit notamment l'élaboration d'un rapport handicap/inaptitude, transmis et analysé par la commission de suivi.

Le taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi (FIPHFP ⁽¹⁾) est de 5,48 % en 2010.

17.2.3 Le Plan d'action gestion des âges

À l'issue d'une négociation sur la gestion des âges à La Poste, un plan d'action a été mis en place et validé par la Direction du travail après utilisation de la procédure de rescrit. Les actions mises en place ont notamment pour objectif de favoriser le maintien dans l'emploi des postiers de 55 ans et plus et de favoriser l'insertion des jeunes demandeurs d'emploi des quartiers dans l'entreprise.

L'ensemble des filiales françaises disposent au 31 janvier 2010 d'un plan d'action ou d'un accord seniors.

Part des 55 ans et plus dans l'entreprise (effectif permanent) : 14,79 % en 2009, 16,09 % en 2010.

(1) Taux calculé selon la norme applicable à La Poste au 31 décembre 2010 du Fonds d'insertion des personnes handicapées de la Fonction publique.

17.2.4 Une campagne de lutte contre les discriminations

Les différents accords conclus avec les partenaires sociaux ainsi que le plan d'action « gestion des âges » prévoient des engagements de mise en œuvre d'actions de sensibilisation des postiers aux stéréotypes les plus courants susceptibles d'entraîner des pratiques discriminatoires. C'est ainsi qu'un outil de communication, accompagné d'un guide, a été mis à la

disposition de tous les managers de La Poste pour un déploiement auprès de leurs équipes d'ici à mai 2011.

Part des recrutements en ZUS/CUCS (zone urbaine sensible/contrat urbain de cohésion sociale) : 16,29 % en 2009, 17,51 % en 2010.

17.2.5 La Poste publie un rapport diversité depuis 2009

La Poste a comme priorité de veiller à ce que les dispositifs particuliers créés par la loi en faveur de certaines populations ou situations soient respectés et que les personnes concernées fassent l'objet d'un suivi particulier. Les catégories suivantes font ainsi l'objet d'un suivi annuel et des mesures de correction sont prises lorsqu'une situation anormale est identifiée en matière de recrutement, rémunération, accès à la promotion et formation :

- les femmes ;
- les bénéficiaires de l'obligation d'emploi ;

- les personnes de plus de 45 ans, 50 ans et 55 ans ;
- les personnes de moins de 26 ans ;
- les personnes résidant en ZUS ;
- les personnes nées dans les DOM ;
- les personnes de nationalité étrangère.

La publication de ce rapport fait l'objet d'échanges avec les organisations syndicales.

17.3 Politique de formation, promotion et mobilité

Depuis plusieurs années, La Poste a placé le développement des compétences des postiers au cœur de sa politique de développement des ressources humaines. Les mesures prises en faveur de la formation (accord social 2005), de la promotion (accord social 2006) et de la mobilité (réforme 2008) ont permis de faire le lien entre les souhaits des personnes en matière

d'évolution professionnelle et les possibilités d'emploi offertes par l'entreprise. Le taux de promotion, bonne évaluation de la reconnaissance par l'entreprise du développement des compétences des postiers, est ainsi passé de 5 % en 2004 à 8,9 % en 2010. Sur les trois dernières années (2008-2010), c'est plus de 76 000 postiers qui ont bénéficié d'une promotion.

17.3.1 Formation

	Année 2010
Dépenses de formation en pourcentage de la masse salariale	3,55 %
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation	156 153
Nombre de journées stagiaires	583 507

17.3.1.1 Les enjeux de la formation

Dans un environnement fortement évolutif, où l'ensemble des Métiers connaissent et connaîtront des mutations profondes, l'accompagnement des mobilités professionnelles, l'adaptation et le développement des compétences des postières et des postiers sont au cœur de la politique de ressources humaines et constituent un principe essentiel du modèle social de La Poste.

La capacité à identifier les compétences nécessaires pour répondre aux exigences du marché et des clients, et à anticiper leur développement constitue, notamment dans le contexte d'ouverture totale des marchés, un facteur clé de compétitivité. Aussi, la formation, par sa contribution majeure au développement des compétences, participe à la performance durable et responsable de l'entreprise et contribue à la qualité de service et donc à la satisfaction des clients.

Ainsi, est accordée une priorité particulière aux objectifs suivants :

- anticiper sur les évolutions des Métiers et les besoins en compétences :
Il s'agit d'inscrire la formation dans une logique et une démarche de développement anticipé des compétences nécessaires à l'entreprise, à court et moyen terme, en regard de l'évolution prévisible des Métiers et de ses activités, et de construire et planifier, progressivement, le projet de formation dans une perspective pluriannuelle ;
- contribuer au maintien de l'employabilité, à la reconnaissance et à la valorisation des compétences et qualifications, en veillant, d'une part, au maintien des savoirs et compétences de base, et d'autre part, en facilitant l'accès à des dispositifs visant à l'obtention de qualifications/certifications ;
- réaffirmer les principes de responsabilité partagée dans la construction des parcours professionnels des postières/postiers ;
- développer le tutorat, et ce, conformément aux engagements pris dans l'accord sur la « formation, le développement et la valorisation des compétences et qualifications des postiers » et aux dispositions du « Plan d'action de gestion des âges à La Poste ».

17.3.1.2 Une politique active en matière d'alternance

La Poste s'est résolument engagée depuis de nombreuses années dans une politique de développement de l'alternance, contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation. Pour La Poste, outre le fait que l'alternance contribue aux objectifs gouvernementaux de formation des jeunes, elle constitue un moyen adapté et performant de préparation à la vie professionnelle et d'intégration dans le monde du travail.

Ainsi, la politique de La Poste en matière d'alternance s'inscrit dans une double logique :

- logique de prérecrutement, notamment pour les emplois « cœur de métier » (facteurs et conseillers financiers notamment), en regard des besoins de recrutement ;
- logique de formation et d'insertion dans la vie active, en donnant aux jeunes la possibilité d'obtenir un diplôme et une première expérience professionnelle qui contribueront à leur employabilité.

Les cursus proposés à La Poste permettent d'acquérir des diplômes ou des certificats de compétences allant du brevet des collèges au master et peuvent s'effectuer sous la forme de contrats d'apprentissage ou de contrats de professionnalisation.

Concrètement cette politique se traduit à travers la volonté d'accueillir chaque année, en 2009 et en 2010, 2 000 jeunes en formation en alternance.

Ainsi en 2010, et malgré un contexte difficile, 2 326 jeunes ont bénéficié d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation.

17.3.1.3 La promotion diplômante

S'inscrivant dans la tradition de promotion sociale portée par La Poste, le dispositif de promotion diplômante offre à des agents qui n'ont pas pu poursuivre des études universitaires alors qu'ils en avaient le potentiel la possibilité d'être promu sur un poste de manager opérationnel de niveau cadre via un dispositif de formation en alternance.

Ce dispositif est complémentaire des dispositifs de promotion interne de La Poste.

Il est volontairement sélectif et vise à favoriser l'émergence et le développement des managers dont La Poste a besoin pour conduire ses projets.

Expérimentée depuis 2005, la promotion diplômante est une voie de promotion ouverte aux candidats ayant un important potentiel de progression, d'excellentes compétences professionnelles et une forte motivation mais ayant besoin de compléter leur formation initiale pour accéder au statut de cadre.

Cette formation repose sur un cursus en alternance de 18 mois qui comprend des cours dans une école de management en vue d'obtenir un diplôme de niveau bac + 5 et des stages d'apprentissage du métier de manager opérationnel de niveau cadre en présence d'un tuteur.

17.3.2 Mobilité

À travers sa Charte de la mobilité, présentée à tous les collaborateurs en 2008, La Poste poursuit une politique de mobilité, respectueuse des personnes et ouverte à la diversité des projets professionnels, ayant pour finalités :

- de répondre aux souhaits d'évolution professionnelle des collaborateurs et cela dans toute la diversité de leurs projets : qu'il s'agisse de projets associés à une mobilité interne, géographique ou fonctionnelle, comme à une mobilité vers les fonctions publiques ou encore de création d'entreprise ;
- de fidéliser les collaborateurs de La Poste en leur offrant plus de perspectives d'évolution professionnelles ;
- d'accompagner la modernisation de l'entreprise en permettant la mobilisation des compétences nécessaires, là où et quand ces compétences sont nécessaires ;
- de consolider la mise en place d'une gestion des ressources humaines par les compétences déjà engagée avec les avancées réalisées en matière de formation (accord social du 21 février 2005) et de promotion (accord social du 6 juin 2006).

17.3.2.1 Mobilité interne

En matière de mobilité interne, La Poste permet aux collaborateurs de l'entreprise d'être acteur de leur projet professionnel en créant les conditions de leur prise d'initiative : règles de mobilité interne, bourse d'emplois accessible par tous sur intranet et Internet, développement d'un réseau de 270 conseillers mobilité répartis dans les différents Métiers de l'entreprise.

En 2010, l'activité de la bourse d'emploi se caractérise par les éléments suivants :

- 6 891 offres publiées, tous Métiers confondus ;
- 33 296 candidatures déposées dans l'année.

La bourse d'emploi prend place dans le portail de la mobilité qui propose en plus des informations sur la mobilité interne, la mobilité vers les fonctions publiques et la création d'entreprise. La fréquentation du portail de la mobilité sur les six derniers mois de 2010 a été la suivante :

- 278 600 visites, avec une moyenne quotidienne de plus de 4 400 visites (week-end compris) ;
- 3,17 millions de pages vues.

17.3.2.2 Mobilité vers les fonctions publiques

Pour apporter une réponse aux demandes exprimées par les postiers de mobilité vers l'une des trois fonctions publiques, La Poste a déployé, en 2008, un dispositif juridique nouveau de détachement puis d'intégration des personnels fonctionnaires.

Ce dispositif dérogatoire commun aux trois fonctions publiques a été institué par la loi n° 2007-148 du 2 février 2007, puis prorogé par l'article n° 39 de la loi n° 2009-972 du 3 août 2009 jusqu'au 31 décembre 2013.

En 2010, La Poste a accompagné 508 mobilités de postiers vers les fonctions publiques.

17.3.2.3 Création d'entreprise

La Poste a souhaité donner une nouvelle impulsion à sa politique d'accompagnement des projets d'entrepreneuriat pour mieux répondre aux attentes exprimées par les collaborateurs de l'entreprise.

La nouvelle politique de La Poste en matière de création d'entreprise, déployée depuis le 1^{er} janvier 2010, est organisée autour de l'affirmation de cinq principes structurant la redéfinition de l'accompagnement des postiers entrepreneurs : initiative et volontariat du postier entrepreneur, égalité de traitement, accessibilité à l'information et transparence, confidentialité de la démarche, accompagnement individualisé.

La création ou la reprise d'une activité économique fait l'objet de mesures spécifiques d'accompagnement : un numéro, un réseau interne de conseillers mobilité, des formations et des aménagements du temps de travail, une aide financière, un suivi post-crédation et un droit au retour organisé.

En 2010, 202 postiers porteurs d'un projet de création ou de reprise d'activité ont fait aboutir leur projet. 45 % d'entre eux ont bénéficié du statut de l'auto-entrepreneuriat et 33 % ont bénéficié d'une aide financière de l'Entreprise.

17.4 Santé et sécurité – Qualité de vie au travail

La Poste a fait le choix depuis plusieurs années d'un développement responsable qui conjugue amélioration de la performance et attitude volontariste dans les domaines social et environnemental, et en particulier dans le domaine de la prévention santé sécurité au travail. L'année 2010 a donc été marquée par la poursuite d'actions de fond lancées depuis plusieurs années.

L'année 2010 a vu le lancement d'un nouveau Plan Santé Sécurité au travail destiné, à tous les niveaux de l'organisation, à renforcer la protection de la santé physique et mentale des postières et des postiers au quotidien et dans les changements.

17.4.1 La poursuite des actions entreprises

Des formations et des démarches managériales adaptées aux différents Métiers ont été déployées (objectivation des managers en matière de réduction des accidents de travail, démarche Palme de la Prévention Santé Sécurité Travail au Courrier, etc.).

De nombreuses améliorations ont été apportées à l'environnement de travail des postiers (nouvelles Plate-formes Industrielles Courrier et Colis, aménagement des services client en Centre financier, modernisation des bureaux de poste, etc.), à l'ergonomie et à la sécurité de leur équipement de travail (ergonomie des

équipements des bureaux de poste « Espace Service Client », ergonomie des vélos, vélos à assistance électrique, deux-roues moteur pour personnes de petites tailles, sécurité des véhicules, chariots à fond mobile, casiers de tri réglables en hauteur, aides à la préhension et à la manutention des colis).

L'année 2010 a également été marquée par le déploiement de formations à la prévention des incivilités pour les équipes des bureaux de poste.

17.4.2 Le nouveau Plan Santé Sécurité au travail 2010-2013

La Poste s'engage, au travers de son plan 2010-2013, sur quatre priorités :

- une prise en compte renforcée des personnes en cas de changement important (prise en compte des situations individuelles, respect d'un délai d'au moins 18 mois entre deux changements d'organisation, association des services santé sécurité au travail dès la conception des projets, etc.) ;
- une plus grande association des personnels à la prévention santé et sécurité au travail (formation des managers et sensibilisation des agents à la prévention des risques de stress, d'incivilité ou d'agression, participation des postiers à l'analyse des causes des accidents de travail, etc.) ;

- une prévention accrue des risques importants : qu'il s'agisse des risques psychosociaux, des risques routiers, de chute de plain-pied ou des troubles musculo-squelettiques ;
- et enfin, une prise en compte renforcée de la santé au travail par le management (points d'étape réguliers sur les résultats et les actions à tous les niveaux de l'entreprise, évaluation annuelle des risques professionnels dans chaque établissement, poursuite du recrutement de médecins du travail, etc.).

17.4.3 Les premières traductions concrètes du plan

La prévention des risques psychosociaux passe notamment par le renforcement des pratiques managériales facteurs de protection, et en particulier les fondamentaux du management, du travail en équipe et de la conduite du changement.

Parmi les nouvelles actions mises en place en 2010, on peut citer notamment :

- huit rencontres territoriales qui ont permis de réunir près de 400 des plus hauts dirigeants des différents Métiers de La Poste

sur les enjeux de la santé et du bien-être au travail, et les principes et actions à mettre en place aux différents niveaux de l'entreprise ;

- la formation à la prévention du stress et à la conduite du changement déployée dans les Services financiers ;
- le renforcement des formations au management avec par exemple une formation ciblée sur la reconnaissance pour les managers de ColiPoste.

17.5 Politique de rémunération globale

17.5.1 Politique salariale

Pour le personnel sous statut de fonctionnaires, il est fait application des mesures Fonction publique (valeur du point).

S'agissant du personnel salarié, la politique de rémunération est définie par la convention d'entreprise et par la négociation salariale annuelle. Elle doit essentiellement s'adapter au caractère spécifique de La Poste, qui est une entreprise de main-d'œuvre, mais dont l'activité s'exerce de façon individuelle ou au sein de petites entités, ce qui rend la qualité du service dépendante de l'attitude de chaque salarié. En ce sens, La Poste recherche une certaine fidélisation de ses opérateurs/agents de production, tout en conservant une nécessaire compétitivité de ses coûts de personnel. La politique de rémunération comporte donc tout d'abord une certaine progression à l'ancienneté, complétée par des dispositifs de promotion reconnaissant à la fois l'évolution des compétences dans une fonction et le changement de fonctions, sanctionnés par des augmentations de

rémunération d'ampleur maîtrisée. Un dispositif de complément pour charges de famille permet de prendre en considération les charges spécifiques des salariés dans l'évolution de leur vie personnelle.

En ce qui concerne les cadres, la politique de rémunération comporte à la fois des évolutions individuelles de la rémunération fixe en fonction de la contribution et du potentiel et un dispositif de part variable sur objectifs annuels, quantitatifs et qualitatifs. Les personnels de la force de vente (plus de 10 000 personnes) bénéficient d'un dispositif de commissionnement adapté à la politique d'action commerciale, notamment dans le domaine bancaire.

La rémunération mensuelle moyenne en 2010 est de 2 240 euros bruts. Elle s'élevait à 2 186 euros en 2009 et 2 136 euros en 2008.

17.5.2 Intéressement

Le dispositif d'intéressement en vigueur à La Poste depuis 2007 prend en compte un résultat économique et des résultats de qualité de service et de développement responsable. Il est notamment proportionnel au taux d'atteinte de l'objectif de résultat net consolidé des sociétés intégrées. La distribution est uniforme pour tous les postiers quel que soit le Métier auquel ils appartiennent. Son montant permet, au vu de l'expérience

de ces dernières années, de sensibiliser les personnels à une nécessaire culture de résultats. Au titre de l'exercice 2009, ce montant s'est élevé à 53,3 millions d'euros et au titre de l'exercice 2010, il s'est élevé à 56,9 millions d'euros.

Il existe des accords d'intéressement dans la plupart des filiales.

17.5.3 Plan d'Épargne Groupe (PEG) et Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif (PERCO)

La Poste et cinq organisations syndicales (CFDT, CFTC, CGC, FO et UNSA) ont signé en décembre 2006 deux accords sociaux instituant respectivement le Plan d'Épargne Groupe (PEG) et le Plan d'Épargne Retraite Collectif (PERCO).

Ces plans d'épargne sont proposés à l'ensemble des collaborateurs, salariés et fonctionnaires de La Poste maison mère. Les filiales peuvent choisir d'adhérer au PEG et/ou au PERCO. C'est le cas, à ce jour, de huit filiales, notamment Mediapost, Poste Immo et Chronopost.

La gamme de placements proposée aux postiers, pour le PEG comme pour le PERCO, se compose de cinq Fonds Communs de Placement d'Entreprise (FCPE) couvrant l'ensemble des classes d'actifs. Cette gamme comporte ainsi un fonds monétaire, un fonds obligataire, deux fonds actions et un fonds solidaire. La gestion financière de ces fonds est assurée par La Banque Postale Asset Management (LBPAM).

Pour la maison mère, un abondement est prévu par l'accord. Le montant de cet abondement est proportionnel aux investissements des collaborateurs sur leurs différents plans :

- pour le PEG, l'abondement s'élève à 35 % des versements jusqu'à 400 euros, 25 % pour les 400 euros suivants et 15 % pour les 8 400 euros suivants. L'abondement maximal est donc de 1 500 euros ;
- celui prévu pour le PERCO correspond à 33 % des versements, et peut s'élever à 900 euros.

Les filiales ayant adhéré au Plan d'Épargne Groupe sont autonomes quant à la définition de leur politique d'abondement.

Au sein du Groupe La Poste, on comptait 63 913 porteurs d'un PEG et/ou d'un PERCO au 31 décembre 2010. Pour La Poste maison mère, 34 821 postiers ont un PEG, 3 856 ont un PERCO et 13 920 ont à la fois un PEG et un PERCO. Au 31 décembre 2010, les encours placés sur les différents fonds représentaient 296 millions d'euros. Enfin, au titre de 2010, l'abondement brut versé par la maison mère s'est élevé à 14,6 millions d'euros.

Le Conseil de surveillance des FCPE La Poste est composé de représentants des porteurs de part et de représentants de la Direction, de façon paritaire. Il s'est réuni à trois reprises en 2010. Afin de permettre aux membres du Conseil d'assurer leur rôle dans de bonnes conditions, des formations sont régulièrement organisées : ainsi, cinq demi-journées de formation se sont déroulées en 2010. En outre, une commission de suivi des accords s'est tenue en mai 2010 avec les organisations syndicales signataires des accords PEG et PERCO et des représentants de la Direction de chacun des Métiers de La Poste maison mère.

En 2010, le Conseil de surveillance a choisi d'apporter des évolutions aux différents FCPE dédiés, sur deux sujets : l'exposition aux actions internationales et l'Investissement Socialement Responsable (ISR).

- Ainsi, la proportion d'actions internationales dans le portefeuille de l'un des fonds actions pourra représenter à présent jusqu'à 40 % des investissements.
- Par ailleurs, les fonds se composent aujourd'hui, de façon très significative, d'actifs ISR : la part d'ISR dans le fonds monétaire a été portée à 70 %, et des planchers d'ISR ont été fixés pour les fonds obligataire et actions.

17.5.4 Participation des salariés aux résultats

En ce qui concerne La Poste, la loi n° 2010-123 du 9 février 2010 (article 12) a modifié le dernier alinéa du III de l'article 32 de la loi du 2 juillet 1990, en prévoyant que le titre II du livre III du Code du travail (Participation des salariés aux résultats de l'entreprise) peut être étendu à l'ensemble des personnels de La Poste (y compris les fonctionnaires) dans des conditions prévues par décret en Conseil d'État.

La mise en place de la participation à La Poste est maintenant subordonnée à l'intervention d'un décret (disposition de l'article L. 3321-1 2° alinéa du Code du travail selon laquelle « un décret

en Conseil d'État détermine les établissements publics de l'État à caractère industriel et commercial et les sociétés, groupements ou personnes morales, quel que soit leur statut juridique, dont plus de la moitié du capital est détenue directement par l'État, qui sont soumis aux dispositions du présent titre. Ce décret fixe les conditions dans lesquelles ces dispositions leur sont applicables »).

S'agissant des filiales, elles sont dans le champ de la mise en œuvre obligatoire de la participation.

17.6 Politique sociale

17.6.1 Le statut du personnel

Constituée à la fois d'agents fonctionnaires et de salariés de droit privé, La Poste s'emploie à appliquer à ces deux populations des règles RH soit communes soit comparables. Cette politique est indispensable dans la mesure où chaque établissement de l'entreprise est constitué à la fois de fonctionnaires et de salariés sur les mêmes postes de travail.

L'article 29 de la loi du 2 juillet 1990 a prévu que les personnels fonctionnaires de La Poste sont régis par des statuts particuliers pris en application de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires et de la loi n° 84-16 du

11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État.

L'article 31 de la loi du 2 juillet 1990 a prévu quant à lui que l'emploi des agents est soumis au régime des conventions collectives (agents contractuels).

La loi n° 2010-123 du 9 février 2010, relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales, n'a pas modifié les dispositions préexistantes relatives au statut des personnels.

17.6.2 Dialogue social et représentation du personnel

17.6.2.1 Les Institutions représentatives du personnel à La Poste (IRP)

Les IRP de La Poste sont largement empreintes du droit de la fonction publique (CTP/CHSCT/CAP-CCP). Cela a été acté par l'article 31 de la loi du 2 juillet 1990.

En 2010, la transformation de La Poste d'établissement public en société anonyme n'a pas modifié la nature des IRP.

En effet, en matière de représentation du personnel, la cohabitation des deux catégories de personnel implique de garantir un fonctionnement homogène de l'entreprise.

La représentation du personnel individuelle et collective des agents

S'agissant des instances de représentation individuelles, la mise en place de Commissions Administratives Paritaires pour les fonctionnaires (CAP) a conduit à mettre en place des Commissions Consultatives Paritaires pour les salariés (CCP). Elles sont élues tous les trois ans sur le mode des CAP de la Fonction publique.

S'agissant des instances de représentation collectives, le décret du 29 décembre 1998 a créé un Comité technique paritaire national chargé de connaître des questions et des projets de textes de portée nationale relatifs à l'organisation générale des services, aux conditions générales de fonctionnement des services, aux programmes de modernisation des services et à leur incidence sur la situation des personnels, aux statuts particuliers des fonctionnaires et à l'évolution des classifications à la formation professionnelle des personnels.

Le décret du 29 décembre 1998 a également organisé la mise en place de comités techniques paritaires locaux.

Ces CTP, nationaux ou locaux, sont compétents tant s'agissant des fonctionnaires que des salariés.

Dans le domaine de l'hygiène, sécurité et conditions de travail, les règles du Code du travail entreront en vigueur en 2011.

Depuis la réforme du 2 juillet 1990 et en l'absence d'un autre texte réglementaire, le décret n° 82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène, la sécurité du travail et la prévention médicale dans la fonction publique de l'État a continué à s'appliquer à La Poste (CHS).

Cependant, La Poste a considéré dès 1991 que les conditions de travail devaient faire l'objet d'un examen en CHS. Ainsi, les CHS de La Poste sont devenus des CHSCT dès 1991.

Dans le cadre de la loi du 20 mai 2005, le principe a été posé que les titres III et IV du livre II du Code du travail s'appliquent à l'ensemble du personnel de La Poste sous réserve des adaptations, précisées par un décret en Conseil d'État, tenant compte des dispositions particulières relatives aux fonctionnaires et à l'emploi des agents contractuels.

Ce décret est dans sa phase finale d'élaboration. Dès sa publication, La Poste mettra en place des CHSCT relevant du Code du travail.

17.6.2.2 Les instances du dialogue social

La Poste et les organisations syndicales ont pris conscience il y a plusieurs années que si les instances de représentation du personnel issues du droit de la Fonction publique garantissaient bien les droits individuels des agents, il était nécessaire d'évoluer sur les relations sociales et donc sur la représentation collective de ces agents.

En effet, l'instance Fonction publique, le CTP, n'est pas adaptée pour organiser un dialogue social nourri dans une entreprise en concurrence sur la totalité de ses marchés.

C'est dans cet esprit qu'un accord a été signé le 21 juin 2004 entre La Poste et les organisations syndicales sur les principes et méthodes du dialogue social.

Cet accord définit aussi des instances de dialogue et de négociation sociale non prévues par les textes Fonction publique ; il s'agit de la Commission d'échange stratégique de La Poste et de la Commission de dialogue social de La Poste.

Ces nouvelles instances ont été consolidées dans la loi du 20 mai 2005.

17.6.3 Régime de retraite

Les personnels de La Poste sont placés chacun dans le régime de droit commun correspondant à leur statut juridique : régime des pensions civiles pour les fonctionnaires, régime général pour les salariés. La Poste n'est concernée par aucun régime spécial.

S'agissant du financement des retraites des fonctionnaires, la loi n° 2006-1771 du 30 décembre 2006 a mis en place un dispositif de contribution libératoire, exonérant La Poste de toute dette afférente à ce régime. Le taux de cette contribution selon

le principe d'équité concurrentielle « est calculé de manière à égaliser les niveaux de charges sociales et fiscales obligatoires assises sur les salaires entre La Poste et les autres entreprises relevant du droit commun des prestations sociales, pour ceux des risques qui sont communs aux salariés de droit commun et aux fonctionnaires de l'État ».

À compter de 2010, seul le taux d'équité concurrentielle s'applique.

17.6.4 Régime complémentaire maladie

Le régime de prévoyance complémentaire et de prise en charge des frais de santé des personnels salariés de La Poste apparaît comme un instrument important d'amélioration des conditions de vie des personnels, notamment par un dispositif de cotisations qui organise sur l'ensemble du régime une solidarité en faveur des familles et des plus bas revenus. Ce régime apparaît

également comme un espace privilégié de dialogue social, où peuvent se prendre en commun des décisions à la fois positives et situées dans un cadre financier maîtrisé. Une communication régulière sur la situation et l'évolution du régime, mettant en valeur le rôle des organisations syndicales signataires, est effectuée auprès des agents.

17.6.5 La gestion des activités sociales

La gestion des activités sociales est spécifique car à La Poste, c'est le Conseil d'orientation et de gestion des activités sociales (COGAS) qui exerce cette mission. Le COGAS est composé de 24 membres regroupant des représentants de l'entreprise (huit), des syndicats (huit) et des associations nationales (huit à raison de deux représentants pour chacun des quatre secteurs couverts : prévoyance et solidarité, sports et loisirs, culture, restauration et activités économiques). Il est présidé par le président de La Poste ou son représentant.

Le budget pour l'année 2010 s'est élevé à 213,8 millions d'euros et a été principalement consacré à la restauration, aux activités sportives et culturelles, à l'enfance et à la prévoyance/solidarité. L'offre de restauration, composée de restauration collective et de titres restaurant représente 42 % du budget total. La restauration collective s'inscrit dans une démarche de promotion du plan national nutrition santé et de promotion du bio en lien avec le Grenelle de l'environnement. Le second poste du budget est alloué aux activités culturelles et sportives. Elle recouvre deux volets :

- des aides financières directes pour favoriser la pratique d'un sport, l'accès à des manifestations culturelles ou de loisir ;

- des subventions à des associations qui œuvrent dans ces domaines, afin que les tarifs de leurs prestations soient accessibles à tous les postiers.

L'aide à l'enfance et la jeunesse représente 20 % du budget. Elle se matérialise par des aides pour la garde d'enfants via des assistantes maternelles, en crèche ou en centre aéré, ainsi que pour les séjours en centres de vacances. Les actions d'entraide et de solidarité constituent le quatrième poste avec 9 % du budget et sont constituées d'aides aux familles d'enfants handicapés, aux grands malades, aux personnels victimes d'alcoolisme, aux donneurs du sang, aux secouristes, aux personnes handicapées.

Par ailleurs, La Poste a développé des prestations individuelles d'action sociale relevant de sa politique d'entreprise telles que des chèques vacances (34 500 bénéficiaires), des allocations de scolarité, des CESU préfinancés.

RÉPARTITION DES DÉPENSES EN MATIÈRE D'ACTIVITÉS SOCIALES

<i>(en milliers d'euros)</i>	2008	2009	2010	% 2010
Restauration et secteur économique	95 502	93 668	89 332	42 %
Activités sportives et culturelles	54 975	49 186	47 155	22 %
Enfance	39 728	42 360	43 409	20 %
Prévoyance et solidarité	22 327	21 197	18 688	9 %
Gestion et frais de structure	15 564	15 381	15 000	7 %
TOTAL	228 096	221 792	213 584	100 %
Montant moyen par postier <i>(en euros)</i>	911	921	934	-

17.7 Participation des collaborateurs dans le capital de l'émetteur

Le second alinéa du paragraphe III de l'article 3-2 de la loi de 1990 prévoit que des augmentations de capital ou des cessions d'actions réservées peuvent être réalisées dans le cadre d'un ou plusieurs fonds communs de placement d'entreprise, conformément aux articles L. 3332-18 et du Code du travail sous réserve du respect des dispositions relatives à la valorisation de la Société.

Enfin, il est prévu que les personnels de La Poste et de ses filiales ainsi que leurs ayants droit ne peuvent détenir qu'une part minoritaire du capital de La Poste.

Il a été proposé lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 avril 2011 une demande de délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider de l'augmentation de capital réservée aux adhérents de plans d'épargne dans la limite de 2 % du capital.

17.8 Synthèse des informations sociales

Les informations contenues dans le tableau concernent La Poste maison mère.

	2008	2009	2010
Effectif			
Effectif total au 31 décembre (<i>personnes physiques</i>)	272 077	261 236	252 506
Nombre de fonctionnaires	154 699	146 359	137 136
Nombre de CDI	105 331	103 587	101 670
Nombre de CDD	12 047	11 290	13 700
% d'hommes	49 %	48,9 %	48,7 %
% de femmes	51 %	51,1 %	51,3 %
Effectif moyen en équivalent agent année	257 402	248 637	236 593
Collaborateurs à temps partiel dans l'effectif permanent			
Nombre	28 982	27 861	26 965
% de l'effectif total	11,2 %	11,15 %	11,3 %
Nombre d'heures supplémentaires payées			3 864 733
Main-d'œuvre extérieure à la Société			
Personnel intérimaire en équivalents agents années	3 370	2 917	3 094
Recrutements			
Nombre d'embauches en CDI	8 238	3 432	2 873
% de femmes	49 %	48,54 %	44,8 %
% d'hommes	51 %	51,46 %	55,2 %
Nombre d'embauches de jeunes de moins de 25 ans	3 286	1 322	1 280
Rémunération			
Intéressement collectif au titre de l'exercice (<i>en millions d'euros</i>)	0	53,3	56,9
Absentéisme			
Taux d'absentéisme pour maladie	5,42 %	5,60 %	5,93 %
Relations professionnelles			
Nombre d'accords nationaux signés	14	4	7
Conditions d'hygiène et sécurité ⁽¹⁾			
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	24,64	25,02	29,49
Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt	0,68	0,67	0,85
Formation			
Dépenses de formation en pourcentage de la masse salariale	3,54 %	3,64 %	3,55 %
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation	183 986	178 727	158 744
Nombre de journées stagiaires	696 159	669 689	583 507
Emploi et insertion des travailleurs handicapés			
Taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi (FIPHFP)	5,25 %	5,41 %	5,48 %
Activités sociales			
Dépenses en matière d'activité sociale (<i>en milliers d'euros</i>)	228 096	221 792	213 584

(1) Les indicateurs sont ceux définis par la Caisse nationale d'assurance maladie.

Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt = nombre d'accidents avec arrêt × 1 000 000 / nombre d'heures travaillées

Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt = nombre de journées indemnisées × 1 000 / nombre d'heures travaillées

Chapitre 18

Principaux actionnaires

18.1 Actionnaires	186
18.2 Contrôle de La Poste.....	186
18.3 Accord connu pouvant entraîner à terme un changement de contrôle	186

18.1 Actionnaires

L'État et la Caisse des Dépôts et Consignations détiennent la totalité du capital et des droits de vote de La Poste. Il n'existe pas d'actionariat salarié.

Aucune disposition légale ou statutaire ne prévoit l'attribution de droits de vote différents aux actionnaires.

Actionariat	Situation au 31 décembre 2010			Situation au 6 avril 2011			
	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote	Actionariat	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote
État français	500 000 000	100 %	100 %	État français	655 555 556	77,1 %	77,1 %
				CDC	194 444 444	22,9 %	22,9 %
TOTAL	500 000 000	100 %	100 %	TOTAL	850 000 000	100 %	100 %

La description de l'augmentation de capital est détaillée dans le chapitre 21.1.7. L'actionariat présenté au 6 avril 2011 correspond à la situation après finalisation de la première étape de l'augmentation de capital, dont le versement en deux temps n'a pas d'incidence sur la répartition présentée ci-dessus.

18.2 Contrôle de La Poste

L'article 1^{er} de la loi n° 2010-123 du 9 février 2010 dispose que le capital de La Poste est détenu par l'État et par d'autres personnes morales de droit public à l'exception de la part du capital pouvant être détenue au titre de l'actionariat des personnels.

Conformément aux dispositions de cet article, le capital social est détenu par l'État, actionnaire majoritaire, et par la Caisse des Dépôts et Consignations à l'issue de l'augmentation de capital.

La Poste est toujours contrôlée par l'État.

La Société exclut la possibilité que le contrôle soit exercé de manière abusive.

18.3 Accord connu pouvant entraîner à terme un changement de contrôle

Néant.

Chapitre 19

Opérations avec des apparentés

19.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public	188
19.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation	189

Les transactions avec les parties liées sont décrites dans la note 40 de l'annexe aux comptes consolidés, notamment les relations avec l'État ainsi que les transactions avec CNP Assurances qui constitue la seule entité significative du périmètre

de consolidation mise en équivalence. Un partenariat commercial a été conclu entre CNP Assurances et La Banque Postale (voir chapitre 5 – paragraphe 5.1.3) générant des flux d'activité présentés dans la note 40 de l'annexe consolidée.

19.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public

19.1.1 Relations avec l'État

La loi du 9 février 2010 a transformé, le 1^{er} mars 2010, La Poste d'exploitant public en société anonyme. Cette transformation ouvre la voie à l'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros, à laquelle souscriront l'État ainsi que la Caisse des Dépôts et Consignations.

Le décret du 26 février 2010 fixe les contrôles et autorisations de l'État venant s'ajouter à ceux qu'exerce déjà l'État en sa qualité de membre du Conseil d'administration de La Poste. Ainsi, La Poste et ses filiales restent soumises, d'une part à un contrôle ministériel pour les opérations de cessions immobilières et de créations de filiales chargées d'une mission de service public et, d'autre part, à un contrôle exercé par la mission de contrôle économique et financier.

Les relations entre La Poste et l'État ont été contractualisées en juillet 2008 pour une période allant jusqu'en 2012 dans le cadre d'un contrat de plan intitulé « Performance et Confiance ». Ce contrat pose les engagements respectifs de La Poste et de l'État pour la période considérée, formalisant les quatre missions de service public confiées à La Poste : le Service Universel Postal, le service public du transport et de la distribution de presse, la mission d'accessibilité bancaire et la mission d'aménagement du territoire.

Ce plan a été complété par le plan stratégique « Ambition 2015 » présenté le 15 avril 2010 au Conseil d'administration de La Poste dans la perspective de valorisation du Groupe, préalable à l'entrée de la Caisse des Dépôts et Consignations à son capital.

Le plan d'affaires « Ambition 2015 » fixe cinq priorités à l'entreprise :

- la pleine exécution de ses quatre missions de service public ;

- l'atteinte d'une performance durable et responsable ;
- l'amélioration de la qualité de service ;
- le développement de l'innovation ;
- le développement d'activités nouvelles dans la chaîne de valeur des Métiers et la recherche de nouveaux marchés en Europe.

De plus, la loi du 9 février 2010 dispose que La Poste est le prestataire du Service Universel Postal pour une durée de quinze ans à compter du 1^{er} janvier 2011. Tous les trois ans, le gouvernement, après avis de la Commission supérieure du service public des postes et des communications électroniques et de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep), informe le Parlement des conditions d'exécution par La Poste de sa mission de Service Universel Postal ainsi que des moyens mis en œuvre pour l'améliorer.

La loi postale a également confié à l'Arcep 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.

La Poste est soumise au contrôle de la Cour des comptes et du Parlement.

19.1.2 Relations avec les entreprises du secteur public

Le Groupe La Poste réalise des transactions courantes avec des entreprises du secteur public. Ces transactions sont réalisées à des conditions de marché.

19.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation

19.2.1 Relations avec les sociétés du Groupe consolidées par intégration globale

La Poste a conclu avec certaines de ses filiales des accords-cadres, des accords d'assistance ainsi que des contrats relatifs à des prestations de services (commercialisation, sous-traitance opérationnelle, prestations informatiques, prestations immobilières, financement, etc.). La Poste est en particulier le prestataire principal de La Banque Postale qui recourt pour la réalisation de son activité aux moyens de La Poste tant pour les

opérations de front-office (bureaux de poste de l'Enseigne) que pour les opérations de back-office (Centres financiers). La Banque Postale est en outre le banquier principal de La Poste.

Par ailleurs, des conventions de trésorerie sont mises en place entre La Poste et la plupart de ses filiales (hors La Banque Postale).

19.2.2 Relations avec les sociétés associées

Les transactions avec les sociétés associées concernent essentiellement CNP Assurances, avec laquelle La Banque Postale a signé une convention de partenariat commercial.

Chapitre 20

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

20.1 Comptes consolidés	192
20.2 Comptes sociaux	308
20.3 Politique de distribution de dividendes	348
20.4 Procédure judiciaire et d'arbitrage	348
20.5 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	348

20.1 Comptes consolidés

20.1.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2010

Conseil d'administration du 10 mars 2011

Compte de résultat consolidé	194
État du résultat global consolidé	195
Bilan consolidé	196
Variation des capitaux propres consolidés	198
Tableau des flux de trésorerie consolidés	199
Généralités	200
Note 1 Événements significatifs intervenus au cours de l'exercice	200
Note 2 Base de préparation des états financiers consolidés	201
Note 3 Règles et méthodes comptables	203
Note 4 Évolution du périmètre de consolidation	217
Note 5 Information sectorielle	218
Notes sur le compte de résultat	223
Note 6 Chiffre d'affaires	223
Note 7 Produit Net Bancaire	225
Note 8 Achats et autres charges externes	225
Note 9 Charges de personnel et effectifs	226
Note 10 Impôts et taxes	226
Note 11 Amortissements, provisions et pertes de valeur	227
Note 12 Autres charges et produits opérationnels	228
Note 13 Résultat financier	228
Note 14 Impôt sur le résultat	229

Notes sur le bilan	232
Note 15 Écarts d'acquisition (goodwill)	232
Note 16 Immobilisations incorporelles	235
Note 17 Immobilisations corporelles	237
Note 18 Sociétés mises en équivalence	239
Note 19 Autres actifs financiers	240
Note 20 Prêts et créances sur la clientèle de l'Activité bancaire	241
Note 21 Créances sur les établissements de crédit de l'Activité bancaire	241
Note 22 Portefeuille de titres de l'Activité bancaire	242
Note 23 Autres actifs financiers de l'Activité bancaire	243
Note 24 Comptes de régularisation de l'Activité bancaire	243
Note 25 Stocks et encours	244
Note 26 Créances clients et autres créances	244
Note 27 Trésorerie et équivalents de trésorerie	245
Note 28 Actifs et passifs destinés à être cédés	245
Note 29 Provisions pour risques et charges	246
Note 30 Emprunts obligataires et autres dettes financières	248
Note 31 Dette nette des activités industrielles et commerciales	252
Note 32 Avantages du personnel	254
Note 33 Dettes envers les établissements de crédit de l'Activité bancaire	261
Note 34 Dettes envers la clientèle de l'Activité bancaire	262
Note 35 Autres passifs financiers de l'Activité bancaire	262
Note 36 Dettes fournisseurs et autres dettes	263
Informations complémentaires	263
Note 37 Information sur les risques hors Activité bancaire	263
Note 38 Information sur les risques liés à l'Activité bancaire	265
Note 39 Informations complémentaires sur les instruments financiers	280
Note 40 Transactions avec les parties liées	289
Note 41 Engagements hors bilan et passifs éventuels	290
Note 42 Bilan des Activités bancaires	294
Note 43 Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés	295
Note 44 Honoraires des commissaires aux comptes	297
Note 45 Événements postérieurs à la clôture	297
Note 46 Périmètre de consolidation	298

Les valeurs figurant dans les tableaux sont généralement exprimées en millions d'euros.

Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à de légers écarts dans les totaux ou les variations.

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Note	2010	2009	2008
Chiffre d'affaires Courrier		10 895	11 037	11 318
Chiffre d'affaires Express		3 394	3 089	3 292
Chiffre d'affaires Colis		1 419	1 367	1 382
Chiffre d'affaires Enseigne La Poste		32	32	31
Chiffre d'affaires Immobilier		7	10	5
Chiffres d'affaires des activités commerciales	6	15 747	15 535	16 028
Produits d'exploitation bancaire		7 944	7 946	8 045
Charges d'exploitation bancaire		(2 752)	(2 954)	(3 274)
Produit Net Bancaire	7	5 192	4 992	4 771
Produits opérationnels		20 939	20 527	20 799
Achats et autres charges	8	(6 210)	(5 938)	(6 178)
Charges de personnel	9	(12 701)	(12 625)	(12 606)
Impôts et taxes	10	(320)	(372)	(276)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	11	(1 052)	(939)	(952)
Autres charges et produits opérationnels	12	119	112	67
Résultat des cessions d'actifs		10	(7)	32
Charges opérationnelles nettes		(20 155)	(19 770)	(19 913)
Résultat d'exploitation		784	757	886
Coût de l'endettement financier net ⁽¹⁾		(166)	(128)	(289)
Autres éléments du résultat financier		(66)	(82)	(79)
Résultat financier	13	(233)	(210)	(368)
Résultat avant impôt des entreprises intégrées		551	547	518
Impôt sur le résultat	14	(211)	(175)	(120)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		197	165	137
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		537	537	535
Part du Groupe		550	531	529
Part des minoritaires		(13)	6	6

(1) Le coût de l'endettement net comprend une charge de 13 millions d'euros en 2010 et un produit de 96 millions d'euros en 2009, correspondant à l'impact de la variation du *spread* de crédit de La Poste sur la juste valeur de la dette obligataire (voir notes 13 et 30).

État du résultat global consolidé

Montants nets d'impôt (en millions d'euros)	2010	2009	2008
Résultat net de l'ensemble consolidé	537	537	535
Éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres			
Variation des résultats latents sur instruments financiers	(5)	198	(33)
<i>Dont reclassement en résultat net de l'exercice</i>	(23)	47	(12)
Écart de conversion	20	13	(77)
<i>Dont reclassement en résultat net de l'exercice</i>			
Quote-part des autres éléments du résultat global des entreprises mises en équivalence	(4)	198	(315)
<i>Dont :</i>			
– Variation des résultats latents sur instruments financiers de CNP Assurances	(26)	164	(291)
– Autres résultats latents sur instruments financiers	1	(1)	(1)
– Réserves de conversion	21	35	(23)
Total éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres (nets d'impôts)	11	410	(425)
Résultat global	548	947	110
RÉSULTAT GLOBAL PART DU GROUPE	561	941	104
Résultat global part des minoritaires	(13)	6	6

Bilan consolidé

ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Écarts d'acquisition	15	1 386	1 362	1 271
Immobilisations incorporelles	16	729	622	458
Immobilisations corporelles	17	6 126	6 303	6 277
Participations dans les sociétés mises en équivalence	18	2 060	1 962	1 703
Autres actifs financiers non courants	19	500	448	420
Impôts différés actifs	14	75	11	38
Actif non courant		10 876	10 709	10 168
Actifs courants bancaires				
Prêts et créances sur la clientèle	20	39 194	33 065	28 742
Créances sur les établissements de crédit	21	73 494	73 953	18 876
Portefeuille de titres	22	51 871	52 660	55 162
Autres actifs financiers courants	23	1 073	2 020	1 205
Comptes de régularisation	24	2 092	2 947	3 069
Caisse, Banque Centrale	27	2 150	3 700	2 139
Autres actifs courants				
Stocks et encours	25	151	166	160
Créances clients et autres créances	26	2 466	2 278	2 321
Autres actifs financiers courants	19	522	163	154
Encaisse des bureaux de poste		657	762	834
Créance d'impôt sur les bénéfices		12	7	79
Autres comptes de régularisation – Actif		103	88	78
Trésorerie et équivalents de trésorerie	27	1 529	1 122	1 238
Actifs destinés à être cédés	28	61	31	64
Actif courant		175 374	172 961	114 120
TOTAL ACTIF		186 250	183 671	124 287

PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Capital social		1 000		
Apport initial et autres fonds propres			2 258	2 258
Réserves		2 594	920	533
Résultat latent sur instruments financiers		326	388	26
Réserve de conversion		(5)	(47)	(94)
Résultat de l'exercice part du Groupe		550	531	529
Capitaux propres part du Groupe		4 465	4 051	3 252
Intérêts minoritaires		18	52	64
Capitaux propres de l'ensemble consolidé		4 483	4 103	3 316
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme	30	5 870	6 302	5 867
Avantages du personnel – Dette non courante	32	1 650	1 452	1 344
Provisions pour risques et charges non courantes	29	137	90	59
Impôts différés passifs	14	79	86	112
Autres dettes non courantes		0	2	1
Passif non courant		7 735	7 931	7 383
Provisions pour risques et charges courantes				
Provisions pour risques et charges spécifiques aux activités bancaires et d'assurance	29	662	604	553
Provisions pour risques et charges courantes	29	227	254	290
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme	30	1 262	720	1 274
Passifs courants bancaires				
Dettes financières	33	12 245	10 401	10 355
Dettes envers la clientèle	34	151 043	149 808	92 212
Autres passifs financiers	35	934	1 079	488
Comptes de régularisation	24	2 768	4 036	3 806
Autres passifs courants				
Dettes fournisseurs et autres dettes	36	4 227	3 904	4 052
État – Impôt sur les bénéfices		20	152	24
Avantages du personnel – Dette courante	32	527	495	398
Autres comptes de régularisation – Passif		117	182	135
Passifs destinés à être cédés	28	0	0	0
Passif courant		174 032	171 636	113 588
TOTAL PASSIF		186 250	183 671	124 287

Variation des capitaux propres consolidés

Montants nets d'impôt (en millions d'euros)	Capital social	Apport initial et autres fonds propres	Résultat non affecté	Réserves de conversion	Résultats latents sur instruments financiers CNP	Autres résultats latents sur instruments financiers	Autres réserves	Total part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Capitaux propres consolidés au 31/12/2007	-	2 258	943	7	389	(40)	(216)	3 341	55	3 396
Distribution de dividendes			(141)					(141)		(141)
Affectation du résultat 2007			(802)				802	-		-
Options de rachat d'intérêts minoritaires ⁽¹⁾							(38)	(38)		(38)
Résultat global de la période			529	(101)	(291)	(33)		104	6	110
<i>Dont :</i>										
- Résultat net			529					529	6	535
- Autres éléments du résultat global				(101)	(291)	(33)		(425)		(425)
Autres							(14)	(14)	3	(11)
Capitaux propres consolidés au 31/12/2008	-	2 258	529	(94)	98	(73)	533	3 252	64	3 316
Distribution de dividendes			(106)					(106)	(2)	(107)
Options de rachat d'intérêts minoritaires ⁽³⁾							(33)	(33)		(33)
Affectation du résultat 2008			(423)				423	-		-
Résultat global de la période ⁽²⁾			531	48	164	198		941	6	947
<i>Dont :</i>										
- Résultat net			531					531	6	537
- Autres éléments du résultat global				48	164	198		410		410
Autres							(3)	(3)	(16)	(19)
Capitaux propres consolidés au 31/12/2009	-	2 258	531	(47)	263	125	920	4 051	52	4 103
Création d'un capital social (transformation en SA, voir note 1)	1 000	(2 258)					1 258	-		-
Distribution de dividendes			(105)					(105)	(4)	(109)
Options de rachat d'intérêts minoritaires ⁽³⁾							(21)	(21)		(21)
Affectation du résultat 2009			(426)				426	-		-
Résultat global de la période			550	41	(26)	(4)		561	(13)	548
<i>Dont :</i>										
- Résultat net			550					550	(13)	537
- Autres éléments du résultat global				41	(26)	(4)		11		11
Autres ⁽⁴⁾							(32)	(21)	(17)	(37)
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31/12/2010	1 000	-	550	(5)	237	89	2 594	4 465	18	4 483

(1) Dont imputation en capitaux propres de l'option de rachat des intérêts minoritaires de La Banque Postale Gestion Privée accordée à Oddo & Cie (33 millions d'euros).

(2) La variation des « Autres résultats latents sur instruments financiers » au 31 décembre 2009 comprend un ajustement de + 36 millions d'euros, provenant d'une modification dans le calcul de la juste valeur des swaps utilisés par La Banque Postale dans le cadre de la macrocouverture des dépôts à vue.

(3) La variation de la période correspond à la mise à jour de la juste valeur des options sur minoritaires.

(4) La ligne « Autres » (- 21 millions d'euros en part du Groupe) correspond essentiellement à l'écart d'acquisition de 12 millions d'euros généré lors du rachat des intérêts minoritaires de Mediapost. Elle comprend également un reclassement de 32 millions d'euros des « Autres résultats latents sur instruments financiers » vers les « Autres réserves ».

Tableau des flux de trésorerie consolidés

	Note	2010			2009			2008		
		Groupe	Comm. et ind. Postale	La Banque Postale	Groupe	Comm. et ind. Postale	La Banque Postale	Groupe	Comm. et ind. Postale	La Banque Postale
<i>(en millions d'euros)</i>										
Excédent Brut d'Exploitation		2 037	1 071	966	1 867	1 074	793	1 843	1 246	597
Réintégration dans la CAF des mouvements de provisions sur actifs circulants et des créances irrécouvrables		(70)	(11)	(59)	(80)	(29)	(51)	(131)	(22)	(109)
Produits et charges financières divers		(9)	(9)		(4)	(4)	0	0	0	0
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt⁽¹⁾		1 958	1 052	906	1 783	1 041	742	1 712	1 224	488
Variation du besoin en fonds de roulement	43.3	238	216	21	(17)	152	(169)	40	154	(114)
Variation de l'encaisse des bureaux de poste		106	106		71	71		(61)	(61)	
Variation du solde des emplois et ressources bancaires	43.4	(93)		(93)	(389)	0	(389)	100		100
Impôts payés		(414)	49	(463)	(91)	5	(96)	(200)	(62)	(137)
Dividendes versés par La Banque Postale à La Poste			264	(264)		96	(96)		272	(272)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		93	6	88	90	7	83	90	6	83
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		1 888	1 693	195	1 448	1 373	76	1 681	1 533	148
Achat d'actifs incorporels et corporels	43.5	(975)	(760)	(215)	(1 237)	(1 060)	(177)	(1 225)	(1 092)	(133)
Achat d'actifs financiers		(397)	(393)	(4)	(37)	(23)	(14)	(70)	(46)	(24)
Encaissements générés par les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		148	138	10	202	201	1	287	285	2
Encaissements générés par les cessions d'actifs financiers		29	14	15	12	11	1	8	8	
Incidences des variations de périmètre		(73)	(67)	(6)	(82)	(66)	(16)	(85)	(97)	13
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		(1 269)	(1 070)	(200)	(1 141)	(937)	(204)	(1 085)	(942)	(143)
Dividendes versés		(109)	(108)	(0)	(107)	(107)	0	(143)	(143)	0
Intérêts financiers versés		(177)	(177)	0	(223)	(223)	0	(251)	(250)	(1)
Encaissements provenant des nouveaux emprunts	43.6	189	189		654	654		854	854	
Remboursements des emprunts	43.7	(195)	(195)		(784)	(784)		(261)	(261)	
Autres flux liés aux opérations de financement	43.8	78	78	0	39	38	1	134	134	(0)
Flux intragroupe			(5)	5		(128)	128		4	(4)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		(213)	(217)	5	(421)	(550)	129	333	338	(5)
Incidence des filiales destinées à être cédées		0	0	0	(0)	(0)		1	1	
Incidence des variations des cours des devises		4	4		(0)	(0)		(5)	(5)	
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie⁽²⁾		410	410	0	(114)	(114)	0	924	924	(0)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture ⁽³⁾		1 093	1 093		1 207	1 207		283	283	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture ⁽³⁾	43.9	1 503	1 503		1 093	1 093		1 207	1 207	

(1) Le passage du résultat net à la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt est présenté en note 43.1.

(2) Hors encaisse des bureaux de poste.

(3) Y compris concours bancaires classés en dettes financières courantes (25 millions d'euros au 31 décembre 2010, 31 millions d'euros au 31 décembre 2009, 29 millions d'euros au 31 décembre 2008).

Généralités

Note 1 Événements significatifs intervenus au cours de l'exercice

- 1.1 Changement de statut de La Poste
- 1.2 Loi de réforme des retraites en France
- 1.3 Partenariats de La Banque Postale
- 1.4 Émission obligataire de La Banque Postale

1.1 Changement de statut de La Poste

La loi sur le changement de statut de La Poste a été adoptée par le Sénat le 23 décembre 2009 et par l'Assemblée nationale le 12 janvier 2010, et publiée au *Journal officiel* le 10 février 2010. En application de ce texte, La Poste est devenue le 1^{er} mars 2010 une société anonyme détenue 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.

Un décret d'application, publié au *Journal officiel* le 27 février 2010, a défini les modalités transitoires de gouvernance, ainsi que les statuts initiaux de La Poste SA, dont le capital social est fixé à 1 milliard d'euros, divisé en 500 millions d'actions de 2 euros chacune de valeur nominale, entièrement libérées. Comme le montant des apports réalisés par l'État à l'établissement public s'élevait au 31 décembre 2009 à 2 258 millions d'euros, un reclassement de 1 258 millions d'euros de la ligne « Apport initial / Capital social » vers les « Autres réserves » a été réalisé en 2010. Le tableau de variation des capitaux propres au 31 décembre 2010 fait apparaître ce reclassement.

1.2 Loi de réforme des retraites en France

La loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 a relevé l'âge légal de départ à la retraite en France pour le porter à 62 ans contre 60 ans auparavant. Ce changement est effectué progressivement sur une période de deux ans à compter du 1^{er} janvier 2011. Cette loi a également supprimé le régime de Cessation Progressive d'Activité (CPA).

Cette loi a les effets suivants sur les comptes du Groupe La Poste au 31 décembre 2010 :

- Le report progressif de 60 à 62 ans de l'âge légal de départ en retraite a pour effet de prolonger d'autant la durée pendant laquelle les personnes ayant opté pour l'un des régimes de temps partiel de fin de carrière de La Poste en bénéficieront. Cette augmentation de la durée effective de ces régimes va générer un coût estimé à 328 millions d'euros, pris en compte intégralement dans l'évaluation des provisions pour dispositifs d'aménagement de fin de carrière de La Poste (voir note 32.3).
- Le report de deux ans de l'âge légal de départ à la retraite a pour effet de réduire le montant des engagements pour avantages du personnel postérieurs à l'emploi, dans la mesure où la période d'acquisition des droits devient plus longue. Cette réduction s'élève à 19 millions d'euros pour les engagements pour avantages du personnel postérieurs à l'emploi du Groupe, et a été traitée comme un écart actuariel lié à un changement d'hypothèse. Elle n'a donc pas d'effet sur le montant de la provision au 31 décembre 2010, ni sur le résultat de l'exercice 2010 (voir note 32.4).
- La suppression du régime de Cessation Progressive d'Activité (CPA), ainsi que du régime de Congé de Fin de Carrière (CFC) qui y était rattaché, a eu un effet sur le résultat de l'exercice 2010 de + 182 millions d'euros (voir note 32.4).
- Les dispositions de la loi réformant les retraites offrent la possibilité aux parents d'au moins trois enfants remplissant les conditions d'éligibilité de déposer une demande de départ en retraite avant le 1^{er} janvier 2011 pour un départ avant le 30 juin 2011 afin de pouvoir bénéficier des anciennes règles de liquidation des pensions. La Poste a ouvert jusqu'au 31 décembre 2010 le droit à une indemnité incitatrice complémentaire pour les agents qui choisiraient cette proposition. La charge à payer correspondant aux indemnités dues à ce titre s'élève à 74 millions d'euros au 31 décembre 2010.

1.3 Partenariats de La Banque Postale Partenariat avec Groupama dans l'assurance dommages

La Banque Postale et Groupama ont conclu le 12 octobre 2009 les accords définitifs de leur partenariat dans l'assurance dommages. Ceux-ci visent à créer une filiale dont La Banque Postale est l'actionnaire majoritaire. Le 10 décembre 2009, La Banque Postale a procédé à une augmentation de capital de 2,5 millions d'euros permettant à Groupama de détenir 31,3 % de la société Fédération SF2, devenue La Banque Postale Assurances IARD. Une seconde augmentation de capital réservée au partenaire est intervenue le 1^{er} septembre 2010 marquant le démarrage effectif du partenariat. Elle s'est traduite par un apport en numéraire de 99,5 millions d'euros (99,4 millions d'euros sous forme de prime d'émission et 0,1 million d'euros sous forme de capital). La dilution induite par ces opérations a été imputée sur les capitaux propres.

La Banque Postale Assurances IARD est désormais détenue à hauteur de 65 % par le Groupe. Considérant que le Groupe conserve un contrôle exclusif sur cette société, celle-ci demeure consolidée selon la méthode de l'intégration globale.

Cette filiale dédiée aux activités d'assurance dommages a été agréée par l'ACAM (Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles).

Partenariat avec La Mutuelle Générale dans l'assurance santé

La Banque Postale et La Mutuelle Générale ont signé le 15 juillet 2010 un protocole d'accord relatif à un partenariat dans l'assurance santé. Une première augmentation de capital de la société EF Primo, d'un montant de 2,5 millions d'euros, est intervenue le 30 novembre 2010. Celle-ci a été souscrite à hauteur de 76 % par SF2 et 24 % par La Mutuelle Générale. Elle est désormais détenue à 23,71 % par La Mutuelle Générale.

Cette société, devenue La Banque Postale Assurance Santé, a été agréée par l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP) le 26 janvier 2011.

1.4 Émission obligataire de La Banque Postale

La Banque Postale a procédé le 19 novembre 2010 à une émission obligataire d'un montant de 750 millions d'euros. Il s'agit de la seconde émission de titres Tier 2 de La Banque Postale, la première ayant été réalisée en novembre 2006 pour un montant de 500 millions d'euros. Cette émission, faite sous forme de titres subordonnés remboursables (*Lower Tier 2*) a été souscrite principalement par des investisseurs institutionnels européens. Cette émission peut être convertie en dette senior en cas de disqualification réglementaire.

Note 2 Base de préparation des états financiers consolidés

2.1 Référentiel comptable

2.2 Bases d'évaluation et recours à des estimations

La Poste, société mère du Groupe La Poste (« Le Groupe La Poste » ou « le Groupe »), est, depuis le 1^{er} mars 2010, une société anonyme, dont le siège social est situé 44, boulevard de Vaugirard à Paris. Elle était avant cette date un exploitant autonome de droit public, déjà soumise en matière de gestion financière et comptable aux règles applicables aux entreprises commerciales.

Les comptes consolidés du Groupe La poste au 31 décembre 2010 sont arrêtés par le Conseil d'administration (séance du 10 mars 2011), et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale.

2.1 Référentiel comptable

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe La Poste au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010 sont établis conformément aux normes comptables internationales (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne, disponibles sur le site http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm. Les principes comptables appliqués au 31 décembre 2010 sont identiques à ceux retenus au 31 décembre 2009, à l'exception des éléments décrits au paragraphe A ci-dessous.

A. Normes et interprétations d'application obligatoire pour la première fois en 2010

IFRS 3 – Regroupements d'entreprises, et IAS 27 – États financiers consolidés et individuels, révisées en janvier 2008

Les normes IAS 27 et IFRS 3 révisées sont d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2010.

La norme IAS 27 révisée pose le principe d'une présentation des états financiers consolidés du point de vue d'une entité économique unique. En conséquence, les variations de pourcentage d'intérêt de la société mère dans une filiale qui ne génèrent pas de modification du contrôle affectent uniquement les capitaux propres. Ce principe était déjà appliqué par le Groupe.

La norme IFRS 3 révisée apporte un certain nombre de modifications à la méthode de l'acquisition appliquée lors de regroupements d'entreprises, notamment :

- l'option d'évaluer les intérêts minoritaires à leur juste valeur (méthode du « goodwill complet ») ;
- la comptabilisation de tous les ajustements de prix dès la date d'acquisition ;
- la comptabilisation en charges des frais directs liés à l'acquisition ;

- lors d'un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, le goodwill est calculé à la date de prise de contrôle, et la participation antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur par résultat.

Compte tenu de l'application prospective (avec certaines exceptions) de ces normes révisées, celles-ci n'ont pas eu d'effet significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2010.

Par ailleurs, l'application des textes suivants n'a pas eu d'effet significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2010 :

- Amendements à IFRS 2 – *Transactions cash settled intragroup* ;
- Amendement à IAS 39 – *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation : éléments couverts éligibles* ;
- Améliorations de différentes normes IFRS, publiées en avril 2009 ;
- Amendement à IFRS 5, publié en mai 2008 ;
- IFRIC 12 – *Accords de concessions de services* ;
- IFRIC 15 – *Accords de construction immobilière* ;
- IFRIC 16 – *Couverture d'investissement net à l'étranger* ;
- IFRIC 17 – *Distribution en nature aux actionnaires*.

B. Normes et interprétations d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2010 et non appliquées par anticipation

Le Groupe La Poste n'a pas appliqué par anticipation les normes et interprétations suivantes, dont la date d'application est postérieure au 31 décembre 2010 :

- IAS 24 – *Informations relatives aux parties liées*, révisée en novembre 2009 ;
- Amendements à IAS 32 – *Classement des droits de souscription émis* ;
- Améliorations de différentes normes IFRS, publiées en mai 2010 ;
- Amendement à IFRIC 14 ;
- IFRIC 19 – *Extinction de dettes financières avec des instruments de capitaux propres*.

L'application de ces normes et interprétations ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

Par ailleurs, les impacts potentiels de la norme IFRS 9 – *Instruments financiers*, en cours d'élaboration par l'IASB, seront analysés lors de la publication complète et définitive de celle-ci.

C. Rappel des exemptions à l'application rétrospective des normes IFRS retenues lors de la première application des IFRS

En tant que premier adoptant au 1^{er} janvier 2006, Le Groupe La Poste avait appliqué à cette date les exemptions suivantes, prévues par la norme IFRS 1 – *Première application des normes d'information financière internationales* :

- Les regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2006 n'ont pas été retraités.
- Le montant cumulé des écarts de conversion au 1^{er} janvier 2006 a été reclassé dans les réserves consolidées, le montant des capitaux propres restant inchangé.
- Le montant des écarts actuariels cumulés sur les engagements envers le personnel a été comptabilisé en contrepartie des capitaux propres au 1^{er} janvier 2006.
- L'option permettant d'évaluer les actifs corporels à leur juste valeur à la date de transition a été retenue pour l'ensemble des actifs immobiliers du Groupe.

2.2 Bases d'évaluation et recours à des estimations

Les états financiers consolidés sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception de certains instruments financiers qui sont évalués à la juste valeur.

La préparation des états financiers amène le Groupe à procéder aux meilleures estimations possibles et à retenir des hypothèses qui affectent les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et passifs éventuels mentionnés en annexe, ainsi que les charges et produits du compte de résultat. Les montants effectifs se révélant ultérieurement peuvent être différents des estimations et des hypothèses retenues.

Les principaux éléments concernés sont :

- le calcul des engagements envers le personnel ;
- l'estimation des provisions pour risques et charges, notamment la provision épargne logement ;
- les hypothèses retenues pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles et corporelles ;
- l'évaluation des instruments financiers non cotés sur des marchés organisés ;
- les évaluations opérées par La Banque Postale au titre du risque de crédit ;
- les hypothèses et estimations retenues pour la mesure de l'efficacité des couvertures mises en place.

Note 3 Règles et méthodes comptables

- A. Méthodes de consolidation
- B. Conversion des états financiers des filiales étrangères
- C. Transactions en devises étrangères
- D. Intégration du secteur Activité bancaire
- E. Regroupements d'entreprises
- F. Produits opérationnels
- G. Impôts
- H. Immobilisations incorporelles
- I. Immobilisations corporelles
- J. Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles
- K. Autres actifs financiers
- L. Actifs et passifs de l'Activité bancaire
- M. Dette obligataire et instruments financiers dérivés liés à la gestion de la dette obligataire
- N. Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires
- O. Stocks et encours
- P. Créances clients
- Q. Provisions
- R. Avantages du personnel
- S. Capital
- T. Actifs détenus en vue d'être cédés
- U. Tableau des flux de trésorerie

A. Méthodes de consolidation

A.1. Intégration globale

Les entreprises contrôlées de manière exclusive sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Le contrôle exclusif se définit comme étant le pouvoir de diriger les politiques financière et opérationnelle d'une entreprise, afin de tirer avantage de ses activités.

Il résulte, soit de la détention directe ou indirecte de la majorité des droits de vote, soit de la désignation de la majorité des membres des organes dirigeants, soit du droit d'exercer une influence dominante en vertu de contrats ou de clauses statutaires.

A.2. Intégration proportionnelle

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint sont consolidées par intégration proportionnelle.

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.

A.3. Mise en équivalence

Les entreprises sous influence notable sont mises en équivalence. Les titres mis en équivalence sont inscrits au bilan sur la ligne

« Participation dans les sociétés mises en équivalence » à leur coût historique corrigé de la quote-part de situation nette générée après l'acquisition, diminué des pertes de valeur.

Leur résultat apparaît dans le compte de résultat consolidé sur la ligne « Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence ».

L'influence notable résulte du pouvoir de participer aux politiques financière et opérationnelle d'une entreprise, sans en détenir le contrôle exclusif ou conjoint.

Concernant CNP Assurances, détenue à hauteur de 19,72 %, Le Groupe La Poste considère que l'importance des liens commerciaux qui le lient à cette société ainsi que sa présence au sein des organes de contrôle lui confèrent une influence notable sur CNP Assurances.

A.4. Convention de portage des titres CNP Assurances

Dans le cadre de la restructuration du capital de CNP Assurances, La Poste a cédé en 2000 au Groupe Caisses d'Épargne 2 % des titres CNP Assurances qu'elle détenait. Cette vente est assortie d'une promesse de vente du Groupe Caisses d'Épargne permettant au Groupe La Poste de récupérer les titres cédés à l'échéance du pacte d'actionnaires.

Dans les comptes consolidés du Groupe La Poste, il a été considéré que le Groupe continuait à assumer les risques et avantages liés à ces titres. CNP Assurances est en conséquence mis en équivalence avec un pourcentage d'intérêts de 19,72 %, incluant les 2 % portés par le Groupe Caisses d'Épargne.

A.5. 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.

A.6. Opérations intragroupe

Toutes les transactions significatives entre les sociétés consolidées, ainsi que les résultats de cessions internes, sont éliminés.

A.7. Acquisition et cession d'intérêts minoritaires

Les acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires qui n'ont pas pour effet de modifier le contrôle sur la société concernée sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

B. Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les états financiers consolidés sont présentés en euros, qui est la 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.

C. Transactions en devises étrangères

Les transactions libellées en devises étrangères sont enregistrées en utilisant les taux de change applicables à la date d'enregistrement.

En date de clôture, les actifs et passifs exprimés en devises sont convertis au taux applicable à cette date.

Les écarts de change résultant des transactions libellées en devises sont enregistrés au compte de résultat sur la ligne « Gains nets de change » en « Autres éléments financiers » (voir note 13).

D. Intégration du secteur Activités bancaires

Afin de faciliter la lisibilité des états financiers, les postes spécifiques du secteur Activités bancaires, correspondant à des activités bancaires et d'assurance, ont fait l'objet de regroupements sur des lignes dédiées du bilan consolidé et du compte de résultat consolidé. Ces postes font l'objet d'une présentation détaillée dans l'annexe conforme aux exigences du référentiel IFRS.

Des commentaires sur les principes appliqués sont présentés dans les notes suivantes :

- note F : produits opérationnels ;
- note L : actifs et passifs de l'activité bancaire.

E. Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises* (2008).

Lors de la première consolidation d'une entreprise contrôlée exclusivement, le coût d'acquisition correspond à la juste valeur des actifs remis, des instruments de capitaux propres émis, des passifs encourus ou assumés à la date de l'échange et des ajustements éventuels futurs de prix.

L'écart d'acquisition (ou goodwill) représente l'excédent du coût du regroupement d'entreprise sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise.

Les écarts d'acquisition négatifs sont reconnus immédiatement en résultat au cours de la période d'acquisition.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et sont soumis à des tests de dépréciation au moins une fois par an, et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié, selon la méthode décrite en note J.

F. Produits opérationnels

F.1. Chiffre d'affaires des activités commerciales

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises ou de services est comptabilisé dès lors que le transfert aux clients des risques et avantages importants inhérents à la propriété est intervenu. Il est reconnu au même rythme que la réalisation de la prestation à laquelle il se rapporte à l'exception des figurines (timbres poste, Prêt-à-Poster) dont le produit est enregistré lors de la vente.

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.

F.2. Produit Net Bancaire

Le Produit Net Bancaire du compte de résultat consolidé est le solde net des produits et charges d'exploitation bancaire de La Banque Postale et de toutes ses filiales. Il est établi conformément aux règles comptables bancaires. Le détail du Produit Net Bancaire est présenté dans la note 7.

G. Impôts

L'entité mère La Poste a opté pour le régime de l'intégration fiscale dont elle est tête de groupe.

Des impôts différés sont comptabilisés dès lors qu'une différence temporelle est identifiée entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales des éléments du bilan.

Les impôts différés constatés au cours des exercices antérieurs sont modifiés lors d'un changement de taux d'imposition. L'effet correspondant est enregistré en augmentation ou en diminution de la charge d'impôt différé en compte de résultat sauf s'il est relatif à des éléments enregistrés directement en capitaux propres, auquel cas l'impôt est enregistré dans les capitaux propres.

Tous les impôts différés passifs liés aux différences temporelles imposables sont comptabilisés. Les impôts différés actifs résultant des différences temporelles, de déficits fiscaux reportables ou de crédits d'impôts sont comptabilisés si leur recouvrement est probable, c'est-à-dire dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable futur sera disponible qui permettra d'imputer les différences temporaires. L'évaluation en est faite à partir d'un échéancier de retournement de

l'ensemble des bases d'impôts différés, construit sur la base de la meilleure estimation par l'entité des évolutions futures de ses résultats imposables (voir note 14).

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés au sein d'une même entité fiscale.

H. 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 séparable.

Les immobilisations incorporelles concernent essentiellement des logiciels et des droits au bail, et sont enregistrées à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeur.

Les logiciels sont amortis en linéaire sur leur durée d'utilité, en général une période d'un à trois ans. Les droits au bail ne sont pas amortis.

Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche sont enregistrés en charges de l'exercice où ils sont encourus.

Les frais de développement sont enregistrés en immobilisations incorporelles, dans la mesure où :

- le projet a de sérieuses chances de réussite technique ;
- le Groupe dispose de moyens matériels et humains suffisants pour pouvoir produire l'immobilisation incorporelle ;
- le Groupe a démontré son intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de l'utiliser ou de la vendre ;
- le Groupe a démontré que l'immobilisation générera des avantages économiques futurs probables ;
- le Groupe a démontré la disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et utiliser ou vendre l'immobilisation incorporelle ;
- les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement peuvent être évaluées de façon fiable.

Ces dépenses, enregistrées en immobilisations incorporelles, sont amorties en linéaire sur leur durée d'utilité (en moyenne sur trois ans, et jusqu'à cinq ans au maximum) dès leur mise en service.

Les dépenses de développement qui ne satisfont pas les critères exposés ci-dessus sont enregistrées en charges de l'exercice où elles sont encourues.

I. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont essentiellement composées de terrains, constructions, installations techniques, matériels et outillage et matériel informatique. Elles sont enregistrées à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeur.

I.1. Coût d'acquisition d'une immobilisation

Seules les dépenses générant une ressource contrôlée du fait d'événements passés et dont le Groupe attend des avantages économiques futurs sont immobilisées.

Les frais accessoires directement attribuables à l'acquisition des immobilisations ou à leur mise en état de fonctionnement sont intégrés au coût de revient de l'immobilisation.

Les coûts d'emprunt sont incorporés dans le coût d'acquisition des immobilisations qualifiées, conformément à la norme IAS 23 – *Coût d'emprunts*.

Les subventions d'investissement reçues en contrepartie de l'acquisition d'une immobilisation sont comptabilisées au passif du bilan et enregistrées au compte de résultat en fonction de la durée d'utilisation des immobilisations pour lesquelles elles ont été attribuées.

I.2. Ventilation par composants de la valeur d'origine des immobilisations

Un composant est un élément de l'immobilisation qui a une durée d'utilisation différente, ou qui procure des avantages économiques selon un rythme différent de celui de l'immobilisation dans son ensemble.

Les composants suivants ont été retenus par Le Groupe La Poste :

Immobilisations	Composants
Parc immobilier	gros œuvre, toiture, menuiserie et travaux extérieurs, gros équipements, petits équipements et agencements, terrain
Machines de tri	mécanique, intelligence, périphérique Un 4 ^e composant (alimentation et instruments de mesure) est identifié pour les machines de tri colis (TPGD)
Matériel d'environnement de tri	mécanique, intelligence
Rames de TGV	structure, révision, aménagement intérieur
Distributeurs automatiques de billets	automate, travaux d'installation

I.3. Durées d'amortissement

Les immobilisations corporelles sont amorties en linéaire sur leur durée d'utilité. Ces durées sont en moyenne les suivantes :

Immobilisations	Durée d'amortissement
Constructions	
Gros œuvre	de 20 à 80 ans
Toiture	de 20 à 60 ans
Menuiserie et travaux extérieurs	de 20 à 40 ans
Gros équipements	de 15 à 20 ans
Petits équipements et agencements	de cinq à 10 ans
Matériels	
Machines de tri	de cinq à 15 ans
Matériel d'environnement de tri	de cinq à huit ans
Matériel de bureau et informatique	de trois à cinq ans
Mobilier de bureau	10 ans
DAB-GAB	de cinq à 10 ans
Véhicules de transport (hors TGV)	de trois à cinq ans
Rames de TGV	de 15 à 30 ans

Les terrains ne sont pas amortis.

I.4. Contrats de Location-Financement

Les contrats de location pour lesquels le Groupe assume en substance l'ensemble des risques et des avantages sont considérés comme des contrats de Location-Financement. Un bien acquis par le biais d'un contrat de Location-Financement est comptabilisé à la valeur la plus faible entre la juste valeur et la valeur actualisée des paiements minimaux futurs à la date de signature du contrat, diminuée des amortissements cumulés et pertes de valeur.

Les contrats de location répondant à la définition d'une Location-Financement, mais dont le retraitement n'aurait pas d'incidence significative sur la présentation d'une image fidèle de l'actif net, de la situation financière ou des résultats des activités du Groupe, sont traités comme des locations simples.

J. Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles

Les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie font l'objet d'un test de dépréciation systématique au moins une fois par an, et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié.

Les autres immobilisations incorporelles et corporelles ne sont testées qu'en cas d'indice de perte de valeur.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif, ou de l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle il appartient, à sa valeur recouvrable, qui est la plus élevée de la juste valeur diminuée des coûts de vente ou de la valeur d'utilité. Si la valeur recouvrable d'un actif, ou groupe d'actifs, immobilisé devient inférieure à sa valeur nette comptable, cette dernière est ramenée à la valeur recouvrable par le biais d'une dépréciation.

La juste valeur diminuée des coûts de vente est le montant qui pourrait être obtenu, à la date d'évaluation, de la vente d'un actif lors d'une transaction conclue à des conditions normales de marché, net des coûts de sortie.

La valeur d'utilité d'un actif ou groupe d'actifs est la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs susceptibles de découler de l'utilisation d'un actif ou d'une Unité Génératrice de Trésorerie.

Pour les écarts d'acquisition, la valeur d'utilité est déterminée en fonction des flux nets de trésorerie attendus, résultant des plans d'affaires et des hypothèses validées par le Groupe dans le cadre du processus budgétaire. Au-delà de la période de prévision, qui est en général de cinq ans au sein du Groupe, les flux sont extrapolés à l'infini sur la base d'un taux de croissance faible, correspondant en général à l'inflation. Ces flux de

trésorerie sont actualisés en utilisant le coût moyen pondéré du capital de chaque actif ou groupe d'actifs concernés.

K. Autres actifs financiers

K.1. Autres actifs financiers non courants

Ce poste inclut notamment :

- les prêts accordés pour le logement social, comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Des provisions sont constituées afin de prendre en compte l'échéance et les modalités de remboursement de ces prêts, ainsi que l'appréciation du risque de non-recouvrement ;
- les titres de participation non consolidés classés dans la catégorie des « Actifs financiers disponibles à la vente », et évalués à la juste valeur en date d'arrêt. Les variations de la juste valeur sont comptabilisées en capitaux propres. Lors de la cession de ces titres, les variations de juste valeur constatées précédemment en capitaux propres sont portées en résultat. Les dividendes reçus des sociétés non consolidées sont comptabilisés en produits financiers dans l'exercice au cours duquel la décision de distribution intervient. En cas d'absence d'un marché actif, et lorsque la juste valeur ne peut pas être déterminée de manière fiable à l'aide de méthodes alternatives de valorisation, ils sont maintenus au bilan à leur coût d'acquisition. En cas d'indication objective d'une baisse durable de leur valeur actuelle, une perte de valeur est constatée. La valeur actuelle est déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque société. Les critères généralement retenus sont la quote-part des capitaux propres et les perspectives de rentabilité ;
- la part à plus d'un an de la juste valeur des instruments financiers dérivés liés à la dette obligataire de La Poste (voir note 30).

K.2. Autres actifs financiers courants

Il s'agit pour l'essentiel de la part court terme de la juste valeur des instruments financiers dérivés liés à la dette obligataire de La Poste (voir notes 3.M. et 30).

L. Actifs et passifs de l'Activité bancaire

Les actifs et passifs financiers de l'Activité bancaire sont classés dans l'une des quatre catégories suivantes : prêts et créances, actifs et passifs financiers à la juste valeur par contrepartie du résultat, actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance et actifs financiers disponibles à la vente.

L.1. Prêts et créances de l'Activité bancaire

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés à revenu fixe ou déterminable non cotés sur un marché actif. Ils comprennent les prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle. Ils sont comptabilisés, après leur comptabilisation

initiale, au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif et peuvent faire l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation.

Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les flux de trésorerie futurs à la juste valeur initiale du prêt. Il inclut les coûts de transaction directement liés à l'émission des prêts, considérés comme faisant partie intégrante du rendement des crédits.

Certains titres peuvent être comptabilisés par exception dans cette catégorie. Ils suivent dès lors les règles de comptabilisation, d'évaluation et de dépréciation des prêts et créances.

Les prêts et créances de l'Activité bancaire sont enregistrés au bilan aux postes :

- Prêts et créances sur la clientèle de l'Activité bancaire ; ou
- Créances sur les établissements de crédit,

suivant la nature de la contrepartie.

Déclassement des prêts et créances de l'Activité bancaire

Le processus de déclassement s'applique aux découverts non régularisés, aux crédits immobiliers et aux prêts à la consommation.

Le déclassement des découverts non régularisés concerne les comptes actifs et les comptes clos. Le déclassement des découverts non régularisés sur comptes actifs a pour effet de déclasser les encours sains en douteux non compromis. Il est effectué mensuellement et tient compte pour chaque dossier du montant et de la durée du découvert. La clôture du compte a pour effet de déclasser la créance en encours douteux compromis. Les créances de très faibles montants sont passées directement en pertes.

Le déclassement en douteux non compromis est effectué pour les prêts immobiliers présentant des échéances impayées depuis au moins six mois ; pour les prêts à la consommation, il s'agit des dossiers qui, en fin de mois présentent un risque avéré et trois impayés ou plus, ou dossiers pour lesquels une demande de plan de surendettement a été effectuée auprès de la Banque de France même si ces dossiers ne présentent aucun incident de paiement, ou des dossiers sans incidents de paiement mis en défaut car contagionnés par un autre dossier du même client se trouvant lui en défaut.

La déchéance du terme a pour effet de déclasser la créance en encours douteux compromis. Par ailleurs, le passage en douteux compromis est effectué systématiquement un an après le passage en statut douteux.

Par application du principe de contagion, la totalité des encours d'un même titulaire est déclassée dès lors qu'une créance sur ce titulaire est déclassée.

Dépréciation de prêts sur base individuelle

Le Groupe apprécie en premier lieu s'il existe une indication objective de l'existence d'un événement survenu après la mise en place d'un prêt ou d'un groupe de prêts susceptible de générer une perte de valeur. Il peut s'agir de prêts présentant des échéances impayées depuis au moins trois mois, d'encours faisant l'objet d'une procédure contentieuse ou de prêts pour lesquels la situation financière de la contrepartie est dégradée et se traduit par un risque de non-recouvrement.

Une dépréciation est alors constatée par différence entre la valeur comptable et les flux attendus actualisés au taux d'intérêt effectif d'origine, déterminés en tenant compte de la situation financière du débiteur et de la valeur actuelle des garanties reçues. Pour les prêts déchus compromis garantis par une sûreté réelle dont la créance est supérieure à un montant plancher, une expertise est réalisée afin de déterminer le montant à provisionner. Pour les montants inférieurs à ce seuil et les dossiers non compromis, une estimation prudente prenant en compte la valeur d'acquisition du bien est réalisée.

Les prêts garantis par une personne physique ou non garantis sont intégralement dépréciés.

Le montant de cette dépréciation est comptabilisé en « coût du risque » au compte de résultat et la valeur de l'actif financier est réduite par la constitution d'une dépréciation.

Dépréciations collectives sur les prêts

Par ailleurs, les prêts non dépréciés sur une base individuelle font l'objet d'une dépréciation sur base collective. Il s'agit du périmètre des dossiers dits sensibles qui forment une sous-catégorie des encours sains : ils présentent un premier indicateur de défaut (avec un ou plusieurs impayés de moins de 180 jours), mais ne sont pas encore déclassés en douteux.

Ces dossiers sont provisionnés sur la base d'une probabilité de déclassement, cette dernière étant calculée sur observation de la période 2005 à 2008. Le risque de perte prenant en compte la nature de la garantie est calculé de la même manière que pour les dossiers douteux et fait l'objet de provisionnement sur la base des flux recouvrables actualisés.

Le montant de cette dépréciation est comptabilisé en « coût du risque » au compte de résultat et la valeur de l'actif financier est réduite par la constitution d'une dépréciation.

Dépréciations des découverts

Les provisions constituées tiennent compte, pour les découverts sur comptes courants postaux actifs, des performances de recouvrement observées par niveau de risque sur l'année écoulée.

Le compte de résultat du Groupe fait apparaître le coût du risque de l'activité bancaire qui comprend les pertes sur créances irrécouvrables et les mouvements de provisions liées aux encours douteux, ainsi que les récupérations sur créances amorties. Le coût du risque est présenté sur la ligne « Amortissements et provisions » du compte de résultat consolidé.

L.2. Actifs financiers à la juste valeur par contrepartie du résultat

Cette catégorie comprend les titres détenus à des fins de transaction, ainsi que les titres que le Groupe a désignés dès l'origine comme appartenant à cette catégorie. Le Groupe évalue ainsi à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat certaines émissions structurées ainsi que certaines parts d'instruments financiers composites sans séparation des dérivés incorporés devant faire l'objet d'une comptabilisation distincte.

Les titres classés dans cette catégorie sont initialement comptabilisés à leur valeur de marché, les frais de transaction étant comptabilisés directement en résultat. Ils sont ensuite évalués à la juste valeur à chaque date d'arrêté, et la variation de juste valeur est enregistrée en résultat, ainsi que les dividendes des titres à revenus variables et les plus- ou moins-values de cession réalisées, sous la rubrique « Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat », incluse dans le Produit Net Bancaire (voir note 7). Les revenus perçus sur les titres à revenus fixes sont inscrits en « intérêts et produits assimilés ».

L.3. Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance

Sont classés dans cette catégorie les titres à revenu fixe ou déterminable que le Groupe a l'intention et la capacité de conserver jusqu'à leur échéance.

Les titres détenus jusqu'à l'échéance sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif qui intègre les primes et décotes ainsi que les frais d'acquisition.

Les revenus perçus sur ces titres sont comptabilisés dans la rubrique « Intérêts et produits assimilés » incluse dans le Produit Net Bancaire.

En cas de signe objectif de dépréciation, une provision est constatée pour la différence entre la valeur comptable et la

valeur de recouvrement estimée actualisée au taux d'intérêt effectif d'origine. En cas d'amélioration ultérieure, la provision excédentaire devenue sans objet est reprise.

L.4. Actifs financiers disponibles à la vente

La catégorie des « Actifs financiers disponibles à la vente » est la catégorie par défaut définie par la norme IAS 39 et comprend les titres à revenu fixe ou variable qui ne relèvent pas des deux catégories précédentes.

Les titres classés dans cette catégorie sont initialement comptabilisés à leur prix d'acquisition, frais de transaction et coupons courus inclus. En date d'arrêté, ils sont évalués à leur juste valeur, et les variations de celle-ci sont enregistrées en capitaux propres, dans la rubrique « Résultat latent sur instruments financiers ».

En cas de cession ou de dépréciation durable, les gains ou pertes latents enregistrés en capitaux propres sont extournés en résultat dans la rubrique « Gains ou pertes nets sur actifs disponibles à la vente ».

Une dépréciation est constatée sur les actifs financiers disponibles à la vente en cas de baisse prolongée ou significative de leur juste valeur pour les titres de capitaux propres ou par l'apparition d'une dégradation significative du risque de crédit pour les titres de dettes. La baisse de juste valeur d'un titre est présumée significative lorsqu'un instrument de capitaux propres a perdu au moins 40 % de sa valeur entre la date de son acquisition et la date de clôture. Lorsqu'une telle indication objective de dépréciation est constatée, la moins-value latente cumulée comptabilisée jusqu'ici directement en capitaux propres est enregistrée automatiquement en résultat. La baisse de juste valeur d'un titre est présumée durable dès lors qu'elle s'étend sur une période de plus de 24 mois de baisse persistante. Dans ce cas, le Groupe analyse, en fonction du niveau de matérialité des moins-values latentes, s'il y a lieu de constater des dépréciations par le résultat. Cette démarche n'exclut pas l'examen ligne à ligne des indices objectifs de dépréciation.

Pour les instruments de dettes tels que les obligations, une dépréciation est constatée lorsqu'il existe un risque de contrepartie avéré.

Les pertes pour dépréciation des titres à revenu variable constatées en résultat sont irréversibles tant que l'instrument figure au bilan. Elles sont comptabilisées dans la rubrique « Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente ». Les pertes pour dépréciation des titres à revenu fixe sont réversibles et comptabilisées au sein du coût du risque lorsqu'elles concernent le risque de crédit.

L.5. Reclassement d'actifs financiers

Un actif financier à revenu fixe ou déterminable initialement enregistré dans la catégorie des actifs financiers disponibles à la vente qui n'est plus, postérieurement à son acquisition, négociable sur un marché actif et que le Groupe a l'intention et la capacité de le détenir dans un avenir prévisible ou jusqu'à son échéance peut être reclassé dans la catégorie « Prêts et créances ».

Les reclassements s'effectuent à la valeur de marché à la date du reclassement et les actifs financiers ainsi transférés sont ensuite évalués selon les règles applicables à leur nouvelle catégorie. Le prix de transfert à la date du reclassement constitue le coût initial de l'actif pour la détermination d'éventuelles dépréciations. Un nouveau TIE est alors calculé pour faire converger ce nouveau coût amorti vers la valeur de remboursement de l'instrument. En parallèle, les profits ou pertes antérieurement constatés en capitaux propres sont amortis par le résultat sur la durée de vie résiduelle de l'instrument en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

L.6. Instruments financiers dérivés de l'activité bancaire

Dérivés détenus à des fins de transaction

Les dérivés font partie des instruments financiers détenus à des fins de transaction à l'exception des dérivés entrant dans une relation de couverture. Ils sont comptabilisés au bilan parmi les instruments financiers en juste valeur par résultat pour leur juste valeur. Les variations de juste valeur et les intérêts courus ou échus sont comptabilisés parmi les gains et pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat.

Dérivés de couverture

Les dérivés de couverture qui satisfont aux critères requis par la norme IAS 39 pour être comptablement qualifiés d'instruments de couverture sont classés dans les catégories « Couverture de juste valeur » ou « Couverture de flux de trésorerie » selon les cas. Les autres instruments dérivés sont par défaut classés dans la catégorie « Actifs ou passifs à la juste valeur par le compte de résultat », même si économiquement, ils ont été souscrits en vue de couvrir une ou plusieurs transactions.

Pour qualifier un instrument financier de dérivé de couverture, le Groupe doit documenter la relation de couverture dès sa mise en place (stratégie de couverture, désignation du risque couvert, de l'élément couvert, de l'instrument de couverture, méthode d'évaluation de l'efficacité). L'efficacité est appréciée à la mise en place de la couverture et tant qu'elle est en vie, à chaque arrêté.

Selon la nature du risque couvert, l'instrument financier dérivé est désigné comme un instrument de couverture de juste valeur, de flux de trésorerie ou de risque de change lié à un investissement net à l'étranger.

Couverture de juste valeur

La couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition aux variations de juste valeur des actifs ou passifs financiers ; elle est notamment utilisée pour couvrir le risque de taux des actifs et passifs à taux fixe ainsi que les dépôts à vue dans le cadre des possibilités offertes par l'Union européenne.

La réévaluation du dérivé est inscrite en résultat de manière symétrique à la réévaluation de l'élément couvert. Les gains ou pertes attribuables au risque couvert sont constatés dans la rubrique « Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat » au compte de résultat. Dès lors que la relation de couverture est efficace, les variations de juste valeur de l'élément couvert sont symétriques aux variations de juste valeur de l'instrument de couverture. L'éventuelle inefficacité de la couverture est directement inscrite en résultat. La partie correspondante au réescompte de l'instrument financier dérivé est inscrite au compte de résultat en « Produits et charges d'intérêts » symétriquement aux produits et charges d'intérêts relatifs à l'élément couvert.

Dès que l'instrument financier dérivé ne respecte plus les critères d'efficacité dictés par la norme ou a fortiori s'il est cédé, la comptabilité de couverture cesse sur une base prospective : le dérivé est porté dans la catégorie « Actifs financiers à la juste valeur par le résultat » ou « Passifs financiers à la juste valeur par le résultat » tandis que la réévaluation de l'élément couvert est amortie sur la période restant à courir par rapport à la durée de vie initiale de la couverture.

En cas de disparition de l'élément couvert, l'instrument de couverture, n'étant plus qualifié d'instrument de couverture mais continuant d'exister, reste comptabilisé au bilan, à la juste valeur par résultat. Un résultat de cession de l'élément couvert est éventuellement constaté en résultat.

Macrocouverture

Le Groupe applique les dispositions de la norme IAS 39 adoptée par l'Union européenne aux opérations de macrocouverture réalisées dans le cadre de la gestion actif-passif des positions à taux fixe.

Les instruments de macrocouverture sont pour l'essentiel des swaps de taux désignés en couverture de juste valeur des ressources à taux fixe du Groupe.

Le traitement comptable des dérivés de macrocouverture se fait selon les mêmes principes que ceux décrit supra. La réévaluation de la composante couverte est portée globalement dans le poste « Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux ».

Couverture de flux de trésorerie

La couverture de flux de trésorerie sert à couvrir l'exposition aux variations des flux de trésorerie d'actifs ou de passifs financiers, d'engagements fermes ou de transactions futures. Elle est notamment utilisée pour couvrir le risque de taux des actifs et passifs à taux révisable.

La part efficace des variations de juste valeur de l'instrument financier dérivé est inscrite dans une ligne spécifique des capitaux propres tandis que la part inefficace est rapportée au résultat en « Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat ».

La partie correspondante au réescompte de l'instrument financier dérivé est portée au compte de résultat dans la rubrique « Produits et charges d'intérêts sur opérations de couverture » symétriquement aux produits ou charges d'intérêts relatifs à l'élément couvert.

Les instruments couverts restent comptabilisés selon les règles applicables à leur catégorie comptable.

En cas d'interruption de la relation de couverture ou dès que l'instrument financier dérivé ne respecte plus les critères d'efficacité dictés par la norme ou a fortiori s'il est cédé, la comptabilité de couverture cesse. Les montants cumulés inscrits en capitaux propres au titre de la réévaluation du dérivé de couverture sont transférés au fur et à mesure en résultat en produits et charges d'intérêts ou rapportés immédiatement en résultat. En cas de disparition de l'élément couvert, le dérivé est porté dans la catégorie « Actifs financiers à la juste valeur par le résultat » tandis que la réévaluation de l'élément couvert inscrite dans les capitaux propres est immédiatement constatée en résultat.

Dérivés incorporés

Un dérivé incorporé est la composante d'un contrat hybride. Il est extrait du contrat hôte et comptabilisé séparément lorsque ses caractéristiques économiques et les risques associés ne sont pas étroitement liés à ceux du contrat hôte sauf dans le cas où l'instrument hybride est évalué en juste valeur par le résultat.

Day one profit

Le Groupe ne dégage pas de marge lors de la négociation d'instruments structurés.

L.7. Engagements de garantie

Garanties financières

Un contrat répond à la définition d'une garantie financière s'il comporte un principe indemnitaire selon lequel l'émetteur

remboursera le bénéficiaire des pertes qu'il aura subies en raison de la défaillance d'un débiteur spécifié à effectuer un paiement sur un instrument de dette.

Les garanties financières données sont évaluées à leur juste valeur initiale à la date de mise en place. Elles sont ensuite évaluées ultérieurement au montant le plus élevé entre le montant de l'obligation et le montant initialement enregistré diminué le cas échéant de la commission de garantie.

L.8. Dettes de l'activité bancaire

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 instruments financiers émis sont qualifiés d'instruments de dette si l'émetteur a obligation de remettre des liquidités ou un autre actif financier ou encore d'échanger des instruments dans des conditions potentiellement défavorables. Les dettes représentées par un titre sont constituées des émissions de titres de créances négociables effectuées par La Banque Postale.

Elles sont comptabilisées initialement à leur valeur d'émission puis sont valorisées les arrêts suivants au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

L.9. Décomptabilisation d'actifs ou de passifs financiers

Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie attachés à l'actif financier arrivent à expiration ou lorsque ces droits et la quasi-totalité des risques et avantages liés à la propriété ont été transférés à un tiers.

Lorsque certains risques et avantages ont été transférés et tant que le contrôle est conservé sur l'actif financier celui-ci est maintenu au bilan dans la mesure de l'implication continue dans l'actif concerné.

Un gain ou une perte de cession est alors enregistré au compte de résultat pour un montant égal à la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur de la contrepartie reçue.

Les passifs financiers sont décomptabilisés lorsque l'obligation contractuelle est éteinte, annulée ou arrivée à expiration.

Opérations de pension livrée

Chez le cédant, les titres ne sont pas décomptabilisés. Le Groupe enregistre un passif représentatif de l'engagement de restitution des espèces reçues. Cette dette constitue un passif financier enregistré au coût amorti et non en juste valeur.

Chez le cessionnaire, il n'y a pas de comptabilisation des actifs reçus mais comptabilisation d'une créance sur le cédant représentative des espèces prêtées. Lors des arrêtés suivants, les titres continuent d'être évalués chez le cédant suivant les règles de leur catégorie d'origine. La créance figure en valeur nominale dans les prêts et créances.

Opérations de prêts de titres

Les prêts/emprunts de titres ne peuvent pas être assimilés à un transfert d'actif financier au sens IFRS. Ces opérations ne peuvent donc donner lieu à une décomptabilisation des titres prêtés. Ils restent comptabilisés dans leur catégorie comptable d'origine et valorisés suivant les règles de celle-ci. Les titres empruntés ne sont pas comptabilisés.

L.10. Activités d'assurance

Les actifs et passifs financiers des entreprises d'assurance du Groupe sont, en grande partie, évalués et comptabilisés selon les dispositions de la norme IAS 39.

Relèvent toutefois de la norme IFRS 4 les contrats qui incluent :

- les contrats d'assurance comportant un aléa pour l'assuré. Cette catégorie recouvre les contrats de prévoyance, retraite, dommages aux biens et les contrats d'épargne en unités de compte avec garantie plancher ;
- les contrats financiers émis par l'assureur comportant un élément de participation aux bénéfices (PB) discrétionnaires.

Les règles de valorisation des provisions techniques définies par le référentiel local, conformément aux dispositions d'IFRS 4, sont maintenues sur ces deux types de contrat.

Les contrats financiers relevant de la norme IAS 39 correspondent aux contrats d'investissement sans participation aux bénéfices discrétionnaires : contrats d'épargne en unités de compte sans support euros et sans garantie plancher.

En application des principes de la comptabilité « reflet » définis par la norme IFRS 4, une provision pour participation aux bénéfices différée est comptabilisée sur les contrats d'assurance avec participation aux bénéfices discrétionnaire. Elle est déterminée de sorte à refléter les droits potentiels des assurés sur les plus-values latentes relatives aux instruments financiers valorisés en juste valeur ou leur participation potentielle aux pertes en cas de moins-values latentes.

À chaque arrêté, les entreprises d'assurance du Groupe mettent en œuvre un test de suffisance des passifs qui consiste à vérifier que les passifs d'assurance comptabilisés, nets de coûts d'acquisition différés et d'actifs incorporels liés, sont suffisants en utilisant les estimations actuelles de flux de trésorerie futurs issus des contrats d'assurance et des contrats financiers avec participation aux bénéfices discrétionnaire.

Provisions techniques et mathématiques

Les provisions techniques reflètent les engagements vis-à-vis des assurés.

Les provisions mathématiques des contrats en euros correspondent à la différence de valeur actuelle des engagements de l'assureur et de l'assuré.

Les provisions d'assurance-vie sont constituées sur la base de taux d'actualisation au plus égal aux taux de rendement prévisionnels, prudemment estimés, des actifs affectés à leur représentation.

L'actualisation des engagements est effectuée en retenant un taux au plus égal au taux du tarif du contrat concerné et en utilisant les tables de mortalité réglementaires ou les tables d'expérience si elles sont plus prudentes. En matière de taux d'actualisation de rentes, il est tenu compte des conséquences de la baisse des taux d'intérêt, lorsque le taux du tarif est jugé trop élevé par rapport aux perspectives attendues de réinvestissement.

Les provisions mathématiques des contrats exprimés en unités de compte sont évaluées sur la base des actifs servant de support à ces contrats. Les gains ou pertes résultant de la réévaluation de ces derniers sont portés au compte de résultat afin de neutraliser l'impact de la variation des provisions techniques.

Participation aux bénéfices différés active

La majorité des contrats financiers émis par les filiales d'assurance-vie du Groupe contient une clause de participation discrétionnaire des assurés aux bénéfices.

La clause de participation discrétionnaire octroie aux souscripteurs des contrats d'assurance-vie le droit de recevoir, en plus de la rémunération garantie, une quote-part des résultats financiers réalisés. Pour ces contrats, en application des principes de la « comptabilité reflet » définis par la norme IFRS 4, la provision pour participation aux bénéfices différée est ajustée pour refléter les droits des assurés sur les plus-values latentes ou leur participation aux pertes sur les moins-values latentes relatives aux instruments financiers valorisés en juste valeur en application de la norme IAS 39. La quote-part de plus-values

revenant aux assurés est déterminée selon les caractéristiques des contrats susceptibles de bénéficier de ces plus-values.

Le montant de la participation aux bénéfices différée nette issue de la comptabilité reflète est comptabilisé, soit au passif (participation aux bénéfices différée passive nette), soit à l'actif du bilan (participation aux bénéfices différée active nette) suivant la situation de l'entité considérée.

La participation aux bénéfices différée, lorsqu'elle est active, est soumise à un test de recouvrabilité. Ce test vise à démontrer que son montant, dans le contexte de continuité d'exploitation dans lequel s'inscrit le Groupe, est recouvrable sur des participations aux bénéfices futures ou latentes et ne conduit pas à une insuffisance des engagements comptabilisés par le Groupe par rapport à ces engagements économiques. Ce test de recouvrabilité est mené en utilisant les estimations actuelles de flux de trésorerie futurs issus des contrats. La réalisation de ce test repose sur les outils de modélisation de gestion actif/passif des filiales concernées et permet d'évaluer les engagements dans un grand nombre de scénarios économiques par une approche stochastique.

Conformément à la recommandation du Conseil National de la Comptabilité (CNC) du 19 décembre 2008 relative aux modalités de reconnaissance des participations aux bénéfices différée active, la recouvrabilité de la participation aux bénéfices active est confortée par l'appréciation prudente de la capacité de détention des actifs, notamment en matière de collecte future dans les flux prévisionnels. De même, la capacité d'absorption par les rendements futurs de ces moins-values latentes a été testée dans un environnement de rachats défavorable jamais encore connu.

M. Dette obligataire et instruments financiers dérivés liés à la gestion de la dette obligataire

La dette obligataire est classée au bilan dans les postes « Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme » et « Emprunts obligataires et dettes financières court terme ».

M.1. Emprunts obligataires adossés à des swaps de « variabilisation »

Dans le cadre de la stratégie de gestion de la dette obligataire définie par le Groupe, certains emprunts obligataires à taux fixe sont « variabilisés » par le biais de swaps receveurs taux fixe / payeurs taux variable.

En fonction des circonstances, ces emprunts peuvent être, soit désignés à la juste valeur par résultat sur option, soit désignés comme faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

Emprunts obligataires désignés à la juste valeur par résultat sur option

En application de la norme IAS 39 et de son amendement « Option juste valeur », adopté par l'Union européenne le 15 novembre 2005, certains emprunts obligataires adossés à des swaps de « variabilisation » sont évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat. Les swaps correspondants sont également évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat, en application de la règle générale d'évaluation des instruments dérivés prévue par IAS 39.

Emprunts obligataires désignés comme faisant l'objet d'une couverture de juste valeur

Certains emprunts obligataires sont désignés comme faisant l'objet d'une couverture de juste valeur par des swaps de « variabilisation ». L'application de la comptabilité de couverture de juste valeur conduit à comptabiliser par résultat a) la variation de juste valeur des swaps de couverture, et b) 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.

M.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 (TIE).

M.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 de IAS 39 concernant l'arrêt d'une relation de couverture.

N. Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires

En application des dispositions de la norme IAS 32 – *Instruments financiers : présentation*, Le Groupe La Poste enregistre une dette financière au titre des options de vente consenties aux actionnaires minoritaires de filiales consolidées. Lorsque la valeur de l'engagement excède le montant des intérêts minoritaires, les normes IFRS ne précisent pas les modalités de comptabilisation de la contrepartie.

Le Groupe La Poste a choisi de comptabiliser la différence entre l'engagement et le montant des intérêts minoritaires en contrepartie des réserves part du Groupe. Les variations ultérieures de la dette liées à l'évolution du prix d'exercice estimé de l'engagement de rachat et de la valeur comptable des intérêts minoritaires sont comptabilisées dans les réserves part du Groupe.

O. Stocks et encours

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés nécessaires à la vente.

La valeur des stocks est définie sur la base de la méthode du coût moyen pondéré et inclut les coûts d'acquisition et les coûts encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.

P. 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.

Q. Provisions

Des provisions sont comptabilisées lorsque (i) à la fin de la période concernée, le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) vis-à-vis d'un tiers, résultant d'événements antérieurs, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques futurs sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et (iii) le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

L'évaluation des provisions est faite sur la base des coûts attendus par le Groupe pour éteindre l'obligation, estimés à partir des données de gestion issues du système d'information, d'hypothèses retenues par le Groupe, éventuellement complétées par l'expérience de transactions similaires, et, dans certains cas, sur la base de

rapports d'experts indépendants ou de devis de prestataires. Ces différentes hypothèses sont revues à chaque arrêté comptable.

Provisions sur engagements sur les contrats d'épargne logement

Les comptes et les Plans d'épargne logement proposés à la clientèle des particuliers dans le cadre de la loi du 10 juillet 1965 comportent deux phases : l'une de collecte de ressources sous forme d'épargne rémunérée et une phase d'emploi sous forme de prêts immobiliers.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 37, La Banque Postale provisionne les engagements aux conséquences défavorables liés aux contrats d'épargne logement. Ces engagements sont relatifs, d'une part, à l'obligation de rémunérer l'épargne dans le futur à un taux fixé à l'ouverture du contrat pour une durée indéterminée, et, d'autre part, à l'octroi d'un crédit à un taux fixé à la signature du contrat.

Les flux de dotation et reprise de cette provision figurent dans les produits et charges d'exploitation bancaire au sein du Produit Net Bancaire.

Les provisions sont calculées sur chaque génération de Plans d'épargne logement d'une part, sans compensation entre les engagements relatifs à des générations différentes de Plans d'épargne logement, et sur l'ensemble des comptes d'épargne logement qui constituent une seule et même génération, d'autre part.

Sur la phase d'épargne, les engagements provisionnables sont évalués par différence entre les encours d'épargne moyens attendus et les encours d'épargne minimum attendus, ces deux encours étant déterminés statistiquement en tenant compte des observations historiques des comportements effectifs des clients.

Sur la phase crédit, les engagements provisionnables incluent les encours de crédits déjà réalisés, mais non encore échus à la date d'arrêté, ainsi que les crédits futurs considérés comme statistiquement probables sur la base des encours au bilan à la date de calcul d'une part, et des observations historiques des comportements effectifs des clients d'autre part.

Une provision est constituée dès lors que les résultats futurs prévisionnels actualisés sont négatifs pour une génération donnée.

Ces résultats sont mesurés par référence aux taux offerts à la clientèle particulière pour des instruments d'épargne et de financement équivalents, en cohérence avec la durée de vie estimée des encours et leur date de mise en place.

Les sociétés d'assurance du Groupe constituent des provisions techniques, dont les principes sont exposés ci-dessus, au chapitre L.10.

R. Avantages du personnel

Les engagements postérieurs à l'emploi et à long terme résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées conformément à la norme IAS 19. Des évaluations actuarielles sont réalisées chaque année.

Les calculs impliquent la prise en compte d'hypothèses actuarielles économiques externes (taux d'actualisation, taux d'inflation, taux de revalorisation des pensions, etc.) et spécifiques 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), toutes deux ajustées des écarts actuariels et du coût des services passés non reconnus. 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 charges ou en produits sur la durée de vie active moyenne résiduelle attendue des membres du personnel bénéficiant du régime, pour leur fraction excédant 10 % de la plus grande valeur entre la valeur actuelle de l'obligation et la valeur de marché des actifs de couverture.

Le coût des services passés, généré lors de l'adoption ou de la modification d'un régime à prestations définies, est reconnu en charges, selon un mode linéaire, sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits correspondants soient acquis au personnel. Dans la mesure où les droits à prestations sont déjà acquis lors de l'adoption d'un régime ou de sa modification, le coût des services passés est reconnu en charges immédiatement.

Les dispositifs de retraite et les autres avantages du personnel sont décrits en note 32, ainsi que les principales hypothèses retenues.

R.1. Fonctionnaires

Régime de retraite

La loi de finances rectificative pour 2006 a mis en place, rétroactivement au 1^{er} janvier 2006, une réforme du financement des retraites des fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste décrite dans la note 32 « Avantages du personnel ».

Dans le cadre du régime mis en place en 2006, La Poste acquitte une contribution employeur à caractère libératoire. Aucune provision n'est donc comptabilisée dans les comptes au titre des retraites des fonctionnaires.

Jusqu'en 2005, la loi du 2 juillet 1990 mettait à la charge de La Poste le remboursement du coût des pensions allouées aux agents fonctionnaires de l'État en application du Code des pensions civiles et militaires et dont la liquidation et le service sont effectués par l'État.

R.2. Personnel contractuel

Régime de retraite du personnel contractuel de La Poste et des filiales françaises du Groupe La Poste

Le régime de retraite du personnel contractuel de La Poste et des sociétés françaises du Groupe est 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 du Groupe. Les cotisations payées aux organismes sont comptabilisées en charges de période.

Indemnités de départ à la retraite du personnel contractuel de La Poste et des filiales françaises du Groupe La Poste

Ces engagements font l'objet d'une provision au bilan, déterminée selon les principes exposés précédemment pour les régimes à prestations définies.

Régimes de retraite du personnel des filiales étrangères du Groupe La Poste

Ces engagements font l'objet d'une provision au bilan, déterminée selon les principes exposés précédemment, et concernent principalement le sous-groupe GeoPost UK.

R.3. Dispositifs d'aménagement de fin de carrière

La Poste constate une provision représentative des coûts relatifs aux dispositifs d'aménagement de fin de carrière accordés aux personnels. Le montant de la provision inclut les personnes ayant adhéré à l'un des régimes existants ainsi que les personnes dont l'adhésion est attendue compte tenu des comportements observés au cours des années passées. Ces dispositifs sont qualifiés d'indemnités de rupture de contrat de travail au sens de la norme IAS 19.

S. Capital

La Poste est devenue le 1^{er} mars 2010 une société anonyme, dotée d'un capital social fixé à 1 milliard d'euros, divisé en 500 millions d'actions de 2 euros chacune de valeur nominale, entièrement libérées. Ce capital est, de par la loi, détenu exclusivement par des capitaux publics (État ou personnes morales de droit public), à l'exception de la part éventuellement réservée au personnel de La Poste.

La Poste était, antérieurement à cette date, un établissement autonome de droit public, sans capital au sens juridique du terme. En termes comptables, au moment de sa constitution, elle disposait de 1 219 millions d'euros de fonds propres, cette somme correspondant à l'écart de valorisation entre l'actif et le passif. Ces fonds propres avaient été augmentés d'un montant de 1 039 millions d'euros en 2005, suite à l'apport à La Poste des activités de la Caisse Nationale d'Épargne (CNE).

T. Actifs détenus en vue d'être cédés

Un actif non courant, ou un groupe d'actifs et de passifs, est classé comme détenu en vue d'être cédé lorsque sa valeur comptable sera recouvrée principalement au moyen de sa vente, et non d'une utilisation continue. Ceci suppose que l'actif soit disponible en vue de sa vente immédiate dans son état actuel et que sa vente soit hautement probable dans un délai d'un an.

Ces actifs et groupes d'actifs, ainsi que les passifs associés, sont présentés séparément des autres actifs et passifs, et sont mesurés au plus bas de leur valeur comptable ou du prix de cession estimé, net des coûts de cession. L'amortissement de ces actifs cesse à compter de la date de leur classement dans cette catégorie.

U. Tableau des flux de trésorerie

Conformément à la norme IAS 7, Le Groupe La Poste publie un tableau des flux de trésorerie (TFT) qui présente les entrées et les sorties de trésorerie et équivalents classées en activités opérationnelles, d'investissement et de financement.

Le format du tableau des flux de trésorerie a été aménagé pour présenter séparément les flux liés à La Banque Postale des flux liés aux activités industrielles et commerciales.

Par ailleurs, les flux de trésorerie liés à l'exploitation bancaire sont regroupés sur une ligne spécifique du TFT (« Variation du solde des emplois et ressources bancaires »), au sein des flux opérationnels, incluant notamment :

- les flux des encours de collecte de la clientèle de l'activité bancaire ;

- les flux des dettes envers les établissements de crédit de l'activité bancaire, dans la mesure où ces dettes n'ont pas été contractées pour réaliser l'acquisition d'immobilisations ;
- les acquisitions et cessions du portefeuille de titres de l'activité bancaire ;
- les flux liés aux prêts et créances de l'activité bancaire ;
- les variations de juste valeur des instruments financiers de l'activité bancaire ;
- ainsi que la variation de la trésorerie de l'activité bancaire, considérée comme un emploi temporaire des ressources bancaires.

Les activités opérationnelles sont les principales activités génératrices de revenus et toutes activités autres que celles définies comme étant des activités d'investissement ou de financement.

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles sont élaborés selon la méthode indirecte suivant laquelle le résultat net des entreprises mises en équivalence 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 des impôts différés, 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 sont l'acquisition et la cession d'actifs à long terme et de tout autre investissement qui n'est pas inclus dans les équivalents de liquidités.

Les flux d'investissement du Groupe La Poste sont composés notamment des acquisitions ou cessions des éléments suivants :

- immobilisations incorporelles et corporelles, corrigées des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (dettes et créances sur immobilisations) ;
- part du capital d'autres entreprises ;
- autres immobilisations financières (dépôts et cautionnements, créances rattachées à des participations, etc.).

L'incidence des variations de périmètre sur les flux de trésorerie est présentée distinctement sur une ligne « Variations de périmètre ».

Les activités de financement sont les activités qui entraînent des changements quant au montant et à la composition des capitaux propres et des capitaux empruntés.

Les flux de financement comprennent les sources de financement (nouveaux emprunts) et les décaissements afférents (distribution de dividendes aux minoritaires, remboursement de bons La Poste, remboursement d'emprunts), hormis ceux liés à l'exploitation bancaire du sous-groupe La Banque Postale, inclus dans la « Variation du solde des emplois et ressources bancaires » (voir supra).

La notion de trésorerie et équivalent de trésorerie recouvre les placements à très court terme, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

La trésorerie du Groupe La Poste est constituée de comptes de caisse, de soldes débiteurs de banques, de 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 de l'activité bancaire » 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 (voir supra).

La trésorerie provenant du sous-groupe La Banque Postale est isolée sur une ligne spécifique du bilan. Ses variations sont également positionnées sur la ligne « Variation du solde des emplois et ressources bancaires » (voir supra).

Note 4 Évolution du périmètre de consolidation

- 4.1 Principales entrées
- 4.2 Sorties de périmètre
- 4.3 Compte de résultat à périmètre et change constants

Le périmètre de consolidation est présenté en note 46.

Les principales variations du périmètre de consolidation du Groupe sont présentées ci-dessous.

4.1 Principales entrées

Sogec

Acquisition en décembre 2010 de 100 % du groupe Sogec, pour un prix d'acquisition total de 50,7 millions d'euros (dont 3,9 millions

d'euros de complément de prix estimé). Cette acquisition a donné lieu à la comptabilisation d'un goodwill provisoire de 48 millions d'euros. Le groupe Sogec est spécialisé dans la gestion opérationnelle de la relation client. Il est consolidé par intégration globale à compter du 13 décembre 2010.

4.2 Sorties de périmètre

Aucune sortie de périmètre significative n'a eu lieu sur l'exercice.

4.3 Compte de résultat à périmètre et change constants

<i>(en millions d'euros)</i>	Résultat publié		Résultat retraité hors effets périmètre et change	
	2010	2009	2010	2009
Chiffre d'affaires et PNB	20 939	20 527	20 811	20 513
Achats et autres charges	(6 210)	(5 938)	(6 142)	(5 937)
Charges de personnel	(12 701)	(12 625)	(12 648)	(12 603)
Impôts et taxes	(320)	(372)	(320)	(371)
Amortissements et provisions	(1 052)	(939)	(1 043)	(938)
Autres charges et produits opérationnels courants	119	112	118	111
Résultat avant impôt des cessions d'actifs	10	(7)	10	(9)
Charges opérationnelles nettes	(20 155)	(19 770)	(20 025)	(19 748)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	784	757	786	764

Le résultat retraité neutralise l'effet de toutes les acquisitions de l'exercice en cours et des acquisitions de l'exercice précédent intervenues en cours de période. Il présente également les transactions en devises de l'exercice précédent au taux moyen de l'exercice en cours.

Note 5 Information sectorielle

- 5.1 Définition des secteurs opérationnels
- 5.2 Information par secteurs opérationnels
- 5.3 Informations géographiques

5.1 Définition des secteurs opérationnels

La définition des secteurs opérationnels retenus en matière d'information sectorielle est basée sur l'organisation en matière de pilotage existante 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.

L'activité du Groupe La Poste comprend six secteurs opérationnels : Courrier, Colis, Express, Activité bancaire, Immobilier et Enseigne La Poste. Pour la présentation de son information sectorielle, le Groupe a choisi de regrouper les secteurs opérationnels Colis et Express, dans la mesure où ceux-ci présentent des caractéristiques économiques similaires.

Par ailleurs, le coût des fonctions centrales ainsi que la contribution résiduelle à l'aménagement du territoire ne sont pas affectés à un secteur.

Courrier

Le secteur opérationnel Courrier comprend l'ensemble de l'activité Courrier de La Poste (collecte, tri et distribution de correspondances, de publicité et de presse) ainsi que les sociétés du sous-groupe Sofipost.

Colis-Express

L'activité Colis correspond à l'ensemble de l'activité réalisée par La Poste sous la marque ColiPoste.

L'activité Express est représentée par les marques du sous-groupe GeoPost, en particulier DPD, Chronopost, Exapaq et Seur.

Activité bancaire

Le secteur opérationnel Activité bancaire comprend l'activité Banque et Assurance du sous-groupe La Banque Postale.

Enseigne La Poste

Le secteur Enseigne La Poste comprend les activités de vente et de distribution, auprès du grand public, des produits et services du Groupe La Poste et d'autres produits externes.

Immobilier

Ce secteur assure la gestion du parc immobilier regroupé dans le sous-groupe Poste Immo et comprend également l'activité de la Direction immobilière de La Poste.

5.2 Information par secteurs opérationnels

Les principes comptables appliqués pour établir l'information sectorielle sont les mêmes que ceux utilisés pour les comptes consolidés, tels que décrits en note 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 aux activités « corporate » des Directions du siège et sont identifiés dans la colonne « non affectés » de l'information sectorielle ci-après. Notamment, la trésorerie et l'endettement corporate du Groupe ne sont pas affectés par secteur.

Segmentation du chiffre d'affaires : la segmentation du chiffre d'affaires de La Poste entre les activités Courrier et Colis est effectuée sur la base d'informations comptables, ainsi que des données statistiques permettant d'identifier et d'analyser les flux physiques des objets acheminés et distribués par les deux secteurs d'activité.

Aucun client du Groupe ne contribue au chiffre d'affaires consolidé pour un montant supérieur à 10 % du total.

Segmentation des charges opérationnelles : compte tenu de la coexistence au sein de La Poste des acteurs Courrier, Colis, Activité bancaire et Enseigne 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.

Le système de comptabilité analytique de La Poste repose sur les principes suivants :

- les principales prestations mutualisées entre Courrier et Colis (collecte-concentration, tri, transit, distribution) sont refacturées sur la base d'une tarification à l'objet ou d'un forfait ;
- la refacturation des charges de guichet des bureaux de poste de l'Enseigne 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. Depuis l'exercice 2005, les actifs immobiliers détenus par La Poste et le sous-groupe Poste Immo sont affectés en totalité au secteur immobilier.

A. Compte de résultat par secteurs opérationnels

Exercice 2010

<i>(en millions d'euros)</i>	Courrier	Colis-Express	Activité bancaire	Enseigne La Poste	Immobilier	Non affecté	Éliminations	Total Groupe
Chiffre d'affaires & PNB externe	10 895	4 813	5 192	30	7	2		20 939
Chiffre d'affaires & PNB intersecteurs	644	28	23	4 338	740	849	(6 622)	
Produits opérationnels	11 538	4 841	5 215	4 368	747	851	(6 622)	20 939
Résultat d'exploitation	149	336	730	49	35	(515)	(0)	784
Résultat financier						(233)		(233)
Impôt sur le résultat						(211)		(211)
Quote-part de résultat des MEE	(0)	1	195		1			197
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ								537
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets de l'exercice	(337)	(133)	(191)	(45)	(208)	(138)		(1 052)

Exercice 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	Courrier	Colis-Express	Activité bancaire	Enseigne La Poste	Immobilier	Non affecté	Éliminations	Total Groupe
Chiffre d'affaires & PNB externe	11 037	4 456	4 992	32	9	1		20 527
Chiffre d'affaires & PNB intersecteurs	628	23	27	4 454	745	865	(6 742)	
Produits opérationnels	11 665	4 479	5 019	4 486	754	865	(6 742)	20 527
Résultat d'exploitation	179	324	612	(56)	54	(355)	0	757
Résultat financier						(210)		(210)
Impôt sur le résultat						(175)		(175)
Quote-part de résultat des MEE	(1)	(21)	186		2			165
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ								537
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets de l'exercice	(311)	(125)	(133)	(51)	(196)	(124)		(939)

Exercice 2008

(en millions d'euros)	Courrier	Colis-Express	Activité bancaire	Enseigne La Poste	Immobilier	Non affecté	Éliminations	Total Groupe
Chiffre d'affaires & PNB externe	11 318	4 674	4 771	31	5	0		20 799
Chiffre d'affaires & PNB intersecteurs	705	29	44	4 554	675	880	(6 886)	0
Produits opérationnels	12 023	4 703	4 815	4 585	680	880	(6 886)	20 799
Résultat d'exploitation	545	327	270	76	58	(390)	0	886
Résultat financier						(368)		(368)
Impôt sur le résultat						(120)		(120)
Quote-part de résultat des MEE	0	6	131		(0)			137
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ								535
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets de l'exercice	(195)	(102)	(299)	(35)	(174)	(148)	0	(952)

B. Bilan par secteurs opérationnels

Au 31 décembre 2010

(en millions d'euros)	Courrier	Colis-Express	Activité bancaire	Enseigne La Poste	Immobilier	Non affecté	Éliminations	Total
Actifs								
Immobilisations incorporelles et corporelles et goodwill	1 187	1 798	785	182	3 763	539	(12)	8 241
Titres mis en équivalence	20	69	1 954	0	17		0	2 060
Autres actifs non courants	23	21	147	10	10	2 912	(2 548)	576
Actifs courants	1 776	902	170 061	710	506	2 218	(799)	175 374
TOTAL ACTIFS CONSOLIDÉS	3 006	2 790	172 947	902	4 296	5 669	(3 359)	186 250
Investissements (*)	280	122	227	74	234	513	0	1 450
Passifs								
Fonds propres						4 483		4 483
Emprunts obligataires et dettes financières (courants et non courants)	212	795	0	8	1 467	7 680	(3 029)	7 132
Autres passifs non courants	863	139	175	634	42	11	0	1 865
Autres passifs courants	2 158	768	165 562	738	252	3 620	(327)	172 769
TOTAL PASSIFS CONSOLIDÉS	3 232	1 702	165 737	1 380	1 761	15 794	(3 357)	186 250

(*) Dont 370 millions d'euros d'acquisitions de titres de créances négociables d'échéance supérieure à trois mois classés en « non affecté » (voir note 19).

Au 31 décembre 2009

(en millions d'euros)

Actifs	Courrier	Colis-Express	Activité bancaire	Enseigne La Poste	Immobilier	Non affecté	Éliminations	Total
Immobilisations incorporelles et corporelles et goodwill	1 236	1 792	712	147	3 834	579	(12)	8 288
Titres mis en équivalence	19	69	1 857	0	17		0	1 962
Autres actifs non courants	27	46	144	10	11	1 828	(1 613)	453
Actifs courants	1 760	725	168 423	732	462	1 618	(752)	172 968
TOTAL ACTIFS CONSOLIDÉS	3 041	2 633	171 137	889	4 325	4 024	(2 378)	183 671
Investissements	330	190	208	61	379	221	0	1 390

Passifs	Courrier	Colis-Express	Activité bancaire	Enseigne La Poste	Immobilier	Non affecté	Éliminations	Total
Fonds propres						4 103		4 103
Emprunts obligataires et dettes financières (courants et non courants)	168	858	0	7	506	7 460	(1 977)	7 022
Autres passifs non courants	794	125	180	502	31	(1)	0	1 629
Autres passifs courants	2 046	701	162 873	616	175	4 908	(402)	170 917
TOTAL PASSIFS CONSOLIDÉS	3 008	1 685	163 052	1 125	711	16 469	(2 379)	183 671

Au 31 décembre 2008

(en millions d'euros)

Actifs	Courrier	Colis-Express	Activité bancaire	Enseigne La Poste	Immobilier	Non affecté	Éliminations	Total
Immobilisations incorporelles et corporelles et goodwill	1 141	1 701	632	113	3 839	585	(7)	8 005
Titres mis en équivalence	24	112	1 559	0	9		0	1 703
Autres actifs non courants	60	31	128	12	10	1 879	(1 661)	459
Actifs courants	1 823	756	109 567	913	537	1 392	(868)	114 120
TOTAL ACTIFS CONSOLIDÉS	3 048	2 600	111 887	1 038	4 395	3 856	(2 536)	124 287
Investissements	453	147	160	31	373	280	0	1 445

Passifs	Courrier	Colis-Express	Activité bancaire	Enseigne La Poste	Immobilier	Non affecté	Éliminations	Total
Fonds propres						3 316		3 316
Emprunts obligataires et dettes financières (courants et non courants)	224	820	0	5	517	7 636	(2 061)	7 141
Autres passifs non courants	725	113	165	441	27	46	0	1 516
Autres passifs courants	2 059	704	104 685	605	187	4 598	(525)	112 314
TOTAL PASSIFS CONSOLIDÉS	3 008	1 636	104 850	1 052	730	15 597	(2 586)	124 287

5.3 Informations géographiques

Le chiffre d'affaires est ventilé en fonction de la localisation des clients payeurs.

Les immobilisations nettes du Groupe La Poste sont ventilées par zone géographique en fonction de l'implantation des entités juridiques propriétaires des biens.

Au 31 décembre 2010

<i>(en millions d'euros)</i>	Zone France	Zone Union européenne	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	12 864	2 528	355	15 747
Produit Net Bancaire	5 192	-	-	5 192
Produits opérationnels	18 056	2 528	355	20 939
Actifs sectoriels	185 849	372	29	186 250
Investissements	1 388	55	7	1 450

Au 31 décembre 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	Zone France	Zone Union européenne	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	12 716	2 441	378	15 535
Produit Net Bancaire	4 992	-	-	4 992
Produits opérationnels	17 708	2 441	378	20 527
Actifs sectoriels	183 306	334	31	183 671
Investissements	1 272	108	10	1 390

Au 31 décembre 2008

<i>(en millions d'euros)</i>	Zone France	Zone Union européenne	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	13 224	2 445	359	16 028
Produit Net Bancaire	4 771	-	-	4 771
Produits opérationnels	17 995	2 445	359	20 799
Actifs sectoriels	123 948	282	57	124 287
Investissements	1 376	64	5	1 445

Notes sur le compte de résultat

Note 6 Chiffre d'affaires

- 6.1 Chiffre d'affaires Courrier
- 6.2 Chiffre d'affaires Colis-Express
- 6.3 Autre chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires des activités commerciales du Groupe La Poste provient des secteurs Courrier (Courrier national et international), Express, Colis, ainsi que de l'activité exercée par l'Enseigne La Poste et le secteur immobilier. Il se ventile de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Chiffre d'affaires Courrier	10 895	11 037	11 318
<i>Dont Courrier national</i>	<i>10 189</i>	<i>10 335</i>	<i>10 578</i>
<i>Dont Courrier international</i>	<i>706</i>	<i>703</i>	<i>740</i>
Chiffre d'affaires Express	3 394	3 089	3 292
Chiffre d'affaires Colis	1 419	1 367	1 382
Chiffre d'affaires Enseigne La Poste	32	32	31
Chiffre d'affaires Immobilier	7	10	5
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	15 747	15 535	16 028

6.1 Chiffre d'affaires Courrier

Le chiffre d'affaires Courrier national se décompose de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Courrier entreprises et administrations et services annexes	7 278	7 332	7 626
Courrier affranchissement guichet	1 916	2 030	2 090
Contribution versée par l'État pour la distribution de la presse	242	242	242
Autres prestations de services	752	731	620
TOTAL	10 189	10 335	10 578

Le chiffre d'affaires Courrier entreprises et administrations est constitué principalement du chiffre d'affaires lié aux machines à affranchir, aux produits Postimpact, Postcontact, Destineo et Tem'post ainsi qu'aux contrats de collecte et de remise du courrier à domicile.

La contribution presse correspond à la rémunération contractuelle versée par l'État en contrepartie de l'avantage tarifaire accordé aux organismes de presse.

Les autres prestations de services du Courrier correspondent aux activités en France des filiales de Sofipost pour 752 millions d'euros (731 millions d'euros en 2009 et 621 millions d'euros en

2008), constituées principalement par le chiffre d'affaires des sociétés suivantes :

- Mediapost, leader de la publicité non adressée en boîtes aux lettres et spécialiste du géomarketing pour 348 millions d'euros (344 millions d'euros en 2009 et 352 millions d'euros en 2008) ;
- Dynapost, spécialiste du traitement intégré du courrier des entreprises pour 59 millions d'euros (53 millions d'euros en 2009 et 49 millions d'euros en 2008) ;
- Asphéria et Orsid, opérateurs en solutions éditiques et traitement industriel de documents pour 99 millions d'euros (91 millions d'euros en 2009 et 84 millions d'euros en 2008) ;
- Extelia, spécialiste du traitement industriel de documents et de données pour 168 millions d'euros (173 millions d'euros au 31 décembre 2009, société acquise fin 2008).

Le chiffre d'affaires Courrier international se décompose de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Frais terminaux	162	158	180
Affranchissement guichet	127	126	136
Autres produits du Courrier international	417	418	424
TOTAL	706	703	740

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 en date de clôture sur la base des estimations de poids et de nombres d'objets distribués connues à cette date.

Les autres produits du Courrier international correspondent :

- pour La Poste, au chiffre d'affaires réalisé avec les entreprises et administrations pour 190 millions d'euros (263 millions d'euros en 2009 et 291 millions d'euros en 2008) ;

- au chiffre d'affaires des filiales étrangères, notamment de la filiale Brokers à hauteur de 76 millions d'euros (70 millions d'euros en 2009 et 81 millions d'euros en 2008) qui offre une gamme de services (collecte, travaux de préparation, mise sous pli, affranchissement, adressage, etc.) aux grands émetteurs américains de courrier international à destination de l'Europe.

6.2 Chiffre d'affaires Colis-Express

Le chiffre d'affaires du secteur Express est réalisé intégralement par le sous-groupe GeoPost et se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Express zone France	950	847	906
Express zone étranger	2 444	2 242	2 386
TOTAL	3 394	3 089	3 292

Le chiffre d'affaires du secteur Colis se décompose de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Colis affranchissement guichet	440	436	430
Autres produits du Colis	978	931	952
TOTAL	1 419	1 367	1 382

Les autres produits du Colis sont générés par l'activité de ColiPoste, opérateur de La Poste maison mère, avec les entreprises et les administrations.

6.3 Autre chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires Enseigne La Poste enregistre les commissions perçues sur l'activité externe (hors Courrier, Colis et Services financiers) réalisée aux guichets du réseau postal (ventes de cartes téléphoniques par exemple) et sur les ventes de produits divers.

Le chiffre d'affaires Immobilier correspond aux locations immobilières consenties à des preneurs externes au Groupe.

Note 7 Produit Net Bancaire

Le Produit Net Bancaire du Groupe se détaille de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Intérêts et produits assimilés	5 110	5 518	5 070
Intérêts et assimilés sur opérations de trésorerie et interbancaires	1 911	2 347	1 737
Intérêts et assimilés sur opérations avec la clientèle	1 494	1 348	1 154
Intérêts sur actifs financiers disponibles à la vente et détenus jusqu'à l'échéance, et opérations de couverture	1 706	1 823	2 179
Intérêts et charges assimilées	(2 198)	(2 607)	(2 746)
Intérêts et assimilés sur opérations de trésorerie et interbancaires	(45)	(86)	(687)
Intérêts et assimilés sur opérations avec la clientèle	(1 920)	(2 327)	(1 769)
Intérêts sur dettes représentées par un titre et opérations de couverture	(232)	(195)	(290)
Produits de commissions	2 090	1 922	1 846
Charges de commissions	(237)	(215)	(203)
Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par le résultat	269	160	698
Gains ou pertes nets sur actifs disponibles à la vente	160	162	48
Marge des activités d'assurance	62	54	47
Produits et charges des autres activités	(65)	(1)	11
TOTAL PNB	5 192	4 992	4 771
Total produits	7 944	7 946	8 045
Total charges	(2 752)	(2 954)	(3 274)

Note 8 Achats et autres charges externes

Les achats et autres charges se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Services extérieurs et sous-traitance générale	1 287	1 177	1 194
Achats	515	509	554
Sous-traitance transport	2 593	2 445	2 580
Prestations du Courrier international	175	174	190
Locations	596	629	568
Entretiens et réparations	363	361	351
Frais de télécommunications	150	168	167
Déplacements, missions	168	167	182
Autres charges	363	309	393
TOTAL	6 210	5 938	6 178

Note 9 Charges de personnel et effectifs

- 9.1 Charges de personnel
- 9.2 Effectifs

9.1 Charges de personnel

Les charges de personnel sont détaillées, ci-dessous, par nature de coût :

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Salaires, traitements, primes et indemnités	8 499	8 406	8 407
Cotisations retraites	1 489	1 585	1 686
Autres charges sociales	1 513	1 471	1 462
Prestations d'actions sociales	211	212	206
Variation des provisions postérieures à l'emploi	(190)	(223)	(56)
Variation des provisions sur risques sociaux et litiges personnel	(5)	(5)	(13)
Variation des provisions des créances sur personnel	(6)	(1)	(4)
Variation des autres provisions sur le personnel	358	355	82
Impôts et taxes assis sur les rémunérations	831	826	835
TOTAL	12 701	12 625	12 606

La ligne « Cotisations retraites » correspond aux cotisations versées dans le cadre des régimes d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi à cotisations définies. À la suite de la mise en place du nouveau dispositif de financement des retraites des fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste, cette ligne comprend notamment la contribution libératoire prévue par la loi.

La diminution de cette charge de cotisation provient de la diminution du taux intervenu en 2010 ainsi que de la baisse des effectifs de fonctionnaires.

9.2 Effectifs

L'effectif moyen du Groupe évolue de la façon suivante :

	2010	2009	2008
EFFECTIF MOYEN (EN ÉQUIVALENT AGENT / ANNÉE)	276 555	287 174	295 745

Note 10 Impôts et taxes

Les impôts et taxes se composent des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Impôts locaux	(148)	(143)	(140)
Autres impôts et taxes	(173)	(229)	(136)
TOTAL	(320)	(372)	(276)

La loi de finance pour 2010 a remplacé à compter du 1^{er} janvier 2010 la taxe professionnelle par la Contribution Économique Territoriale (CET), composée d'une Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) et d'une Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE). L'allégement de fiscalité locale dont bénéficie

La Poste en contrepartie de ses contraintes de desserte de l'ensemble du territoire national et de la participation à l'aménagement du territoire n'est pas modifiée (loi du 2 juillet 1990 aménagée par la loi du 9 février 2010).

À ce titre, la Poste bénéficie en 2010 d'un abattement de 85 % sur les bases de la CFE et sur les bases de taxes foncières de ses locaux professionnels ainsi que d'un abattement de 70 % sur la valeur ajoutée servant de base au calcul de la CVAE : article 1635 septies du Code général des impôts.

La réforme de la taxe professionnelle n'a pas eu d'effet significatif sur les comptes du Groupe en 2010. La CET est comptabilisée sur la ligne « Impôts locaux ».

Note 11 Amortissements, provisions et pertes de valeur

Les variations des dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur ayant un impact sur le résultat d'exploitation courant se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Amortissements nets			
Immobilisations incorporelles	(186)	(153)	(127)
Immobilisations corporelles	(701)	(683)	(615)
	(887)	(836)	(742)
Provisions et pertes de valeur nettes			
Écarts d'acquisition	(37)	(19)	(4)
Autres immobilisations	(22)	(4)	(1)
Stocks	3	1	4
Créances	(7)	(1)	(3)
Pertes sur créances irrécouvrables	(13)	(29)	(27)
Provisions pour risques et charges	(31)	(0)	(67)
	(106)	(52)	(98)
Coût du risque de l'activité bancaire			
Coût risques bancaires – autres dépréciations et risques	18	(16)	(88)
Coût du risque bancaire – créances irrécouvrables	(78)	(36)	(24)
	(59)	(52)	(112)
TOTAL AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET PERTES DE VALEUR	(1 052)	(939)	(952)

Les pertes de valeur des écarts d'acquisition sont détaillées en note 15.3.

Une description des variations d'amortissement et de perte de valeur des immobilisations est présentée dans les notes 16 et 17.

Le détail des variations des pertes de valeur relatives aux stocks et aux créances figure dans les notes 25 et 26.

Les mouvements de provisions pour risques et charges sont détaillés dans la note 29.

Le coût du risque de l'activité bancaire comprenait en 2008 la dépréciation des placements détenus chez Lehman Brothers pour 51 millions d'euros.

Note 12 Autres charges et produits opérationnels

Les autres charges et produits opérationnels se ventilent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Produits / (charges)			
Production immobilisée	111	99	71
Production stockée	(11)	2	3
Redevances	(17)	(15)	(14)
Autres produits et charges opérationnels courants	35	26	7
TOTAL	119	112	67

La production immobilisée concerne principalement des coûts de développement informatique comptabilisés en immobilisations incorporelles.

Note 13 Résultat financier

13.1 Coût de l'endettement financier net

13.2 Autres éléments financiers

13.1 Coût de l'endettement financier net

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Charges d'intérêts sur opérations de financement ⁽¹⁾	(198)	(232)	(276)
Variation de la juste valeur des emprunts et des swaps liés à la dette ⁽²⁾	26	85	(53)
Produits de la trésorerie	11	18	40
Résultat sur rachat et échange de dette ⁽³⁾	(5)		
TOTAL	(166)	(128)	(289)

(1) Y compris intérêts et résultats de résiliation des instruments dérivés associés à la dette.

(2) Y compris couverture de juste valeur sur emprunts.

(3) Voir note 30.3.

L'évaluation au 31 décembre 2010 de la dette obligataire comptabilisée en juste valeur par résultat sur option tient compte de la variation du coût du risque de crédit constatée en 2010. Cette variation a pour effet mécanique d'augmenter la juste valeur de la dette obligataire, et génère un effet négatif sur le résultat financier de l'exercice 2010 de 13 millions d'euros.

L'augmentation du coût du risque de crédit en 2009 avait généré un effet positif sur le résultat financier de l'exercice 2009 de 96 millions d'euros.

13.2 Autres éléments financiers

Charges d'actualisation

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Provisions avantages au personnel et rendement des actifs de régime	(60)	(72)	(67)
Autres provisions	(2)	(4)	(7)
TOTAL	(62)	(75)	(74)

Autres produits et charges financiers

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Gains nets de change	(5)	(1)	(2)
Revenus des participations	0	0	1
Dotations et reprises de provisions	7	(4)	1
Autres produits et charges financiers	(6)	(2)	(5)
TOTAL	(5)	(7)	(5)

Note 14 Impôt sur le résultat

- 14.1 Charge d'impôt comptabilisée en résultat
- 14.2 Impôt sur les autres éléments du résultat global
- 14.3 Preuve d'impôt
- 14.4 Impôts différés comptabilisés au bilan
- 14.5 Ventilation des impôts différés par nature
- 14.6 Actifs d'impôts différés non constatés

14.1 Charge d'impôt comptabilisée en résultat

La charge d'impôt s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
(Charge) d'impôt courant	(268)	(208)	(187)
(Charge) / produit d'impôt différé	57	33	67
[CHARGE] / PRODUIT TOTAL D'IMPÔT	(211)	(175)	(120)

La charge d'impôt courant correspond aux montants payés ou restant à payer à court terme aux administrations fiscales au titre de l'exercice, en fonction des règles en vigueur dans les différents pays et des conventions spécifiques.

14.2 Impôt sur les autres éléments du résultat global

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Variation des résultats latents sur instruments financiers			
Montant avant impôt	(20)	305	(52)
Effet d'impôt	14	(107)	19
MONTANT NET D'IMPÔT	(5)	198	(33)
Écart de conversion			
Montant avant impôt	20	13	(77)
Effet d'impôt			
MONTANT NET D'IMPÔT	20	13	(77)

14.3 Preuve d'impôt

La rationalisation de la charge d'impôt s'établit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Résultat net part du Groupe	550	531	529
Quote-part des sociétés mises en équivalence	(197)	(165)	(137)
Impôt sur les résultats	211	175	120
Part revenant aux minoritaires	(13)	6	6
Résultat consolidé avant impôt et mises en équivalence	551	547	518
Charge d'impôt théorique (à 34,4 %)	(190)	(188)	(178)
Déficits imputés et créés dans l'exercice	(17)	(5)	11
Limitation et création des impôts différés actifs	(17)	13	20
Incidence de la provision épargne logement		9	15
Différentiel de taux des filiales étrangères	13	10	11
Avoirs fiscaux, crédits d'impôts et abattements impôts étrangers	16	12	8
Résultat taxé à taux réduit		3	7
Perte de valeur	(13)	(7)	(1)
Différences permanentes	(4)	(24)	(16)
Autres éléments		4	3
CHARGE D'IMPÔT RÉELLE	(211)	(175)	(120)

14.4 Impôts différés comptabilisés au bilan

L'évolution des impôts différés comptabilisés au bilan s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total
31/12/2007	24	144	(120)
Actifs / passifs destinés à être cédés			
Impact résultat	70	3	67
Reclassement	(31)	(34)	3
Impact capitaux propres	(32)	1	(33)
Variation de périmètre	7	(1)	8
31/12/2008	38	112	(75)
Actifs / passifs destinés à être cédés			
Impact résultat	84	52	33
Reclassement	(92)	(84)	(9)
Impact capitaux propres	(19)	3	(22)
Variation de périmètre	1	3	(2)
31/12/2009	11	86	(75)
Actifs / passifs destinés à être cédés			
Impact résultat	51	(7)	58
Reclassement	(2)	(1)	(0)
Impact capitaux propres	14	(0)	15
Variation de périmètre	1	1	(0)
31/12/2010	75	78	(3)

Les actifs nets d'impôts sont limités aux capacités de chaque entité fiscale à recouvrer ses actifs dans un proche avenir.

14.5 Ventilation des impôts différés par nature

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Impôts différés actifs			
Avantages du personnel	322	285	200
Autres provisions non déductibles	49	46	55
Autres différences temporaires	80	58	19
Swaps et assimilés	19	12	47
Déficits fiscaux	8	11	16
Autres décalages d'impôts	5	5	4
Compensation actif/passif ⁽¹⁾	(409)	(407)	(304)
TOTAL ACTIF	75	11	38
Impôts différés passifs			
Provisions réglementées	89	83	48
Réévaluation des apports à Poste Immo	202	218	236
IAS 32-39 - <i>Instruments financiers</i>	77	77	47
Écarts d'acquisition déductibles	76	62	49
Autres décalages d'impôt	43	52	36
Compensation actif/passif ⁽¹⁾	(409)	(407)	(304)
TOTAL PASSIF	79	86	112

(1) La compensation des impôts différés actif et passif est réalisée par entité fiscale.

14.6 Actifs d'impôts différés non constatés

Nature et montants des bases d'impôts différés actifs non constatés <i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010			Total
	Sociétés françaises entrant dans le groupe d'intégration fiscale de La Poste	Sociétés françaises non intégrées	Sociétés étrangères	
Provision épargne logement	171			171
Avantages au personnel postérieurs à l'emploi	866			866
Instruments financiers	25			25
Autres différences temporaires	27		8	35
Déficits ordinaires		34	65	99
TOTAL	1 089	34	73	1 196

Les bases d'actifs d'impôts différés non constatés s'élevaient à 1 108 millions d'euros au 31 décembre 2009 et 1 202 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Notes sur le bilan

Note 15 Écarts d'acquisition (goodwill)

- 15.1 Détail des écarts d'acquisition
- 15.2 Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition
- 15.3 Pertes de valeur

15.1 Détail des écarts d'acquisition

<i>(en millions d'euros)</i>	Secteur	Valeur nette au 31/12/2010	Valeur nette au 31/12/2009	Valeur nette au 31/12/2008
GeoPost Central Europe	Express	426	425	425
Exapaq	Express	334	334	334
GeoPost Espagne	Express	257	277	209
GeoPost UK	Express	126	122	114
Sogec	Courrier	48		
Extelia	Courrier	47	62	88
Mediapost	Courrier	30	31	15
Groupe Tocqueville	Activité bancaire	27	25	
Orsid	Courrier	22	22	22
DPD Laser Finance	Express	17	14	13
Brokers	Courrier	11	9	9
Sefas	Courrier	8	10	10
Autres sociétés		32	31	32
TOTAL		1 386	1 362	1 271
<i>Dont :</i>				
Courrier		179	146	162
Express		1 172	1 183	1 102
Activité bancaire		35	33	8

15.2 Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Solde en début de période	1 362	1 271	1 201
<i>Dont :</i>			
Valeur brute	1 387	1 277	1 203
Dépréciation	(25)	(6)	(2)
Variations de périmètre	53	122	119
Reclassements et autres	(0)	(24)	(3)
Écart de conversion	9	11	(42)
Pertes de valeur	(37)	(19)	(4)
Solde en fin de période	1 386	1 362	1 271
<i>Dont :</i>			
Valeur brute	1 444	1 387	1 277
Dépréciation	(58)	(25)	(6)

La variation des écarts d'acquisition de la période provient principalement des éléments suivants :

- acquisition du groupe Sogec, générant un goodwill provisoire de 48 millions d'euros (voir note 4.1.);
- pertes de valeur comptabilisées en 2010 pour un montant total de 37 millions d'euros (voir note 15.3.);
- hausse de l'écart d'acquisition sur GeoPost UK de 4 millions d'euros liée à l'appréciation de la livre sterling contre l'euro en date de clôture.

15.3 Pertes de valeur

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. Ce test annuel est effectué au cours du dernier trimestre de chaque exercice.

Par ailleurs, des tests de perte de valeur sont réalisés sur les autres actifs incorporels et corporels lorsque des indices de perte de valeur sont identifiés.

Perte de valeur des goodwill

Les écarts d'acquisition sont alloués aux Unités Génératrices de Trésorerie comme suit :

- Secteur Courrier : une UGT par filiale ou sous-groupe de filiales;

- Secteur Express : une UGT par zone géographique, une UGT pour le groupe Exapaq;
- Secteur Activité bancaire : une UGT par pôle.

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.

Pour déterminer la valeur recouvrable d'une UGT, le Groupe calcule sa valeur d'utilité, en se fondant sur l'évaluation des flux de trésorerie actualisés que l'UGT dégagera dans les années futures. Cette évaluation reflète les dernières informations que le Groupe a utilisées pour ses processus internes de planification et d'établissement de son budget. Elle s'appuie également sur des taux d'actualisation qui reflètent le profil de crédit et le profil de risque de l'UGT. Cette approche est complétée par une évaluation par la méthode des multiples dans la mesure où des informations suffisantes sont disponibles.

Si la valeur recouvrable de l'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée et imputée en priorité sur l'écart d'acquisition.

Les principales hypothèses utilisées pour les tests de perte de valeur au sein du Groupe sont les suivantes :

Secteurs	Taux d'actualisation		Taux de croissance normatif	Nombre d'années prévisionnelles
	Zone euro	Autres		
2010				
Courrier	8 % à 12,9 %	10 % à 10,8 %	2 %	5
Express	8 %	9,6 % à 14,6 %	2 %	5
Activité bancaire	8,6 % à 11,5 %		2 %	5
2009				
Courrier	8,2 % à 11,9 %	8,7 % à 15 %	2 %	3
Express	8 %	8,6 % à 15 %	2 %	3
Activité bancaire	8,8 %	-	2 %	3
2008				
Courrier	9,4 % à 12,2 %	8,2 % à 9 %	2 %	3
Express	8 %	7,9 % à 13 %	2 %	3
Activité bancaire	8,6 %	-	2 %	3

Le Groupe dispose à compter de 2010 de plans d'affaires avec un horizon de cinq ans, contre trois ans auparavant. Ces plans d'affaires sont utilisés pour les besoins des tests de perte de valeur.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010, le Groupe a comptabilisé des pertes de valeur pour un montant total de 37 millions d'euros, portant sur les goodwill suivants :

- GeoPost Espagne (secteur Express) pour un montant de 20 millions d'euros (15 millions d'euros part du Groupe) ;
- Extelia (secteur Courrier) pour un montant de 15 millions d'euros ;
- Sefas (secteur Courrier) pour un montant de 2 millions d'euros.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2009, le Groupe avait comptabilisé des pertes de valeur sur les écarts d'acquisition de Extelia (11,3 millions d'euros), BTB Mailflight (3,8 millions d'euros) et divers autres (3,9 millions d'euros). Par ailleurs, une dépréciation de 25 millions d'euros avait été comptabilisée en 2009 sur le goodwill Yurtiçi Kargo, figurant dans les titres mis en équivalence.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008, le Groupe avait comptabilisé une perte de valeur sur l'écart d'acquisition relatif à la société Interattica (Grèce) pour 3 millions d'euros, ramenant sa valeur nette à zéro.

Analyse de sensibilité

Une augmentation d'un point du taux d'actualisation conduirait à comptabiliser des pertes de valeur complémentaires de

40 millions d'euros (29 millions d'euros part du Groupe) sur GeoPost Espagne, de 14 millions d'euros sur Extelia et de 1 million d'euros sur Sefas.

Une réduction d'un demi-point du taux de croissance à l'infini conduirait à comptabiliser des pertes de valeur complémentaires de 17 millions d'euros (12 millions d'euros part du Groupe) sur GeoPost Espagne et de 3 millions d'euros sur Extelia.

Une augmentation d'un point du taux d'actualisation ou une réduction d'un demi-point du taux de croissance à l'infini n'auraient pas d'incidence significative sur le résultat des autres tests de perte de valeur au 31 décembre 2010.

Perte de valeur des actifs incorporels et corporels

Un test de perte de valeur avait été réalisé au 31 décembre 2009 sur l'UGT Métier Courrier de La Poste, pour laquelle des indices de perte de valeur avaient été identifiés. Ce test n'avait pas mis en évidence de perte de valeur au 31 décembre 2009.

Les hypothèses qui avaient été retenues pour la réalisation de ce test n'ont pas subi de détérioration au 31 décembre 2010. En conséquence, et en l'absence de nouveaux indices de perte de valeur sur cette UGT, ce test n'a pas été reconduit au 31 décembre 2010.

Note 16 Immobilisations incorporelles

<i>(en millions d'euros)</i>	Logiciels, brevets et concessions	Immobilisations incorporelles en cours	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeurs brutes				
Solde au 31/12/2007	652	112	282	1 046
Acquisition	93	80	20	193
Cession	(20)	(8)	(20)	(48)
Variation de périmètre	18	4	13	35
Transfert	(1)	(23)	25	1
Écart de conversion	(1)	0	(0)	(1)
Solde au 31/12/2008	741	165	320	1 226
Acquisition	68	177	36	280
Cession	(24)	(4)	(4)	(33)
Variation de périmètre	16	1	6	23
Transfert	37	(83)	68	21
Écart de conversion	0	(0)	0	0
Solde au 31/12/2009	838	255	425	1 518
Acquisition	99	82	109	290
Cession	(10)	(1)	0	(10)
Variation de périmètre	3	0	2	6
Transfert	138	(194)	63	6
Écart de conversion	0	0	0	1
SOLDE AU 31/12/2010	1 068	143	599	1 811

<i>(en millions d'euros)</i>	Logiciels, brevets et concessions	Immobilisations incorporelles en cours	Autres immobilisations incorporelles	Total
Amortissements et pertes de valeur				
Solde au 31/12/2007	(534)	N/A	(123)	(657)
Amortissement de la période	(79)		(45)	(124)
Reprise de perte de valeur	0		0	0
Reprises sur cessions	18		19	37
Variation de périmètre	(15)		(10)	(25)
Transfert	0		(1)	(0)
Écart de conversion	1		0	1
Solde au 31/12/2008	(609)	N/A	(159)	(768)
Amortissement de la période	(84)		(59)	(143)
Reprise de perte de valeur	1		0	1
Reprises sur cessions	23		4	26
Variation de périmètre	(10)		(0)	(11)
Transfert	0		(1)	(1)
Écart de conversion	(0)		(0)	(0)
Solde au 31/12/2009	(681)	N/A	(215)	(895)
Amortissement de la période	(114)		(72)	(186)
Perte de valeur ^(*)	(1)		(5)	(6)
Reprise de perte de valeur	0		0	0
Reprises sur cessions	9		0	9
Variation de périmètre	(3)		1	(2)
Transfert	(1)		0	(1)
Écart de conversion	(0)		(0)	(1)
SOLDE AU 31/12/2010	(790)	N/A	(291)	(1 082)
Valeurs nettes				
au 31/12/2008	132	165	161	458
au 31/12/2009	157	255	210	622
AU 31/12/2010	278	143	308	729

(*) Dont dépréciation de relations clientèle d'Extelia pour 4 millions d'euros.

Les lignes « Transfert » correspondent aux mises en service d'immobilisations.

Note 17 Immobilisations corporelles

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains et constructions	Matériels et installations	Matériel de transport	Autres immobilisations corporelles	Actifs en cours de construction	Total
Valeurs brutes						
Solde au 31/12/2007	4 148	1 730	745	2 210	638	9 471
Acquisition	5	209	14	168	612	1 009
Cession	(169)	(74)	(164)	(193)	(6)	(606)
Variation de périmètre	0	5	0	48	0	53
Transfert	294	115	157	82	(676)	(28)
Écart de conversion	(25)	(9)	(8)	(10)	(5)	(57)
Solde au 31/12/2008	4 253	1 976	745	2 305	563	9 842
Acquisition	5	196	99	157	428	885
Cession	(150)	(111)	(118)	(176)	(2)	(557)
Variation de périmètre	(16)	15	2	12	0	14
Transfert	381	92	0	110	(561)	23
Écart de conversion	7	2	3	2	1	15
Solde au 31/12/2009	4 481	2 171	731	2 411	429	10 222
Acquisition	6	100	19	196	390	711
Cession	(131)	(94)	(63)	(114)	(2)	(404)
Variation de périmètre	2	1	1	5	0	9
Transfert	148	94	67	96	(449)	(43)
Écart de conversion	5	3	2	2	0	12
SOLDE AU 31/12/2010	4 510	2 277	756	2 596	368	10 507

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Matériel de transport	Autres immobilisations corporelles	Actifs en cours de construction	Total
Amortissements et pertes de valeur						
Solde au 31/12/2007	(392)	(1 014)	(326)	(1 593)	N/A	(3 325)
Amortissement de la période	(149)	(161)	(83)	(231)		(624)
Reprises de perte de valeur	2	0	0	0		2
Reprises sur cessions	17	66	130	186		398
Variation de périmètre	(0)	(5)	(0)	(38)		(43)
Transfert	9	(2)	(0)	(0)		7
Écart de conversion	4	6	2	7		20
Solde au 31/12/2008	(510)	(1 109)	(277)	(1 669)	N/A	(3 565)
Amortissement de la période	(170)	(208)	(88)	(241)		(707)
Reprises de perte de valeur	5	1	0	1		7
Reprises sur cessions	12	87	84	183		366
Variation de périmètre	2	(9)	(1)	(9)		(17)
Transfert	1	(17)	0	18		2
Écart de conversion	(1)	(2)	(1)	(2)		(5)
Solde au 31/12/2009	(660)	(1 257)	(283)	(1 719)	N/A	(3 919)
Amortissement de la période	(162)	(208)	(86)	(243)		(699)
Perte de valeur	(17)	0	(5)	(1)		(23)
Reprises de perte de valeur	6	(0)	0	0		6
Reprises sur cessions	15	81	47	112		256
Variation de périmètre	(1)	(1)	(1)	(4)		(5)
Transfert	4	3	1	(0)		8
Écart de conversion	(1)	(2)	(1)	(1)		(5)
SOLDE AU 31/12/2010	(815)	(1 384)	(326)	(1 857)	N/A	(4 382)
Valeurs nettes						
au 31/12/2008	3 744	867	468	635	563	6 277
au 31/12/2009	3 821	914	447	692	429	6 303
AU 31/12/2010	3 695	893	430	739	368	6 126
<i>Dont Location-Financement</i>						
<i>au 31/12/2008</i>	<i>73</i>	<i>11</i>	<i>21</i>	<i>0</i>		<i>105</i>
<i>au 31/12/2009</i>	<i>65</i>	<i>9</i>	<i>20</i>	<i>3</i>		<i>97</i>
au 31/12/2010	61	14	17	5		98

Les lignes « Transfert » correspondent d'une part aux mises en service d'immobilisations et d'autre part au reclassement d'immeubles en « Actifs destinés à être cédés ».

Les acquisitions de l'exercice sont principalement liées à la poursuite du programme Cap Qualité Courrier.

Note 18 Sociétés mises en équivalence

18.1 Variation des titres mis en équivalence

18.2 Information financière simplifiée sur CNP Assurances

18.1 Variation des titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	CNP Assurances	Xange	OPCI Akatea	Yurtiçi Kargo	Autres	Total
Solde au 31/12/2007	1 825	15		86	43	1 969
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	131	0	(0)	5	2	138
Distribution de dividendes	(83)			(5)	(2)	(90)
Variation nette de juste valeur sur instruments financiers et titres AFS	(291)	5			(5)	(291)
Variation de périmètre	1	1	(0)		2	3
Augmentation de capital	0		9		5	14
Écart de conversion	(23)			(17)	0	(40)
Solde au 31/12/2008	1 559	21	9	69	45	1 703
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	186	(1)	1	2	2	190
Distribution de dividendes	(83)		(2)	(4)	(1)	(90)
Variation nette de juste valeur sur instruments financiers et titres AFS	164	(1)				163
Pertes de valeur				(25)		(25)
Variation de périmètre	0				(22)	(22)
Augmentation de capital			11		(2)	9
Transferts et reclassement	(5)	(0)	(2)		4	(4)
Écart de conversion	36			0	0	36
Solde au 31/12/2009	1 857	19	17	43	26	1 962
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	195	(0)	1	3	2	200
Distribution de dividendes	(88)		(2)	(3)	(1)	(93)
Variation nette de juste valeur sur instruments financiers et titres AFS	(26)	1			0	(25)
Variation de périmètre	(0)		(2)	(1)	(3)	(7)
Augmentation de capital	(4)		3	0	(0)	(1)
Écart de conversion	20			2	1	23
SOLDE AU 31/12/2010	1 954	20	17	43	24	2 060

18.2 Information financière simplifiée sur CNP Assurances

(à 100 %, en millions d'euros)	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Produits des activités ordinaires	44 788	47 883	26 291
Résultat net (part du Groupe et minoritaires)	1 288	1 122	814
Capitaux propres (part du Groupe et minoritaires)	13 178	12 425	10 600
Total actif	319 609	301 877	269 565

La juste valeur de la participation du Groupe dans CNP Assurances au 31 décembre 2010, par référence au cours de Bourse à cette date, était de 1 582 millions d'euros.

Note 19 Autres actifs financiers

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010		31/12/2009		31/12/2008	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Titres de participations non consolidés		183		182		187
Provisions sur titres de participations non consolidés		(32)		(19)		(18)
Dépôts et cautionnements versés	27	13	59	12	44	14
Instruments financiers dérivés	106	268	97	206	106	167
Prêts sociaux	0	91	1	93	1	95
Provisions sur prêts sociaux	0	(40)	(0)	(43)	(0)	(36)
Titres de créances négociables	370					
Autres actifs financiers	19	25	6	20	3	15
Provisions sur autres actifs financiers	(0)	(7)	0	(2)	(0)	(4)
TOTAL	522	500	163	448	154	420

Titres de participation non consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010			31/12/2009	31/12/2008
	Pourcentage de détention	Valeur brute	Valeur nette	Valeur nette	Valeur nette
Crédit Logement	6 %	110	110	96	97
Interattica ⁽¹⁾	100 %	21			
Easybourse	100 %	16	10	13	5
Asset management	100 %	5	5	3	0
Mediapost Espagne (titres détenus) ⁽²⁾	51 %				14
Mediapost Espagne (option sur minoritaires) ⁽²⁾	49 %				18
Autres		31	27	51	35
TOTAL		183	151	163	169

(1) La société Interattica a été mise en liquidation en 2010.

(2) La société Mediapost Espagne, acquise fin 2008, n'a été consolidée pour des raisons pratiques qu'à compter du 1^{er} janvier 2009.

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 pour l'essentiel aux dépôts de garantie versés dans le cadre des instruments financiers contractés pour la gestion de la dette obligataire pour 23 millions d'euros au 31 décembre 2010 (54 millions d'euros au 31 décembre 2009 et 40 millions d'euros au 31 décembre 2008).

Instruments financiers dérivés

La ligne Instruments financiers dérivés correspond à des instruments contractés dans le cadre de la gestion des risques de taux et de change de l'endettement. Ils sont donc à mettre

en regard des postes « Emprunts obligataires et autres dettes financières ». Un détail de ces instruments dérivés figure en note 30.4.

Titres de créances négociables

Il s'agit de titres acquis dans le cadre de la gestion de trésorerie, dont l'échéance à l'origine est supérieure à trois mois (entre six et neuf mois). Les autres titres de créances négociables, dont l'échéance à l'origine est inférieure à trois mois, sont classés dans le poste de trésorerie sur la ligne « VMP et équivalents de trésorerie ».

Prêts sociaux

Les prêts se composent essentiellement de prêts à des organismes de construction avec des échéances à très long terme.

Note 20 Prêts et créances sur la clientèle de l'Activité bancaire

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Comptes ordinaires débiteurs clientèle	243	201	263
Autres concours à la clientèle	32	51	55
Créances douteuses	73	52	36
Provisions	(57)	(35)	(23)
Prêts et créances sur la clientèle à vue	291	268	331
Crédit de trésorerie	1 392	641	621
Crédit à l'habitat	37 356	31 999	27 549
Titres reçus en pension livrée	3	0	37
Créances douteuses	146	112	92
Provisions	(71)	(64)	(56)
Prêts et créances sur la clientèle à terme	38 827	32 689	28 243
Titres assimilés aux prêts et créances avec la clientèle	76	108	168
TOTAL PRÊTS ET CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE	39 194	33 065	28 742

Ce poste se compose essentiellement des crédits à l'habitat qui connaissent une progression continue.

Les crédits de trésorerie incluent principalement :

- les crédits à la consommation pour 759 millions d'euros, liés au démarrage de l'activité de La Banque Postale Financement ;
- les différés de carte bleue de la clientèle.

L'analyse de l'exposition aux risques des prêts à la clientèle (principalement les crédits à l'habitat) et des dépréciations est présentée dans la note 38.4.2.

La ligne « Titres assimilés aux prêts et créances avec la clientèle » correspond pour l'essentiel à certains actifs financiers classés dans la catégorie « Disponibles à la vente », qui ont été reclassés au 1^{er} juillet 2008 en « Prêts et créances », en application de l'amendement à IAS 39 publié en octobre 2008 (voir note 39.5).

Note 21 Créances sur les établissements de crédit de l'Activité bancaire

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Comptes ordinaires débiteurs	253	159	78
Comptes et prêts au jour le jour et de crédit	11	0	903
Titres reçus en pension livrée	0	0	553
Comptes et prêts sur établissement de crédit à vue	264	160	1 534
Comptes et prêts à terme	71 067	71 690	14 693
Titres reçus en pension livrée	1 199	337	0
Prêts subordonnés et participatifs	160	206	189
Comptes et prêts sur établissement de crédit à terme	72 426	72 234	14 882
Titres assimilés aux prêts et créances sur établissement de crédit	804	1 560	2 459
TOTAL CRÉANCES SUR LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE	73 494	73 953	18 876

Les comptes et prêts à terme comprennent principalement des comptes ouverts auprès de la Caisse des Dépôts correspondant à la centralisation de produits réglementés, principalement le Livret d'épargne populaire.

La forte hausse des montants centralisés en 2009 était liée à la loi de banalisation de la distribution du Livret A qui a eu pour conséquence la suppression de la Caisse Nationale d'Épargne qui accueillait auparavant les fonds des Livrets A de La Banque Postale et les créances correspondantes auprès de la Caisse des Dépôts. Depuis le 1^{er} janvier 2009, ces fonds sont repris en direct par La Banque Postale. Les fonds du Livret de développement durable ont également été centralisés à la Caisse des Dépôts en 2009.

La ligne « Titres assimilés aux prêts et créances sur établissements de crédit » correspond pour l'essentiel à certains actifs financiers classés dans la catégorie « Disponibles à la vente », qui ont été reclassés au 1^{er} juillet 2008 en « Prêts et créances », en application de l'amendement à IAS 39 publié en octobre 2008 (voir note 39.5).

L'analyse des risques de crédit liés aux créances sur les établissements de crédit de l'Activité bancaire est présentée en note 38.4.1.

Note 22 Portefeuille de titres de l'Activité bancaire

(en millions d'euros)	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Effets publics et valeurs assimilées	34 798	32 161	34 476
Obligations et autres titres à RF ⁽¹⁾	2 615	2 466	3 173
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	37 413	34 627	37 649
Effets publics et valeurs assimilées	2 599	3 633	5 197
Obligations et autres titres à RF	6 095	6 338	2 824
Actions et autres titres à RV ⁽²⁾	1 128	1 119	669
Actifs financiers disponibles à la vente	9 821	11 089	8 690
Effets publics et valeurs assimilées	52	105	0
Obligations et autres titres à RF	4 034	6 054	7 805
Actions et autres titres à RV	68	38	22
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	4 153	6 197	7 827
Effets publics et valeurs assimilées	0	0	355
Actions et autres titres à RV	0	16	22
Actifs financiers à la juste valeur sur option par résultat	0	16	377
Instruments dérivés de taux d'intérêt	332	606	454
Instruments dérivés de cours de change	11	6	0
Instruments dérivés sur actions et indices	11	24	17
Dérivés / juste valeur positive	354	636	471
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	4 507	6 849	8 675
Écart de réévaluation sur portefeuilles couverts (couverture de juste valeur)	130	95	148
TOTAL PORTEFEUILLE DE TITRE DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE	51 871	52 660	55 162

(1) RF : revenu fixe.

(2) RV : revenu variable.

Les principes généraux de comptabilisation des titres et dérivés de l'Activité bancaire sont exposés en note 3.L.2 à L.5.

Les méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers de l'Activité bancaire sont exposées en note 39.2.

Les reclassements d'actifs financiers disponibles à la vente vers la catégorie « Prêts et créances », effectués en application des

amendements de la norme IAS 39 publiés en octobre 2008, sont détaillés en note 39.5.

L'analyse des risques de crédit liés aux principales lignes du portefeuille de titres de l'Activité bancaire est présentée en note 38.4.1.

Note 23 Autres actifs financiers de l'Activité bancaire

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Dépôts et cautionnements versés	359	449	267
Autres débiteurs divers ^(*)	260	1 125	490
Produits à recevoir	454	446	448
AUTRES ACTIFS FINANCIERS BANCAIRES	1 073	2 020	1 205

(*) Les autres débiteurs divers portent pour l'essentiel sur des opérations en cours avec la clientèle. La diminution de ce poste est à mettre en relation avec celle des comptes de régularisation passif.

Note 24 Comptes de régularisation de l'Activité bancaire

- 24.1 Comptes de régularisation actif
- 24.2 Comptes de régularisation passif

Les comptes de régularisation de l'Activité bancaire sont constitués principalement des comptes d'attente en cours de dénouement des opérations avec la clientèle de détail.

24.1 Comptes de régularisation actif

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Charges constatées d'avance	22	25	21
Comptes d'encaissement	86	201	412
Comptes de règlement relatif aux opérations sur titres	10	11	6
Autres actifs d'assurance	56	52	0
Autres comptes de régularisation actif	1 918	2 658	2 630
TOTAL COMPTES DE RÉGULARISATION DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE (ACTIF)	2 092	2 947	3 069

24.2 Comptes de régularisation passif

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Comptes de règlement relatif aux opérations sur titres	16	12	27
Autres comptes de régularisation passif	2 752	4 024	3 779
TOTAL COMPTES DE RÉGULARISATION DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE (PASSIF)	2 768	4 036	3 806

Note 25 Stocks et encours

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010			31/12/2009	31/12/2008
	Valeurs brutes	Provisions	Valeurs nettes	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Stocks de matières premières et fournitures	17	(0)	16	17	16
Stocks de marchandises	1	(0)	1	2	3
Stocks d'autres approvisionnements	98	(3)	95	98	94
Stocks de produits finis et intermédiaires	39	(0)	38	49	47
TOTAL	155	(4)	151	166	160

Les stocks se composent pour l'essentiel :

- de pièces détachées se rapportant aux installations techniques ;
- de produits finis vendus dans le réseau des bureaux (produits philatéliques notamment).

Note 26 Créances clients et autres créances

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Avances et acomptes versés	46	65	31
Créances clients et comptes rattachés	1 751	1 627	1 684
Provisions sur créances clients et comptes rattachés	(97)	(92)	(95)
Créances sur opérations du Courrier international	462	401	421
Autres créances	312	284	282
Provisions sur autres créances	(8)	(7)	(2)
TOTAL	2 466	2 278	2 321

Les créances du Courrier international (462 millions d'euros) sont détenues essentiellement envers les offices postaux étrangers au titre de la distribution en France du courrier confié par ces offices postaux.

Parallèlement, les dettes fournisseurs et autres dettes comprennent une dette sur opérations du Courrier international (voir note 36) pour 508 millions d'euros envers les offices postaux étrangers au titre du courrier à destination des pays étrangers confié par La Poste à ces offices postaux en vue de sa distribution.

Les autres créances à fin décembre 2010 comprennent notamment :

- une créance de TVA récupérable sur l'État de 49 millions d'euros correspondant à des crédits de TVA provenant d'importants travaux de remise en état du parc immobilier menés en 2010 ;
- des créances sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 26 millions d'euros.

Note 27 Trésorerie et équivalents de trésorerie

27.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

27.2 Caisse, Banque Centrale de l'Activité bancaire

27.1 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.

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Équivalents de trésorerie	1 224	937	988
Disponibilités	296	177	241
Caisse	9	8	9
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENT DE TRÉSORERIE	1 529	1 122	1 238

Les équivalents de trésorerie comprennent principalement des parts d'OPCVM monétaires pour 924 millions d'euros (contre 789 millions au 31 décembre 2009 et 545 millions d'euros au 31 décembre 2008) et des titres de créances négociables pour 273 millions d'euros (contre 30 millions d'euros au 31 décembre 2009 et 430 millions d'euros au 31 décembre 2008).

Encaisse des bureaux de poste

L'encaisse des bureaux de poste est exclue du poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie ». La faible disponibilité de cette encaisse, nécessaire au fonctionnement des bureaux, ainsi que

l'absence de rémunération, amène le Groupe à assimiler cette encaisse à un emploi courant et à la présenter sur une ligne spécifique du bilan. L'encaisse des bureaux de poste s'élève à 657 millions d'euros au 31 décembre 2010, contre 762 millions d'euros au 31 décembre 2009 et 834 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Dans le tableau des flux de trésorerie, cette encaisse est également exclue de la trésorerie de début et de fin de période. Sa variation est classée dans la partie « Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles ».

27.2 Caisse, Banque Centrale de l'Activité bancaire

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Caisse	243	261	212
Banques Centrales	1 906	3 437	1 923
Créances rattachées Banques Centrales	2	2	4
TOTAL CAISSE, BANQUE CENTRALE DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE	2 150	3 700	2 139

Note 28 Actifs et passifs destinés à être cédés

Les actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2010, 31 décembre 2009 et au 31 décembre 2008 sont des immeubles sous compromis de vente.

Note 29 Provisions pour risques et charges**29.1** Provisions spécifiques aux activités bancaires et d'assurance**29.2** Autres provisions pour risques et charges**29.1 Provisions spécifiques aux activités bancaires et d'assurance**

Au 31 décembre 2010, les provisions spécifiques aux activités bancaires et d'assurance, classées dans les provisions pour risques et charges courantes, se décomposent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Risque épargne logement	Provision technique d'assurance	Total risques spécifiques aux activités bancaires et d'assurance
Provisions non courantes			
Provisions courantes	271	254	525
Solde au 31/12/2007	271	254	525
Dotation de la période		305	305
Reprise pour utilisation		(250)	(250)
Reprise nette de provision épargne logement	(25)		(25)
Autres mouvements		(2)	(2)
Provisions non courantes			
Provisions courantes	246	307	553
Solde au 31/12/2008	246	307	553
Dotation de la période		354	354
Reprise pour utilisation		(287)	(287)
Reprise nette de provision épargne logement	(25)		(25)
Autres mouvements		8	8
Provisions non courantes			
Provisions courantes	221	383	604
Solde au 31/12/2009	221	383	604
Dotation de la période		423	423
Reprise pour utilisation		(354)	(354)
Reprise nette de provision épargne logement	(10)		(10)
Autres mouvements		(2)	(2)
Provisions non courantes			
Provisions courantes	211	451	662
SOLDE AU 31/12/2010	211	451	662

La provision pour risque épargne logement est destinée à couvrir les conséquences défavorables, pour les établissements de crédit habilités à les recevoir, des dépôts d'épargne logement compte tenu des engagements qu'ils impliquent (voir note 3.Q.).

Cette provision a fait l'objet d'une reprise nette de 10 millions d'euros sur l'exercice, qui s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Encours collecté	Crédits octroyés au titre des PEL/CEL	Provision 2010	Provision 2009	Mouvements nets 2009/2010	Provision 2008
Ancienneté						
Plus de 10 ans	6 208		70	56	14	98
De quatre à 10 ans	8 125		5	10	(5)	21
Moins de quatre ans	4 921		12	10	2	26
Total PEL	19 254	336	87	76	11	145
Total CEL	6 466	1 254	124	145	(21)	101
TOTAL	25 720	1 590	211	221	(10)	246

29.2 Autres provisions pour risques et charges

Au 31 décembre 2010, les autres provisions pour risques et charges se décomposent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Litiges sociaux	Autres litiges	Autres	Total autres provisions pour risques et charges
Provisions non courantes	16	15	25	56
Provisions courantes	59	41	111	211
Solde au 31/12/2007	75	56	136	267
Dotation de la période	27	25	128	179
Reprise pour utilisation	(8)	(21)	(42)	(70)
Reprise de provisions devenues sans objet	(33)	(10)	(6)	(48)
Actualisation	2	1	2	5
Autres mouvements	1	(0)	15	16
Provisions non courantes	16	10	33	59
Provisions courantes	48	44	198	290
Solde au 31/12/2008	64	54	231	349
Dotation de la période	37	76	98	212
Reprise pour utilisation	(10)	(12)	(136)	(158)
Reprise de provisions devenues sans objet	(29)	(17)	(10)	(56)
Actualisation	1	(3)	1	(2)
Autres mouvements	0	1	(2)	(0)
Provisions non courantes	17	32	41	90
Provisions courantes	47	68	139	254
Solde au 31/12/2009	64	100	181	344
Dotation de la période	30	30	53	113
Reprise pour utilisation	(17)	(18)	(34)	(69)
Reprise de provisions devenues sans objet	(18)	(4)	(3)	(26)
Actualisation	0	1	1	2
Autres mouvements	(0)	0	(1)	(1)
Provisions non courantes	18	69	50	137
Provisions courantes	40	40	146	227
SOLDE AU 31/12/2010	58	109	196	363

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.

Une provision pour risque liée à l'épargne réglementée avait été comptabilisée en 2008 pour un montant de 70 millions d'euros (colonne « Autres »). Cette provision correspondait à des pénalités relatives au contrôle des produits d'épargne réglementée. Elle a été reprise en totalité au cours de l'exercice 2009.

Note 30 Emprunts obligataires et autres dettes financières

- 30.1** Détail des dettes financières
- 30.2** Échéancier des dettes financières
- 30.3** Emprunts obligataires
- 30.4** Instruments dérivés liés à la dette obligataire
- 30.5** Autres dettes financières

30.1 Détail des dettes financières

	31/12/2010		31/12/2009		31/12/2008	
	Court terme	Moyen et long terme	Court terme	Moyen et long terme	Court terme	Moyen et long terme
<i>(en millions d'euros)</i>						
Dettes financières au coût amorti	558	3 200	518	3 075	672	3 076
Emprunts obligataires		3 108		2 966		2 964
Location-Financement	10	62	11	66	16	69
Bons La Poste	76		83		93	
Billets de trésorerie	150		150		347	
Concours bancaires courants	25		31		29	
Dépôts et cautionnements reçus	284	23	230	28	175	25
Autres emprunts au coût amorti	13	8	13	15	12	18
Emprunts en juste valeur sur option	548	2 147	44	2 719	452	2 791
Emprunts obligataires	519	2 111		2 668	401	2 727
Instruments financiers dérivés passifs	29	36	44	51	51	64
Emprunts en couverture de juste valeur		523		508		
Emprunts obligataires		523		508		
Instruments financiers dérivés passifs						
Intérêts courus non échus sur emprunts	156		158		150	
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme (non courant)		5 870		6 302		5 867
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme (courant)	1 262		720		1 274	
TOTAL COURANT ET NON COURANT		7 132		7 022		7 141

30.2 Échéancier des dettes financières

	Échéance < 1 an			Échéance de 1 à 5 ans			Échéance > 5 ans			Total		
	31/12/ 2010	31/12/ 2009	31/12/ 2008	31/12/ 2010	31/12/ 2009	31/12/ 2008	31/12/ 2010	31/12/ 2009	31/12/ 2008	31/12/ 2010	31/12/ 2009	31/12/ 2008
<i>(en millions d'euros)</i>												
Dettes financières au coût amorti												
Emprunts obligataires				724	798	797	2 383	2 168	2 167	3 108	2 966	2 965
Location-Financement	10	11	16	42	43	34	20	24	33	72	77	84
Bons La Poste	76	83	93							76	83	93
Billets de trésorerie	150	150	347							150	150	347
Concours bancaires courants	25	31	29							25	31	29
Dépôts et cautionnements reçus	284	230	175	2	5	2	21	23	23	307	258	199
Autres emprunts au coût amorti	13	13	12	8	14	17		1	1	21	27	31
Emprunts en juste valeur												
Emprunts obligataires	519		401	214	838	666	1 897	1 830	2 061	2 629	2 668	3 129
Dérivés	29	44	51				36	51	64	65	95	115
Emprunts en couverture de juste valeur												
Emprunts obligataires							523	508		523	508	
Intérêts courus non échus	156	158	150							156	158	150
TOTAL	1 262	720	1 274	990	1 697	1 517	4 879	4 605	4 350	7 132	7 022	7 141

30.3 Emprunts obligataires

La dette obligataire, hors intérêts non échus, a évolué de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Emprunts au coût amorti	Emprunts en juste valeur	Emprunts couverts	Total
Solde au 31/12/2007	3 191	2 493	0	5 684
Nouveaux emprunts		500		500
Remboursements	(229)			(229)
Autres variations	3	134		137
Solde au 31/12/2008	2 965	3 128	0	6 093
Nouveaux emprunts			500	500
Remboursements		(400)		(400)
Autres variations	1	(60)	8	(51)
Solde au 31/12/2009	2 966	2 668	508	6 142
Nouveaux emprunts	200			200
Remboursements	(74)	(115)		(189)
Prime d'émission	15			15
Autres variations	1	76	15	92
SOLDE AU 31/12/2010	3 108	2 629	523	6 260

Opération de rachat et d'échange de dette

La Poste a réalisé en novembre 2010 de manière simultanée :

- une opération d'échange de dette portant sur deux emprunts obligataires à échéance 2011 (nominal 625 millions d'euros) et 2013 (nominal 800 millions d'euros) avec une nouvelle tranche d'un emprunt à échéance 2023. Cet échange a porté sur un montant total de 28 millions d'euros ;
- une opération de rachat de dette portant sur ces deux mêmes emprunts obligataires à échéance 2011 et 2013. Un montant de 160 millions d'euros a été remboursé au titre de cette opération ;

- l'émission d'une tranche supplémentaire d'emprunt à échéance 2023, pour un montant de 200 millions d'euros, correspondant aux titres échangés et remboursés des deux emprunts mentionnés ci-dessus, ainsi que 12 millions d'euros de titres complémentaires. Cette émission a donné lieu à l'encaissement d'une prime d'émission de 15 millions d'euros.

Ces opérations ont eu un impact global sur le résultat financier de l'exercice 2010 de - 5 millions d'euros.

Les autres variations correspondent essentiellement :

- à la variation de juste valeur des emprunts valorisés en juste valeur par résultat sur option.

L'évaluation de la juste valeur de ces emprunts tient compte de l'évolution du coût du risque de crédit sur l'exercice. Cette évolution a eu pour effet mécanique d'augmenter la juste

valeur de la dette obligataire au 31 décembre 2010 de 13 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2009 (contre une diminution de 96 millions d'euros en 2009). Voir le paragraphe M1 dans la note 3 sur les règles et méthodes comptables ;

- à la variation de juste valeur des emprunts couverts. Voir ci-dessous.

Un emprunt d'une valeur nominale de 500 millions d'euros fait l'objet depuis février 2009 d'une couverture de juste valeur. L'effet de cette couverture sur le compte de résultat est le suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Réévaluation en résultat des emprunts couverts	(24)	(10)	0
Réévaluation en résultat des couvertures sur emprunts	24	9	0
IMPACT NET EN RÉSULTAT	(0)	(1)	-

Au 31 décembre 2010, les emprunts obligataires du Groupe dont le montant nominal est supérieur à 500 millions d'euros sont les suivants :

(en millions de devises)						
Date d'émission	Échéance	Devise	Montant nominal	Taux facial	Mode de comptabilisation	
1999	2011	Euro	511	5,750 %	Juste valeur	
2003	2023	Euro	580	4,375 %	Juste valeur	
2008	2018	Euro	500	4,500 %	Juste valeur	
<i>Autres emprunts obligataires en juste valeur</i>			872			
TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES EN JUSTE VALEUR			2 464			
2004	2019	Euro	580	4,750 %	Coût amorti	
2006	2013	Euro	726	4,000 %	Coût amorti	
2006	2021	Euro	1 000	4,250 %	Coût amorti	
<i>Autres emprunts obligataires au coût amorti</i>			800			
TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES AU COÛT AMORTI			3 106			
2009	2016	Euro	500	4,750 %	Couverture de juste valeur	
TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES EN COUVERTURE DE JUSTE VALEUR			500			

La ventilation de la dette obligataire au 31 décembre 2010, 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	
	Montants	%		Montants	Montants
Emprunts taux fixe	6 260	100 %	(2 951)	3 309	53 %
Emprunts taux variable		-	2 951	2 951	47 %
<i>Dont emprunts faisant l'objet de swaps de refixation partielle ou totale⁽¹⁾ (voir note ci-dessous)</i>			2 677		
	6 260	100 %	0	6 260	100 %

(1) Dont 1 034 millions d'euros relatifs aux emprunts faisant l'objet de swaptions exerçables pour un montant de 300 millions d'euros à compter de janvier et février 2011.

Les opérations de « variabilisation » de taux mentionnées ci-dessus permettent de transformer, dès l'émission de l'emprunt, le taux fixe en taux variable jusqu'à l'échéance des emprunts concernés.

Certains emprunts font l'objet d'une opération de variabilisation après leur émission. Ces opérations, qui représentent 400 millions d'euros au 31 décembre 2010, restent incluses sur la ligne « Emprunts taux fixes ».

Par ailleurs, des swaps permettent de transformer à nouveau une partie de ces emprunts en emprunts à taux fixe sur des

durées courtes allant d'un à cinq ans. Au 31 décembre 2010, les emprunts à taux variable concernés par ces swaps « de refixiation » représente 2 677 millions d'euros, soit 43 % du total des emprunts. Ces emprunts restent inclus sur la ligne « Emprunts à taux variable ». Les swaps de « refixiation » représentent un nominal de 1 162 millions d'euros.

La répartition de la dette obligataire au 31 décembre 2010, par devise, s'établit de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Structure de la dette avant swaps de devises		Incidence des swaps de devises	Structure de la dette après swaps de devises	
Euro	5 783	93 %	477	6 260	100 %
Livre sterling	263	4 %	(263)	-	0 %
Franc suisse	214	3 %	(214)	-	0 %
TOTAL	6 260	100 %	-	6 260	100 %

La dette obligataire en devises est adossée à des swaps permettant de couvrir intégralement le risque de change.

30.4 Instruments dérivés liés à la dette obligataire

<i>(en millions d'euros)</i>	Juste valeur au 31/12/2010		Juste valeur au 31/12/2009		Juste valeur au 31/12/2008	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Dérivés de transaction à la juste valeur par résultat						
Dérivés de taux receveur fixe / payeur variable	316	36	270	51	266	64
Dérivés de taux receveur variable / payeur fixe	14	25	2	44		51
Swaps de change	1	4	2		7	
Total	331	65	275	95	273	115
Dérivés de couverture						
Couverture de juste valeur	43		29			
Autres						
Caps/floors						
TOTAL DÉRIVÉS HORS ACTIVITÉ BANCAIRE	374	65	303	95	273	115
Réserves restant à amortir sur dérivés de couverture interrompus						
Dérivés de couverture de flux de trésorerie		18		21		23

30.5 Autres dettes financières

Location-Financement

Les dettes liées aux biens détenus en Location-Financement concernent principalement des immeubles et des machines de tri.

Bons La Poste

Ce poste représente la dette de La Poste en matière de bons d'épargne. À fin 2010, tous les bons sont arrivés à échéance.

Billets de trésorerie

La Poste a poursuivi ses émissions de billets de trésorerie en 2010 dans le but d'asseoir sa présence sur le marché.

Dépôts et cautionnements versés

Cette ligne correspond pour l'essentiel aux dépôts de garantie reçus dans le cadre des instruments financiers contractés pour la gestion de la dette obligataire.

Note 31 Dette nette des activités industrielles et commerciales

31.1 Situation de la dette nette

31.2 Évolution de la dette nette

31.1 Situation de la dette nette

<i>(en millions d'euros)</i>	Note Annexe	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Trésorerie et équivalents de trésorerie (poste du bilan)	27	1 529	1 122	1 238
Dérivés actif associés à la dette	19	374	301	260
Titres de placement à échéance supérieure à trois mois à l'origine	19	370	0	0
Dépôts de garantie versés liés aux instruments dérivés, inscrits à l'actif	19	23	54	40
Créance financière nette envers La Banque Postale		33	28	(100)
Trésorerie et autres éléments d'actifs (1)		2 328	1 505	1 438
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme	30	5 870	6 302	5 867
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme	30	1 262	720	1 274
Dette brute (2)		7 132	7 022	7 141
DETTE NETTE (2)-(1)		4 804	5 517	5 703
Diminution de la dette nette au 31 décembre 2010		(713)		

31.2 Évolution de la dette nette

<i>(en millions d'euros)</i>	Renvois	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Excédent Brut d'Exploitation des activités industrielles et commerciales	TFT ⁽¹⁾	1 071	1 074	1 246
Réintégration dans la CAF des mouvements de provisions sur actifs circulants et des créances irrécouvrables	TFT	(11)	(29)	(22)
Produits et charges financières divers	TFT	(9)	(4)	0
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt		1 052	1 041	1 224
Variation du besoin en fonds de roulement	TFT	216	152	154
Variation de l'encaisse des bureaux de poste	TFT	106	71	(61)
Impôts payés	TFT	49	5	(62)
Dividendes La Banque Postale vers La Poste	TFT	264	96	272
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	TFT	6	7	6
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		1 693	1 373	1 533
Achat d'actifs incorporels et corporels	TFT	(760)	(1 060)	(1 092)
Achat d'actifs financiers	⁽²⁾	(23)	(23)	(46)
Encaissements générés par les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	TFT	138	201	285
Encaissements générés par les cessions d'actifs financiers	TFT	14	11	8
Incidences des variations de périmètre	TFT	(67)	(66)	(97)
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		(700)	(937)	(942)
Dividendes versés à l'État		(105)	(106)	(141)
Charge nette d'intérêts financiers	Note 13.1	(187)	(214)	(236)
Variation de juste valeur des dettes et dérivés associés	Note 13.1	26	85	(53)
Autres éléments	⁽³⁾	(14)	(15)	(18)
Flux de trésorerie et variation de dette provenant des activités de financement		(280)	(250)	(449)
VARIATION DE LA DETTE NETTE		713	186	142
Dette nette à l'ouverture		(5 517)	(5 703)	(5 845)
Dette nette à la clôture		(4 804)	(5 517)	(5 703)

(1) Les notes « TFT » renvoient à la colonne « Commercial et industriel » du TFT des états financiers consolidés.

(2) La ligne « Achats d'actifs financiers » est obtenue à partir de la ligne du TFT présentant le même intitulé hors acquisitions de TCN à plus de trois mois pour la colonne au 31 décembre 2010 (370 millions d'euros) qui reflètent une activité de gestion de trésorerie et non d'investissement.

(3) La ligne « Autres éléments » comprend notamment l'incidence de la variation des devises sur la dette nette, les dividendes versés aux intérêts minoritaires et l'augmentation des dettes provenant des contrats de Location-Financement.

Note 32 Avantages du personnel

- 32.1** Variation des provisions pour avantages du personnel
- 32.2** Description des avantages du personnel
- 32.3** Hypothèses actuarielles
- 32.4** Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi
- 32.5** Analyse de la charge au titre des avantages postérieurs à l'emploi
- 32.6** Sorties de trésorerie attendues

32.1 Variation des provisions pour avantages du personnel

	31/12/2009							31/12/2010	
	Courant	Non courant	Variations de périmètre	Augmentation	Diminution pour utilisation	Provision devenue sans objet	Autres variations	Courant	Non courant
<i>(en millions d'euros)</i>									
Avantages postérieurs à l'emploi des fonctionnaires de La Poste	21	435		25	(21)		0	21	439
Indemnité de départ à la retraite du personnel contractuel du Groupe	2	99	0	18	(4)		0	2	113
Régime de retraite du personnel des filiales étrangères	0	29		3	(5)		1	0	28
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière – post-emploi	0	175		6	(1)	(182)	0		
Total avantages postérieurs à l'emploi	24	738	0	52	(32)	(182)	1	24	579
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	295	503		456	(98)		(0)	286	869
Indemnités de rupture	38	19		23			(0)	49	31
Total dispositifs d'aménagement de fin de carrière et assimilés	333	522		480	(98)		(0)	336	900
Congés longue maladie / longue durée	66	46		5	(1)		(0)	67	48
Compte Épargne Temps	71	119		8	(3)		(0)	98	96
Autres avantages à long terme	2	27	(0)	0	(2)		0	2	26
Total autres avantages à long terme	139	192	(0)	13	(6)		(0)	167	170
TOTAL AVANTAGES DU PERSONNEL	495	1 452	0	545	(136)	(182)	1	527	1 650

	31/12/2008				31/12/2009				
<i>(en millions d'euros)</i>	Courant	Non courant	Variations de périmètre	Augmentation	Diminution pour utilisation	Provision devenue sans objet	Autres variations	Courant	Non courant
Avantages postérieurs à l'emploi des fonctionnaires de La Poste	26	613		42	(22)	(201)		21	435
Indemnité de départ à la retraite du personnel contractuel du Groupe	2	86	1	15	(3)		1	2	99
Régime de retraite du personnel des filiales étrangères	0	30		2	(6)		2	0	29
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière – post-emploi	22	165		11	(22)		(0)	0	175
Total avantages postérieurs à l'emploi	50	894	1	70	(53)	(201)	3	24	738
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	168	297		395	(63)			295	503
Indemnités de rupture	25	10		22	(0)			38	19
Total dispositifs d'aménagement de fin de carrière et assimilés	193	307		417	(63)			333	522
Congés longue maladie / longue durée	60	39		13	(0)		0	66	46
Compte Épargne Temps	93	80		16	(0)			71	119
Autres avantages à long terme	2	24	0	3	(0)		0	2	27
Total autres avantages à long terme	155	143	0	32	(0)		0	139	192
TOTAL AVANTAGES DU PERSONNEL	398	1 344	1	519	(116)	(201)	3	495	1 452

	31/12/2007				31/12/2008				
<i>(en millions d'euros)</i>	Courant	Non courant	Variations de périmètre	Augmentation	Diminution pour utilisation	Provision devenue sans objet	Autres variations	Courant	Non courant
Avantages postérieurs à l'emploi des fonctionnaires de La Poste	26	599		48	(35)			26	613
Indemnité de départ à la retraite du personnel contractuel du Groupe	2	71		13	(3)		6	2	86
Régime de retraite du personnel des filiales étrangères		43		3	(6)		(9)		30
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière – post-emploi	42	177		13	(45)			22	165
Total avantages postérieurs à l'emploi	70	890		77	(89)		(3)	50	894
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	123	269		149	(53)		(23)	168	297
Indemnités de rupture	25	10						25	10
Total dispositifs d'aménagement de fin de carrière et assimilés	148	279		149	(53)		(23)	193	307
Congés longue maladie / longue durée	64	43			(8)			60	39
Compte Épargne Temps		159		21			(6)	93	80
Autres avantages à long terme	16	13		2	(4)		(2)	2	24
Total autres avantages à long terme	80	215		23	(12)		(8)	155	143
TOTAL AVANTAGES DU PERSONNEL	298	1 384		249	(155)		(34)	398	1 344

32.2 Description des avantages du personnel

Les engagements postérieurs à l'emploi et à long terme résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées conformément à la norme IAS 19. Des évaluations actuarielles sont réalisées chaque année.

Les calculs impliquent la prise en compte d'hypothèses actuarielles économiques externes (taux d'actualisation, taux d'inflation, taux de revalorisation des pensions, etc.) et spécifiques au Groupe La Poste (taux de turnover, taux de mortalité, taux de revalorisation des traitements et salaires, etc.).

A. 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, 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 libérateur à compter du 1^{er} janvier 2006. Ce taux sera progressivement abaissé pour rejoindre en 2010 un taux dit « d'équité concurrentielle », soit un niveau égalisant les charges sociales et fiscales obligatoires assises sur les salaires entre La Poste et les autres entreprises appartenant au secteur postal et au secteur bancaire. Sur la période 2006-2009, la loi fixe un taux complémentaire (16,3 % en 2006, 6,8 % en 2007, 3,7 % en 2008, 1,3 % en 2009) qui s'ajoute au taux d'équité concurrentielle ;
- la délégation à l'Établissement Public National de Financement des Retraites de La Poste (EPNFRLP), préalablement créé par décret du 19 décembre 2006, de la mission d'assurer la centralisation et la répartition des flux de financement des retraites des fonctionnaires de La Poste entre l'État, La Poste et les autres organismes éventuellement concernés. En effet, l'EPNFRLP est chargé de négocier des conventions financières prévues au titre II du livre II et au titre II du livre IX du Code de la Sécurité sociale ;
- le versement en 2006 par La Poste à cet établissement public d'une contribution forfaitaire exceptionnelle d'un montant de 2 milliards d'euros.

Avec la mise en place de ce régime, et compte tenu du caractère libérateur de la contribution employeur, aucune provision n'est comptabilisée dans les comptes de La Poste au titre des retraites des fonctionnaires.

Le régime précédent, prévu par la loi du 2 juillet 1990, mettait à la charge de La Poste le remboursement du coût des pensions allouées aux fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste en application du Code des pensions civiles et militaires et dont la liquidation et le service sont effectués par l'État.

B. 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 aides ménagères à domicile et l'octroi de chèques vacances ;
- d'une prime de fidélité accordée aux retraités fonctionnaires qui domicilient leur pension sur un compte ouvert à La Banque Postale ;
- d'aides accordées à des associations qui proposent des prestations aux retraités fonctionnaires.

C. 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.

D. Régimes de retraite du personnel des filiales étrangères du Groupe

Les engagements de retraite des filiales étrangères du Groupe concernent essentiellement le sous-groupe GeoPost et la filiale GeoPost UK. Les engagements relatifs à GeoPost UK sont partiellement couverts par un fonds de pension.

E. Dispositifs d'aménagement de fin de carrière

Les fonctionnaires, et dans des cas limités les agents contractuels, peuvent bénéficier, dans certaines conditions, des dispositifs d'aménagement de fin de carrière décrits ci-après. Ces régimes ont été institués par La Poste. Ils sont proposés à certaines personnes qui remplissent des conditions d'âge (fonctionnaires et agents contractuels), soit ponctuellement, soit dans le cadre d'accords liés à des projets de réorganisation.

Les régimes de Cessation Progressive d'Activité (CPA) et de Congé de Fin de Carrière (CFC) ont été supprimés par la loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites.

- **Temps Partiel Conseil (TPC)** : Les agents concernés par un Temps Partiel Conseil (TPC) exercent une activité réduite moyennant une diminution de leur rémunération proportionnellement moins importante.

Ce régime est proposé à des personnes ayant atteint l'âge de 56 ans sous réserve de faire suivre cette mesure d'un TPAC ou d'un NTPAC (voir définitions ci-après) au plus tard à la date anniversaire de leurs 58 ans et demi.

L'activité réduite exercée peut consister en la réalisation d'activités de formation. La nature de ces activités ainsi que les modalités d'organisation (régime de travail) sont laissées à l'appréciation du chef de service. Le TPC est une mesure irréversible qui est obligatoirement suivie d'un TPAC ou d'un NTPAC.

- **Temps Partiel d'Accompagnement et Conseil (TPAC)** : les agents concernés par un TPAC ont la possibilité de s'éloigner de leur fonction opérationnelle dès 57 ans avec le maintien d'une rémunération partielle, tout en restant disponibles pour des missions d'accompagnement ou de conseil.
- **Nouveau Temps Partiel d'Accompagnement et Conseil (NTPAC)** : les agents concernés par un NTPAC ont la possibilité de s'éloigner de leur fonction opérationnelle dès 58 ans et demi avec le maintien d'une rémunération partielle, tout en restant disponibles pour des missions d'accompagnement ou de conseil.
- **Dispositif Aménagé de Fin d'Activité (DAFA)** : les agents concernés par un DAFA bénéficient d'une période d'activité à mi-temps moyennant une diminution de leur rémunération proportionnellement moins importante, suivie d'une dispense d'activité jusqu'à l'âge légal de départ à la retraite. Une indemnité est versée lors du départ à la retraite. Ce dispositif est proposé aux fonctionnaires âgés de 56 et 57 ans.
- **Temps partiel de fin de carrière (TPFC)** : ce dispositif postal, initialement en vigueur jusqu'au 31 décembre 2006, a fait l'objet en 2006 d'une prorogation jusqu'au 31 décembre 2008. Il n'est plus en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2009. Ne subsistent donc dans ce dispositif que les personnes ayant adhéré avant cette date.

Ce dispositif permet aux fonctionnaires concernés par un dispositif de réorganisation et remplissant une condition d'âge, d'anticiper une cessation d'activité. Ils s'engagent à travailler à temps plein sur la première moitié de la durée s'écoulant entre l'entrée dans ce dispositif et la date de départ à la retraite avec une rémunération réduite, puis sur une seconde période équivalente en temps, ils cessent toute activité moyennant une rémunération également réduite par rapport à leur rémunération initiale. Lors du départ à la retraite, une indemnité compensatrice pour départ précoce leur est versée.

- **La dispense d'activité (EGFA)** : ce régime, institué par La Poste, est proposé à certains fonctionnaires qui bénéficient du service actif, qui remplissent des conditions d'âge et qui sont concernés par des accords régionaux liés à des projets de réorganisation.

Les agents concernés ayant acquis 15 ans de service actif, et âgés de plus de 53,5 ans et de moins de 55 ans, sont dispensés de toute activité dès 53,5 ans, sous réserve de s'engager à prendre leur retraite dès 55 ans. À leur départ en retraite à 55 ans les agents bénéficient d'une Allocation de Fin de Carrière.

F. Autres avantages à long terme

Il s'agit de dispositifs d'absences rémunérées :

- **Compte Épargne Temps** : le Compte Épargne Temps est un dispositif permettant de reporter une partie des congés acquis non pris au-delà de la période de consommation des droits à congés payés. La provision pour Compte Épargne Temps correspond à la valorisation des droits à congés placés dans ce dispositif.
- **Congés bonifiés** : les fonctionnaires provenant des DOM ou en poste dans les DOM bénéficient de congés supplémentaires pris en charge ainsi que de la prise en charge de frais de voyage. La provision couvre ces droits à congés complémentaires ainsi que ces droits à voyage.
- **Congés longue maladie / longue durée** : la provision pour congés longue maladie – longue durée vise à couvrir le coût relatif aux périodes d'arrêt futures des congés engagés à la date de clôture de l'exercice. La provision est évaluée à chaque clôture annuelle selon un recensement des droits futurs, exprimés en nombre de points d'indice à payer, pour chacun des agents concernés.

32.3 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.

Impact de la loi sur la réforme des retraites en France

La loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 a relevé l'âge légal de départ à la retraite en France pour le porter à 62 ans contre 60 ans auparavant. Ce changement est effectué progressivement sur une période de deux ans à compter du 1^{er} janvier 2011.

- Le report progressif à 62 ans de l'âge légal de départ en retraite aura pour effet de prolonger d'autant la durée pendant laquelle les personnes ayant opté pour l'un des régimes de temps partiel de fin de carrière de La Poste en bénéficieront. Cette augmentation de la durée effective de ces régimes va générer un surcoût estimé à 328 millions d'euros, pris en compte intégralement dans l'évaluation des provisions pour dispositifs d'aménagement de fin de carrière de La Poste.
- Le report de deux ans de l'âge légal de départ à la retraite a pour effet mécanique de réduire le montant des engagements pour avantages du personnel postérieurs à l'emploi, dans la mesure où la période d'acquisition des droits devient plus longue. Cette réduction s'élève à 19 millions d'euros pour les engagements pour avantages du personnel postérieurs à

L'emploi du Groupe et a été traitée comme un écart actuariel lié à un changement d'hypothèse. Elle n'a donc pas d'effet sur le montant de la provision au 31 décembre 2010, ni sur le résultat de l'exercice 2010.

Les autres hypothèses retenues au 31 décembre 2010 sont les suivantes :

- des probabilités de maintien dans le Groupe pour le personnel actif, des probabilités de mortalité et des estimations d'évolution des salaires ;

- des hypothèses de départ à la retraite pour le personnel des sociétés étrangères et le personnel sous conventions étrangères qui tiennent compte des contextes économiques et démographiques locaux ;
- une hypothèse de revalorisation moyenne des avantages de 2 % (sans changement par rapport à 2009 et 2008) ;
- 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
2010				
Zone euro	3,2 %	4 %	4,3 %	4,7 %
Zone UK	3,6 %	5,1 %	5,5 %	5,3 %
2009				
Zone euro	3,2 %	4,1 %	4,5 %	4,8 %
Zone UK	4 %	4,8 %	5,1 %	5,2 %
2008				
Zone euro	5,5 %	5,3 %	4,9 %	5,2 %
Zone UK	6,1 %	5,8 %	6,7 %	6,8 %

- Le taux de rentabilité à long terme retenu pour les fonds investis en garantie du plan de retraite de GeoPost UK est de 6,1 % (6 % au 31 décembre 2009 et 6,6 % au 31 décembre 2008).
- Les provisions pour engagements relatifs à des dispositifs de fin de carrière dans le cadre d'accords liés à des projets de réorganisation sont calculées sur la base, d'une part des

adhésions fermes à ces dispositifs enregistrées à la date de clôture, et d'autre part de la meilleure estimation par la Direction des adhésions probables jusqu'à la date de fermeture de ces accords. Une hausse de 1 point de ce taux d'adhésions attendues aurait pour effet d'augmenter la provision au 31 décembre 2010 de 37 millions d'euros.

32.4 Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi

Les tableaux suivants présentent l'évolution de l'engagement et des actifs de couverture concernant les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi du Groupe, ainsi que le rapprochement avec les montants comptabilisés dans les états financiers du Groupe, aux 31 décembre 2010, 31 décembre 2009 et 31 décembre 2008.

Évolution des engagements

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Engagement en début de période	764	966	1 069
Coût des services rendus	21	26	30
Effet d'actualisation	36	44	52
Réduction / liquidation de régimes	(154)	(201)	(14)
Modifications de régimes	-	-	-
Prestations payées	(23)	(41)	(71)
Contribution des salariés	1	1	1
Perte (gain) actuariel	3	(37)	(70)
Écarts de conversion	4	7	(31)
ENGAGEMENT EN FIN DE PÉRIODE	652	764	966

2010

La suppression du régime de Cessation Progressive d'Activité, ainsi que du régime de Congé de Fin de Carrière (CFC) qui y était rattaché, a donné lieu à une reprise de provision dans le résultat de l'exercice 2010 de 182 millions d'euros et à une reprise de 28 millions d'euros d'écarts actuariels non comptabilisés.

2009

Les régimes d'aide ménagère à domicile et de chèques vacances, dont bénéficient les fonctionnaires retraités de La Poste, avaient fait l'objet en 2009 de modifications conduisant à une baisse des engagements relatifs à ces régimes. Au total, ces modifications avaient eu un effet positif sur le résultat avant impôt de l'exercice 2009 de 189 millions d'euros.

Évolution des actifs de couverture

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Actifs de couverture en début de période	99	75	112
Rendement attendu des actifs	6	6	7
Contribution de l'employeur	5	6	6
Contribution des salariés	1	1	1
Prestations payées	(4)	(4)	(4)
Écarts actuariels	1	11	(23)
Écart de conversion	4	5	(24)
ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN DE PÉRIODE	112	99	75

Les actifs de couverture concernent uniquement l'engagement de retraite de GeoPost UK.

Composition des actifs de couverture

	31/12/2010	31/12/2009
Actions	44 %	43 %
Obligations d'État	20 %	21 %
Obligations privées	20 %	21 %
Fonds d'investissement	12 %	8 %
Fonds en devise	4 %	7 %

Rapprochement de l'engagement net avec la provision reconnue au bilan

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Engagement	652	764	966
Actifs de couverture	(112)	(99)	(75)
Engagement net	540	665	891
Gains (pertes) actuariels non comptabilisés	64	96	53
Coût des services passés non comptabilisés	(1)	1	-
PROVISION AU BILAN	603	762	944
dont provision non courante	579	738	894
dont provision courante	24	24	50

Évolution des écarts actuariels et coût des services passés non reconnus

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Pertes (gains) actuariels et coût des services passés non reconnus au 1^{er} janvier	(96)	(53)	(109)
Écarts actuariels liés à des changements d'hypothèses ⁽¹⁾	(22)	50	(1)
Écarts actuariels liés à des effets d'expérience	23	(117)	137
Écarts actuariels sur les actifs de couverture	(1)	(11)	23
Amortissement des écarts actuariels et coût des services passés	5	8	3
Effet des liquidations et modifications de régimes	28	28	-
PERTES (GAINS) ACTUARIELS ET COÛT DES SERVICES PASSÉS NON RECONNUS AU 31 DÉCEMBRE	(63)	(96)	53

(1) Dont 19 millions d'euros en 2010 liés au passage de l'âge légal de départ à la retraite à 62 ans.

Sensibilité au taux d'actualisation

Une baisse de 100 points de base du taux d'actualisation aurait pour effet une hausse d'environ 97 millions d'euros de l'engagement relatif aux avantages postérieurs à l'emploi du Groupe.

32.5 Analyse de la charge au titre des avantages postérieurs à l'emploi

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Coût des services rendus	21	24	30
Coût de désactualisation	36	44	52
Rendement attendu des actifs	(6)	(6)	(6)
Amortissement des pertes (gains) actuariels	(5)	(8)	3
Amortissement du coût des services passés	-	1	-
Réductions / liquidations de régime	(182)	(201)	(14)
CHARGE (PRODUIT) DE LA PÉRIODE	(136)	(144)	64

32.6 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Prestations versées
2011	19
2012	18
2013	18
2014	18
2015	18

Les prestations versées correspondent à des sorties de trésorerie pour le Groupe, sauf en ce qui concerne le plan de retraite de GeoPost UK qui est couvert par un fonds de pension (prestations versées d'environ 4 millions d'euros par an).

Note 33 Dettes envers les établissements de crédit de l'Activité bancaire

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Comptes ordinaires créditeurs	247	264	85
Comptes et emprunts au jour le jour	62	207	0
Autres sommes dues	4	1	11
Dettes envers les établissements de crédit à vue	313	473	96
Titres donnés en pension livrée	5 377	3 963	6 447
Comptes et emprunts à terme	480	1 183	362
Intérêts courus	0	0	0
Dettes envers les établissements de crédit à terme	5 856	5 146	6 809
Dépôts de garantie reçus	315	473	329
Dettes subordonnées	1 236	502	501
Certificats de dépôts	4 523	3 807	2 620
Dettes représentées par un titre	6 075	4 782	3 450
DETTES FINANCIÈRES DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE	12 245	10 401	10 355

Les titres donnés en pension livrée correspondent aux opérations interbancaires et assimilées.

La dette subordonnée correspond aux émissions obligataires de La Banque Postale du 12 décembre 2006 et du 19 novembre 2010 (voir note 1.4).

L'échéancier des dettes financières de l'Activité bancaire se présente comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Échéance < 1 an			Échéance de 1 à 5 ans			Échéance > 5 ans			Total		
	31/12/ 2010	31/12/ 2009	31/12/ 2008	31/12/ 2010	31/12/ 2009	31/12/ 2008	31/12/ 2010	31/12/ 2009	31/12/ 2008	31/12/ 2010	31/12/ 2009	31/12/ 2008
Dettes envers les établissements de crédit à vue	313	473	96							313	473	96
Dettes envers les établissements de crédit à terme	5 856	5 046	6 523		100	100			186	5 856	5 146	6 809
Dettes représentées par un titre	6 075	4 280	2 949					502	501	6 075	4 782	3 450
TOTAL	12 245	9 799	9 568	0	100	100	0	502	687	12 245	10 401	10 355

Note 34 Dettes envers la clientèle de l'Activité bancaire

Ce poste enregistre principalement les encours de la clientèle de l'Activité bancaire ainsi que les intérêts courus non échus dus sur ces encours.

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Livret A	54 692	55 583	0
PEL	19 254	18 417	18 057
CEL	6 467	6 383	6 099
PEP	607	728	799
LEP	10 468	11 360	13 308
Livret de développement durable	4 227	4 125	3 953
Livret jeune	1 004	1 096	1 190
Livret B	2 582	2 678	2 836
Comptes de liquidité PEA	284	282	250
Autres comptes à régime spécial	2 279	1 930	1 479
Comptes d'épargne à régime spécial	101 862	102 582	47 971
Comptes ordinaires créditeurs clientèle	45 909	43 279	40 467
Emprunts clientèle	0	2	0
Titres et valeurs donnés en pension	0	0	1 447
Autres sommes dues à la clientèle	412	462	268
Dettes envers la clientèle à vue	46 321	43 742	42 181
Emprunts clientèle	0	0	390
Comptes à terme	549	962	1 669
Titres et valeurs donnés en pension	2 311	2 522	0
Dettes envers la clientèle à terme	2 860	3 484	2 059
TOTAL DETTES ENVERS LA CLIENTÈLE DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE	151 043	149 808	92 212

La hausse des comptes d'épargne à régime spécial entre 2008 et 2009 est liée à la loi de banalisation de la distribution du Livret A qui a eu pour conséquence la suppression de la Caisse Nationale d'Épargne qui accueillait auparavant les fonds des Livrets A de La Banque Postale.

Depuis le 1^{er} janvier 2009, ces fonds sont repris en direct par La Banque Postale.

Note 35 Autres passifs financiers de l'Activité bancaire

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	113	388	271
Instruments dérivés de couverture	182	218	175
Autres passifs financiers	640	473	42
TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE	934	1 079	488

Les « Passifs financiers à juste valeur par résultat » correspondent à des instruments dérivés de taux.

Note 36 Dettes fournisseurs et autres dettes

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 304	1 078	1 015
Dettes fiscales et sociales	1 770	1 626	1 529
Dettes fournisseurs d'immobilisations	240	227	286
Dettes sur opérations du Courrier international	508	446	459
Avances et acomptes clients	160	181	184
Autres dettes d'exploitation	245	346	579
TOTAL	4 227	3 904	4 052

Informations complémentaires

Note 37 Information sur les risques hors Activité bancaire

- 37.1 Risque de crédit
- 37.2 Risque de liquidité
- 37.3 Risque de taux
- 37.4 Risque de change

La Poste adopte une approche prudente de la gestion des risques reposant sur un système de limites notionnelles encadrant chacun des risques financiers auxquels elle est exposée dans le cadre de ses activités financières. Ce système de limites est consigné dans un document « Le Cahier des Limites », régulièrement mis à jour en fonction des évolutions des activités de la Direction de la trésorerie et des financements et présenté annuellement au Comité d'audit de La Poste.

Un rapport d'exécution du Cahier des Limites est présenté annuellement au Comité d'audit de La Poste.

37.1 Risque de crédit

Au titre de ses activités financières non bancaires, La Poste est essentiellement exposée à deux formes de risque de crédit :

- le risque de défaillance des émetteurs de ses titres de placement ;
- le risque de défaillance de ses contreparties de marché.

La trésorerie de La Poste est placée sous forme d'OPCVM monétaires et de titres de créances négociables (TCN) bénéficiant d'une notation 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.

Un second niveau de limites a été mis en place afin d'assurer une diversification sectorielle optimale des émetteurs, les placements sur un secteur d'activité donné ne pouvant représenter plus de 30 % de l'ensemble du portefeuille de TCN.

Par ailleurs, compte tenu de sa présence sur les marchés de dérivés, La Poste est exposée à un risque de défaillance de ses contreparties de marché. Ce risque est également encadré par un système de limites qui constituent des majorants absolus aux risques issus du portefeuille de dérivés.

L'exposition au titre de ces instruments est appréhendée au travers :

- d'un système « d'équivalent crédit forfaitaire » dépendant du nominal de l'opération et du type de sous-jacent (taux, change) ; et,
- par un système d'évaluation « valeur de marché + *add-on* », le niveau de risque retenu étant égal au plus élevé des résultats issus de ces deux approches.

Enfin, 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.

37.2 Risque de liquidité

Le risque de liquidité est appréhendé au travers de la trésorerie prévisionnelle élaborée de façon glissante au pas quotidien sur le premier mois puis au pas mensuel pour le reste de l'année.

Les éventuelles impasses de liquidités sont refinancées par des émissions de billets de trésorerie ou d'*Euro Commercial Paper* (ECP).

Par ailleurs, La Poste a négocié auprès d'établissements financiers des lignes de crédits confirmés et dispose d'une ligne de crédit syndiqué d'un montant de 750 millions d'euros (voir note 41.4.B).

Une alerte de liquidité est activée lorsque le tableau de trésorerie prévisionnelle à un mois fait apparaître une mobilisation de l'ensemble des ressources financières court terme supérieure à 50 % de l'ensemble des ressources financières disponibles (lignes de crédit confirmé).

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.

(en millions d'euros)	Montant au bilan 31/12/2010	Flux 2011		Flux 2012		Flux 2013-2015		Flux 2016 et au-delà	
		Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal
Emprunts obligataires	6 260	281	511	251		689	926	926	4 632
<i>Dont :</i>									
– Emprunts au coût amorti	3 108	137		137		351	726	571	2 380
– Emprunts en juste valeur	2 629	120	511	91		267	200	331	1 752
– Emprunts en couverture de juste valeur	523	24		23		71		24	500
Autres dettes financières									
Location-Financement	72		10		12		49		
Bons La Poste	76		76						
Billets de trésorerie	150		150						
Concours bancaires courants	25		25						
Dépôts et cautionnements reçus	307		284						
Autres emprunts au coût amorti	21		13		8				
Instruments dérivés									
Dérivés au passif	65	10		2		(3)	1		59
Dérivés à l'actif	(374)	(87)		(63)		(110)	(50)	(75)	
TOTAL	6 602	204	1 069	190	20	576	926	851	4 691

37.3 Risque de taux

La Poste a mis en place depuis 1999 une stratégie de gestion active de son endettement obligataire reposant sur la mise en place de dérivés afin de réduire le coût facial de ses emprunts obligataires.

Cette gestion dynamique génère de fait un risque de taux unidirectionnel lié à une évolution défavorable de la courbe des taux. Le risque de taux est encadré par une limite en pourcentage représentant le coût maximal sur un horizon de quatre années de l'endettement obligataire. Cette limite, qui est revue chaque année en fonction de la maturité résiduelle de l'endettement obligataire, fait l'objet d'une surveillance sur une base hebdomadaire.

Le coût prévisionnel de la dette est déterminé à partir des cash-flows prévisionnels de l'ensemble des instruments entrant dans le cadre de la gestion de la dette : emprunts et dérivés.

Les cash-flows attachés à des coupons variables sont appréhendés à travers un outil de place permettant de déterminer les anticipations des coupons futurs à partir de la courbe des taux.

Afin d'anticiper les effets d'une montée des taux, une simulation du coût de la dette est réalisée chaque semaine en prenant en compte un déplacement parallèle de 50 points de base de la courbe des taux. Si le résultat issu de ce scénario dépasse la limite en taux octroyée, des opérations préventives de refixation du coût de la dette sont mises en place.

Analyse de sensibilité

Une variation à la hausse, uniforme et instantanée, de la courbe des taux de marché de 50 points de base induirait une hausse des frais financiers annuels du Groupe de 6 millions d'euros, après prise en compte des instruments dérivés de gestion de la dette (contre 11,3 millions d'euros au 31 décembre 2009 et 4,7 millions d'euros au 31 décembre 2008).

Une variation à la hausse, uniforme et instantanée, de la courbe des taux de marché de 50 points de base générerait un gain en résultat de 10 millions d'euros, lié à la variation de la juste valeur de la dette comptabilisée en juste valeur par résultat et des swaps de gestion de la dette.

37.4 Risque de change

La Poste appréhende le risque de change de manière prudente en procédant à la couverture systématique des emprunts et titres de placement en devises par la mise en place de swaps de devises ou d'achats/ventes à terme.

Au 31 décembre 2010, il n'y a pas de titres de placement en devises. Certains emprunts obligataires sont libellés en livre sterling et en franc suisse. Ces emprunts font l'objet d'une couverture de change à 100 %, comme présenté en note 31.

Note 38 Information sur les risques liés à l'Activité bancaire

38.1 Politique de maîtrise des risques

38.2 Organisation générale de la Direction des risques de La Banque Postale

38.3 Les facteurs structurels de risque

38.4 Exposition aux risques de La Banque Postale

38.1 Politique de maîtrise des risques

La Direction des risques (DDR) est l'entité dédiée à la maîtrise et au contrôle permanent des risques de La Banque Postale. Elle a reçu pouvoir du Directoire, à qui elle est directement rattachée, pour la définition et la mise en œuvre du dispositif de maîtrise et de surveillance des risques financiers et opérationnels de l'établissement.

Les principes en matière de maîtrise et de surveillance des risques sont décrits dans « La Politique de maîtrise des risques ». Ce document, rédigé par la Direction des risques, est révisé au moins annuellement dans le cadre d'un processus faisant intervenir le Directoire et le Comité des risques pour validation, le Comité d'audit et le Conseil de surveillance pour information.

Ces grands principes sont ensuite déclinés en limites opérationnelles revues périodiquement en fonction notamment de l'évolution de l'activité, du montant des fonds propres ou de la conjoncture. Ces limites sont validées par le Comité des risques de l'établissement, présidé par un membre du Directoire.

Les limites opérationnelles sont calibrées de sorte à garantir le respect des principes et limites globales figurant dans la politique de maîtrise des risques ainsi que celles prévues par la réglementation (notamment grands risques).

La DDR veille au respect des limites opérationnelles ainsi fixées et en rend compte au Directoire, notamment dans le cadre du

Comité des risques, et au Comité d'audit conformément à l'article 39 du règlement CRBF n° 97.02 modifié, relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.

38.2 Organisation générale de la Direction des risques de La Banque Postale

La Direction des risques, dont l'effectif cible à fin 2010 est de 63 collaborateurs, est constituée de trois pôles :

- la Direction des risques de marché et de contrepartie (DRMC), couvre l'ensemble des risques liés à la pratique d'activités sur les marchés financiers et à la gestion du bilan ;
- la Direction des risques de crédit, dédiée à la maîtrise et à la surveillance des risques de défaillance sur les crédits et facilités de caisse octroyés par la Banque à sa clientèle de détail ;
- la Direction des risques opérationnels, en charge de la maîtrise et de la surveillance des risques opérationnels ; elle regroupe également les fonctions prévues par la réglementation bancaire et financière dédiées à la continuité des activités, la sécurité des systèmes d'information et la sécurité des moyens de paiement.

Le dispositif de surveillance par la DDR concerne les risques portés par La Banque Postale. Toutefois, cette Direction peut être amenée à centraliser et analyser des indicateurs de risques spécifiques pour les filiales.

38.3 Les facteurs structurels de risque

Les risques financiers (hors risques opérationnels) inclus dans le périmètre de surveillance de la Direction des risques sont les suivants :

- 38.3.1. Risque de crédit
- 38.3.2. Risque de contrepartie
- 38.3.3. Risque de marché
- 38.3.4. Risque de liquidité
- 38.3.5. Risque global de taux

38.3.1. Risque de crédit

Sur les activités de marché, le risque de crédit naît des opérations de trésorerie interbancaire (dépôts, prêts, pensions) et du risque émetteur sur les titres de créances négociés par la salle des marchés.

Avant tout investissement, les tiers sont systématiquement notés et pourvus d'une limite individuelle visant à borner le montant total d'engagement. Ces limites individuelles sont le cas échéant complétées par des limites dites de groupe, encadrant les expositions sur un ensemble de tiers jugés comme même bénéficiaire au sens de l'article 3 du règlement n° 93-05 modifié.

Les tiers notés et autorisés sont, au 31 décembre 2010, au nombre de 216. Compte tenu des limites en vigueur, ils disposaient tous d'une notation interne au moins BBB+, au moment de l'investissement. Néanmoins, un émetteur a vu sa notation être dégradée à BBB, sept autres à BBB- et un dernier à BB+ respectivement durant l'année 2009. Il s'agit uniquement d'émetteurs appartenant au secteur automobile et principalement français.

Les limites individuelles sont complétées par un jeu de limites visant à limiter les risques de concentration sur des groupes de contreparties classées en fonction de leur pays d'origine, de leur secteur d'activité ou de leur notation interne. Ces limites de diversification sont révisables mensuellement dans le cadre du Comité des risques.

Sur les activités de banque de détail, le risque de crédit vient principalement des crédits immobiliers et dans une moindre mesure, des découverts et facilités de caisse accordés sur les comptes ouverts par les clients.

38.3.2. Risque de contrepartie

Dans la terminologie utilisée à La Banque Postale, le risque de contrepartie naît principalement des opérations sur instruments financiers à terme.

Ces opérations, réalisées uniquement avec des contreparties bancaires, sont systématiquement réalisées dans le cadre de conventions prévoyant un *netting* des expositions et la mise en place d'un collatéral avec appels de marge réguliers.

Le collatéral à ce jour admis par La Banque Postale est essentiellement constitué d'espèces. Les risques résiduels, qui sont soumis à limite et font l'objet d'un suivi périodique par la Direction des risques de marché et de contrepartie, sont très peu significatifs.

38.3.3. Risque de marché

Même si La Banque Postale ne dispose pas d'activité de *trading* à proprement parler, elle est exposée aux risques de marché du fait de ses activités de gestion de trésorerie et de gestion du bilan (portefeuille d'actifs disponibles à la vente et opérations de couverture).

Le portefeuille de marché, regroupant l'ensemble des opérations soumises aux risques de marché englobe non seulement le portefeuille de négociation, défini aux articles 298 et 299 de l'arrêté du 20 février 2007 relatif aux exigences de fonds propres applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement, mais également des opérations du portefeuille bancaire, dont les titres disponibles à la vente et certaines opérations de prêt/emprunt.

Les risques de variation de ce portefeuille de marché, définis dans la politique de maîtrise des risques de La Banque Postale, sont appréhendés au travers d'indicateurs de sensibilité, d'une *Value at Risk* (99 %, un jour) et de simulations de crises (stress-scénarios).

Ce portefeuille de marché est principalement exposé aux risques de variation des taux d'intérêt et des *spreads* de crédit et dans une moindre mesure aux marchés actions et aux cours de change.

Les méthodes de calcul de la VaR ainsi que les facteurs de risques qu'elle couvre sont en permanence ajustés afin de prendre en compte l'évolution des activités ou des produits négociés.

La pertinence et la fiabilité du modèle de VaR sont estimées au moyen d'une analyse ex-post visant à comparer les variations quotidiennes de la valeur du portefeuille à la VaR.

Cette analyse repose sur un dénombrement des dépassements et un jeu de trois tests visant à vérifier le respect de certaines hypothèses sous-jacentes au modèle.

La bibliothèque de simulations de crises, composée de 43 scénarios à fin décembre 2010, intègre des événements historiques (attentats du 11 septembre 2001, LTCM, etc.) et des scénarios hypothétiques calibrés à partir d'une analyse statistique des variations des facteurs de risque avec pour objectif de simuler le pire des cas sur une base décennale.

Cette bibliothèque est simulée mensuellement, et les résultats sont présentés mensuellement au Comité des risques et semestriellement au Comité d'audit.

38.3.4. Risque de liquidité

Du fait des limites de l'agrément initial délivré par le CECEI (pas de financement d'entreprise, seuls les crédits aux particuliers étant autorisés), le bilan de l'activité de banque de détail de La Banque Postale présente, au 31 décembre 2010 un excédent de ressources significatif, l'encours de crédits ne représentant que 26 % des fonds déposés par la clientèle (48 % hors fonds centralisés à la Caisse des Dépôts).

La Banque Postale n'est donc pas dépendante du marché pour faire face à ses engagements. Elle est néanmoins exposée à un risque de liquidité provenant de la transformation de ses ressources, constituées majoritairement de dépôts à vue, en emplois échéancés, soit sous forme de crédits aux particuliers, soit sous forme de titres de créances.

La détermination des montants alloués au portefeuille de titres détenus jusqu'à l'échéance résulte de l'application d'un scénario de référence, modélisant l'écoulement du passif sous différents scénarios de stress, intégrant notamment des situations de décollecte importante sur les dépôts à vue.

La part des ressources non employées en titres détenus jusqu'à l'échéance ou en crédits aux particuliers permet de constituer le portefeuille de titres disponibles à la vente. Ces titres sont effectivement négociables et peuvent être cédés rapidement en cas de nécessité.

La politique de maîtrise de risque de La Banque Postale définit deux types de risque de liquidité avec deux approches de suivi différentes :

- Risque de liquidité tactique :
 - Lié à la gestion de la trésorerie de l'établissement.
 - Limite opérationnelle permettant de limiter le besoin de financement du pôle de gestion de la trésorerie. Montant et période d'observation fixés en Comité ALM.
- Risque de liquidité structurel :
 - Lié à l'évolution de la structure de bilan de la banque.
 - Prise en compte des conventions d'écoulement des dépôts validées en Comité ALM.
 - Gestion de ce risque délégué au Comité ALM dans le respect des principes et limites définis par le Comité des risques.
 - Aujourd'hui mesuré via l'impasse de liquidité moyen-long terme qui correspond à un écoulement statique du passif (via les conventions d'écoulement) et de l'actif. La Banque est assurée à terme de disposer de la liquidité représentée par l'impasse au regard d'un intervalle de confiance quasiment certain.

Ces deux risques sont encadrés par deux limites revues périodiquement en Comité ALM.

Les conventions d'écoulement retenues pour mesurer le risque de liquidité structurel portent sur la modélisation de l'écoulement des passifs sans échéance, des crédits accordés inscrits en hors bilan et de la prise en compte du potentiel de mobilisation du portefeuille de titres souverains.

Les lois d'écoulement conventionnelles relatives aux passifs sans échéance font l'objet d'une révision au moins une fois l'an de manière à les ajuster à minima au regard de l'évolution de la volatilité des encours (changement de comportement, etc.).

Les crédits accordés inscrits en hors bilan font l'objet d'un écoulement basé sur un modèle comportemental tenant compte du taux de transformation des offres, des délais de décaissements et de la durée de vie de la production nouvelle de crédits.

Même si le cadre mis en œuvre par le Comité ALM et le Comité des risques prévoit une gestion prudente du risque de liquidité, La Banque Postale s'est dotée de sources de financement diversifiées :

- un programme de 20 milliards d'euros de certificats de dépôts, dont le montant de titres émis varie entre 15 % et 40 % du programme, le but étant de maintenir le nom La Banque Postale sur le marché court terme ;
- un programme de 10 milliards d'euros d'EMTN mis en place en fin d'année 2006, qui n'a pas été utilisé en 2010 ;
- une émission de 750 millions d'euros de dette subordonnée, réalisée mi-novembre 2010 ;
- accès au marché interbancaire ;

- usage de pensions sur les titres du portefeuille d'actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance. Ce portefeuille est principalement constitué de titres d'État, d'excellente qualité et rapidement mobilisables.

38.3.5. Risque global de taux

Le risque de taux représente l'éventualité de voir les marges futures ou la valeur économique de La Banque Postale affectée par les fluctuations des taux d'intérêt.

Il est encadré par une limite visant à limiter à 15 % des fonds propres prudentiels, l'impact sur la valeur économique du bilan

d'un choc de taux de 200 bp, conformément aux préconisations du Comité de Bâle sur la mesure du risque global de taux.

Cet indicateur est systématiquement présenté en Comité des risques et en Comité ALM et semestriellement en Comité d'audit.

Le risque de taux est principalement couvert par l'achat de titres obligataires à taux fixe, mais aussi dans une moindre mesure, par la mise en place de swaps d'intérêts faisant l'objet d'une couverture IFRS de type juste valeur ou des flux de trésorerie.

38.4 Exposition aux risques de La Banque Postale

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Actifs financiers à la juste valeur par résultat (hors titres à revenu variable)	4 203	6 527	8 423
Instruments dérivés de couverture	335	363	272
Actifs financiers disponibles à la vente (hors titres à revenu variable)	8 693	9 970	8 022
Prêts et créances sur les établissements de crédit	73 494	73 967	18 889
Prêts et créances sur la clientèle	39 214	33 075	28 796
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	37 413	34 627	37 649
Expositions au bilan nettes de dépréciation	163 352	158 529	102 051
Engagements de financement donnés	11 896	8 075	8 941
Engagements de garanties donnés	2 607	265	672
Expositions hors bilan	14 503	8 340	9 613
TOTAL DE L'EXPOSITION NETTE	177 855	166 869	111 664

Les risques suivants sont détaillés ci-après :

- 38.4.1. Risque de crédit sur opérations de marché
- 38.4.2. Risque de crédit sur opérations avec la clientèle
- 38.4.3. Risque de contrepartie
- 38.4.4. Risque de liquidité
- 38.4.5. Risque de marché
- 38.4.6. Risque global de taux

38.4.1. Risques de crédit sur opérations de marché

Au 31 décembre 2010

<i>Catégorie (en millions d'euros)</i>	Souverain	Bancaire	Corporate	Titrisation	Total
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	192	3 550	412		4 153
Actifs financiers disponibles à la vente	4 895	4 304	601	4	9 805
Prêts et créances sur établissements de crédit	254	73 043	63	214	73 574
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	36 373	848	193		37 413
EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION	41 713	81 745	1 269	218	124 945

Notation (en millions d'euros)	AAA	AA	A	Autres	Total
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	675	1 261	2 139	78	4 153
Actifs financiers disponibles à la vente	3 721	3 006	1 035	2 043	9 805
Prêts et créances sur établissements de crédit	69 002	3 286	1 125	161	73 574
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	24 042	11 771	1 426	175	37 413
EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION	97 440	19 324	5 724	2 457	124 945

Zone géographique (en millions d'euros)	France	Zone euro	Hors zone euro	Total
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	3 206	948		4 153
Actifs financiers disponibles à la vente	6 433	2 981	391	9 805
Prêts et créances sur établissements de crédit	72 812	195	567	73 574
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	22 017	14 325	1 072	37 413
EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION	104 468	18 449	2 030	124 945

Au 31 décembre 2009

Catégorie (en millions d'euros)	Souverain	Bancaire	Corporate	Titrisation	Total
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	105	6 064	44		6 213
Actifs financiers disponibles à la vente	6 122	4 313	640	8	11 082
Prêts et créances sur établissements de crédit	154	73 748	78	94	74 074
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	33 742	693	162	30	34 627
EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION	40 123	84 818	924	132	125 995

Notation (en millions d'euros)	AAA	AA	A	Autres	Total
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	26	1 558	4 469	160	6 213
Actifs financiers disponibles à la vente	4 214	3 620	1 179	2 070	11 082
Prêts et créances sur établissements de crédit	70 251	1 990	1 655	178	74 074
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	20 738	11 809	1 644	436	34 627
EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION	95 229	18 977	8 947	2 844	125 995

Zone géographique (en millions d'euros)	France	Zone euro	Hors zone euro	Total
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	5 368	829	16	6 213
Actifs financiers disponibles à la vente	5 764	4 867	451	11 082
Prêts et créances sur établissements de crédit	73 018	548	508	74 074
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	18 763	14 974	890	34 627
EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION	102 913	21 218	1 865	125 995

Au 31 décembre 2008

Catégorie (en millions d'euros)	Souverain	Bancaire	Corporate	Titrisation	Total
Actifs financiers à la juste valeur par résultat ⁽¹⁾		7 515	287		7 802
Actifs financiers disponibles à la vente ⁽²⁾	5 779	1 428	510	14	7 731
Prêts et créances sur établissements de crédit ⁽³⁾		4 332			4 332
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	36 267	965	371	46	37 649
EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION	42 046	14 240	1 168	60	57 514

Notation (en millions d'euros)	AAA	AA	A	Autres	Total
Actifs financiers à la juste valeur par résultat ⁽¹⁾		4 871	2 791	140	7 802
Actifs financiers disponibles à la vente ⁽²⁾	1 367	4 343	1 822	199	7 731
Prêts et créances sur établissements de crédit ⁽³⁾	1 676	1 926	730		4 332
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	21 829	13 635	2 185		37 649
EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION	24 872	24 775	7 528	339	57 514

Zone géographique (en millions d'euros)	France	Zone euro	Hors zone euro	Total
Actifs financiers à la juste valeur par résultat ⁽¹⁾	6 111	1 064	627	7 802
Actifs financiers disponibles à la vente ⁽²⁾	1 057	6 168	506	7 731
Prêts et créances sur établissements de crédit ⁽³⁾	3 821	407	104	4 332
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	19 573	17 283	793	37 649
EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION	30 562	24 922	2 030	57 514

(1) Titres uniquement (hors OPCVM).

(2) Effets publics et obligations.

(3) Dépôts interbancaires uniquement.

Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance

Il s'agit d'actifs de très bonne qualité, essentiellement constitués de créances émises ou garanties par des États de la zone euro, ainsi que le montrent les tableaux ci-dessus.

Actifs financiers à la juste valeur par le résultat

Les actifs financiers à la juste valeur par le résultat comprennent à la fois des titres et des dérivés. Est précisée ci-dessus la décomposition des titres uniquement (hors OPCVM), ces derniers représentant l'essentiel des actifs financiers à la juste valeur par le résultat.

Prêts et créances sur les établissements de crédit

Dans le cadre de ses opérations courantes, La Banque Postale est amenée à réaliser des opérations interbancaires, qu'il s'agisse de dépôt ou de prêt/emprunt de titres. Le risque de contrepartie lié aux dépôts interbancaires est géré de la même façon que le risque émetteur (imputation de ces opérations sur les limites individuelles, groupe et de diversification). À fin

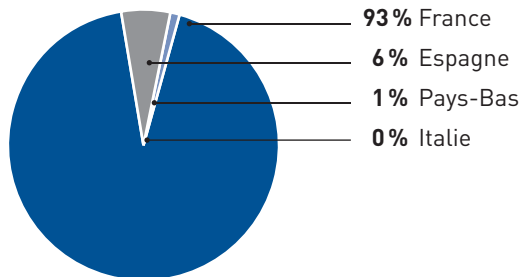
décembre 2010, La Banque Postale dispose de 72,8 milliards d'euros de dépôts interbancaires. Il s'agit principalement de dépôts réalisés avec la Caisse des Dépôts, en adossement des fonds collectés sur les Livrets de développement durable, Livrets A et LEP. Le reliquat des dépôts interbancaires est réalisé avec des banques françaises dont la notation est supérieure ou égale à A+.

Point spécifique sur les titrisations

La Banque Postale a une exposition de 213,6 millions d'euros sur des titrisations. Un investissement a été réalisé en 2010 avec Oséo Financement, en adossement des Livrets A et LDD. Les autres investissements sur cette classe d'actifs ont été apportés à La Banque Postale lors de sa création en 2006 et sont gérés en extinction depuis lors. Pour ces raisons, le portefeuille de titrisation est de bonne qualité : toutes les tranches sur lesquelles La Banque Postale a investi sont notées AAA et plus de 90 % des positions sont détenues en France.

La répartition géographique des titrisations de La Banque Postale se présente comme suit :

RÉPARTITION DES ENCOURS AU 31 DÉCEMBRE 2010

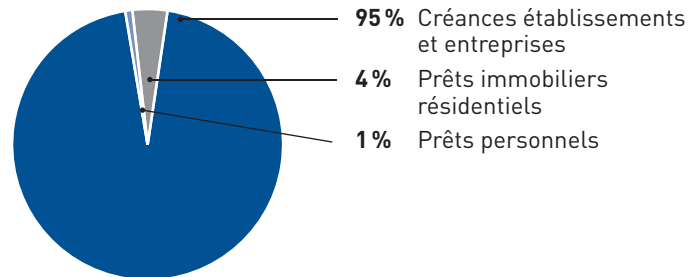


Au 31 décembre 2010, La Banque Postale n'a pas connaissance d'une dégradation significative de la qualité de crédit des sous-jacents de son portefeuille de titrisations. Ces actifs sous-jacents sont principalement constitués de créances françaises sur établissements et entreprises.

La partie la plus importante de l'encours de titrisation est constituée de créances auprès des établissements et entreprises liées à la titrisation de Oséo Financement.

La répartition de l'encours de titrisation par type d'actif sous-jacent se présente comme suit :

RÉPARTITION DES ENCOURS AU 31 DÉCEMBRE 2010



EXPOSITION SOUVERAINS SUR LES PIIGE (PORTUGAL, IRLANDE, ITALIE, GRÈCE, ESPAGNE) AU 31 DÉCEMBRE 2010⁽¹⁾

(en millions d'euros)	Portugal	Irlande	Italie	Grèce	Espagne	Total
Actifs financiers à la juste valeur par résultat						
Actifs financiers à la juste valeur ⁽²⁾	587	2	807	850	13	2 259
Actifs détenus jusqu'à l'échéance ⁽³⁾	1 549		2 860	154	1 800	6 363
TOTAL	2 136	2	3 667	1 004	1 812	8 622

(1) Les expositions intègrent les créances sur les États, leurs provinces et les entités du secteur public garanties par eux.

(2) Les actifs financiers à la juste valeur sont exprimés en juste valeur pied de coupon, nets des éléments de réduction du risque de crédit.

(3) Les actifs détenus jusqu'à l'échéance sont exprimés en valeur comptable hors coupon, nets des éléments de réduction du risque de crédit.

38.4.2. Risques de crédit sur opérations avec la clientèle

- a) Présentation des risques
- b) Dispositif mis en œuvre à La Banque Postale
- c) Exposition aux risques
- d) Garanties obtenues
- e) Qualité du crédit des actifs ni en souffrance ni dépréciés individuellement
- f) Actifs financiers en souffrance
- g) Analyse des actifs financiers individuellement dépréciés

a) Présentation des risques

Les activités de La Banque Postale générant un risque de crédit comprennent :

- les prêts immobiliers aux particuliers et aux SCI ;
- les découverts et moyens de paiement octroyés aux particuliers ;
- les facilités de caisse et les moyens de paiement accordés aux personnes morales classées dans les activités « retail banking » et « commercial banking » ;

- les crédits à la consommation distribués par la filiale spécialisée La Banque Postale Financement, ainsi que ceux consentis par La Banque Postale aux personnels du Groupe La Poste ;
- les microcrédits personnels.

Les encours des prêts immobiliers, principale activité de crédit de la banque de détail, ont augmenté durant l'année écoulée de 17 %, pour atteindre 37,5 milliards d'euros au 31 décembre 2010.

Une forte division du risque tant géographique qu'en montant unitaire d'opération est permise par le maillage commercial de l'ensemble du territoire français.

b) Dispositif mis en œuvre à La Banque Postale

La Direction des risques de La Banque Postale est responsable de la filière risque de crédit du groupe La Banque Postale et garantit la cohérence des dispositifs de maîtrise des risques au niveau Groupe.

Maîtrise des activités exercées directement par La Banque Postale

La Direction des risques coordonne les travaux nécessaires à la détermination de la politique de risque de la Banque, aux modalités de sa mise en œuvre et des moyens de contrôle de son application.

La Direction des risques conduit les travaux préparatoires à la fixation des règles d'octroi et d'engagement dans un triple objectif :

- accompagner le développement de l'offre et des activités de la Banque dans le domaine de la distribution de crédits auprès de la clientèle des particuliers et des SCI patrimoniales ;
- contribuer à la maîtrise des coûts de production et de gestion de ses encours dans le respect des objectifs de qualité dans le service apporté à la clientèle ;
- garantir le respect des objectifs fixés par la Banque sur la maîtrise de son coût du risque sur sa production et ses encours et plus globalement du respect de la réglementation en vigueur dans le domaine des prêts aux particuliers et de l'assurance des emprunteurs.

Elle conduit ses travaux avec la contribution active des autres Directions de la Banque et notamment de la Direction marketing, de la Direction commerciale bancaire, de la Direction des opérations et de la Direction de la conformité.

Elle propose, au niveau national, les règles qui encadrent la prise de risque et les fait évoluer, notamment les règles d'engagement et les règles d'octroi des crédits.

S'agissant de la gestion du risque né, la Direction des risques est responsable des règles relatives au recouvrement, en liaison avec la Direction juridique et la Direction des opérations et de celles relatives au provisionnement des créances, en liaison avec la Direction des comptabilités.

Au-delà de ses limites de compétences propres, déléguées par le Directoire, la Direction des risques fait valider les « règles du jeu » en Comité des risques ou en Directoire sur demande du président du Comité des risques. Après validation des règles, la Direction des risques s'assure de leur mise en œuvre et suit la correcte application de ces règles tout au long du processus crédit.

La Direction des risques définit et met en place les outils (scores et systèmes experts) destinés à l'octroi ou à la gestion des crédits et découverts ; elle s'assure de leur bon fonctionnement, prend en charge les évolutions nécessaires et réalise des « *backtestings* » réguliers.

Elle définit et met en place des indicateurs de mesure des risques de crédit, ainsi que des plans d'actions en cas d'évolution défavorable de ces indicateurs.

Dans son dispositif, elle s'appuie sur un réseau de correspondants en Centres financiers.

Maîtrise des activités exercées par La Banque Postale Financement

La Banque Postale Financement (LBPF) est la filiale de La Banque Postale spécialisée dans la distribution des prêts à la consommation.

LBPF est responsable de la définition des règles d'octroi et de gestion des crédits, de recouvrement des créances et de surveillance des risques.

La Banque Postale Financement informe la Direction des risques de La Banque Postale, via un « Comité des risques transverse La Banque Postale – La Banque Postale Financement » institué à cet effet, de sa politique et de ses procédures de risques et des évolutions significatives intervenant en cette matière, préalablement à leur mise en œuvre. Ce Comité transverse est en outre tenu informé de la situation des risques au sein de La Banque Postale Financement au moyen d'un reporting adéquat.

c) Exposition au risque
Exercice 2010

<i>(en millions d'euros)</i>	Bilan brut au 31/12/2010		Hors bilan brut au 31/12/2010		Exposition totale au 31/12/2010	
	Encours	% Exposition totale	Encours	% Exposition totale	Encours	% Total
Prêts immobiliers	37 465	92 %	3 166	8 %	40 631	80 %
Prêts consommation	816	100 %	1	0 %	817	2 %
Comptes ordinaires débiteurs	342	4 %	8 693	96 %	9 035	18 %
Autres crédits de trésorerie	585	100 %			585	1 %
Autres	30	100 %			30	0 %
TOTAL	39 237	77 %	11 860	23 %	51 097	100 %

Exercice 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	Bilan brut au 31/12/2009		Hors bilan brut au 31/12/2009		Exposition totale au 31/12/2009	
	Encours	% Exposition totale	Encours	% Exposition totale	Encours	% Total
Prêts immobiliers	31 960	93 %	2 309	7 %	34 269	83 %
Prêts consommation	78	100 %		0 %	78	0 %
Comptes ordinaires débiteurs	278	5 %	5 753	95 %	6 032	15 %
Autres crédits de trésorerie	564	100 %			564	1 %
Autres	113	100 %			113	0 %
TOTAL	33 993	80 %	8 063	20 %	41 056	100 %

Exercice 2008

<i>(en millions d'euros)</i>	Bilan brut au 31/12/2008		Hors bilan brut au 31/12/2008		Exposition totale au 31/12/2008	
	Encours	% Exposition totale	Encours	% Exposition totale	Encours	% Total
Prêts immobiliers	27 511	93 %	2 109	7 %	29 620	81 %
Prêts consommation	74	94 %	5	6 %	79	0 %
Comptes ordinaires débiteurs	413	7 %	5 700	93 %	6 113	17 %
Autres crédits de trésorerie	547	100 %			547	2 %
Autres	101	100 %			101	0 %
TOTAL	28 646	79 %	7 813	21 %	36 458	100 %

L'exposition « Prêts immobiliers » a augmenté de plus de 18 % en 2010. Ils représentent 80 % de l'exposition totale. Ce pourcentage est en légère baisse par rapport à l'exercice précédent du fait d'une hausse sensible des découverts autorisés suite à

l'actualisation de ceux-ci en décembre 2010 et du lancement en 2010 sur l'ensemble du territoire de l'activité prêts consommation par La Banque Postale Financement.

d) Garanties obtenues

Exercice 2010

		Sûreté réelle		Cautions personne morale		Cautions personne physique		Sans garantie		Bilan brut au 31/12/2010	
		Encours	%	Encours	%	Encours	%	Encours	%	Encours	%
<i>(en millions d'euros)</i>											
Prêts immobiliers	Sains	8 131	22 %	27 344	73 %	232	1 %	1 656	4 %	37 355	100 %
	Douteux	64	58 %	35	31 %	3	3 %	9	8 %	110	0 %
TOTAL		8 195		27 379		235		1 665		37 465	
Prêts consommation	Sains							810	100 %	810	99 %
	Douteux							6	100 %	6	1 %
TOTAL								816		816	

Exercice 2009

		Sûreté réelle		Cautions personne morale		Cautions personne physique		Sans garantie		Bilan brut au 31/12/2010	
		Encours	%	Encours	%	Encours	%	Encours	%	Encours	%
<i>(en millions d'euros)</i>											
Prêts immobiliers	Sains	7 887	25 %	22 261	70 %	212	1 %	1 519	5 %	31 879	100 %
	Douteux	51	62 %	23	28 %	2	2 %	6	8 %	82	0 %
TOTAL		7 938		22 284		214		1 525		31 961	
Prêts consommation	Sains							77	100 %	77	100 %
	Douteux										
TOTAL								77		77	

Exercice 2008

		Sûreté réelle		Cautions personne morale		Cautions personne physique		Sans garantie		Bilan brut au 31/12/2010	
		Encours	%	Encours	%	Encours	%	Encours	%	Encours	%
<i>(en millions d'euros)</i>											
Prêts immobiliers	Sains	7 273	26 %	18 587	68 %	172	1 %	1 415	5 %	27 448	100 %
	Douteux	39	65 %	17	22 %	1	2 %	6	11 %	63	0 %
TOTAL		7 312		18 604		173		1 421		27 511	
Prêts consommation	Sains							73	100 %	73	100 %
	Douteux										
TOTAL								73		73	

La part des crédits immobiliers garantie par le cautionnement d'une personne morale poursuit son augmentation (73 % en décembre 2010 contre 70 % en décembre 2009).

L'intégralité des encours de prêts consommation est sans garantie.

e) Qualité du crédit des actifs financiers ni en souffrance ni dépréciés individuellement
Exercice 2010

<i>(en millions d'euros)</i>		Encours	%
Prêts immobiliers sains	sans impayé	37 197	100 %
	avec impayés	157	0 %
TOTAL SAINS		37 354	100 %
Prêts consommation sains	sans impayé	796	98 %
	avec impayés	13	2 %
TOTAL SAINS		809	100 %

Exercice 2009

<i>(en millions d'euros)</i>		Encours	%
Prêts immobiliers sains	sans impayé	31 733	99 %
	avec impayés	146	1 %
TOTAL SAINS		31 879	100 %
Prêts consommation sains	sans impayé	77	100 %
	avec impayés	0	0 %
TOTAL SAINS		77	100 %

Exercice 2008

<i>(en millions d'euros)</i>		Encours	%
Prêts immobiliers sains	sans impayé	27 322	100 %
	avec impayés	126	0 %
TOTAL SAINS		27 448	100 %
Prêts consommation sains	sans impayé	73	100 %
	avec impayés	0	0 %
TOTAL SAINS		73	100 %

La part des encours immobiliers sains sans impayé est très stable (99,6 %).

La part des prêts consommation avec impayés augmente à 1,66 % des encours sains.

f) Actifs financiers en souffrance
Exercice 2010

<i>(en millions d'euros)</i>	Encours non dépréciés présentant des impayés				Encours douteux	Garanties			
	< 30 j	30 j à 60 j	60 j à 180 j ^(*)	Total		Sûretés réelles	Cautions personnes morales	Personnes physiques	Sans garanties
Prêts immobiliers	80	35	42	157	110	113	135	6	13
Crédits à la consommation	11	2		13	6				19
TOTAL	91	37	42	170	116	113	135	6	32

(*) S'agissant des crédits à la consommation, la durée maximale est de 90 jours.

Exercice 2009

(en millions d'euros)	Encours non dépréciés présentant des impayés				Encours douteux	Garanties			
	< 30 j	30 j à 60 j	60 j à 180 j	Total		Sûretés réelles	Cautions personnes morales	Personnes physiques	Sans garanties
Prêts immobiliers	81	31	34	146	82	109	103	5	11
Crédits à la consommation									1
TOTAL	81	31	34	146	82	109	103	5	12

Exercice 2008

(en millions d'euros)	Encours non dépréciés présentant des impayés				Encours douteux	Garanties			
	< 30 j	30 j à 60 j	60 j à 180 j	Total		Sûretés réelles	Cautions personnes morales	Personnes physiques	Sans garanties
Prêts immobiliers	71	25	38	134	63	92	84	2	19
Crédits à la consommation									
TOTAL	71	25	38	134	63	92	84	2	19

Le stock de prêts immobiliers en impayé augmente au 31 décembre 2010 par rapport à l'année précédente de 7,4 %.

g) Analyse des actifs financiers individuellement dépréciés

Exercice 2010

(en millions d'euros)	Type de garantie	Créances	Valeur garantie retenue	Provisions actualisées	Taux de provisionnement actualisé
Prêts immobiliers douteux	Sûreté réelle	52	47	16	30 %
	Cautions personnes morales	19	17	1	6 %
	Personne physique	2		2	91 %
	Sans garantie	7		7	100 %
	Douteux par contagion sans impayé	30	27	7	22 %
TOTAL		110	91	33	29 %
Prêts consommation		6		1	19 %
Comptes ordinaires débiteurs douteux		73		57	77 %

Le taux de provisionnement sur les prêts immobiliers évolue faiblement par rapport à l'exercice précédent : 29,5 % contre 27 %. Celui sur les comptes ordinaires passe de 68 % à 77 %.

Exercice 2009

(en millions d'euros)	Type de garantie	Créances	Valeur garantie retenue	Provisions actualisées	Taux de provisionnement actualisé
Prêts immobiliers douteux	Sûreté réelle	43	38	10	24 %
	Cautions personnes morales	13	13	1	5 %
	Personne physique	1		1	100 %
	Sans garantie	5		5	100 %
	Douteux par contagion sans impayé	20	17	5	25 %
TOTAL		82	68	22	27 %
Prêts consommation					
Comptes ordinaires débiteurs douteux		52		35	68 %

Exercice 2008

(en millions d'euros)	Type de garantie	Créances	Valeur garantie retenue	Provisions actualisées	Taux de provisionnement actualisé
Prêts immobiliers douteux	Sûreté réelle	33	31	7	21 %
	Caution personne morale	9	9	1	6 %
	Personne physique	1		1	100 %
	Sans garantie	5		5	100 %
	Douteux par contagion sans impayé	15	13	4	25 %
TOTAL		63	53	17	27 %
Prêts consommation		0			

38.4.3. Risque de contrepartie

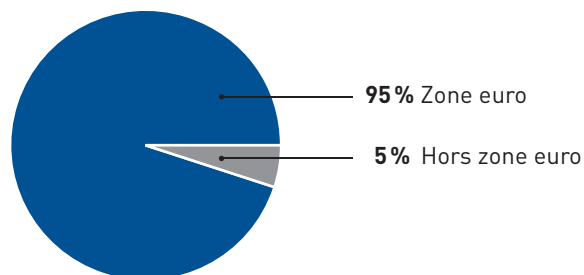
La Banque Postale est exposée au risque de contrepartie principalement dans le cadre de ses opérations sur instruments dérivés à terme.

Ce risque est limité par le fait que La Banque Postale ne travaille qu'avec des établissements de premier plan, avec lesquels elle a signé un accord de *netting* et de collatéral. Par ailleurs, les instruments utilisés sont principalement des swaps de taux « vanille ».

À fin 2010, l'exposition nette totale sur ces contreparties, après application du collatéral lorsqu'il existe, est de 22,5 millions d'euros. Ces contreparties sont toutes notées dans le rang A au moins.

(en millions d'euros)	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Zone géographique			
Zone euro	21	26	83
Hors zone euro	1	0	32
TOTAL	22	26	115

RÉPARTITION DES ENCOURS AU 31 DÉCEMBRE 2010



38.4.4. Risque de liquidité

Le risque de liquidité structurel est mesuré via l'impasse de liquidité moyen/long terme qui correspond à un écoulement statique du passif (convention d'écoulement) et de l'actif.

Les hypothèses prises en compte dans l'impasse de liquidité moyen long terme sont :

Fonds propres net des immobilisations	in fine
Dette	date contractuelle ou date du call
Dépôts à vue / Livrets / CEL / CAT	convention d'écoulement
Plan d'épargne logement	écoulement certain (voir provision EL)
Comptes à terme	convention d'écoulement
Crédits immobiliers	échancier contractuel + remboursements anticipés structurels
Option crédits EL	production probable sur maturité moyenne observée
Titres obligataires / Dépôts	échancier contractuel net de la limite de la mise en pension du pôle gestion de la trésorerie
Engagements hors bilan	convention d'écoulement

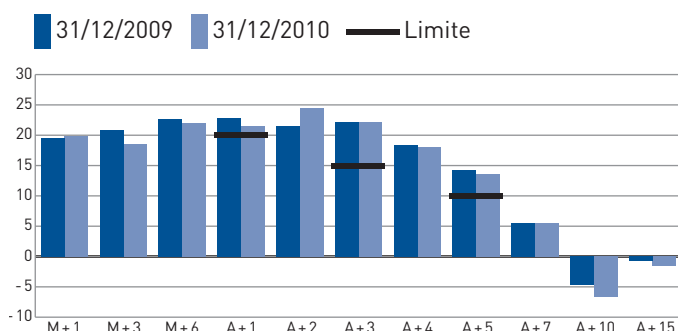
Les plots sur lesquels portent le calcul sont les suivants : un mois, trois mois, six mois, un an, deux ans, trois ans, quatre ans, cinq ans, sept ans, 10 ans, 15 ans. L'impasse est mesurée tous les mois et présentée dans le cadre des Comités des risques et Comités ALM.

IMPASSE MESURÉE AU 31 DÉCEMBRE 2010, AU 31 DÉCEMBRE 2009 ET AU 31 DÉCEMBRE 2008

(en millions d'euros)	1 mois	3 mois	6 mois	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	7 ans	10 ans	15 ans
31/12/2010	19 817	18 578	22 026	21 548	24 541	22 100	18 026	13 651	5 545	(6 726)	(1 490)
31/12/2009	19 472	20 882	22 735	22 783	21 497	22 220	18 427	14 186	5 495	(4 713)	(683)
31/12/2008	20 455	23 127	25 640	25 997	23 883	23 163	18 792	15 530	8 098	(1 660)	242

IMPASSES DE LIQUIDITÉ DE LBP SUR LE BILAN GLOBAL

(EN MILLIARDS D'EUROS)



Une impasse positive sur un plot signifie que la banque dispose de plus de ressources que d'emplois de maturité supérieure au plot.

L'impasse de liquidité positive sur les plots inférieurs à sept ans concrétise l'excès de liquidité de La Banque Postale. Cet excédent de liquidité est par ailleurs renforcé par la qualité des actifs financiers détenus et le classement comptable de ceux-ci dont il est tenu compte pour gérer la liquidité structurelle de la Banque. La forte augmentation du volume des crédits immobiliers explique l'augmentation de l'impasse de liquidité à long terme. Pour la première fois, l'encours de crédits aux particuliers dépasse celui du portefeuille de titres détenus jusqu'à l'échéance.

Le dispositif de limites de liquidité est complété de scénarios de stress parmi lesquels le tarissement du marché des mises en pension de titres.

38.4.5. Risque de marché

Par souci de prudence, La Banque Postale a décidé d'encadrer l'ensemble de ses positions marquées au marché par une *Value at Risk* (99 %, un jour), dont la limite est revue mensuellement par le Comité des risques.

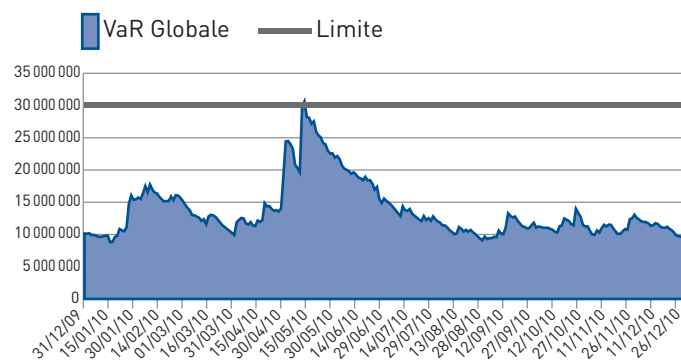
La VaR de La Banque Postale recouvre donc non seulement le portefeuille de transaction (impact sur le résultat de la juste valeur) mais aussi les positions comptabilisées en AFS (impact sur les fonds propres).

La VaR mise en œuvre à La Banque Postale est une VaR paramétrique, calculée à partir d'une matrice de variance-covariance faisant intervenir 2 775 facteurs de risque couvrant les risques de taux, *spread*, change, volatilité et les risques de variation des indices boursiers auxquels la Banque est exposée. Cette matrice est calculée avec un facteur d'ajustement (*scaling factor*) visant à surpondérer les variations récentes par rapport aux variations plus anciennes. La VaR ainsi calculée couvre partiellement les risques optionnels, les risques de second ordre n'étant pas pris en compte. Le développement de positions optionnelles, pour le moment non significatives, pourrait amener la Direction des risques à déployer une méthodologie plus adaptée.

La Direction des risques procède à une analyse ex-post (*back testing*) des résultats du modèle mis en œuvre pour le calcul de la VaR afin d'en mesurer la qualité. Cette analyse consiste, au-delà du simple dénombrement des dépassements, à mesurer le respect de certaines hypothèses (notamment la normalité et le caractère markovien des distributions).

Les mesures de la VaR sont complétées mensuellement par des simulations de stress visant à mesurer l'exposition de la Banque à des situations de marché dépassant l'intervalle de confiance retenu pour le calcul de la VaR.

ÉVOLUTION DE LA VAR (99 % ; 1D)



La VaR du portefeuille de marché a baissé progressivement tout au long de l'année 2009 du fait de la baisse des volatilités des marchés financiers, ceux-ci retrouvant un comportement plus rationnel au fur et à mesure que la crise financière se résolvait.

(en millions d'euros)	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
VaR globale	9,3	10,2	15,8
VaR des opérations enregistrées en portefeuille de négociation	9,6	4,5	1,8

Contribution des facteurs de risque de la VaR globale

(en millions d'euros)	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Taux d'intérêts	6,0	7,3	8,8
Spreads de crédit	2,2	0,3	3,3
Change	(0,2)	(0,1)	0,3
Marchés action	1,4	2,7	3,3
Volatilité	0,0	0,0	0,1
TOTAL	9,3	10,2	15,8

Statistiques sur l'exercice 2010

(en millions d'euros)	Moyenne	Minimum	Maximum
VaR globale	13,7	8,8	30,6

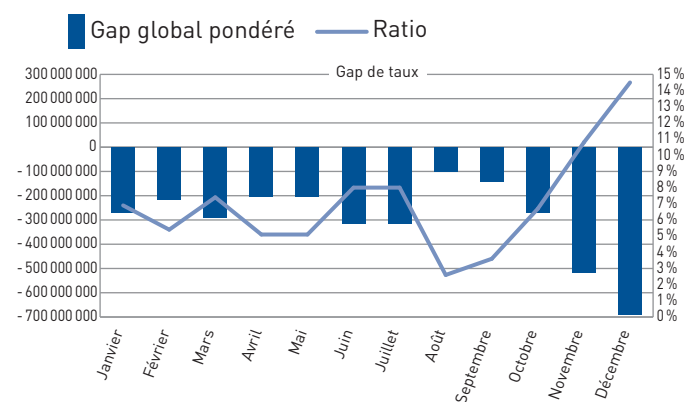
En 2010, la VaR du portefeuille de marché a suivi la volatilité des marchés de taux et particulièrement des marchés des dettes d'État européennes. La Banque Postale a donc connu un dépassement de VaR en mai 2010 au plus fort de la crise grecque. Le dépassement était dû à la hausse de la volatilité et non à un accroissement de positions. Une alerte a été émise par le département des risques de marché. La Banque Postale a décidé de ne pas immuniser ses positions.

Conformément aux préconisations du Comité de Bâle, le choc appliqué pour le calcul de la sensibilité de la valeur économique du bilan est de 200 bp. Cet indicateur est calculé sur un bilan statique, sans prise en compte de la production nouvelle. Les actifs et les passifs sans échéance contractuelle sont écoulés conformément aux scénarios validés par le Comité ALM de la Banque.

L'emploi du portefeuille de transaction en couverture des autres portefeuilles de la banque a continué de s'accroître et a entraîné une augmentation de la VaR de ce périmètre, par rapport à l'exercice précédent.

38.4.6. Risque global de taux

GAP DE TAUX



Note 39 Informations complémentaires sur les instruments financiers

- 39.1** Juste valeur des instruments financiers par catégories
- 39.2** Méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers
- 39.3** Impact des instruments financiers sur le résultat et les capitaux propres
- 39.4** Instruments financiers de couverture
- 39.5** Reclassements d'actifs financiers

39.1 Juste valeur des instruments financiers par catégories

Les tableaux ci-dessous présentent la juste valeur des instruments financiers inscrits au bilan, ainsi que leur répartition selon les catégories prévues par IAS 39 :

Au 31 décembre 2010

	31/12/2010		Valeurs au bilan selon les catégories IAS 39						
	Valeur au bilan	Juste valeur	Actifs / passifs à la juste valeur par résultat <i>Trading</i>	Actifs / passifs à la juste valeur par résultat sur option	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti	Instruments de couverture
Actifs									
<i>(en millions d'euros)</i>									
Actifs bancaires									
Prêts et créances sur la clientèle	39 194	41 244				39 194			
Créances sur les établissements de crédit	73 494	73 544				73 494			
Portefeuille de titres	51 871	52 829	4 400	-	9 822	-	37 413	-	236
Autres actifs financiers courants	1 073	1 073	-	-	-	974	-	-	98
Caisse, Banque Centrale	2 150	2 150	2 150						
Actifs non bancaires									
Autres actifs financiers non courants	500	500	244	-	151	81	-	-	24
Créances clients et autres créances	2 448	2 448				2 448			
Autres actifs financiers courants	522	522	87	-	370	46	-	-	19
Encaisse des bureaux de poste	657	657	657						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 529	1 529	1 529						
Passifs									
<i>(en millions d'euros)</i>									
Passifs bancaires									
Dettes financières	12 245	11 951						12 245	
Opérations avec la clientèle	151 043	151 073						151 043	
Autres passifs financiers	934	934	107	5	-	-	-	640	182
Passifs non bancaires									
Emprunts obligataires et dettes financières	7 132	7 389	65	2 629				4 438	
Dettes fournisseurs et autres dettes	4 227	4 227						4 227	

Au 31 décembre 2009

	31/12/2009		Valeurs au bilan selon les catégories IAS 39						
	Valeur au bilan	Juste valeur	Actifs / passifs à la juste valeur par résultat Trading	Actifs / passifs à la juste valeur par résultat sur option	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti	Instruments de couverture
Actifs									
<i>(en millions d'euros)</i>									
Actifs bancaires									
Prêts et créances sur la clientèle	33 065	34 631				33 065			
Créances sur les établissements de crédit	73 953	74 097				73 953			
Portefeuille de titres	52 660	54 015	6 676	-	11 090	-	34 627	-	268
Autres actifs financiers courants	2 020	2 020	-	-	-	1 923	-	-	95
Caisse, Banque Centrale	3 700	3 700	3 700						
Actifs non bancaires									
Autres actifs financiers non courants	448	448	197	-	163	79	-	-	9
Créances clients et autres créances	2 278	2 278				2 278			
Autres actifs financiers courants	163	163	78	-	-	65	-	-	19
Encaisse des bureaux de poste	762	762	762						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 122	1 122	1 122						
Passifs									
<i>(en millions d'euros)</i>									
Passifs bancaires									
Dettes financières	10 401	10 362						10 401	
Opérations avec la clientèle	149 808	149 736						149 808	
Autres passifs financiers	1 079	1 079	383	5	-	-	-	473	218
Passifs non bancaires									
Emprunts obligataires et dettes financières	7 022	7 147	95	2 668				4 259	
Dettes fournisseurs et autres dettes	3 904	3 904						3 904	

Au 31 décembre 2008

	31/12/2008		Valeurs au bilan selon les catégories IAS 39						
	Valeur au bilan	Juste valeur	Actifs / passifs à la juste valeur par résultat Trading	Actifs / passifs à la juste valeur par résultat sur option	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti	Instruments de couverture
Actifs									
<i>(en millions d'euros)</i>									
Actifs bancaires									
Prêts et créances sur la clientèle	28 742	29 843				28 742			
Créances sur les établissements de crédit	18 876	18 867				18 876			
Portefeuille de titres	55 162	56 078	8 616	-	8 694	-	37 650	-	206
Autres actifs financiers courants	1 205	1 205	-	-	-	1 135	-	-	66
Caisse, Banque Centrale	2 139	2 139	2 139						
Actifs non bancaires									
Autres actifs financiers non courants	420	420	167	-	169	85	-	-	-
Créances clients et autres créances	2 321	2 321				2 321			
Autres actifs financiers courants	154	154	106	-	-	47	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 238	1 238	1 238						
Passifs									
<i>(en millions d'euros)</i>									
Passifs bancaires									
Dettes financières	10 355	11 717						10 355	
Opérations avec la clientèle	92 212	92 212						92 212	
Autres passifs financiers	488	488	269	-	-	-	-	43	175
Passifs non bancaires									
Emprunts obligataires et dettes financières	7 141	7 320	115	3 210				3 816	
Dettes fournisseurs et autres dettes	4 052	4 052						4 052	

39.2 Méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers

A. Instruments financiers hors activité bancaire

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 elle-même établie à partir d'un benchmark de produits de taux s'échelonnant sur plus de 40 échéances. En ce qui concerne la dette obligataire, cette courbe est ajustée des *spreads* de crédit obtenus auprès de différentes contreparties bancaires.

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.

B. Instruments financiers de l'activité bancaire

La juste valeur est le montant pour lequel un actif pourrait être échangé ou un passif éteint, entre des parties bien informées, et consentantes agissant dans des conditions de concurrence normales. Lors de la comptabilisation initiale d'un instrument, sa juste valeur est généralement le prix de transaction.

La norme IAS 39 préconise en premier lieu l'utilisation d'un prix coté sur un marché actif pour déterminer la juste valeur d'un actif ou d'un passif financier. Un marché est considéré comme actif si des cours sont aisément et régulièrement disponibles auprès d'une Bourse, d'un courtier, d'un négociateur ou d'une agence réglementaire et que ces prix représentent des transactions réelles dans des conditions de concurrence normale. En l'absence de marché actif, la juste valeur doit être déterminée par utilisation de techniques de valorisation. Ces techniques comprennent l'utilisation de transactions récentes dans un contexte de concurrence normale. Elles reposent sur les données issues du marché, des justes valeurs d'instruments identiques en substance, de modèles d'actualisation de flux ou de valorisation d'options et font appel à des méthodes de valorisation reconnues. L'objectif d'une technique de valorisation est d'établir quel aurait été le prix de l'instrument dans un marché normal.

À titre d'exemple, la juste valeur des titres obligataires, des titres à revenu variable et des futures est déterminée en utilisant des prix cotés. L'utilisation de techniques de valorisation concerne les dérivés de gré à gré, les titres à intérêts précomptés (billets de trésorerie, certificats de dépôts, etc.), les dépôts-repo.

La valeur de marché des titres de participation non cotés classés en titres disponibles à la vente est déterminée par référence à certains critères tels que l'actif net, les perspectives de rentabilité et l'actualisation de cash-flows futurs. Les titres de participation non consolidés dont la juste valeur ne peut être évaluée de manière fiable sont évalués au coût.

Le prix coté dans le cadre d'un actif détenu ou d'un passif à émettre est généralement le prix offert à la vente (*bid*) et le prix offert à l'achat (*ask*) lorsqu'il s'agit d'un passif détenu ou d'un actif à acquérir. En cas de positions actives et passives symétriques, seule la position nette est valorisée selon le prix offert à la vente s'il s'agit d'un actif net ou d'un passif net à émettre et selon le prix offert à l'achat s'il s'agit d'un passif net ou d'un actif net à acquérir.

Juste valeur des crédits

Le périmètre retenu est l'ensemble des crédits tirés et inscrits au bilan de La Banque Postale. Les crédits accordés mais non encore tirés ne sont pas pris en compte : l'hypothèse retenue étant que comme leur taux venait d'être fixé, leur valeur ne devait pas s'éloigner du nominal prêté.

Les principales hypothèses sous-jacentes au calcul sont les suivantes pour les trois types de crédits commercialisés par la banque :

- La juste valeur des découverts sur comptes à vue est présumée correspondre à l'encours comptable. Cette hypothèse paraît conservatrice du fait du taux client (12 %) et de la durée très faible (moins d'un mois).
- Crédits postiers : la juste valeur est déterminée par actualisation sans prendre en compte d'hypothèses de remboursements anticipés (peu d'historique).
- Pour les prêts immobiliers aux particuliers, la juste valeur est calculée par actualisation en tenant compte des remboursements anticipés structurels.

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 DAV (via l'option « *carve out* »).

Classement hiérarchique des évaluations à la juste valeur comptabilisées au bilan

Les niveaux hiérarchiques de juste valeur définis par la norme IFRS 7 sont les suivants :

- niveau 1 : valorisation déterminée par des prix cotés sur un marché actif ;
- niveau 2 : valorisation déterminée par des techniques utilisant des données observables ;
- niveau 3 : valorisation déterminée par des techniques utilisant des données non observables.

Au 31 décembre 2010

	31/12/2010		
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs de l'Activité bancaire <i>(en millions d'euros)</i>			
Effets publics et valeurs assimilées	51		
Obligations et autres titres à RF	1 231	2 803	
Actions et autres titres à RV	68		
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	1 350	2 803	-
Actions et autres titres à RV			
Actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	-	-	-
Instruments dérivés de taux d'intérêt		96	
Instruments dérivés de cours de change		11	
Instruments dérivés sur actions et indices		10	
Dérivés de transaction	-	117	-
Instruments dérivés de taux d'intérêt		236	
Instruments dérivés de couverture de juste valeur	-	236	-
Instruments dérivés de taux d'intérêt		98	
Instruments dérivés de couverture de flux de trésorerie	-	98	-
Effets publics et valeurs assimilées	2 593	6	
Obligations et autres titres à RF	5 691	403	
Actions et autres titres à RV	1 121	7	
Titres de participation non consolidés		115	30
Actifs financiers disponibles à la vente	9 405	531	30
Transfert du niveau 1 vers le niveau 2 : 151 millions d'euros			
Transfert du niveau 2 vers le niveau 1 : 263 millions d'euros			

	31/12/2010		
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Passifs de l'Activité bancaire <i>(en millions d'euros)</i>			
Dettes représentées par un titre		6	
Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	-	6	-
Instruments dérivés de taux d'intérêts		84	
Instruments dérivés de cours de change		9	
Autres instruments dérivés		13	
Instruments dérivés sur actions et indices		1	
Instruments dérivés de transaction	-	107	-
Instruments dérivés de taux d'intérêts		182	
Instruments dérivés de couverture de juste valeur	-	182	-
Transfert du niveau 1 vers le niveau 2 : néant			
Transfert du niveau 2 vers le niveau 1 : néant			

Au 31 décembre 2009

	31/12/2009		
Actifs de l'Activité bancaire (en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Effets publics et valeurs assimilées	105		
Obligations et autres titres à RF	155	5 898	
Actions et autres titres à RV	12	26	
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	272	5 924	-
Actions et autres titres à RV	16		
Actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	16	-	-
Instruments dérivés de taux d'intérêt		338	
Instruments dérivés de cours de change		6	
Instruments dérivés sur actions et indices		24	
Dérivés de transaction	-	368	-
Instruments dérivés de taux d'intérêt		268	
Instruments dérivés de couverture de juste valeur	-	268	-
Instruments dérivés de taux d'intérêt		95	
Instruments dérivés de couverture de flux de trésorerie	-	95	-
Effets publics et valeurs assimilées	3 603	30	
Obligations et autres titres à RF	5 397	941	
Actions et autres titres à RV	1 070	49	
Titres de participation non consolidés	17	96	38
Actifs financiers disponibles à la vente	10 087	1 116	38

	31/12/2009		
Passifs de l'Activité bancaire (en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Dettes représentées par un titre		5	
Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	-	5	-
Instruments dérivés de taux d'intérêt		347	
Instruments dérivés de cours de change			
Autres instruments dérivés		13	
Instruments dérivés sur actions et indices		22	
Instruments dérivés de transaction	-	382	-
Instruments dérivés de taux d'intérêt		218	
Instruments dérivés de couverture de juste valeur	-	218	-

Juste valeur de niveau 3 : rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture

<i>(en millions d'euros)</i>	Actifs à la juste valeur par résultat	Actifs à la juste valeur par résultat sur option	Dérivés de transaction	Dérivés de couverture	Actifs disponibles à la vente	Total
31/12/2008	-	-	-	-	23	23
Gains et pertes enregistrés en résultat						-
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres						-
Achats					3	3
Ventes						-
Émissions					11	11
Remboursements						-
Autres mouvements					1	1
Transferts vers ou depuis le niveau 3						-
31/12/2009	-	-	-	-	38	38
Gains et pertes enregistrés en résultat						-
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres						-
Achats					1	1
Ventes					(2)	(2)
Émissions						-
Remboursements						-
Autres mouvements						-
Transferts vers ou depuis le niveau 3					(16)	(16)
31/12/2010	-	-	-	-	21	21
Total des gains et pertes en résultat pour des actifs détenus au 31/12/2010						

Juste valeur de niveau 3 : profits et pertes de la période comptabilisés en résultat

Néant.

39.3 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 Activité bancaire sont détaillés en note 13 « Résultat financier ».

Activité bancaire

Le tableau ci-dessous détaille les impacts sur le résultat et les capitaux propres des instruments financiers de l'Activité bancaire.

<i>(en millions d'euros)</i>	Variations de juste valeur					Gain (perte) net
	Produits (charges) d'intérêts	Juste valeur en résultat	Juste valeur en capitaux propres	Dépréciation	Décomptabilisation et dividendes	
Produits (charges) d'intérêts sur prêts, créances et dettes	1 135					1 135
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	1 493					1 493
Actifs disponibles à la vente	284		(5)	(8)	168	439
Instruments financiers à la juste valeur par résultat		269				269
TOTAL	2 912	269	(5)	(8)	168	3 336
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	

2009 (en millions d'euros)	Variations de juste valeur					
	Produits (charges) d'intérêts	Juste valeur en résultat	Juste valeur en capitaux propres	Dépréciation	Décomptabilisation et dividendes	Gain (perte) net
Produits (charges) d'intérêts sur prêts, créances et dettes	1 211					1 211
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	1 477					1 477
Actifs disponibles à la vente	223		198	(4)	166	583
Instruments financiers à la juste valeur par résultat		160				160
TOTAL	2 911	160	198	(4)	166	3 431
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	

2008 (en millions d'euros)	Variations de juste valeur					
	Produits (charges) d'intérêts	Juste valeur en résultat	Juste valeur en capitaux propres	Dépréciation	Décomptabilisation et dividendes	Gain (perte) net
Produits (charges) d'intérêts sur prêts, créances et dettes	250					250
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	1 700					1 700
Actifs disponibles à la vente	373		(33)	(50)	98	389
Instruments financiers à la juste valeur par résultat		698				698
TOTAL	2 324	698	(33)	(50)	98	3 037
	(1)	(2)	(3)	(4)	(4)	

(1) Correspond au net des « intérêts et produits assimilés » et des « intérêts et charges assimilées » figurant dans le PNB (voir note 7).

(2) Correspond à la ligne du PNB « Gains ou pertes sur opérations nets sur instruments financiers à la juste valeur par le résultat ».

(3) Correspond au montant constaté dans la variation des capitaux propres de l'année.

(4) Correspond à la ligne du PNB « Gains ou pertes nets sur actifs disponibles à la vente ».

39.4 Instruments financiers de couverture

Activités non bancaires

Les effets sur les comptes consolidés de la couverture de juste de valeur des emprunts obligataires sont décrits en note 30.

Activité bancaire

Les instruments dérivés de couverture de l'Activité bancaire (voir note 3.L. 6) se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)		Couverture de juste valeur		Couverture de flux de trésorerie		Couverture d'investissement net en devises		Total	
		Juste valeur positive	Juste valeur négative	Juste valeur positive	Juste valeur négative	Juste valeur positive	Juste valeur négative	Juste valeur positive	Juste valeur négative
Swap de taux	31/12/2008	206	174	66				272	174
	31/12/2009	268	218	95				363	218
	31/12/2010	236	182	98				334	182

Le tableau ci-dessous présente une analyse des impacts en résultat des opérations de couverture de l'Activité bancaire :

	2010			2009			2008		
	Couverture de juste valeur	Couverture de flux de trésorerie	Couverture d'investissement net en devises	Couverture de juste valeur	Couverture de flux de trésorerie	Couverture d'investissement net en devises	Couverture de juste valeur	Couverture de flux de trésorerie	Couverture d'investissement net en devises
<i>(en millions d'euros)</i>									
Produits d'intérêts sur opérations de couverture	72			115	8		105		
Charges d'intérêts sur opérations de couverture	(205)			(139)			(103)	(1)	
Produits (charges) d'intérêts nets sur opérations de couverture	(133)	0	0	(24)	8	0	2	(1)	0
Variation nette de juste valeur des instruments couverts et de couverture	3			(12)			4		
Inefficacité									
VARIATION NETTE DE JUSTE VALEUR SUR OPÉRATIONS DE COUVERTURE	3	0	0	(12)	0	0	4	0	0

39.5 Reclassements d'actifs financiers

La Banque Postale avait utilisé en 2008 les possibilités de reclassement de certains actifs financiers disponibles à la vente vers la catégorie « Prêts et créances » offertes par l'amendement du 13 octobre 2008 aux normes IAS 39 et IFRS 7.

Cet amendement permet de reclasser les actifs financiers autres que les dérivés et que les actifs financiers désignés à la juste valeur par le résultat en dehors de la catégorie « Juste valeur par le résultat » dans des circonstances rares. Il permet également de transférer des actifs financiers de la catégorie « Actifs disponibles à la vente » vers celle de « Prêts et créances » à la condition qu'ils répondent à la définition de cette dernière à la

date du reclassement et que l'entité a l'intention et la capacité de les détenir dans un avenir prévisible ou jusqu'à leur échéance.

Le transfert d'une partie des titres du portefeuille des actifs disponibles à la vente qui ne présentaient plus la liquidité attendue vers le portefeuille prêts et créances permet de donner une meilleure image dans les états financiers de l'allocation de ressources de La Banque Postale.

Ces reclassements avaient été réalisés à la juste valeur en date du 1^{er} juillet 2008.

Aucun nouveau reclassement n'a été réalisé en 2010.

Montants reclassés

	31/12/2010		31/12/2009		31/12/2008	
	Montant au bilan	Juste valeur	Montant au bilan	Juste valeur	Montant au bilan	Juste valeur
Montants avant impôts <i>(en millions d'euros)</i>						
Actifs disponibles à la vente reclassés dans la catégorie « prêts et créances »	426	486	1 514	1 628	2 396	2 473

(*) Montant corrigé au 31 décembre 2008 pour tenir compte des créances rattachées.

Montants enregistrés en résultat et dans les capitaux propres au titre des actifs reclassés

	31/12/2010		31/12/2009		31/12/2008	
	Résultat	Capitaux propres	Résultat	Capitaux propres	Résultat ⁽¹⁾	Capitaux propres ⁽²⁾
Montants avant impôts <i>(en millions d'euros)</i>						
Actifs disponibles à la vente reclassés dans la catégorie « Prêts et créances »						
Intérêts et assimilés sur opérations de trésorerie et interbancaires	8		42		63	
Dépréciations						
Gains ou pertes latents sur actifs disponibles à la vente						[42]

(1) Montant corrigé pour tenir compte de l'étalement des primes.

(2) Jusqu'à la date du 1^{er} juillet 2008.

Montants qui auraient été enregistrés en résultat et dans les capitaux propres si ces actifs n'avaient pas été reclassés

	31/12/2010		31/12/2009		31/12/2008	
	Résultat	Capitaux propres	Résultat	Capitaux propres	Résultat	Capitaux propres
Montants avant impôts <i>(en millions d'euros)</i>						
Actifs disponibles à la vente reclassés dans la catégorie « Prêts et créances »						
Dépréciations						
Gains ou pertes latents sur actifs disponibles à la vente		(6)		(26)		(113)

Note 40 Transactions avec les parties liées

- 40.1** Relations avec l'État et les entreprises du secteur public
- 40.2** Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation
- 40.3** Rémunération des organes d'administration et de direction

40.1 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 chargé de l'industrie, auprès du ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, et soumise au contrôle économique et financier de l'État, et aux procédures de contrôle de la Cour des comptes et du Parlement.

Les relations entre La Poste et l'État ont été contractualisées en juillet 2008 jusqu'en 2012 dans le cadre d'un contrat de plan intitulé « Performances et confiance ». Ce contrat pose les engagements respectifs de La Poste et de l'État pour les cinq prochaines années, formalisant les quatre missions de service public confiées à La Poste : le Service Universel Postal, le service public de transport et de la distribution de presse, la mission d'accessibilité bancaire et la mission d'aménagement du territoire.

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 avec des entreprises du secteur public. Ces transactions sont réalisées à des conditions de marché.

40.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation

Les transactions réalisées entre les sociétés du Groupe consolidées par intégration globale sont éliminées en consolidation, et ne sont donc pas présentées dans cette note.

Les transactions avec les entreprises associées concernent essentiellement CNP Assurances, avec laquelle La Banque Postale a signé une convention de partenariat commercial donnant lieu au versement de commissions. Les effets sur les comptes du Groupe des transactions avec CNP Assurances sont résumés dans le tableau suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Produits	515	446	413
Charges			
Créances	356	320	306
Dettes	21	26	19

Les transactions avec les autres entreprises associées, ainsi qu'avec les coentreprises, ne sont pas significatives.

40.3 Rémunération des organes d'administration et de direction

La rémunération des principaux dirigeants du Groupe La Poste s'est élevée en cumulé à 4,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 (5,2 millions d'euros en 2009 et 4,6 millions d'euros en 2008). Les dirigeants ne bénéficient d'aucun avantage postérieur à l'emploi spécifique.

Les principaux dirigeants du Groupe sont les membres du Conseil d'administration ainsi que les membres du Comité exécutif.

Note 41 Engagements hors bilan et passifs éventuels

- 41.1 Engagements de location
- 41.2 Engagements de l'Activité bancaire
- 41.3 Autres engagements donnés
- 41.4 Autres engagements reçus
- 41.5 Autres engagements
- 41.6 Passifs éventuels

41.1 Engagements de location

Les paiements minimaux futurs des locations opérationnelles pour lesquelles le Groupe est preneur se décomposent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Moins d'un an	454	391	336
Entre un et cinq ans	738	667	579
Plus de cinq ans	268	338	343
TOTAL	1 460	1 396	1 259

Les loyers relatifs aux locations opérationnelles se sont élevés à 537 millions d'euros en 2010 (565 millions d'euros en 2009 et 512 millions d'euros en 2008).

41.2 Engagements de l'Activité bancaire

La valeur contractuelle des engagements donnés et reçus dans le cadre de l'activité de La Banque Postale sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Engagements de financement, de garantie et sur titres donnés			
Engagements de financement			
– en faveur d'établissements de crédit	36	10	1 128
– en faveur de la clientèle	11 360	7 565	7 313
Engagements de garantie			
– en faveur d'établissements de crédit	298	265	219
– en faveur de la clientèle ⁽¹⁾	2 309	1 745	455
Engagements sur titres à livrer	4	5	147
Engagements de financement, de garantie et sur titres reçus			
Engagements de financement			
– reçus d'établissements de crédit ⁽²⁾	3 162	4 138	3 400
– reçus de la clientèle			
Engagements de garantie			
– reçus d'établissements de crédit	18 775	16 122	
– engagements sur titres à recevoir		65	113
Autres engagements donnés⁽²⁾	3 214	4 221	3 446

(1) Engagements de garantie sur perte OPCVM.

(2) Engagements donnés et reçus 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.

Engagements relatifs au Crédit Logement

Le Groupe La Poste s'est engagé 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. Cet engagement conduit le Groupe à souscrire aux augmentations de capital en titres B.

En outre, le Groupe s'est engagé à reconstituer, le cas échéant, le fonds mutuel de garantie du Crédit Logement qui garantit la défaillance des emprunteurs sur les prêts portés dans les comptes du Crédit Logement. Le montant de cet engagement, qui correspond à la quote-part des encours distribués par le réseau de La Poste, s'élevait au 31 décembre 2010 à 297,6 millions d'euros.

41.3 Autres engagements donnés

A. Cautions, avals et garanties

- Le montant total des avals, cautions et autres garanties donnés s'élève à 14 millions d'euros au 31 décembre 2010.
- La Poste s'est engagée à verser 3,5 millions d'euros au bénéfice de la Fondation d'entreprise La Poste, le versement s'échelonnant sur une période allant de 2010 à 2013.
- La Caisse des Dépôts a octroyé des prêts au personnel de La Banque Postale Asset Management qui s'est portée garante pour son personnel pour un montant de 1 million d'euros.

B. Garanties de passif

- Dans le cadre de la cession de GeoPost Logistics, des garanties relatives à des risques sociaux ou fiscaux ont été données à Logista. Ces garanties s'éteignent une fois le risque prescrit.
- Au titre de la cession de Top Chrono et de TZF, des garanties relatives à des risques sociaux ou fiscaux ont été émises par le Groupe GeoPost à hauteur de 0,2 million d'euros. Ces garanties s'éteignent une fois le risque prescrit.
- Lors de la cession des sociétés Taxicolis et Mat Courses à Flash Europe International, Chronopost SA s'est portée garante des éléments de nature fiscale, sociale, et des insuffisances d'actifs ou de dettes provisionnées dans les comptes au 31 décembre 2007. Cette garantie expirera une fois le risque prescrit dans chaque domaine concerné (fiscal, douanier, Sécurité sociale).
- Lors de la cession de la filiale Europe Airpost en mars 2008, Sofipost s'est portée garante envers l'acquéreur, Air Contractors, de tout supplément de passif, ou insuffisance d'actif, imputable à un fait générateur antérieur à la date de cession, pendant une durée courant jusqu'à l'expiration du délai de prescription pour les dettes fiscales et sociales, et pour une durée de 2 ans à compter de la date de cession pour les autres garanties. Cette garantie de passif est accordée pour un montant maximum correspondant au prix de cession des titres, et avec une franchise de 200 milliers d'euros.

41.4 Autres engagements reçus

A. Cautions, avals et garanties

- Le montant total des avals, cautions et garanties reçus s'élève au 31 décembre 2010 à 67 millions d'euros, dont 62 millions d'euros pour La Poste.

B. Lignes de crédit

- La Poste dispose d'une ligne de crédit renouvelable pour un montant de 750 millions d'euros à sept ans valable jusqu'en décembre 2012, pour laquelle elle a reçu un engagement des neuf banques constituant le pool bancaire.
- La Poste dispose d'une ligne de crédit confirmée pour un montant de 50 millions d'euros auprès de HSBC, valable jusqu'en décembre 2015.
- La Poste dispose d'une ligne de crédit confirmée pour un montant de 50 millions d'euros auprès de Calyon, valable jusqu'en février 2013.

Aucune de ces lignes n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2010.

C. Promesses de vente d'immeubles

La Poste a signé des promesses de vente d'immeubles pour des opérations devant se dénouer en 2011. Le montant total des engagements reçus à ce titre s'élève au 31 décembre 2010 à 50 millions d'euros.

D. Promesses de vente de titres

Le Groupe des Caisses d'Épargne a consenti le 21 décembre 2000 au Groupe La Poste une promesse de vente irrévocable et sans réserve portant sur les actions CNP Assurances et les Titres Additionnels représentant 2 % du capital de CNP Assurances.

E. Engagements liés à l'acquisition de Seur

En vertu du pacte d'actionnaires conclu le 10 mars 2008 avec des franchisés Seur, actionnaires de Seur SA, GeoPost a accordé à chaque actionnaire une option individuelle de vente aux conditions suivantes :

- cession à GeoPost de la totalité des actions Seur SA et des actions des franchises détenues ;
- option exerçable sur une durée de vingt ans à compter du 10 mars 2008, sous réserve de l'acquisition par GeoPost d'une franchise postérieurement à cet accord ;
- l'obligation d'achat garantie par GeoPost est plafonnée à un montant annuel de 100 millions d'euros.

Ces options sont actives depuis l'acquisition de la franchise de Teruel par GeoPost en mars 2009.

- Dans le cadre de l'acquisition par GeoPost de la société « Servicio e Informacion Urgente de Transportes » (SIUT) et ses filiales en juin 2004, des garanties avaient été données

par le vendeur. À fin décembre 2010 seules restent en vigueur celles relatives à des risques sociaux ou fiscaux qui s'éteignent une fois le risque prescrit.

- Au titre de l'acquisition de Seur Bilbao (2004), STU Saragoza (2005), Transparcel Baix (2006), Seur Gerona (2006), Seur Granollers (2006) et Seur Santander (2007), des garanties ont été données par les vendeurs, pendant cinq ans à compter de l'acquisition et sans limitation de montant, au titre des risques sociaux ou fiscaux pouvant affecter ces sociétés.
- Au titre de l'acquisition en 2009 de dix franchises Seur (Teruel, Cordoba, Albacete, Cartagena, Palencia, Lugo, Segovia, Parcel Vallès, Orense et Badalona), des garanties ont été données par les vendeurs, pour une durée de deux ans à compter de la prise de contrôle, sauf dans les domaines sociaux et fiscaux où cette durée est portée à cinq ans. Ces garanties sont accordées sans limitation de montant. Ces engagements sont assortis de garanties bancaires pour toutes les franchises sauf celle de Badalona, acquise auprès de Seur SA.

F. Engagements liés à l'acquisition de Yurtiçi Kargo

Dans le cadre de la prise de participation minoritaire par GeoPost dans la société Yurtiçi Kargo en février 2007, des garanties ont été données par les vendeurs pour une durée de deux ans à compter de la prise de participation et sans limitation de montant. Un aménagement de la durée de ces garanties est prévu pour les cas spécifiques :

- en cas de litige fiscal, un an à compter de la notification du redressement ;
- en cas de litige relatif à la réglementation postale locale, trois ans à compter de la date de prise de participation ;
- en cas de litige relatif aux garanties existant entre Yurtiçi Kargo et les vendeurs, dix ans à compter de la date de prise de participation.

G. Engagements liés à l'acquisition de Pegasus

L'acte d'acquisition des titres Pegasus signé en 2008 par Armadillo Holding GmbH inclut des garanties données par le vendeur, ADL, pour une durée de deux ans à compter de la prise de contrôle ou dans le délai de prescription du sous-jacent (notamment dans le domaine fiscal).

Par ailleurs, dans le cadre de cette acquisition, Armadillo Holding GmbH a conclu avec ADL, l'actionnaire historique de Pegasus, un pacte d'actionnaires. Celui-ci comprend notamment :

- des options sur les intérêts minoritaires détenus par ADL (20 %) : call conditionnel exerçable par Armadillo Holding GmbH et put conditionnel exerçable par ADL ;
- une clause de « *tag along* » (droit de sortie conjoint) en faveur de ADL ;
- une clause de « *drag along* » (obligation de sortie conjointe) en faveur de Armadillo Holding GmbH.

H. Engagements liés à l'acquisition de DPD Bosnie, DPD Croatie, DPD Slovénie et DPD Serbie

Dans le cadre de l'acquisition en 2008 par GeoPost des actions des entités DPD Adriatics, des garanties ont été données par le vendeur. Ces garanties courent pendant deux ans à compter de l'acquisition, sauf en ce qui concerne le statut et la capacité juridique du vendeur (cinq ans) et en cas de redressement fiscal (délai de prescription).

I. Engagements liés à l'acquisition d'Extelia

Dans le cadre de l'acquisition d'Extelia en 2008, une garantie de passif a été accordée par le vendeur pour une durée de 10 ans, sans limite de montant en ce qui concerne les risques liés à la conformité réglementaire, et de 20 mois avec une limite de 42,9 millions d'euros pour les autres risques.

J. Engagement lié au prêt accordé par GeoPost SA à Redtranshu

En garantie d'un prêt de deux millions d'euros qu'elle a consenti à Redtranshu (franchise Seur de Huelva), GeoPost SA a reçu en nantissement les 33 538 actions détenues par Redtranshu dans Seur SA (soit environ 0,9 % du capital de cette société).

K. Engagements liés à l'acquisition de Sogec

Dans le cadre de l'acquisition du groupe Sogec en décembre 2010, une garantie de passif a été accordée par le vendeur, limitée à un pourcentage de la valeur d'entreprise (fixée à 42 millions d'euros en date d'acquisition) : 15 % la première année, puis 10 %, 5 % et 1,5 %. Cette garantie court jusqu'au 28 février 2014 en matière fiscale, au 28 février 2015 en matière sociale et jusqu'au 12 juin 2012 pour les autres domaines.

41.5 Autres engagements

A. Pacte d'actionnaires concernant CNP Assurances

L'État, la Caisse des Dépôts, la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et de Prévoyance (CNCE), Le Groupe La Poste et Sopassure forment un pacte d'actionnaires sur CNP Assurances. Ce pacte, dont l'échéance était fixé au 31 décembre 2008, a été

prolongé jusqu'au 31 décembre 2015 dans le cadre des accords intervenus en juin 2006 entre les partenaires. Les accords commerciaux qui lient CNP Assurances aux Caisses d'Épargne et à La Banque Postale ont également été prolongés jusqu'à fin 2015.

En application du traité d'apport entre La Poste et La Banque Postale, cette dernière a repris les droits et obligations découlant de ce pacte en lieu et place de La Poste.

B. Engagements liés à l'acquisition d'une partie des titres de la SAS Carte Bleue

Dans le cadre de l'entrée de SF2 au capital de la SAS Carte Bleue, La Poste s'est engagée à conserver une participation majoritaire dans le capital de sa filiale SF2.

SF2 a en outre consenti à La Poste une option d'achat portant sur la totalité des titres et droits afférents détenus dans le capital de la SAS Carte Bleue que La Poste pourra exercer dès lors que sa participation dans le capital de SF2 deviendra minoritaire. Le prix d'achat des actions de la SAS Carte Bleue sera alors défini d'un commun accord entre La Poste et SF2.

En application du traité d'apport entre La Poste et La Banque Postale, cette dernière vient aux droits et obligations découlant de cet engagement en lieu et place de La Poste.

C. Droit individuel à la formation (DIF)

Les droits acquis et non consommés par le personnel du Groupe au titre du DIF représentent :

- plus de 10,4 millions d'heures pour la population des contractuels ;
- plus de 8,8 millions d'heures pour la population des fonctionnaires.

41.6 Passifs éventuels

Le Groupe n'a pas connaissance de risques significatifs qui ne feraient pas l'objet d'une provision dans les comptes consolidés.

Note 42 Bilan des Activités bancaires**42.1** Bilan contributif du sous-groupe La Banque Postale**42.2** Éléments de l'actif et du passif bancaires par durée restant à courir**42.1 Bilan contributif du sous-groupe La Banque Postale**

Actif de l'Activité bancaire (au format bancaire) <i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Caisses, Banques Centrales	2 150	3 700	2 139
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	4 271	6 581	8 468
Instruments dérivés de couverture	335	363	272
Actifs financiers disponibles à la vente	10 652	11 919	9 500
Prêts et créances sur les établissements de crédit	73 494	73 953	18 876
Prêts et créances sur la clientèle	39 194	33 065	28 742
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	130	95	148
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	37 413	34 627	37 650
Actifs d'impôts	19	7	0
Comptes de régularisation et autres actifs	3 093	4 876	4 351
Participations mises en équivalence	1 954	1 857	1 559
Immobilisations corporelles, incorporelles, immeubles de placement	749	679	624
Montant net des écarts d'acquisition – Actif	35	33	8
Élimination titres	(2 358)	(2 342)	(2 326)
TOTAL ACTIF DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE (AU FORMAT BANCAIRE)	171 130	169 412	110 011
Passif de l'Activité bancaire (au format bancaire) <i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	113	388	271
Instruments dérivés de couverture	182	218	175
Opérations interbancaires et assimilées : dettes envers les établissements de crédit	6 170	5 619	6 905
Opérations avec la clientèle	151 043	149 808	92 212
Dettes représentées par un titre	4 523	3 807	2 620
Passifs d'impôts	16	18	5
Comptes de régularisation et passifs divers	4 123	5 499	4 711
Provisions techniques des entreprises d'assurance	451	383	308
Provisions	304	326	389
Dettes subordonnées	1 236	502	501
Intérêts minoritaires	(10)	1	0
Capitaux propres part du Groupe	2 979	2 843	1 916
Réserves consolidées et autres	2 412	2 119	1 520
Résultat part du Groupe	651	596	318
Solde des opérations avec le reste du Groupe – Impact sur le résultat			(15)
Solde des opérations avec le reste du Groupe – Impact sur le bilan	(84)	128	92
PASSIF DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE (AU FORMAT BANCAIRE)	171 130	169 412	110 011

42.2 Éléments de l'actif et du passif bancaires par durée restant à courir

<i>(en millions d'euros)</i>	Échéances à moins de 1 an	Échéances à plus de 1 an	Total
Éléments d'actifs par durée restant à courir			
Caisses et Banques Centrales de l'Activité bancaire	2 150	0	2 150
Portefeuille de l'Activité bancaire	13 353	38 487	51 840
Créances sur les établissements de crédit de l'Activité bancaire	70 497	2 997	73 494
Prêts et créances sur la clientèle de l'Activité bancaire	3 867	35 327	39 194
Éléments de passif par durée restant à courir			
Autres passifs financiers de l'Activité bancaire	187	694	881
Dettes envers les établissements de crédit de l'Activité bancaire	5 910	260	6 170
Dettes envers la clientèle de l'Activité bancaire	146 461	4 583	151 043
Dettes représentées par un titre	4 839	1 236	6 075

Note 43 Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés

- 43.1 Passage du résultat net à la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts
- 43.2 Dépréciations, amortissements et pertes de valeur
- 43.3 Variation du besoin en fonds de roulement
- 43.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires
- 43.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles
- 43.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts
- 43.7 Remboursements d'emprunts
- 43.8 Autres flux liés aux opérations de financement
- 43.9 Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice

43.1 Passage du résultat net à la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2008
Résultat net de l'ensemble consolidé	537	537	535
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	(197)	(165)	(137)
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur (hors Activité bancaire)	(26)	(86)	54
Plus- ou moins-values de cession (y compris dilution)	(3)	7	(31)
Variations nettes des provisions	308	240	177
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	936	862	751
Autres produits et charges sans incidence de trésorerie	5	(0)	6
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt	1 560	1 395	1 355
Coût de l'endettement financier net ⁽¹⁾	187	214	236
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	211	174	120
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT	1 958	1 783	1 712

(1) Hors variation des gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur.

43.2 Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2008
Dotations et reprises aux amortissements du résultat d'exploitation	909	856	750
Dotations et reprises aux amortissements du résultat financier	(11)	(13)	(2)
Dépréciations d'écart d'acquisition	37	19	3
TOTAL	936	862	751

43.3 Variation du besoin en fonds de roulement

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2008
Variations des stocks et encours	15	(5)	(11)
Variations des créances d'exploitation	(121)	65	79
Variations des dettes d'exploitation et autres actifs/passifs d'exploitation	344	(76)	(27)
TOTAL	238	(17)	40

43.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2008
Variations du Portefeuille de titres de l'Activité bancaire	789	2 509	10 518
Variations des Prêts et créances de l'Activité bancaire	(6 129)	(4 322)	(4 386)
Variations des Créances sur les établissements de crédit de l'Activité bancaire	459	4 010	176
Variations des Autres actifs financiers courants de l'Activité bancaire	945	(816)	1 363
Variations des Dettes envers les établissements de crédit de l'Activité bancaire	1 844	27	(8 922)
Variations des opérations avec la clientèle de l'Activité bancaire	1 235	(1 411)	1 108
Variations des autres passifs financiers de l'Activité bancaire	(278)	346	145
Variations des comptes de régularisation de l'Activité bancaire	(507)	830	(432)
Variations des caisses, Banque Centrale de l'Activité bancaire	1 550	(1 561)	529
TOTAL	(93)	(389)	100

43.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2008
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(290)	(280)	(193)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(702)	(884)	(1 001)
Variations des fournisseurs d'immobilisations	17	(73)	(31)
TOTAL	(975)	(1 237)	(1 225)

43.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2008
Emprunts obligataires	187	500	500
Emprunts auprès des établissements de crédit	1	1	0
Billets de trésorerie	0	150	347
Autres emprunts et dettes assimilées	2	3	1
Emprunts sur Location-Financement	0	1	6
TOTAL	189	654	854

43.7 Remboursements d'emprunts

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2008
Emprunts obligataires	(167)	(400)	(229)
Emprunts auprès des établissements de crédit	(6)	(9)	(6)
Bons La Poste	(7)	(9)	(13)
Billets de trésorerie	0	(347)	0
Autres emprunts et dettes assimilées	0	(1)	5
Emprunts sur Location-Financement	(15)	(18)	(18)
Dérivés	0	0	0
TOTAL	(195)	(784)	(261)

43.8 Autres flux liés aux opérations de financement

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2008
Encaissement de dépôts et cautionnements reçus	55	59	138
Remboursement de dépôts et cautionnements reçus	(6)	(1)	(0)
Autres	29	(19)	(4)
TOTAL	78	39	134

43.9 Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2008
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	1 529	1 122	1 238
Comptes bancaires et à décaisser	(26)	(29)	(31)
TOTAL	1 503	1 093	1 207

Note 44 Honoraires des commissaires aux comptes

En application du décret n° 2008-1487 du 30 décembre 2008, les honoraires des 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.

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009	2008
Contrôle légal des comptes	7,1	6,8	6,7
Dont sociétés mises en équivalence	0,5	0,7	0,3
Autres missions directement liées aux diligences de contrôle légal des comptes	1,4	2,7	5,5
Dont sociétés mises en équivalence	n/s	n/s	n/s

Note 45 Événements postérieurs à la clôture

Augmentation de capital de La Poste

Le Conseil d'administration du 10 février 2011 a adopté le projet d'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros devant être souscrits par l'État à hauteur de 1,2 milliard d'euros et par la Caisse des Dépôts à hauteur de 1,5 milliard d'euros.

Une Assemblée Générale Extraordinaire a été convoquée pour le 6 avril 2011 afin de procéder à l'émission des actions nouvelles et d'acter l'entrée de la Caisse des Dépôts au sein des instances de gouvernance du Groupe.

Note 46 Périmètre de consolidation

Sociétés	PAYS	Pourcentage d'intérêt			Pourcentage de contrôle			Méthode de consolidation		
		2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Société consolidante										
La Poste										
44, boulevard de Vaugirard 75757 Paris Cedex 15										
Secteur Colis-Express										
GeoPost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
GeoPost SI	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Sodexi	France	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE	MEE
Télintrans	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Sous-groupe GeoPost Intercontinental										
GeoPost Intercontinental SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
GeoPost Americas Inc. <i>(ex-Chronopost International USA)</i>	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Chronopost International Burkina Faso	Burkina Faso	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	MEE	MEE	MEE
Chronopost International Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	IG	IG	IG
Chronopost International Niger	Niger	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	IG	IG	IG
Chronopost International Sénégal	Sénégal	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Chronopost Algérie	Algérie	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
IBC Ltd UK	Grande-Bretagne	40,00	40,00	70,00	40,00	40,00	70,00	MEE	MEE	IP
Services Express Ltd	Grande-Bretagne		100,00	100,00		100,00	100,00		IG	IG
IBC Inc.	États-Unis	40,00	40,00	70,01	40,00	40,00	70,01	MEE	MEE	IP
IBC Aruba	Pays-Bas	40,00	40,00		40,00	40,00		MEE	MEE	
IBC Trinidad	Trinidad & Tobago	40,00	40,00	61,60	40,00	40,00	70,00	MEE	MEE	IP
IBC Turks & Caicos	Îles Turques	40,00	40,00		40,00	40,00		MEE	MEE	
DPD Guangzhou	Chine	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
DPD Korea	Corée du sud	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
GeoPost Middle East FZE	Émirats arabes unis	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
DPD UAE LLC <i>(ex-DPD Kanoo)</i>	Émirats arabes unis	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	IP	IP	IP
DPD Laser	Afrique du Sud	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	IP	IP	IP
DPD Continental India	Inde		60,00	60,00		60,00	60,00		IP	IP
Lenton Group Ltd	Hong Kong		25,00	25,00		25,00	25,00		MEE	MEE
Sous-groupe Chronopost										
Chronopost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Chronopost International Cameroun	Cameroun	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Chronopost International Portugal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Maroc Chrono INTL	Maroc	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	MEE	MEE	MEE
SCI Intel Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG

Sociétés	PAYS	Pourcentage d'intérêt			Pourcentage de contrôle			Méthode de consolidation		
		2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Sous-groupe GeoPost Central Europe										
GeoPost GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
GeoPost Immobilien	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
GeoPost Service	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Chronopost International Deutschland	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
DPD GeoPost GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
DPD Aschaffenburg	Allemagne	84,04	84,04	84,04	84,04	84,04	84,04	IG	IG	IG
DPD Belgium NV	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
DPD Luxembourg SA (ex-DPD SARL)	Luxembourg	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Chronopost International Netherland	Pays-Bas	100,00			100,00			IG		
DPD Nederland BV (ex-GeoPost BV)	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
DPD Czech Republic	Tchéquie	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
DPD Ukraine	Ukraine	25,50	25,50	25,50	25,50	25,50	25,50	IP	IP	IP
GeoPost Benelux (fusion avec DPD Belgium NV)	Belgique	100,00			100,00			IG		
DPD Schweiz AG (ex-GeoPost SA Suisse)	Suisse	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
DPD Betriebsgesellschaft	Allemagne	84,04	84,04	84,04	84,04	84,04	84,04	IG	IG	IG
DPD Vertriebsgesellschaft	Allemagne	84,04	84,04	84,04	84,04	84,04	84,04	IG	IG	IG
DPD Delicom	Allemagne	84,04	84,04	84,04	84,04	84,04	84,04	IG	IG	IG
DPD Polska S.p.z.o.o. (ex-Masterlink)	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
DPD Slovakia (ex-DPD SK Sro)	Slovaquie	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
GeoPost YK Servisi AS	Turquie	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG	IG
DPD Hungaria	Hongrie	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
DPD Croatia doo	Croatie	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
DPD Estonia (ex-Baltic Logistic System Eesti AS)	Estonie	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
DPD Latvija (ex-Baltic Logistic System Latvija SIA)	Lettonie	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
DPD Lithuania (ex-Baltic Logistic System Vilnius)	Lituanie	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Armadillo Bizpak	Russie	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	IP	IP	IP
Armadillo One	Russie	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	IP	IP	IP
B2C	Russie		50,00	50,00		50,00	50,00		IP	IP
Armadillo Holding GmbH	Allemagne	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	IP	IP	IP
GeoPost Bulgaria o.o.d.	Bulgarie	26,01	26,01	26,01	51,00	51,00	51,00	IG	IG	IG
GeoPost Nordic and Eastern Europe	Suède	100,00			100,00			IG		
ACP Air Cargo Poland	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
TD Express services SARL	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
DPD Austria	Autriche	25,57	25,57	25,57	25,57	25,57	25,57	MEE	MEE	MEE
DPD RO SA (ex-GeoPost Cargus)	Roumanie	50,99	50,99	50,99	51,00	51,00	99,98	IG	IG	IG
Pegasus Courier S.R.L.	Roumanie	40,00	40,00	40,00	50,00	50,00	50,00	IP	IP	IP
DPD Bosnien	Bosnie	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG

Sociétés	PAYS	Pourcentage d'intérêt			Pourcentage de contrôle			Méthode de consolidation		
		2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Sous-groupe GeoPost Central Europe										
DPD Kazakhstan <i>(ex-GeoPost Caspian)</i>	Kazakhstan	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	IP	IP	IP
DPD Serbien d.o.o.	Serbie	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Interattica Grèce	Grèce	100,00	100,00		100,00	100,00		IG	IG	
DPD Slovenia	Slovénie	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Yurtiçi Kargo Servisi AS	Turquie	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE	MEE
Sous-groupe GeoPost Espagne										
GeoPost Espagne	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Seur GeoPost	Espagne	60,00	72,26	73,38	60,00	72,26	73,38	IG	IG	IG
Menexpres	Espagne	60,00	72,26	73,38	60,00	72,26	73,38	IG	IG	IG
GeoPost España Parcel	Espagne		100,00	100,00		100,00	100,00		IG	IG
Seur Cordoba <i>(fusion avec GeoPost España Parcel)</i>	Espagne		100,00			100,00			IG	
Seur Cartagena <i>(fusion avec GeoPost España Parcel)</i>	Espagne		100,00			100,00			IG	
Seur Albacete <i>(fusion avec GeoPost España Parcel)</i>	Espagne		100,00			100,00			IG	
Seur Palencia <i>(fusion avec GeoPost España Parcel)</i>	Espagne		100,00			100,00			IG	
Seur Lugo <i>(fusion avec GeoPost España Parcel)</i>	Espagne		100,00			100,00			IG	
Seur Orense <i>(fusion avec GeoPost España Parcel)</i>	Espagne		100,00			100,00			IG	
Seur Parcel Vallès <i>(fusion avec Seur GeoPost)</i>	Espagne		53,54			53,54			IG	
Seur Segovia <i>(fusion avec GeoPost España Parcel)</i>	Espagne		100,00			100,00			IG	
Seur SA	Espagne	19,62	30,66	33,46	19,62	30,66	33,46	MEE	IP	IP
Seur Internacional	Espagne	40,00	58,40	60,08	40,00	58,40	60,08	MEE	IP	IP
Seur Badalona <i>(fusion avec Seur GeoPost)</i>	Espagne		72,26			72,26			IG	
Logistica 24 <i>(fusion avec Seur Integration Logistica)</i>	Espagne		30,66			30,66			IP	
Seur Instalaciones <i>(fusion avec Seur SA)</i>	Espagne		30,66			30,66			IP	
Seur Espana Operaciones	Espagne		30,66	33,46		30,66	33,46		IP	IP
Seur Gerencia de Riesgos	Espagne		30,66	33,46		30,66	33,46		IP	IP
Seur Integracion Logistica	Espagne		30,66	33,46		30,66	33,46		IP	IP
Correduria de Seguros	Espagne		30,66	33,46		30,66	33,46		IP	IP
Integracion Logistica Valencia	Espagne		15,64	17,06		30,66	33,46		IP	IP
Barcino Pack	Espagne		13,64	14,89		13,64	14,89		MEE	MEE
Transjaen	Espagne		29,11	31,76		30,66	33,46		IP	IP
Sous-groupe GeoPost UK										
GeoPost Intermediate Holding	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
DPD UK <i>(ex-GeoPost UK Ltd)</i>	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
UK Letter Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG

Sociétés	PAYS	Pourcentage d'intérêt			Pourcentage de contrôle			Méthode de consolidation		
		2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Sous-groupe GeoPost UK										
DPD UK Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Interlink Express Plc	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Interlink Express Parcels	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Castlegate	Grande-Bretagne			100,00			100,00			IG
Interlink Ireland Ltd	Irlande	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
GeoPost Ireland Limited	Irlande	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
GeoPost Holding Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Parceline Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
DPD Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Mail Plus Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Sous-groupe Exapaq										
SCI de L'Étoile (fusion avec Exapaq)	France	100,00	100,00		100,00	100,00		IG	IG	
SCI 3D (fusion avec Exapaq)	France	100,00	100,00		100,00	100,00		IG	IG	
SCI EXALAB	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
SCI EXA Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
SCI EXAMURS Lyon (fusion avec Exapaq)	France	100,00	100,00		100,00	100,00		IG	IG	
SCI EXAMURS Paris	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Exapaq SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Pickup Services	France		81,83	82,44		81,83	82,44		IG	IG
Secteur Courrier										
Sofipost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Dynapost	France	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	IG	IG	IG
Gescomail	France	65,00	65,00	65,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Somepost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Sélisa	France	100,00			100,00			IG		
Synaxio (fusion avec La Poste)	France	60,00	100,00		60,00	100,00		MEE	IG	
Docapost Suisse (ex-Mediapost)	Suisse	51,04	64,90	64,90	51,04	64,90	64,90	IG	IG	IG
Deskmail	Suisse			55,16			85,00			IG
Calligraphy	Suisse			61,33			94,50			IG
Édition à la carte	Suisse			30,66			50,00			IG
STP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
SCI STP Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Seres	France	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG	IG
Seres ASV (fusion avec Seres)	France	66,00	66,00		100,00	100,00		IG	IG	
Extelia Holding (fusion Docapost)	France	100,00	100,00		100,00	100,00		IG	IG	
Extelia SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Extelia On Line	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
CNPT Extelia SA	France	65,99	66,00	66,00	65,99	66,00	66,00	IG	IG	IG

Sociétés	PAYS	Pourcentage d'intérêt			Pourcentage de contrôle			Méthode de consolidation		
		2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Secteur Courrier										
Technique et Assistance SA	France	99,96	99,96	99,96	99,96	99,96	99,96	IG	IG	IG
Sefas	France	51,01	99,33	99,33	51,01	99,33	99,33	IG	IG	IG
Sefas Inc	États-Unis	51,01	99,33	99,33	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Sefas Ltd	Grande-Bretagne	51,01	99,33	99,33	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
CER Extelia	France		50,98	50,98		50,98	50,98		IG	IG
Sofadev Extelia	Maroc		50,98	50,98		100,00	100,00		IG	IG
T2IS	Maroc		50,98	50,98		100,00	100,00		IG	IG
Edixis (<i>fusion avec Seres</i>)	France	100,00	66,00		100,00	100,00		IG	IG	
Seres Espagne	Espagne	66,00	66,00	66,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Brokers Acquisition Inc.	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Brokers Worldwide LLC	États-Unis	88,60	95,11	95,11	88,60	95,11	95,11	IG	IG	IG
Docapost DPS (<i>ex-Aspheria Holding</i>)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Aspheria	France	99,89	99,99	99,99	99,89	99,99	99,99	IG	IG	IG
Maileva	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Certinomis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Mediapost SA	France	81,79	81,79	100,00	81,79	81,79	100,00	IG	IG	IG
Mediapost Publicité	France			100,00			100,00			IG
SMP	France			100,00			100,00			IG
FSM	France			100,00			100,00			IG
Sogec Marketing	France			100,00			100,00			IG
Sogec Datamark Services	France			100,00			100,00			IG
Sogec Informatique	France			100,00			100,00			IG
Sogefinad	France			100,00			100,00			IG
SCI 13, rue Charcot	France			100,00			100,00			IG
Sogec Deutschland	Allemagne			100,00			100,00			IG
Sogec Gestion	France			100,00			100,00			IG
Mediapost SGPS (<i>ex-Mediapost Portugal</i>)	Portugal	41,72	41,71	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG	IG
Mediapost Distribuição Postal (<i>ex-BAAM LDA</i>)	Portugal	41,72	41,71	51,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Mediapost Galex Distribucion y Logistica (<i>ex-Postlog SA</i>)	Portugal	41,72	41,71	51,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Eurobussula LDA	Portugal	41,72	41,71	51,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Celeris LDA	Portugal	41,72	41,71	51,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Orbitroad LDA	Portugal	41,72	41,71	51,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Xange Capital	France	34,87	34,87	34,87	34,87	34,87	34,87	MEE	MEE	MEE
Post Office of Exchange	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Aurore	France	65,00	65,00	65,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
SF7	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Ingénierie Solution Courrier (<i>ex-SF14</i>)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Doc station	France	100,00	100,00		100,00	100,00		IG	IG	
La Poste UK Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Orsid SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG

Sociétés	PAYS	Pourcentage d'intérêt			Pourcentage de contrôle			Méthode de consolidation		
		2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Secteur Courrier										
Orsid Document Management (ex-Orsid Laser)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Orsid Provence	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Orsid Rhône-Alpes	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Orsid Datapage	France	100,00			100,00			IG		
Orsid Production	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
ViaPost (ex-SF18)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Mediapost Multicanal (fusion avec Mediapost)	France	81,79	81,79		100,00	100,00		IG	IG	
LGA	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Neolog	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Neopress	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Média-Presses	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Neopress Direct (ex-Paris Action Presse)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Publipost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Docapost (ex-SF19)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
La Poste Global Mail (ex-SF21)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
The Mailing House (fusion avec Brokers WW)	États-Unis	88,60	95,11		100,00	100,00		IG	IG	
BTB Mailflight Holding	Grande-Bretagne	84,94	99,99	99,99	84,94	99,99	99,99	IG	IG	IG
BTB Mailflight Ltd	Grande-Bretagne	84,94	99,99	99,99	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Mailflight Courier Services Ltd	Grande-Bretagne	84,94	99,99	99,99	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
La Poste Deutschland GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Fret GV	France	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	IP	IP	IP
Mobigreen	France		100,00	100,00		100,00	100,00		IG	IG
Mediapost Espagne	Espagne		41,71	51,47		51,00	51,47		IG	IG
BK Distribuciones XXI (fusion avec Mediapost Espagne)	Espagne		41,71			100,00			IG	
Distribuciones Publicitarias Sector (fusion avec Mediapost Espagne)	Espagne		41,71			100,00			IG	
Mediapost Hit Mail	Roumanie		49,09	60,02		60,02	60,02		IG	IG
Creat Direct	Roumanie		49,09	60,02		100,00	100,00		IG	IG
Inbox Marketing	Roumanie		48,30	59,06		98,40	98,40		IG	IG
Interactions Marketing	Roumanie		39,27	48,01		80,00	80,00		IG	IG
Hit Mobile Marketing	Roumanie		44,18	54,01		90,00	90,00		IG	IG
Bretagne Routage	France		100,00	100,00		100,00	100,00		IG	IG
Bretagne Print Services	France		100,00	100,00		100,00	100,00		IG	IG
La Vosgienne industrielle de Mailing	France		100,00	100,00		100,00	100,00		IG	IG
EletterMail	France			100,00			100,00			IG

Sociétés	PAYS	Pourcentage d'intérêt			Pourcentage de contrôle			Méthode de consolidation		
		2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Secteur Activité bancaire										
La Banque Postale (ex-Efiposte)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
La Banque Postale Gestion Privée (ex-Efiposte Gestion)	France	51,00	50,99	50,99	51,00	50,99	50,99	IG	IG	IG
SCI CRSF DOM	France	99,94	100,00	100,00	99,94	100,00	100,00	IG	IG	IG
SCI CRSF Métropole	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
SF2	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
La Banque Postale Prévoyance (ex-Assurposte)	France	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	IP	IP	IP
La Banque Postale Asset Management	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
La Banque Postale Structured Asset Management	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
La Banque Postale Conseil en Assurances (ex-Sogerco)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Sopassure	France	50,02	50,02	50,02	50,02	50,02	50,02	IP	IP	IP
CNP Assurances	France	19,71	19,72	19,72	35,48	35,48	35,48	MEE	MEE	MEE
La Banque Postale Financement (ex-Issy SF2 4)	France	100,00	65,00	65,00	100,00	65,00	65,00	IG	IG	IG
La Banque Postale Assurances IARD (ex-Fédération SF2)	France		68,68	65,00		68,68	65,00		IG	IG
Tocqueville Finance Holding	France		70,00	75,17		70,00	75,17		IG	IG
Tocqueville Finance	France		69,85	75,03		99,78	99,81		IG	IG
OFC Finance	France		100,00	100,00		100,00	100,00		IG	IG
La Banque Postale Assurance Santé (ex-EF Primo)	France		100,00	76,29		100,00	76,29		IG	IG
Secteur Immobilier										
Poste Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Loca Poste SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
ImmoStoc SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
SCI Tertiaire Saint-Romain	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
SCI Tertiaire	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
SCI Logement	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
SCI Foyers	France	100,00			100,00			IG		
SCI Centres de Loisirs	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
SCI Activités Annexes	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
SCI DOM	France	99,99	100,00	100,00	99,99	100,00	100,00	IG	IG	IG
SCI 44 Vaugirard (ex-SCI Tertiaire SF)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
SCI Tertiaire SF Mixte	France	99,93			99,93			IG		
SCI Activités Courrier Local	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
SCI BP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
SCI BP Mixte	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG

Sociétés	PAYS	Pourcentage d'intérêt			Pourcentage de contrôle			Méthode de consolidation		
		2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Secteur Immobilier										
SCI Activités Courrier Industriel	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
SCI Activités Courrier de Proximité	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
SCI Activités Colis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
SCI Tertiaire Mixte	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
CIPOSTE SAS (ex-PI1 SAS)	France	99,99	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
PI3 SCI (fusion avec SCI Tertiaire Mixte)	France	100,00			100,00			IG		
PI7 SAS (fusion avec SCI Tertiaire Mixte)	France	100,00			100,00			IG		
TPF2 Sppicav	France	22,40	22,40	19,37	22,40	22,40	19,37	MEE	MEE	MEE
AKATEA TPF2	France	22,40	22,40	19,37	22,40	22,40	19,37	MEE	MEE	MEE
Fréjorgues Energy SAS	France		49,00	49,00		49,00	49,00		MEE	MEE
SPPICAV Akatéa	France		100,00	100,00		100,00	100,00		IG	IG
Arkadéa SAS	France		50,00	50,00		50,00	50,00		IP	IP
SCI Bataille	France		35,00	35,00		35,00	35,00		MEE	MEE
SCI Villeneuve LB	France		49,00	49,00		49,00	49,00		MEE	MEE
AKATEA 2 – TPF2 SAS	France		22,40	19,37		22,40	19,37		MEE	MEE
Secteur Enseigne La Poste										
SF12	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
LP Services à la Personne	France	99,76	99,76	99,76	99,76	99,76	99,76	IG	IG	IG
LP Média	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Non affecté										
Sofrepost	France	100,00	100,00	99,99	100,00	100,00	99,99	IG	IG	IG
Xelian (ex-PI 2 SAS)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Véhiposte SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
GIE Véhiposte	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Deskeo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG	IG
Xelian IT	France		100,00	100,00		100,00	100,00		IG	IG
Xelian Logistique	France		100,00	100,00		100,00	100,00		IG	IG

IG : intégration globale. MEE : mise en équivalence.
 IP : intégration proportionnelle. NC : société non consolidée.

20.1.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2010

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par arrêté ministériel en date du 29 juin 2009 et en application de l'article 14 de la loi du 12 janvier 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la Société La Poste, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I – Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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 patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II – Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les paragraphes L et M de la note 3 de l'annexe aux comptes consolidés exposent, pour les actifs et passifs bancaires ainsi que la dette obligataire et les instruments financiers liés, les modalités d'évaluation et de dépréciation de ces instruments financiers. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre Société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies dans les notes aux états financiers.
- Le paragraphe L1 de la note 3 de l'annexe aux comptes consolidés expose les principes et modalités de dépréciation des prêts et créances de l'Activité bancaire. Nous avons examiné les méthodologies de dépréciation, le dispositif de contrôle relatif au suivi des risques de crédit, l'appréciation des risques de non-recouvrement et leur couverture par des dépréciations individuelles et collectives.
- Le paragraphe J de la note 3 et la note 15 de l'annexe aux comptes consolidés exposent les principes et modalités retenus pour les tests de dépréciation relatifs aux écarts d'acquisition et aux autres immobilisations incorporelles et corporelles. Ils font l'objet d'un test de dépréciation dès qu'un indice de perte de valeur est identifié, et au moins une fois par an pour les écarts d'acquisition, selon les modalités décrites dans le paragraphe J de la note 3. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests

de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que les notes aux états financiers donnent une information appropriée.

- Le paragraphe R de la note 3 et la note 32 de l'annexe aux comptes consolidés exposent les principes et modalités retenues pour l'évaluation et la comptabilisation des engagements de retraite, autres avantages postérieurs à l'emploi, dispositifs d'aménagement de fin de carrière et autres avantages à long terme consentis au personnel. Nous avons revu la méthodologie d'évaluation de ces engagements, apprécié les données utilisées et les hypothèses retenues sur lesquelles se fondent ces évaluations et nous avons vérifié le caractère approprié des informations fournies dans les notes aux états financiers.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III – Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Paris, La Défense et à Courbevoie, le 11 mars 2011

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit, département de KPMG SA

Mazars

François Caubrière

Isabelle Goalec

Guy Isimat-Mirin

Dominique Muller

20.2 Comptes sociaux

20.2.1 Comptes annuels au 31 décembre 2010

Conseil d'administration du 10 mars 2011

Compte de résultat au 31 décembre 2010	309
Bilan au 31 décembre 2010	310
Tableau des flux de trésorerie	312
Spécificités La Poste	313
Faits marquants	313
Événements postérieurs à la clôture	314
Règles et méthodes comptables	314
Notes sur le compte de résultat	319
Note 1 Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation	319
Note 2 Autres charges externes	322
Note 3 Impôts, taxes et versements assimilés	323
Note 4 Charges de personnel	323
Note 5 Dotations aux amortissements et provisions	324
Note 6 Résultat financier	324
Note 7 Résultat exceptionnel	325
Note 8 Impôts sur les bénéfices	325
Notes sur le bilan	326
Note 9 Immobilisations incorporelles	326
Note 10 Immobilisations corporelles	327
Note 11 Immobilisations financières	328
Note 12 Stocks et encours de production	329
Note 13 Créances d'exploitation	329
Note 14 Produits à recevoir et charges à payer	329
Note 15 Débiteurs et créditeurs divers	330
Note 16 Comptes de régularisation	330
Note 17 Valeurs mobilières de placement et disponibilités	331
Note 18 Dépréciations d'actifs	332
Note 19 Capitaux propres	333
Note 20 Provisions pour risques et charges	333
Note 21 Dettes financières	334
Note 22 Informations concernant les entreprises liées	336
Engagements hors bilan	336
Note 23 Instruments financiers dérivés	336
Note 24 Engagements envers le personnel	337
Note 25 Autres engagements hors-bilan	340
Notes sur le tableau des flux de trésorerie	341
Note 26 Dotations et reprises des amortissements, dépréciations et provisions pour risques et charges	341
Note 27 Variation du Besoin en Fonds de Roulement	341
Note 28 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations	341
Note 29 Encaissements sur cessions d'immobilisations	341
Note 30 Émissions d'emprunts	342
Note 31 Remboursements d'emprunts	342
Note 32 Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice	342
Filiales et participations	343
Note 33 Tableaux des filiales et participations	343

Compte de résultat au 31 décembre 2010

<i>(en millions d'euros)</i>	Référence annexe	31/12/2010	31/12/2009 pro forma	31/12/2009 publié
Chiffre d'affaires Courrier		10 062	10 243	10 485
Chiffre d'affaires Colis		1 422	1 369	1 369
Chiffre d'affaires Enseigne La Poste		1 199	1 179	1 179
Chiffre d'affaires Immobilier		30	31	31
Chiffre d'affaires	Note 1	12 713	12 822	13 064
Autres produits d'exploitation		2 523	2 492	2 250
Produits d'exploitation		15 236	15 314	15 314
Achats		(468)	(455)	(455)
Autres charges externes	Note 2	(3 624)	(3 565)	(3 565)
Impôts, taxes et versements assimilés	Note 3	(871)	(859)	(859)
Charges de personnel	Note 4	(9 957)	(10 090)	(10 090)
Dotations aux amortissements et provisions	Note 5	(787)	(522)	(522)
Charges d'exploitation		(15 707)	(15 491)	(15 491)
Résultat d'exploitation		(471)	(176)	(176)
Résultat financier	Note 6	277	101	101
Résultat courant		(194)	(75)	(75)
Résultat exceptionnel	Note 7	0	(16)	(16)
Résultat avant impôt		(194)	(91)	(91)
Impôt sur les bénéfices	Note 8	76	121	121
RÉSULTAT NET		(117)	30	30

Le pro forma au 31 décembre 2009 correspond au reclassement de la subvention presse de 242 millions d'euros du « Chiffre d'affaires » vers le poste « Subvention d'exploitation » comptabilisé dans les autres produits d'exploitation.

Bilan au 31 décembre 2010

Actif

(en millions d'euros)	Référence annexe	31/12/2010			31/12/2009	31/12/2009
		Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes	Pro forma valeurs nettes	Valeurs nettes
Immobilisations incorporelles	Note 9	858	(550)	308	265	265
Terrains et constructions		369	(202)	167	179	179
Autres immobilisations corporelles		3 584	(2 402)	1 182	1 240	1 240
Immobilisations corporelles	Note 10	3 953	(2 604)	1 350	1 419	1 419
Immobilisations financières	Note 11	8 693	(91)	8 602	8 613	8 613
Actif immobilisé		13 504	(3 245)	10 259	10 297	10 297
Stocks et encours	Note 12	142	(3)	139	151	151
Créances clients et comptes rattachés		1 100	(54)	1 046	1 032	1 032
Autres créances	Notes	988	-	988	767	737
Créances d'exploitation	13 et 14	2 088	(54)	2 034	1 799	1 769
Débiteurs divers	Note 15	103	(15)	89	189	189
Comptes de régularisation	Note 16	182	-	182	156	186
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	Note 17	2 505	-	2 505	1 805	1 805
Actif circulant		5 021	(72)	4 949	4 100	4 100
TOTAL GÉNÉRAL		18 525	(3 317)	15 208	14 396	14 396

Le pro forma au 31 décembre 2009 correspond au reclassement des opérations du Courrier pour 30 millions d'euros, concernant le Courrier international au titre des frais terminaux, des « Comptes de régularisation » vers le poste « Autres créances d'exploitation ».

Bilan au 31 décembre 2010

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Référence annexe	31/12/2010	31/12/2009 pro forma	31/12/2009 publié
Apport initial		–	2 258	2 258
Capital social		1 000		
Complément d'apport		–	209	209
Réserves		1 469	–	–
Report à nouveau		529	606	606
Résultat de l'exercice		(117)	30	30
Capitaux propres	Note 19	2 881	3 103	3 103
Provisions réglementées	Note 20	92	84	84
Provisions pour risques et charges	Note 20	1 485	1 097	1 097
Emprunt obligataire		6 210	6 198	6 198
Emprunts et dettes financières diverses		560	515	515
Comptes bancaires et valeurs à décaisser		87	28	28
Dettes financières	Note 21	6 858	6 741	6 741
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		827	689	689
Dettes fiscales et sociales		1 606	1 298	1 298
Autres dettes d'exploitation		808	808	824
Dettes d'exploitation		3 241	2 794	2 810
Créditeurs divers	Note 15	362	236	236
Comptes de régularisation	Note 16	289	340	324
Dettes		10 750	10 112	10 112
TOTAL GÉNÉRAL		15 208	14 396	14 396

Le pro forma au 31 décembre 2009 correspond au reclassement des :

- produits constatés d'avance pour 112 millions d'euros, des « Autres dettes d'exploitation » vers le poste « Comptes de régularisation » ;
- opérations du Courrier pour 96 millions d'euros, concernant le Courrier international au titre des frais terminaux, des « Comptes de régularisation » vers le poste « Autres dettes d'exploitation ».

Tableau des flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	Référence annexe	31/12/2010	31/12/2009
Résultat net		(117)	30
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité			
– Amortissements et provisions	Note 26	806	528
– Plus- ou moins-values de cessions		8	(9)
– Autres produits et charges sans incidence de trésorerie		8	–
Marge brute d'autofinancement		705	549
– Variation du Besoin en Fonds de Roulement	Note 27	220	38
– Variation des encaisses des bureaux de poste		105	72
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation		1 030	659
– Décaissements provenant de l'acquisition d'immobilisations	Note 28	(913)	(559)
– Encaissements provenant de la cession d'immobilisations	Note 29	482	39
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement		(431)	(520)
– Dividendes versés		(105)	(106)
– Émissions d'emprunts	Note 30	401	709
– Remboursements d'emprunts	Note 31	(330)	(756)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		(34)	(153)
VARIATION DE TRÉSORERIE		565	(14)
– Liquidités et équivalents de liquidités à l'ouverture de l'exercice ⁽¹⁾		951	965
– Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice ⁽¹⁾	Note 32	1 516	951

(1) Hors encaisses des bureaux de poste dont la variation est classée dans la partie « Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation ».

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, et par les présents statuts.

La Société 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 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.

Faits marquants

1. Changement de statut de La Poste

La loi sur le changement de statut de La Poste a été adoptée par le Sénat le 23 décembre 2009 et par l'Assemblée nationale le 12 janvier 2010, et publiée au *Journal officiel* le 10 février 2010. En application de ce texte, La Poste est devenue le 1^{er} mars 2010 une société anonyme détenue 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.

Un décret d'application, publié au *Journal officiel* le 27 février 2010, a défini les modalités transitoires de gouvernance, ainsi que les statuts initiaux de La Poste SA, dont le capital social est fixé à 1 milliard d'euros.

2. Loi portant réforme des retraites

La loi sur la réforme des retraites du 9 novembre 2010 organise le recul progressif de l'âge de départ en retraite et prévoit la modification de certaines conditions spécifiques de départ en retraite anticipé des fonctionnaires.

L'âge de retraite prévu par la loi est ainsi porté à 62 ans dès 2016 pour les agents de la génération 1956.

Le report progressif de 60 à 62 ans de l'âge légal de départ en retraite a notamment pour conséquence une augmentation significative des provisions relatives aux dispositifs de fin de carrière, liée au fait que les agents concernés bénéficieront de ces mesures sur une durée rallongée (impact dans les comptes estimé à 224 millions d'euros).

La loi a également modifié les modalités de départ à la retraite des fonctionnaires parents d'au moins trois enfants, notamment en ce qui concerne la pension versée. La loi organise cependant une période transitoire, en offrant la possibilité aux agents remplissant les conditions d'éligibilité de pouvoir bénéficier des anciennes règles de calcul. Sous condition de déposer une demande de départ en retraite avant le 1^{er} janvier 2011, pour un départ effectif de l'entreprise avant le 30 juin 2011, La Poste a offert jusqu'au 31 décembre 2010 une indemnité incitatrice complémentaire aux agents qui accepteraient cette proposition. La charge à payer au 31 décembre 2010 correspondant aux indemnités dues à ce titre s'élève à 74 millions d'euros (brut + charges fiscales).

Événements postérieurs à la clôture

Augmentation de capital de La Poste

Le Conseil d'administration du 10 février 2011 a adopté le projet d'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros devant être souscrits par l'État à hauteur de 1,2 milliard d'euros et par la Caisse des Dépôts à hauteur de 1,5 milliard d'euros.

Une Assemblée Générale Extraordinaire a été convoquée pour le 6 avril 2011 afin de procéder à l'émission des actions nouvelles et d'acter l'entrée de la Caisse des Dépôts au sein des instances de gouvernance du Groupe.

Règles et méthodes comptables

I. Référentiels comptables

Les comptes annuels de La Poste sont établis suivant les principes de prudence, de permanence des méthodes, d'indépendance des exercices, d'importance relative et de continuité d'exploitation, conformément au plan comptable général de 1999.

II. Principes comptables

A. Recours à des estimations

La préparation des états financiers amène La Poste à procéder aux meilleures estimations possibles et à retenir des hypothèses qui affectent les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et passifs éventuels mentionnés en annexe, ainsi que les charges et produits du compte de résultat. Les montants effectifs se révélant ultérieurement peuvent être différents des estimations et des hypothèses retenues.

B. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises ou de services est comptabilisé dès lors que le transfert aux clients des risques et avantages inhérents à la propriété est intervenu. Il est reconnu au même rythme que la réalisation de la prestation à laquelle il se rapporte (comptabilisation « à l'avancement »), à l'exception des figurines (timbres poste, Prêts-à-Poster) dont le produit est enregistré lors de la vente.

Il en résulte notamment la prise en compte du délai d'acheminement du trafic courrier et colis dans l'évaluation du chiffre d'affaires à la date d'arrêté.

C. Distinction entre résultat courant et résultat exceptionnel

Seuls les produits et les charges de nature inhabituelle et d'une survenance exceptionnelle sont classés en résultat exceptionnel. La Poste a choisi de classer en résultat exceptionnel les éléments suivants :

- cessions d'immobilisations ;
- provisions constituées pour constater une dépréciation durable des actifs immobilisés ;
- éléments liés à une cause de force majeure (incendies, tempêtes, etc.).

D. Impôts

La Poste a opté pour le régime de l'intégration fiscale dont elle est tête de groupe.

Règles de taxation à la TVA :

- Les dispositions de l'article 261.4.11° du Code général des impôts prévoient une exonération de TVA pour les prestations de services qui relèvent du Service Universel Postal défini par l'article L. 1 du Code des postes et communications électroniques effectuées par le prestataire en France du Service Universel Postal tel que désigné à l'article L. 2 du même Code.
- En tant que prestataire français en charge du Service Universel Postal, La Poste exonère de TVA l'ensemble des produits postaux relevant du périmètre du Service Universel Postal qu'elle vend. Les produits postaux commercialisés par La Poste et ne relevant pas de ce périmètre du Service Postal Universel sont soumis à la TVA dans les conditions de droit commun (application du taux normal de TVA sous réserve de l'application des règles de territorialité de TVA en matière de prestations de services).

Contribution Économique Territoriale :

- En 2010, la Poste bénéficie d'un abattement de 85 % sur les bases de la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) due au titre de la Contribution Économique Territoriale (CET) et des taxes foncières sur les locaux professionnels. Cet abattement, prévu par la loi du 2 juillet 1990 est la contrepartie des contraintes de desserte de l'ensemble du territoire national et de la participation à l'aménagement du territoire qui s'imposent à La Poste.
- Parallèlement, La Poste bénéficie pour le calcul de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE), due au titre de la CET, d'un abattement de 70 % sur sa valeur ajoutée (article 1635 *sexies* du Code général des impôts).

E. Immobilisations incorporelles

Le règlement CRC 2004-06 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 d'un à cinq ans. Les droits au bail de la Direction de l'immobilier ont fait l'objet d'un amortissement à compter de 2010.

Les règles de dépréciation des immobilisations incorporelles sont précisées dans le paragraphe G ci-dessous.

Frais de recherche et de développement

Les frais de développement sont enregistrés en charges à l'exception :

- des dépenses constitutives de matériels, dont la construction est suffisamment avancée pour démontrer que leur utilité pour La Poste est certaine.
Ces dépenses, enregistrées en immobilisations incorporelles, sont amorties sur cinq ans dès leur mise en service ;
- 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 trois ans dès leur mise en service.

F. Immobilisations corporelles

1. Ventilation par composants de la valeur d'origine des immobilisations

Un composant est un élément de l'immobilisation qui a une durée d'utilisation différente ou qui procure des avantages économiques selon un rythme différent de celui de l'immobilisation dans son ensemble.

Les composants suivants ont été retenus par La Poste :

Parc immobilier : six composants :

- gros œuvre ;
- toiture ;
- menuiserie et travaux extérieurs ;
- gros équipements ;
- petits équipements et agencements ;
- terrain.

Matériels :

- machines de tri : trois composants (mécanique, intelligence, périphérique). Un quatrième composant (alimentation et instruments de mesure) est identifié pour les machines de tri colis (TPGD) ;
- matériel d'environnement de tri : deux composants (mécanique, intelligence) ;
- rames de TGV : trois composants (structure, révision, aménagement intérieur).

2. Durées d'amortissement

Les immobilisations corporelles sont amorties en linéaire sur leur durée d'utilité.

Dans le cadre de l'application de la nouvelle réglementation comptable sur les actifs, les durées d'utilité des immobilisations ont été revues en 2005, avec pour conséquence principale un allongement de la durée moyenne d'amortissement, portant essentiellement sur :

- le parc immobilier, notamment sur le composant principal gros œuvre ;
- les machines de tri, sur le composant principal mécanique.

Les durées d'utilité retenues sont les suivantes :

Constructions :

La durée dépend de la famille technico-architecturale de rattachement de l'immeuble (sept familles ont été définies au niveau de La Poste) :

- gros œuvre : de 20 à 80 ans ;
- toiture : de 20 à 60 ans ;
- menuiserie et travaux extérieurs : de 20 à 40 ans ;
- gros équipements : de 15 à 20 ans ;
- petits équipements et agencements : de cinq à 10 ans.

Matériels :

- machines de tri : de cinq à 15 ans ;
- matériel d'environnement de tri : de cinq à huit ans ;
- matériel de bureau et informatique : de trois à cinq ans ;
- mobilier de bureau : 10 ans ;
- rames de TGV : de 15 à 30 ans.

L'Administration fiscale ayant maintenu la possibilité d'amortir la structure des immobilisations décomposées sur la durée d'usage (BOI 4 A-13-05), La Poste a comptabilisé un amortissement dérogatoire sur les éléments suivants de l'actif immobilisé :

- le composant principal « gros œuvre » des immeubles, afin de ramener l'amortissement comptable sur la durée d'usage de 40 ans ;
- le composant principal « mécanique » des machines de tri, afin de ramener l'amortissement comptable sur la durée d'usage de six ans et huit mois.

3. Coût d'acquisition d'une immobilisation

Seules les dépenses générant une ressource contrôlée du fait d'événements passés et dont La Poste attend des avantages économiques futurs sont immobilisées.

Conformément à l'option offerte par le règlement CRC 2004-06, les frais d'acquisition directement attribuables à l'acquisition des immobilisations ou à leur mise en état de fonctionnement ne sont pas intégrés au coût de revient de l'immobilisation.

Les coûts d'emprunt ne sont pas incorporés dans le coût d'acquisition des immobilisations.

Les subventions d'investissement reçues en contrepartie de l'acquisition d'une immobilisation sont comptabilisées au passif du bilan et enregistrées au compte de résultat en fonction de la durée d'utilisation des immobilisations pour lesquelles elles ont été attribuées.

G. Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont testées en cas d'indice de perte de valeur.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur actuelle, qui est la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'utilité. Si la valeur actuelle d'un actif, ou groupe d'actifs, immobilisé devient inférieure à sa valeur nette comptable, cette dernière, si l'actif continue à être utilisé, est ramenée à la valeur actuelle par le biais d'une dépréciation.

La valeur vénale est le montant qui pourrait être obtenu, à la date de clôture, de la vente d'un actif lors d'une transaction conclue à des conditions normales de marché, net des coûts de sortie.

La valeur d'usage d'un actif, ou groupe d'actifs, est la valeur des avantages économiques futurs attendus de son utilisation et de sa sortie.

Des dépréciations sont comptabilisées sur les biens pour lesquels une décision de cession a été prise, lorsque la valeur de marché est inférieure à la valeur comptable.

H. Titres de participation

Les titres des sociétés filiales de La Poste sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, sous déduction d'éventuelles provisions pour dépréciation.

Ces dépréciations enregistrent l'écart entre le coût d'acquisition des titres de participation et leur valeur d'inventaire à la date de clôture, généralement déterminée par référence aux méthodes des flux de trésorerie futurs actualisés, ou de la quote-part de capitaux propres, éventuellement consolidés, de l'ensemble considéré. Dans le cas où une cession a été décidée, la valeur d'inventaire est déterminée par référence à la valeur vénale, telle que définie dans le paragraphe G ci-avant.

Les dividendes reçus sont comptabilisés en produits financiers dans l'exercice au cours duquel la décision de distribution intervient.

I. Autres immobilisations financières

Il s'agit principalement des prêts accordés par La Poste à ses filiales.

Les autres immobilisations financières concernent également des prêts accordés pour le logement social, comptabilisés à leur valeur nominale. Des provisions sont constituées afin de prendre en compte l'échéance et les modalités de remboursement de ces prêts, ainsi que l'appréciation du risque de non-recouvrement.

J. Stocks et encours

La Poste applique la méthode du coût moyen unitaire pondéré pour évaluer le coût d'entrée de ses stocks, à l'exception des produits finis qui sont évalués à leur coût de production.

Lors de l'arrêté des comptes et conformément au règlement CRC 2004-06 sur les actifs, applicable depuis le 1^{er} janvier 2005, les stocks sont évalués au plus faible de leur coût d'entrée et de la valeur actuelle. La valeur actuelle est la plus élevée de la valeur vénale (valeur de marché) ou de la valeur d'usage, cette dernière correspondant généralement à l'actualisation des flux nets de trésorerie attendus.

Si la valeur actuelle est la plus faible, une dépréciation doit être comptabilisée pour ramener le coût d'entrée au niveau de la valeur actuelle.

K. Créances 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 1^{er} janvier de l'année N et le montant des règlements intervenus au cours de cet exercice N.

L. Débiteurs / créiteurs divers et comptes de régularisation

Les comptes de débiteurs et créiteurs divers et comptes de régularisation retracent principalement les flux en cours de dénouement à la clôture de la période, notamment ceux portant sur les opérations comptables internes au Groupe La Poste.

M. Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur de marché si celle-ci est inférieure.

N. Opérations en devises

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours en vigueur à la date de clôture de la période.

O. Provisions pour risques et charges

Des provisions sont comptabilisées lorsque (i) à la fin de la période concernée, La Poste a une obligation actuelle (juridique ou implicite) vis-à-vis d'un tiers, résultant d'événements antérieurs, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques futurs sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et (iii) le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

L'évaluation des provisions est faite sur la base des coûts attendus par La Poste pour éteindre l'obligation, estimés à partir des données de gestion issues du système d'information, d'hypothèses retenues par La Poste, éventuellement complétées par l'expérience de transactions similaires, et, dans certains cas, sur la base de rapports d'experts indépendants ou de devis de prestataires. Ces différentes hypothèses sont revues à chaque arrêté comptable.

P. Régime de retraite et dispositifs d'aménagement de fin de carrière

1. Fonctionnaires

Régime de retraite

La loi de finances rectificative pour 2006 a mis en place, rétroactivement au 1^{er} janvier 2006, une réforme du financement des retraites des fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste décrite dans la note 24 de l'annexe.

Dans le cadre du régime mis en place en 2006, La Poste acquitte une contribution employeur à caractère libératoire. Aucune provision n'est donc comptabilisée dans les comptes au titre des retraites des fonctionnaires.

Jusqu'en 2005, la loi du 2 juillet 1990 mettait à la charge de La Poste le remboursement du coût des pensions allouées aux agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste en application du Code des pensions civiles et militaires et dont la liquidation et le service sont effectués par l'État.

Dispositifs d'aménagement de fin de carrière

La Poste constate une provision représentative des coûts relatifs aux dispositifs d'aménagement de fin de carrière accordés aux personnels. Les personnes prises en compte dans l'évaluation de la provision sont toutes celles qui ont adhéré à la date de clôture.

Les dispositifs d'aménagement de fin de carrière existants sont décrits dans la note 24 de l'annexe.

2. Personnel contractuel

Régime de retraite

Le régime de retraite du personnel contractuel de La Poste est 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 période.

Indemnités de départ à la retraite

Ces engagements font l'objet d'une provision au bilan.

Les principales hypothèses retenues et l'évaluation de l'engagement sont présentées dans la note 24 de l'annexe.

Q. Dettes représentées par un titre (emprunts obligataires, bons La Poste)

Les dettes représentées par un titre sont classées à leur valeur nominale dans le poste des dettes financières au passif du bilan.

Elles sont détaillées en annexe selon la nature de leur support : emprunts obligataires et bons La Poste.

Les intérêts courus non échus attachés à ces titres sont portés dans un compte de dettes rattachées en contrepartie du compte de résultat.

Les primes d'émission ou de remboursement des emprunts obligataires sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie de l'emprunt, les frais afférents à leur émission étant répartis linéairement sur cette même durée.

Ces primes d'émission ou de remboursement figurent à l'actif du bilan en « Débiteurs divers » (voir note 15).

R. Instruments financiers à terme

Les opérations sur instruments financiers à terme sont présentées dans les engagements hors bilan en note 23.

Les résultats relatifs à ces instruments utilisés dans le cadre d'opérations de couverture sont déterminés et comptabilisés de la façon suivante :

- Opérations de macrocouverture : les charges et les produits relatifs aux opérations de macrocouverture sont inscrits prorata temporis en compte de résultat. La contrepartie de cet enregistrement est inscrite dans les comptes de régularisation jusqu'à la date d'encaissement ou de décaissement des fonds.
- Opérations de microcouverture : les charges ou produits des instruments affectés dès l'origine à la couverture d'un élément ou d'un ensemble homogène sont enregistrés en résultat de manière symétrique aux produits ou charges de l'élément couvert.

En particulier, les opérations réalisées par La Poste (swaps de taux d'intérêt essentiellement) en prévision d'émissions de dettes entrent dans la catégorie des opérations de couverture de « transactions futures non encore matérialisées par un engagement mais définies avec précision et possédant une probabilité suffisante de réalisation ». En conséquence, les résultats sont différés sur la durée des engagements puis étalés sur la durée de vie des emprunts émis.

Les soultes constatées lors de la résiliation d'instruments de couverture sont étalées sur la durée de vie restante du passif sous-jacent.

Les soultes constatées lors de la résiliation d'instruments qualifiés comptablement de position ouverte isolée sont constatées en résultat financier.

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'arrêt. Les moins-values latentes sont constatées en résultat financier sous forme de provision pour risques et charges.

S. Capital

De par l'entrée en vigueur du décret 2010-191 du 27 février 2010, La Poste est devenue le 1^{er} mars 2010 une société anonyme, dotée d'un capital social fixé à 1 milliard d'euros, divisé en 500 millions d'actions de 2 euros chacune de valeur nominale, entièrement libérées. Ce capital est, de par la loi, détenu exclusivement par des capitaux publics (État ou personnes morales de droit public), à l'exception de la part éventuellement réservée au personnel de La Poste.

La Poste était, antérieurement à cette date, un établissement autonome de droit public, sans capital au sens juridique du terme, dont les fonds propres se montaient à 2 467 millions d'euros, répartis en :

- Apport initial : 2 258 millions d'euros (dont 1 039 millions d'euros liés à l'apport des activités de la CNE en 2005) ;
- Complément d'apport : 209 millions d'euros.

De par le changement de statut de La Poste en 2010, outre la création du capital social pour 1 milliard d'euros, un montant de 1 467 millions d'euros a été affecté en réserves diverses.

Enfin, suite à la première Assemblée Générale de La Poste SA, qui s'est tenue le 12 mai 2010, un montant de 1 513 millions d'euros a été affecté en réserve légale.

T. Tableau des flux de trésorerie

La Poste établit un tableau des flux de trésorerie qui présente les entrées et les sorties de disponibilités et équivalents classées en activités d'exploitation, d'investissement et de financement.

Les activités d'exploitation sont les principales activités génératrices de revenus et toutes activités autres que celles définies comme étant des activités d'investissement ou de financement.

Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation sont élaborés selon la méthode indirecte suivant laquelle le résultat net est corrigé des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (dotations nettes aux amortissements et provisions à l'exclusion de celles relatives à l'actif circulant, variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité), de tout report ou régularisation d'encaissements ou de décaissements passés ou futurs liés à l'exploitation ainsi que des éléments de produits ou de charges associés aux flux de trésorerie concernant les investissements et le financement.

Les activités d'investissement correspondent à l'acquisition et la cession d'actifs à long terme et de tout autre investissement qui n'est pas inclus dans les équivalents de liquidités.

Les flux d'investissement de La Poste sont composés notamment des acquisitions ou cessions des éléments suivants :

- immobilisations incorporelles et corporelles, corrigées des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (dettes et créances sur immobilisations) ;
- part du capital d'autres entreprises ;
- autres immobilisations financières (dépôts et cautionnements, créances rattachées à des participations, etc.).

Les activités de financement sont les activités qui entraînent des changements, quant au montant et à la composition des capitaux propres et des capitaux empruntés.

Les flux de financement comprennent les sources de financement (nouveaux emprunts) et les décaissements afférents (remboursements de bons La Poste, remboursements d'emprunts).

La notion de trésorerie recouvre les placements à très court terme, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

La trésorerie de La Poste est constituée de comptes de caisse, de soldes débiteurs de banques, de valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur en raison de leur nature et peuvent être facilement convertis en disponibilités (notamment OPCVM « monétaires »), de la partie des soldes créditeurs de banques et des intérêts courus non échus qui s'y rattachent, correspondant à des découverts.

U. Comptes consolidés

Des comptes consolidés sont établis au niveau du Groupe La Poste, Groupe pour lequel La Poste SA constitue la maison mère.

Notes sur le compte de résultat

Note 1 Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation

Le chiffre d'affaires de La Poste provient des activités Courrier (Courrier national et international) et Colis, ainsi que de l'activité exercée par l'Enseigne La Poste et la Direction de l'immobilier. Il se ventile de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009 pro forma	31/12/2009 publié
Chiffre d'affaires Courrier	10 062	10 243	10 485
<i>dont Courrier national</i>	9 507	9 695	9 929
<i>dont Courrier international</i>	555	548	548
<i>dont autres prestations de services</i>	-	-	8
Chiffre d'affaires Colis	1 422	1 369	1 369
Chiffre d'affaires Enseigne La Poste	1 199	1 179	1 179
Chiffre d'affaires Immobilier	30	31	31
TOTAL	12 713	12 822	13 064

Le pro forma au 31 décembre 2009 correspond au reclassement de la subvention presse de 242 millions d'euros du « Chiffre d'affaires » vers le poste « Subvention d'exploitation » comptabilisé dans les autres produits d'exploitation. Les autres prestations de services ont été intégrées au chiffre d'affaires Courrier national.

Le chiffre d'affaires Courrier se décompose par activités de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009 pro forma	31/12/2009 publié
Correspondance	7 035	7 211	7 261
Publicité	1 500	1 590	1 590
Presse	461	463	705
International	555	548	548
Autres produits du Courrier	511	431	381
TOTAL	10 062	10 243	10 485

Le pro forma au 31 décembre 2009 correspond au reclassement de la subvention presse de 242 millions d'euros du « Chiffre d'affaires » vers le poste « Subvention d'exploitation » et au reclassement du chiffre d'affaires de la Philatélie (Philaposte et ventes des établissements Courrier) du poste « Correspondance » vers le poste « Autres Produits du Courrier » (+/- 50 millions d'euros).

Le chiffre d'affaires est ventilé, conformément au reporting de gestion interne, par activités :

- la correspondance ;
- la publicité correspondant au marketing direct et à la Publicité Non Adressée (PNA) ;
- le chiffre d'affaires avec les opérateurs de presse ;
- le chiffre d'affaires international correspondant au courrier de gestion des entreprises à destination de l'étranger et des frais terminaux ;
- les autres produits du Courrier.

Le chiffre d'affaires Courrier international se décompose de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009 pro forma	31/12/2009 publié
Affranchissement guichet	127	126	126
Frais terminaux	162	158	
Autres produits du Courrier international	266	264	422
TOTAL	555	548	548

Le pro forma au 31 décembre 2009 intègre la distinction des frais terminaux au sein des autres produits du Courrier international.

Le chiffre d'affaires « Correspondance » se compose :

- du courrier de gestion pour 5 242 millions d'euros (versus 5 333 millions d'euros en 2009) ;
- et du courrier égrené pour 1 793 millions d'euros (versus 1 878 millions d'euros en 2009).

Les autres produits du Courrier comprennent notamment le chiffre d'affaires des contrats de collecte et de remise du courrier à domicile.

Le chiffre d'affaires Courrier de La Poste réalisé à fin décembre 2010 avec La Banque Postale s'élève à 193 millions d'euros.

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.

Le chiffre d'affaires de l'activité Colis se décompose de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
BtoC (<i>Business to Customer</i>)	956	915
CtoC (<i>Customer to Customer</i>)	445	436
Import	21	18
TOTAL	1 422	1 369

Le chiffre d'affaires de l'activité de l'Enseigne La Poste

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Chiffre d'affaires Enseigne La Poste	1 199	1 179
TOTAL	1 199	1 179

Ce poste est réalisé pour sa quasi-totalité vis-à-vis de La Banque Postale. En application des conventions de services existantes, 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 1 133 millions d'euros au 31 décembre 2010 (dont 1 135 millions d'euros au titre des prestations de l'exercice), contre 1 113 millions d'euros au 31 décembre 2009 (dont 1 150 millions d'euros au titre des prestations de l'exercice).

Le chiffre d'affaires de l'Enseigne La Poste enregistre également les commissions perçues sur l'activité externe (hors Courrier et Colis) réalisée aux guichets du réseau postal (ventes de cartes téléphoniques par exemple) ainsi que la rémunération versée par Chronopost au titre de l'utilisation du réseau commercial de La Poste.

Le chiffre d'affaires de l'activité immobilière de La Poste :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Chiffre d'affaires immobilier	30	31
TOTAL	30	31

Le chiffre d'affaires immobilier se compose essentiellement des prestations effectuées par La Poste pour sa filiale Poste Immo.

Les autres produits d'exploitation

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009 pro forma	31/12/2009 publié
Autres produits d'exploitation	2 523	2 492	2 250
TOTAL	2 523	2 492	2 250

Le pro forma au 31 décembre 2009 correspond au reclassement de la subvention presse de 242 millions d'euros du « Chiffre d'affaires » vers le poste « Subvention d'exploitation ».

Les autres produits d'exploitation se composent principalement des remboursements de charges et produits facturés à La Banque

Postale au titre de l'activité bancaire hébergée à La Poste (convention groupement de moyens) soit :

- des coûts de personnel des « Services financiers » pour 1 012 millions d'euros ;
- des coûts de la « Ligne de conseil bancaire de l'Enseigne » pour 1 019 millions d'euros.

Les autres produits d'exploitation comprennent également :

- la subvention d'exploitation presse à hauteur de 242 millions d'euros ;
- la production immobilisée pour 66 millions d'euros ;
- des prestations facturées aux filiales à hauteur de 25 millions d'euros ;

- des *management fees* facturés aux filiales de premier rang comme suit :
 - La Banque Postale : 23,9 millions d'euros,
 - Sofipost : 6,7 millions d'euros,
 - GeoPost : 4,4 millions d'euros,
 - Poste Immo : 2,1 millions d'euros,
 - Xelion : 0,7 million d'euros.

Note 2 Autres charges externes

Les autres charges externes se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2010	31/12/2009 pro forma	31/12/2009 publié
Services extérieurs	1 275	1 172	1 214
Transport	750	760	622
Prestations du Courrier international	176	175	270
Locations	837	857	857
Entretiens et réparations	285	312	312
Frais de télécommunications	82	86	86
Déplacements, missions	113	116	116
Charges d'opérations avec la clientèle	104	88	88
TOTAL	3 624	3 565	3 565

Le pro forma au 31 décembre 2009 correspond au reclassement de 95 millions d'euros de frais de transport international et de 43 millions d'euros de charges de transport de fonds, tous deux initialement comptabilisés respectivement en « Prestations du Courrier international » et « Services extérieurs », sur le poste « Transport de correspondance » en N.

La variation de + 59 millions d'euros sur les autres charges externes s'explique principalement par :

- l'augmentation des charges de services extérieurs, liée à :
 - l'accroissement de la sous-traitance, du fait des projets de modernisation mis en œuvre par les Métiers de La Poste et

des actions de réorganisation de certaines activités de production,

- la hausse des frais de « publicité, publications, relations publiques » à hauteur de + 14 millions d'euros, attribuables essentiellement au lancement de nouveaux produits (So Colissimo, La Poste Solutions Business) et à des actions de partenariat et de mécénat menées par La Poste ;
- la réduction des charges d'entretien et de réparation en lien avec la rationalisation des coûts ;
- la diminution des charges de location, due à la réduction des surfaces immobilières et à la renégociation des contrats.

Note 3 Impôts, taxes et versements assimilés

Le montant des impôts, taxes et versements assimilés s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Taxes sur les salaires	544	561
Versement de transport	72	72
Impôts locaux	58	57
Versement libératoire taxe d'apprentissage	51	52
Cotisations FNAL	30	31
Participation à la formation professionnelle	44	37
Participation à l'effort de construction	31	32
Autres impôts et taxes	42	17
TOTAL	871	859

L'augmentation des taxes sur les rémunérations provient principalement de la formation professionnelle continue pour + 7 millions d'euros, du fait de la nouvelle contribution créée par la loi « orientation-formation ».

La variation des autres impôts s'explique essentiellement par l'augmentation de la contribution sociale de solidarité de + 13 millions d'euros liée au changement de statut de La Poste. En effet, à compter du 1^{er} mars 2010, le chiffre d'affaires réalisé par La Poste dans le cadre de son activité de prestataire du service universel entre dans le champ de cette contribution.

Note 4 Charges de personnel

Les charges de personnel se répartissent ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009 pro forma	31/12/2009 publié
Traitements, primes et indemnités	7 024	7 090	7 114
Cotisations de retraite fonctionnaires	1 326	1 431	1 431
Cotisations sociales	1 322	1 305	1 305
Prestations d'actions sociales	194	202	164
Autres charges de personnel	91	62	76
TOTAL	9 957	10 090	10 090

Le pro forma au 31 décembre 2009 correspond au reclassement des titres restaurant et des titres emplois services d'un montant total de 24 millions d'euros du poste « Traitements, primes et indemnités » vers le poste « Prestations d'actions sociales » et de 14 millions d'euros relatifs aux plans PEG et PERCO du poste « Autres charges de personnel » vers le poste « Prestations d'actions sociales ».

Concernant l'évolution des charges de personnel, il est à noter notamment :

- la diminution des cotisations de retraite fonctionnaire de - 105 millions d'euros du fait de la baisse du taux de contribution libératoire et de la décroissance du nombre de fonctionnaires ;

- l'augmentation des indemnités de rupture de contrat (rubrique « Traitements, primes et indemnités ») de + 78 millions d'euros, due pour l'essentiel (64 millions d'euros hors charges fiscales) à la mise en place en 2010 de l'indemnité exceptionnelle de départ en retraite des fonctionnaires parents de trois enfants. Cette indemnité intervient dans le cadre du dispositif transitoire d'accompagnement de ces agents, prévu par la loi portant réforme des retraites du 9 novembre 2010.

La rémunération des principaux dirigeants du Groupe La Poste, versée par La Poste ou par des sociétés qu'elle contrôle, s'est élevée en cumulé à 4,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 (5,2 millions d'euros en 2009 et 4,6 millions

d'euros en 2008). Les dirigeants ne bénéficient d'aucun avantage postérieur à l'emploi spécifique.

Les principaux dirigeants du Groupe sont les membres du Conseil d'administration, ainsi que les membres du Comité exécutif.

La répartition des effectifs s'établit de la manière suivante :

<i>(en équivalent agent/année)</i>	31/12/2010	31/12/2009
TOTAL	236 593	248 287

Note 5 Dotations aux amortissements et provisions

Les dotations aux amortissements et provisions se répartissent ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Dotations aux amortissements	385	355
Dotations sur charges à répartir	1	1
Dotations/reprises nettes sur provisions pour dépréciation des éléments d'actifs	(4)	7
Dotations/reprises nettes sur provisions pour risques et charges	405	159
TOTAL	787	522

- La ventilation des dotations aux amortissements figure dans les notes 9 et 10 sur le bilan.
- La ventilation pour 2010 des reprises nettes sur provisions pour dépréciation d'actifs figure dans la note 18.
- La ventilation pour 2010 des dotations et reprises aux provisions pour risques et charges est présentée dans la note 20.

Note 6 Résultat financier

Le résultat financier se décompose de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Résultat net des prêts et emprunts	(85)	(137)
Revenus des participations	368	231
Autres produits et charges financières	(6)	7
TOTAL	277	101

Le résultat financier 2010 est principalement constitué :

- des charges d'intérêts sur emprunt qui proviennent pour l'essentiel des emprunts obligataires émis par La Poste. La baisse des taux sur les marchés est un des facteurs explicatifs principaux de la diminution de la charge nette sur emprunts ;
- des revenus de participations reçus de La Banque Postale (264 millions d'euros), de Poste Immo (70 millions d'euros) et de GeoPost SA (33 millions d'euros).

Note 7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Résultat des cessions d'immobilisations	7	(9)
Reprises nettes sur provisions pour dépréciation d'immeubles	1	5
Dotations nettes aux amortissements dérogatoires	(8)	(13)
Produits et charges exceptionnels divers	-	1
TOTAL	-	(16)

Note 8 Impôts sur les bénéfices

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Impôts d'intégration fiscale	(226)	(224)
Produits d'intégration fiscale	305	357
Autres	(3)	(12)
TOTAL	76	121

Au 31 décembre 2010, le résultat d'ensemble du groupe d'intégration fiscale La Poste s'élève à 745 millions d'euros.

Le produit d'intégration fiscale, soit 305 millions d'euros, correspond à la somme des charges d'impôt des filiales bénéficiaires membres du groupe d'intégration fiscale.

Le montant des déficits des filiales utilisés par La Poste dans le cadre du régime d'intégration fiscale s'élève, au 31 décembre 2010, à 190 millions d'euros, dont 69 millions d'euros relatifs à des sociétés holdings, structurellement déficitaires fiscalement.

Dans le cadre de la convention d'intégration fiscale de La Poste, les filiales redevenant bénéficiaires conservent la faculté

d'utiliser leurs déficits antérieurs reportables, nés pendant la période d'intégration fiscale, pour le calcul de la charge d'impôt due à la société mère. L'utilisation de ces déficits par les filiales génère une charge pour le Groupe au titre de l'exercice de consommation desdits déficits, dès lors que les filiales restent membres du groupe d'intégration.

Le périmètre d'intégration fiscale comprend 91 filiales au 31 décembre 2010 (versus 88 au 31 décembre 2009).

Le taux d'IS français est de 34,43 %.

Fiscalité en report sur les exercices futurs

(en millions d'euros)	31/12/2010	31/12/2009
Éléments entraînant un allègement de la dette future d'impôt		
Différences temporaires	1 193	712
Dont :		
Provisions pour préretraite et indemnités de départ en retraite	906	519
Provisions non déductibles	140	85
Swaps et assimilés	82	66
Autres différences temporaires (dont écarts de conversion passif)	65	42
TOTAL	1 193	712
Éléments entraînant un accroissement de la dette future d'impôt		
Poste Immo – Apport en sursis d'imposition	585	633
Divers	92	84
TOTAL	677	717

Conformément à la réglementation comptable, les impôts latents correspondant aux sursis d'imposition sur titres ne sont pas comptabilisés.

Notes sur le bilan

Note 9 Immobilisations incorporelles

Les flux d'immobilisations incorporelles et les amortissements correspondants s'établissent ainsi :

Valeurs brutes

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2009	Acquisitions 2010	Cessions 2010	Reclassements 2010	Apport externe	Montants au 31/12/2010
Frais de recherche et développement	33	26	–	75	–	134
Concessions, brevets et droits similaires	18	8	(3)	(8)	–	15
Logiciels	492	52	(3)	92	6	639
Droits au bail	21	–	–	(6)	–	15
Fonds de commerce	4	–	–	–	–	4
Immobilisations incorporelles en cours	170	47	–	(166)	–	51
TOTAL	738	134	(6)	(14)	6	858

Le solde des reclassements de - 14 millions d'euros correspond à un reclassement d'immobilisations incorporelles en cours de 8 millions d'euros vers les immobilisations corporelles et un déclassement en charges de 6 millions d'euros de droit au bail (déprécié à hauteur de 5,6 millions d'euros).

Amortissements et provisions

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2009	Dotations 2010	Diminutions 2010	Reclassements 2010	Apport externe	Montants au 31/12/2010
Frais de recherche et développement	20	11	–	–	–	31
Concessions, brevets et droits similaires	15	5	(3)	(8)	–	9
Logiciels	433	64	(2)	8	2	505
Droit au bail	6	5	(6)	–	–	5
TOTAL	474	85	(11)	–	2	550

Note 10 Immobilisations corporelles

Les flux d'immobilisations corporelles et les amortissements correspondants, s'établissent ainsi :

Valeurs brutes

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2009	Acquisitions 2010	Cessions 2010	Reclassements 2010	Montants au 31/12/2010
Terrains	126	-	(12)	-	114
Constructions	277	1	(34)	8	252
Terrains et constructions	403	1	(46)	8	366
Installations techniques, matériel et outillage	1 463	46	(76)	63	1 496
Matériel de transport	97	14	(3)	-	108
Matériel informatique	605	63	(47)	20	641
Autres immobilisations corporelles	1 219	53	(19)	33	1 286
Immobilisations corporelles en cours	103	70	-	(116)	56
Autres immobilisations corporelles	3 486	246	(144)	-	3 587
TOTAL	3 889	246	(190)	8	3 953

Le solde des reclassements de + 8 millions d'euros correspond à un reclassement d'immobilisations incorporelles en cours de 8 millions d'euros vers les immobilisations corporelles.

Les acquisitions portent essentiellement sur des investissements de machines de tri pour le traitement du courrier et de mobiliers pour la modernisation des bureaux de poste.

Les cessions de terrains et constructions correspondent à la vente d'immeubles et à des sorties d'actifs suite à des restitutions de terrains.

Les diminutions enregistrées sur les divers postes des « Autres immobilisations corporelles » correspondent essentiellement à des mises au rebut (matériel informatique et matériel et outillage obsolètes).

Amortissements et provisions

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2009	Dotations 2010	Sorties / Reprises 2010		Reclassements 2010	Montants au 31/12/2010
			utilisées	non utilisées		
Constructions	203	7	(29)	-	-	181
Installations techniques, matériel et outillage	910	136	(73)	-	-	973
Matériel de transport	69	11	(2)	-	-	78
Matériel informatique	512	65	(47)	-	-	530
Autres immobilisations corporelles	755	84	(18)	-	-	821
Autres immobilisations corporelles	2 449	303	(169)	-	-	2 583
Provisions sur terrains et constructions	21	1	(1)	-	-	21
TOTAL	2 470	304	(170)	-	-	2 604

Note 11 Immobilisations financières

Ce poste se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Titres de participation	5 912	6 912
Provisions sur titres de participation	(51)	(21)
Titres de participation nets	5 861	6 891
Autres immobilisations financières	2 781	1 765
Provisions sur autres immobilisations financières	(40)	(43)
Autres immobilisations financières nettes	2 741	1 722
TOTAL	8 602	8 613

Les participations de La Poste sont majoritairement regroupées au sein des sociétés holding Sofipost, GeoPost, Poste Immo, Xelian et La Banque Postale dont La Poste détient la totalité du capital.

La variation sur les titres de participation s'explique par :

- la réduction de capital de Poste Immo en février 2010 à hauteur de 1 milliard d'euros (par diminution de la valeur du nominal des titres) ;
- la souscription à l'augmentation de capital de Sofrepost le 30 décembre 2010 pour 1 million d'euros (par compensation avec une créance en compte courant).

Les principales évolutions constatées sur les autres immobilisations financières en 2010 concernent les mouvements de prêts entre La Poste et ses filiales.

Octrois de prêts à :

- Poste Immo pour 1 400 millions d'euros ;
- GeoPost pour 90 millions d'euros ;
- Sofipost pour 35 millions d'euros ;
- Xelian pour 380 millions d'euros.

Remboursements de prêts à :

- Poste Immo pour 500 millions d'euros ;
- Xelian pour 400 millions d'euros.

Les autres immobilisations financières comprennent également les versements des dépôts de garantie de collatéralisation de 24 millions d'euros au 31 décembre 2010 contre 54 millions d'euros au 31 décembre 2009.

La répartition des autres immobilisations financières par échéance est la suivante :

- à moins d'un an : 132 millions d'euros ;
- entre deux ans et cinq ans : 959 millions d'euros ;
- supérieur à cinq ans : 1 690 millions d'euros.

La provision pour dépréciation concerne les titres Sofipost à hauteur de 47 millions d'euros (dotation complémentaire de 27 millions d'euros sur l'exercice), Sofrepost à hauteur de 1 million d'euros (dotation de la période), Xelian à hauteur de 2,5 millions d'euros (dotation de la période) et SF12 à hauteur de 0,4 million d'euros.

Titres de participation au 31/12/2009 (en valeur brute)	6 912
08/01/2010 Réduction de capital de Poste Immo	(1 001)
30/12/2010 Augmentation de capital de la société Sofrepost	1
Titres de participation au 31/12/2010 (en valeur brute)	5 912

Note 12 Stocks et encours de production

Ce poste se décompose de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010			31/12/2009
	Valeurs brutes	Provisions	Valeurs nettes	
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	103	(3)	100	103
Stocks de produits finis et intermédiaires	39	-	39	48
TOTAL	142	(3)	139	151

Note 13 Créances d'exploitation

Les créances d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009 pro forma	31/12/2009 publié
Créances clients et comptes rattachés	1 100	1 081	1 081
Autres créances d'exploitation	988	772	742
TOTAL	2 088	1 853	1 823

Le pro forma au 31 décembre 2009 correspond au reclassement des opérations du Courrier pour 30 millions d'euros, concernant le Courrier international au titre des frais terminaux, des « Comptes de régularisation » vers le poste « Autres créances d'exploitation ».

- Toutes les créances d'exploitation sont à moins d'un an.
- Les autres créances comprennent principalement des produits à recevoir dont 462 millions d'euros sur les produits du Courrier international (contre 371 millions d'euros au 31 décembre 2009).

Note 14 Produits à recevoir et charges à payer

À l'actif

Les produits à recevoir concernent les postes de bilan suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Créances clients et comptes rattachés	104	132
Autres créances Courrier international	426	371
Autres créances d'exploitation	122	132
TOTAL	652	635

Au passif

Les charges à payer concernent les postes de bilan suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	548	499
Dettes fiscales et sociales (*)	976	893
Autres dettes Courrier international	394	350
Autres dettes d'exploitation	87	89
TOTAL	2 005	1 831

(*) Dont provision pour congés payés (410 millions d'euros charges incluses au 31 décembre 2010 contre 438 millions d'euros au 31 décembre 2009).

Note 15 Débiteurs et créditeurs divers

Ce poste se décompose de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010		31/12/2009	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Autres débiteurs / Crédeurs divers	103	362	203	236
TOTAL	103	362	203	236

Actif

- Les comptes courants des filiales représentent 55 millions d'euros (contre 145 millions d'euros au 31 décembre 2009).
- Le solde comprend également des primes d'émission des obligations pour 1 million d'euros et des charges à répartir pour 8 millions d'euros.
- La créance de La Poste vis-à-vis de La Banque Postale au titre des opérations « Services financiers » s'élève à 27 millions d'euros versus 16 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Passif

- Au 31 décembre 2010, les comptes courants créditeurs des filiales s'élèvent à 299 millions d'euros (contre 209 millions d'euros au 31 décembre 2009).

Note 16 Comptes de régularisation

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009 pro forma	31/12/2009 publié
Opérations en attente de dénouement			
Opérations du Courrier	-	-	30
Autres opérations	182	156	156
TOTAL	182	156	186

Le pro forma au 31 décembre 2009 correspond au reclassement des opérations du Courrier, concernant le Courrier international au titre des frais terminaux, des « Comptes de régularisation » vers le poste « Autres créances d'exploitation » (voir note 13 ci-avant).

Les autres opérations se composent :

- d'écarts de conversion actif, qui s'élèvent à 111 millions d'euros au 31 décembre 2010 (versus 88 millions d'euros au 31 décembre 2009)⁽¹⁾ ;

- de charges constatées d'avance sur soultte, liées à l'emprunt obligataire, pour 31 millions d'euros (versus 33 millions d'euros au 31 décembre 2009) ;
- de charges constatées d'avance d'exploitation pour 38 millions d'euros (versus 35 millions d'euros au 31 décembre 2009).

(1) Les écarts de conversion concernent principalement la dette obligataire.

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009 pro forma	31/12/2009 Publié
Opérations en attente de dénouement			
Opérations du Courrier	-	-	96
Autres opérations	289	340	228
TOTAL	289	340	324

Le pro forma au 31 décembre 2009 correspond au reclassement des :

- produits constatés d'avance pour 112 millions d'euros, des « Autres dettes d'exploitation » vers le poste « Comptes de régularisation » ;
- opérations du Courrier pour 96 millions d'euros, concernant le Courrier international au titre des frais terminaux, des « Comptes de régularisation » vers le poste « Autres dettes d'exploitation ».

Les autres opérations se composent :

- d'écarts de conversion passif, qui s'élèvent à 148 millions d'euros au 31 décembre 2010 (versus 125 millions d'euros au 31 décembre 2009)⁽²⁾ ;
- de produits constatés d'avance sur soultte liées à l'emprunt obligataire, pour 48 millions d'euros (versus 51 millions au 31 décembre 2009) ;
- de produits constatés d'avance d'exploitation pour 85 millions d'euros (versus 61 millions d'euros au 31 décembre 2009 ;
- de 7 millions d'euros de comptes de régularisation au titre de transferts divers entre entités.

Note 17 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Ce poste se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Valeurs mobilières de placement	1 540	921
Comptes bancaires, valeurs à encaisser et échanges de valeurs entre entités	299	114
Caisse	666	770
TOTAL	2 505	1 805

Le solde « Valeurs mobilières de placement » au 31 décembre 2010 se compose principalement :

- de titres de créances négociables pour une valeur de 643 millions d'euros (+ 613 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2009) ;

- d'actions et de SICAV pour 897 millions d'euros (+ 109 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2009).

La caisse comprend les encaisses des bureaux de poste pour 657 millions d'euros contre 762 millions d'euros au 31 décembre 2009.

(2) Les écarts de conversion concernent principalement la dette obligataire.

Note 18 Dépréciations d'actifs

Les dépréciations d'actifs ont évolué de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants au 31/12/2009	Dotations 2010	Reprises 2010		Montants au 31/12/2010
			utilisées	non utilisées	
Immobilisations incorporelles	6	5	(6)	-	5
Immobilisations corporelles	21	-	-	-	21
Dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles	27	5	(6)	-	26
Titres de participation	21	30	-	-	51
Prêts	43	-	(3)	-	40
Dépréciations des immobilisations financières	64	30	(3)	-	91
Stocks et encours	7	3	(7)	-	3
Créances clients et comptes rattachés	49	14	(5)	(4)	54
Créances sur le personnel	6	-	(3)	(3)	-
Débiteurs divers	14	3	(2)	-	15
Dépréciations des actifs circulants	75	20	(17)	(7)	72
TOTAL	166	56	(26)	(7)	189

Les dépréciations des immobilisations corporelles sont constituées selon les principes définis dans le paragraphe G des règles et méthodes comptables.

Les dépréciations des titres de participations concernent Sofipost pour 47 millions d'euros, Sofrepost pour 1 million d'euros, Xelian pour 2,5 millions d'euros et SF12 pour 0,4 million d'euros.

Les dépréciations des débiteurs divers concernent principalement le compte courant de SF12 pour 7 millions d'euros.

Les dotations et reprises relatives aux dépréciations de la période se ventilent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Dotations			Reprises		
	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel
Immobilisations corporelles et incorporelles	5	-	-	(6)	-	-
Titres de participation	-	30	-	-	-	-
Prêts	-	-	-	-	(3)	-
Stocks et encours	3	-	-	(7)	-	-
Créances clients et comptes rattachés	14	-	-	(9)	-	-
Créances sur le personnel	-	-	-	(6)	-	-
Débiteurs divers	1	2	-	(2)	-	-
Total	24	32	-	(30)	(3)	-
TOTAL GÉNÉRAL		56			(33)	

Note 19 Capitaux propres

L'évolution des capitaux propres au cours de l'exercice 2010 s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Apports	Autres fonds propres	Capital social	Réserves	Dividendes versés	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total capitaux propres
Situation au 31/12/2008	2 258	209			-	411	300	3 179
Affectation du résultat					106	195	(300)	
Résultat de la période							30	
Situation au 31/12/2009	2 258	209			-	606	30	3 103
Création d'un capital social (transformation en SA)	(2 258)	(209)	1 000	1 467				
Affectation du résultat / Distribution de dividendes					2	105	(76)	(30)
Résultat de la période							(117)	
SITUATION AU 31/12/2010	-	-	1 000	1 469	-	529	(117)	2 881

Suite au changement de statut de La Poste, le décret d'application de la loi du 10 février 2010, publié au *Journal officiel* le 27 février 2010, a défini les statuts initiaux de La Poste SA. Le capital social est ainsi fixé à 1 milliard d'euros, divisé en 500 millions d'actions de 2 euros chacune de valeur nominale, détenu par l'État (voir partie II.S – Règles et méthodes comptables).

La Société La Poste a versé un dividende de 105 millions d'euros à son actionnaire l'État le 30 juin 2010.

Note 20 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges ont évolué de la façon suivante au cours de l'exercice 2010 :

(en millions d'euros)	Montants au 31/12/2009	Reprises 2010			Montants au 31/12/2010
		Dotations 2010	utilisées	non utilisées	
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	443	418	(46)	-	815
IDR des contractuels	76	15	-	-	91
Congés de longue maladie et de longue durée / congés bonifiés / CET	333	8	(3)	-	338
Risques juridiques	72	20	(7)	(3)	82
Remise en état	30	5	(4)	-	31
Litiges sociaux	45	19	(9)	(15)	40
Sinistres et litiges	12	8	(5)	(4)	11
Autres provisions pour risques et charges	86	10	(3)	(16)	77
TOTAL	1 097	503	(76)	(38)	1 485
Amortissements dérogatoires	84	21	(14)	-	92

Les principales hypothèses retenues pour l'évaluation des provisions au titre des dispositifs d'aménagement de fin de carrière des fonctionnaires et des indemnités de départ à la retraite (IDR) des contractuels sont décrites dans la note 24.

La provision pour congés de longue maladie – longue durée vise à couvrir le coût relatif aux périodes d'arrêts futurs 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 point d'indice à payer, pour chacun des agents concernés.

Près de 50 % des provisions pour congés longue maladie – longue durée et pour congés bonifiés (141 millions d'euros) ont une échéance à moins d'un an.

Les provisions pour risques juridiques sont relatives à des litiges portés devant les juridictions administratives, civiles ou commerciales.

La provision pour remise en état correspond :

- aux pertes sur restitution des véhicules faisant l'objet d'un contrat de location avec la société Véhiposte, pour 27 millions d'euros ;
- aux frais à engager sur des immeubles, à hauteur de 3 millions d'euros.

Les provisions pour litiges sociaux concernent tous les litiges salariaux (prud'hommes, etc.) ainsi que les redressements URSSAF.

Les dotations et reprises de la période se ventilent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Dotations			Reprises		
	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	418	-	-	(46)	-	-
IDR des contractuels	15	-	-	-	-	-
Congés de longue maladie et de longue durée / congés bonifiés / CET	8	-	-	(3)	-	-
Risques juridiques	20	-	-	(10)	-	-
Remise en état	5	-	-	(4)	-	-
Litiges sociaux	19	-	-	(24)	-	-
Sinistres et litiges	8	-	-	(9)	-	-
Autres provisions pour risques et charges	9	1	-	(1)	(17)	-
Amortissements dérogatoires	-	-	21	-	-	(14)
Total	502	1	21	(97)	(17)	(14)
TOTAL GÉNÉRAL		524			(128)	

Note 21 Dettes financières

Les dettes financières se décomposent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Emprunts obligataires	6 210	6 198
Emprunts obligataires hors ICNE	6 080	6 067
Intérêts courus non échus	131	131
Bons La Poste	101	110
Bons La Poste hors ICNE	76	83
Intérêts courus non échus	25	27
Dépôts et cautionnements reçus	309	255
Emprunts court terme :	150	150
Emprunts court terme hors ICNE	150	150
Intérêts courus non échus	-	-
Comptes bancaires et valeurs à décaisser	87	28
TOTAL	6 858	6 741

L'échéancier des dettes financières se présente comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Échéance < 1 an		Échéance de 1 an à 5 ans		Échéance > 5 ans		Total	
	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2009
Emprunts obligataires hors ICNE	511	-	877	1 576	4 691	4 491	6 080	6 067
Bons La Poste hors ICNE	76	83	-	-	-	-	76	83
Dépôts et cautionnements reçus	287	228	1	4	21	23	309	255
Emprunts court terme hors ICNE	150	150	-	-	-	-	150	150
Intérêts courus non échus	156	158	-	-	-	-	156	158
TOTAL	1 179	618	878	1 580	4 712	4 515	6 771	6 713

Emprunts obligataires

La variation de la dette obligataire, hors intérêts courus non échus, est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2009	Augmentation	Diminution	Écarts de conversion	31/12/2010
Dette obligataire	6 067	200	(187)	-	6 080

La ventilation de la dette obligataire par nature de taux au 31 décembre 2010 est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	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	
	Montants	%		Montants	Montants
Emprunts à taux fixe	6 080	100 %	(3 164)	2 916	48,0 %
Emprunts à taux variable	-	-	3 164	3 164	52,0 %
TOTAL DES EMPRUNTS	6 080	100 %	-	6 080	100 %

L'incidence des swaps de taux de refixation adossés aux swaps de taux de variabilisation porte la structure de la dette après incidence des swaps de taux à 2 003 millions d'euros.

La répartition de la dette obligataire par devise au 31 décembre 2010 est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	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	
	Montants	%		Montants	Montants
Euro	5 638	93 %	442	6 080	100 %
Livre sterling	291	5 %	(291)	-	0 %
Franc suisse	151	2 %	(151)	-	0 %
TOTAL	6 080	100 %	-	6 080	100 %

Prime d'émission sur emprunt obligataire

Les primes d'émission non amorties résultant de la différence entre le montant perçu à l'émission et le prix de remboursement s'élèvent pour l'ensemble des emprunts obligataires à 1,4 million d'euros (primes payées) au 31 décembre 2010 contre 18,8 millions d'euros (primes payées) au 31 décembre 2009.

Bons La Poste

Ce poste représente la dette de La Poste en matière de bons d'épargne (76 millions d'euros émis). L'encours de ce poste décroît du fait de l'arrêt des émissions de Bons La Poste depuis novembre 2001.

Emprunts court terme

Le solde correspond à des émissions à court terme de billets de trésorerie (150 millions d'euros) effectuées sur l'exercice 2010.

Note 22 Informations concernant les entreprises liées

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Immobilisations financières	8 516	8 492
Créances d'exploitation	141	291
Dettes d'exploitation	(199)	(205)
Débiteurs divers	83	164
Créditeurs divers	(301)	(209)
Charges d'exploitation	(1 152)	(1 045)
Produits d'exploitation	3 891	3 671
Charges financières	(31)	(19)
Produits financiers	486	322

Les entreprises considérées comme étant liées à La Poste sont celles incluses par intégration globale dans le périmètre de consolidation du Groupe La Poste.

Engagements hors bilan**Note 23** Instruments financiers dérivés

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010		31/12/2009	
	Notionnel	Juste valeur	Notionnel	Juste valeur
Swaps	3 358	308	3 298	244
Opérations de couverture	3 358	308	3 298	244
Opérations en position ouverte isolée	2 163	1	2 288	(36)
TOTAL	5 521	309	5 586	208

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. Au 31 décembre 2010, la provision s'élève à 22 millions d'euros (contre 39 millions d'euros au 31 décembre 2009).

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 fixée par la Direction générale pour chaque contrepartie.

Note 24 Engagements 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	
	2010	2009	2010	2009
Régime de retraite des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste				
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 fonctionnaire	X	X		
Autres avantages long terme (absences rémunérées)	X	X		

A. 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. 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.).

B. 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 2010, en référence aux obligations privées de première catégorie, sont les suivants :

Durée des engagements	5 ans	20 ans
Taux d'actualisation (zone euro)	3,2 %	4,7 %

Taux d'inflation

Le taux d'inflation utilisé pour l'évaluation des engagements envers le personnel au 31 décembre 2010 est de 2 % (taux identique au 31 décembre 2009).

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.

C. 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 1^{er} janvier 2006. Ce taux a été progressivement abaissé pour rejoindre en 2010 un taux dit « d'équité concurrentielle », soit un niveau égalisant les charges sociales et fiscales obligatoires assises sur les salaires entre La Poste et les autres entreprises appartenant au secteur postal et au secteur bancaire. Sur la période 2006-2009, la loi avait fixé un taux complémentaire (16,3 % en 2006, 6,8 % en 2007, 3,7 % en 2008, 1,3 % en 2009) qui s'ajoutait au taux d'équité concurrentielle ;
- la délégation à l'Établissement Public National de Financement des Retraites de La Poste (EPNFRLP), préalablement créé par décret du 19 décembre 2006, de la mission d'assurer la centralisation et la répartition des flux de financement des retraites des fonctionnaires de La Poste entre l'État, La Poste et les autres organismes éventuellement concernés. En effet, l'EPNFRLP est chargé de négocier des conventions financières prévues au titre II du livre II et au titre II du livre IX du Code de la Sécurité sociale ;
- le versement en 2006 par La Poste à cet établissement public d'une contribution forfaitaire exceptionnelle d'un montant de 2 milliards d'euros.

Avec la mise en place de ce régime, et compte tenu du caractère libérateur de la contribution employeur, aucune provision n'est comptabilisée dans les comptes de La Poste au titre des retraites des fonctionnaires.

D. Avantages postérieurs à l'emploi accordés aux retraités fonctionnaires

Les engagements relatifs à d'autres avantages versés postérieurement à l'emploi sont :

- des prestations d'actions sociales accordées aux retraités fonctionnaires, correspondant notamment à des aides ménagères à domicile et à l'octroi de chèques vacances ;
- d'une prime de fidélité accordée aux retraités fonctionnaires qui domicilient leur pension sur un compte ouvert à La Banque Postale ;
- d'aides accordées à des associations qui proposent des prestations aux retraités fonctionnaires.

Évaluation de l'engagement

Le montant total des engagements relatifs aux avantages postérieurement à l'emploi est estimé à 385 millions d'euros au 31 décembre 2010 contre 367 millions d'euros au 31 décembre 2009.

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.

E. 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 91 millions d'euros au 31 décembre 2010 (76 millions d'euros au 31 décembre 2009).

F. Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel fonctionnaire

Description des dispositifs existants

Les fonctionnaires peuvent bénéficier, dans certaines conditions, des dispositifs de départ en retraite anticipée décrits ci-après.

a) La Cessation Progressive d'Activité

Ce régime, institué par une ordonnance du 31 mars 1982 pour l'ensemble des fonctionnaires, offre aux personnes remplissant

certaines conditions, la possibilité de diminuer leur temps de travail moyennant une diminution de leur rémunération proportionnellement moins importante.

La loi Fillon a modifié les conditions d'entrée dans ce dispositif. Notamment, la condition d'âge, initialement établie à 55 ans et demi au 1^{er} janvier 2004, a été progressivement repoussée pour être fixée à 57 ans à compter du 1^{er} janvier 2008.

b) Le Congé de Fin de Carrière

Ce dispositif, institué par La Poste, est ouvert aux personnes ayant atteint l'âge de 59 ans et remplissant certaines conditions d'ancienneté. Les personnes entrées dans ce dispositif cessent totalement leur activité tout en continuant à percevoir une rémunération jusqu'à l'âge de 60 ans.

Nota : La loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites a supprimé définitivement le dispositif de Cessation Progressive d'Activité (CPA) applicable aux agents fonctionnaires et a rendu inopérantes dès 2011 les conditions d'exercice du Congés de Fin de Carrière (CFC). Aussi, La Poste a définitivement fermé l'accès à ces deux dispositifs en décembre 2010.

c) Les régimes de « Temps Partiel »

Ces régimes ont été institués par La Poste. Ils sont proposés à certaines personnes qui remplissent des conditions d'âge (fonctionnaires et agents contractuels), soit ponctuellement, soit dans le cadre d'accords régionaux liés à des projets de réorganisation.

Temps Partiel Conseil (TPC)

Les agents concernés par un Temps Partiel Conseil (TPC) exercent une activité réduite moyennant une diminution de leur rémunération proportionnellement moins importante.

Ce régime est proposé à des personnes ayant atteint l'âge de 56 ans sous réserve de faire suivre cette mesure d'un TPAC ou d'un NTPAC (voir définitions ci-après) au plus tard à la date anniversaire de leurs 58 ans et demi.

L'activité réduite exercée peut consister en la réalisation d'activités de formation. La nature de ces activités ainsi que les modalités d'organisation (régime de travail) sont laissées à l'appréciation du chef de service. Le TPC est une mesure irréversible qui est obligatoirement suivie d'un TPAC ou d'un NTPAC.

Temps Partiel d'Accompagnement et Conseil (TPAC)

Les agents concernés par un TPAC auront la possibilité de s'éloigner de leur fonction opérationnelle dès 57 ans avec le maintien d'une rémunération partielle, tout en restant disponibles pour des missions d'accompagnement ou de conseil.

Nouveau Temps Partiel d'Accompagnement et Conseil (NTPAC)

Les agents concernés par un NTPAC auront la possibilité de s'éloigner de leur fonction opérationnelle dès 58 ans et demi avec le maintien d'une rémunération partielle, tout en restant disponibles pour des missions d'accompagnement ou de conseil.

d) Le régime institué par la Commission du dialogue social de La Poste du 22 décembre 2005 intitulé Temps Partiel de Fin de Carrière (TPFC)

Ce dispositif postal, initialement en vigueur jusqu'au 31 décembre 2006, a fait l'objet en 2006 d'une prorogation jusqu'au 31 décembre 2008. Au 31 décembre 2008, ce dispositif est définitivement arrêté. Ce dispositif offrait à tout fonctionnaire de grade sédentaire remplissant une condition d'âge et concerné par un dispositif de réorganisation la possibilité d'anticiper une cessation d'activité. Il s'engageait à travailler à temps plein sur la première moitié de la durée s'écoulant entre l'entrée dans ce dispositif et la date de départ à la retraite avec une rémunération réduite, puis sur une seconde période équivalente en temps, il cessait toute activité moyennant une rémunération également réduite par rapport à sa rémunération initiale. Lors de son départ à la retraite, il percevait une indemnité compensatrice pour départ précoce.

Le dispositif d'indemnité compensatrice pour départ précoce était également ouvert aux agents remplissant les conditions pour bénéficier d'un départ en retraite anticipé au titre du service actif et concernés par un projet de réorganisation.

e) La dispense d'activité : Entité de Gestion de Fin d'Activité (EGFA)

Ce régime, institué par La Poste, est proposé à certains fonctionnaires qui bénéficient du service actif, qui remplissent des conditions d'âge, et qui sont concernés par des accords régionaux liés à des projets de réorganisation.

Les agents concernés ayant acquis 15 ans de service actif et âgés de 53,5 ans ou plus et de moins de 55 ans sont dispensés de toute activité dès 53,5 ans, sous réserve de s'engager à prendre leur retraite dès 55 ans. À leur départ en retraite à 55 ans, les agents bénéficient d'une Allocation de Fin de Carrière.

f) Le Dispositif d'Aménagement de Fin d'Activité (DAFA)

Ce dispositif est mis en place à compter du 1^{er} juillet 2009.

Les agents concernés par un DAFA bénéficient d'une période d'activité à mi-temps moyennant une diminution de leur rémunération proportionnellement moins importante, suivie d'une dispense d'activité jusqu'au départ à la retraite à 60 ans. Une indemnité est versée lors du départ à la retraite. Ce dispositif est proposé aux fonctionnaires âgés de 56 et 57 ans.

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 815 millions d'euros au 31 décembre 2010 (443 millions d'euros au 31 décembre 2009). Cette provision correspond aux personnes qui ont adhéré à l'un des dispositifs de préretraite décrits ci-dessus à la date de clôture.

G. 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 338 millions d'euros au 31 décembre 2010 (333 millions d'euros au 31 décembre 2009). Ces provisions correspondent aux personnes bénéficiaires, à la date de clôture, d'un des dispositifs d'absences rémunérés, décrits ci-dessus.

H. Droit Individuel Formation

Les droits acquis et non consommés par le personnel du Groupe au titre du DIF représentent :

- plus de 10,4 millions d'heures pour la population des contractuels ;
- plus de 8,9 millions d'heures pour la population des fonctionnaires.

Note 25 Autres engagements hors-bilan

Engagements reçus

- La Poste a mis en place une ligne de crédit renouvelable pour un montant de 750 millions d'euros à sept ans, pour laquelle elle a reçu un engagement des neuf banques constituant le pool bancaire. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2010.
- La Poste a obtenu une autorisation de découvert de 300 millions d'euros par La Banque Postale ainsi qu'une ligne de crédit d'un montant de 200 millions d'euros sur cinq ans. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2010.
- La Poste a obtenu une ligne de crédit d'un montant de 50 millions d'euros sur cinq ans avec HSBC. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2010.
- Le montant total des avals, cautions et garanties reçus par La Poste dans le cadre de son activité courante s'élève au 31 décembre 2010 à 62 millions d'euros.
- La Poste détient deux swaptions, respectivement exerçables en date du cinq janvier 2011 et du 27 février 2011 pour un montant total de 300 millions d'euros.
- La Poste a ouvert au 1^{er} février 2010 une ligne de crédit d'un montant égal à 50 millions d'euros auprès de la banque Calyon. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2010.

- La Poste a signé des promesses de ventes d'immeubles pour des opérations devant se dénouer sur les douze prochains mois. Le montant total des engagements donnés à ce titre s'élève au 31 décembre 2010 à 3 millions d'euros.

Engagements donnés

- La Poste a accordé sa garantie pour le paiement des loyers relatifs à des baux externes au Groupe : le montant de cet engagement s'élève à 295 millions d'euros.
- La Poste a vendu deux swaptions à échéance respectivement du trois janvier 2011 et du 27 février 2011 pour un montant total de 300 millions d'euros.
- La Poste s'est engagée à verser des fonds à La Fondation d'entreprise La Poste, pour un montant total égal à 3,5 millions d'euros, réparti sur la période allant de 2010 à 2013. Après versements effectués sur le premier semestre 2010, l'engagement hors bilan au 31 décembre 2010 est de 2,5 millions d'euros.
- La Poste s'est également engagée à verser des fonds à la fondation de coopération scientifique Jean-Jacques Laffont à hauteur de 600 milliers d'euros, répartis sur la période allant de 2011 à 2012.

Engagements en matière de crédit-bail

Au 31 décembre 2010, les engagements de crédit-bail souscrits dans le cadre d'opérations sur biens mobiliers ou immobiliers sont les suivants :

	Immobilisations en crédit-bail			Valeurs nettes
	Valeurs brutes	Dotations aux amortissements	Valeurs nettes	
<i>(en millions d'euros)</i>		Exercice 2010	Cumul	
Crédit-bail immobilier	12	-	(6)	6
Crédit-bail mobilier	-	-	-	-
TOTAL	12	-	(6)	6

La diminution de la valeur brute des engagements en crédit-bail par rapport à l'exercice précédent (12 millions d'euros au 31 décembre 2010 versus 37 millions d'euros au 31 décembre 2009) vient du fait que La Poste a exercé des options de rachat de biens en crédit-bail à hauteur de 25 millions d'euros sur l'exercice 2010.

Ces biens étaient amortis à hauteur de 15 millions d'euros au moment du rachat.

	Engagements de crédit-bail				
	Exercice 2010	Redevances payées		Redevances restant à payer	
		Cumul	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
<i>(en millions d'euros)</i>					
Crédit-bail immobilier	1	1	1	-	-
Crédit-bail mobilier	-	-	-	-	-
TOTAL	1	1	1	-	-

Notes sur le tableau des flux de trésorerie

Note 26 Dotations et reprises des amortissements, dépréciations et provisions pour risques et charges

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Dotations – Reprises du résultat d'exploitation	786	522
Dotations – Reprises du résultat financier	12	10
Dotations – Reprises du résultat exceptionnel	7	(4)
TOTAL	806	528

Note 27 Variation du Besoin en Fonds de Roulement

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Variation des stocks et encours	12	(5)
Variation des créances d'exploitation	(265)	149
Variation des dettes d'exploitation	446	(42)
Variation des autres actifs et passifs d'exploitation	27	(64)
TOTAL	220	38

Note 28 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(134)	(135)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(248)	(341)
Variations des fournisseurs d'immobilisations	(15)	(16)
Augmentation des immobilisations financières	(515)	(67)
TOTAL	(913)	(559)

- La diminution des immobilisations corporelles s'observe principalement sur le poste « Installations techniques, matériel ou outillage ».
- L'augmentation des immobilisations financières provient des mouvements de prêts entre La Poste et ses filiales (voir note 11).

Note 29 Encaissements sur cessions d'immobilisations

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Cessions d'immobilisations incorporelles / corporelles	30	10
Réduction des immobilisations financières	453	29
Cessions des titres	–	–
TOTAL	482	39

Note 30 Émissions d'emprunts

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Emprunts obligataires	192	500
Dépôts et cautionnements reçus	59	59
Bons La Poste	-	-
Autres emprunts et dettes assimilés	150	150
TOTAL	401	709

- Les « Autres emprunts et dettes assimilés » correspondent à l'émission de billets de trésorerie court terme pour 150 millions d'euros.

Note 31 Remboursements d'emprunts

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Emprunts obligataires	(168)	(400)
Dépôts et cautionnements reçus	(6)	-
Bons La Poste	(7)	(9)
Autres emprunts et dettes assimilés	(150)	(347)
TOTAL	(330)	(756)

- La variation des « Autres emprunts et dettes assimilés » vient du remboursement des billets de trésorerie court terme émis en 2009 (voir note 30).

Note 32 Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	1 848	1 043
Comptes bancaires créditeurs	(87)	(28)
Comptes courants filiales	(244)	(64)
TOTAL	1 516	951

Filiales et participations

Note 33 Tableau des filiales et participations

Filiales et participations <i>(en millions d'euros)</i>	Capital	Capitaux propres autres que capital	% de capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société mère et non encore remboursés	Montants des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes 31/12/2010	Résultat au 31/12/2010	Dividendes encaissés par La Poste
				Valeur brute	Valeur nette					
Renseignements détaillés sur les sociétés dont la valeur brute des titres excède 1 % du capital de La Poste :										
Filiales (détenues à plus de 50 %)										
GeoPost										
2, rue Louis-Armand – 75015 Paris	702	372	100 %	1 240	1 240	714		6	123	33
Sofipost										
111, bd Brune – 75670 Paris Cedex 14	213	(10)	100 %	258	211	151		0	9	–
La Banque Postale (ex-Efiposte)										
115, rue de Sèvres 75275 Paris Cedex 06	2 342	716	100 %	2 331	2 331	–		5 083	513	264
Poste Immo										
35-39, bd Romain-Rolland – 75014 Paris	2 049	12	100 %	2 071	2 071	1 446		107	33	70
Xelian										
9, rue Georges-Pitard – 75015 Paris	9	(4)	100 %	9	7	391		–	6	–
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				1	0	8		379	45	–
Participations				1	1	–				–
TOTAL				5 912	5 861	2 710	–	5 575	729	368

20.2.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2010

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par arrêté ministériel du 29 juin 2009 et en application de l'article 14 de la loi du 12 janvier 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la Société La Poste, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I – Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

II – Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La Poste procède tous les ans à des tests de valorisation de ses titres de participation, qui représentent un montant net de 5 861 millions d'euros au 31 décembre 2010, selon la méthode décrite dans la note H des « règles et méthodes comptables » de l'annexe. Nos travaux d'appréciation de ces évaluations ne nous ont pas conduits à relever d'éléments susceptibles de remettre en cause le caractère raisonnable des hypothèses retenues et des chiffreages qui en résultent.
- Le paragraphe G de l'annexe aux comptes annuels expose les principes et modalités retenus pour les tests de dépréciation relatifs aux immobilisations incorporelles et corporelles. Celles-ci ne font l'objet d'un test de dépréciation qu'en cas d'indice de perte de valeur selon les modalités décrites dans le paragraphe G de l'annexe. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation et nous avons vérifié que l'annexe aux comptes annuels donne une information appropriée.
- Le paragraphe P et la note 24 de l'annexe aux comptes annuels exposent les principes et modalités retenus pour l'évaluation et la comptabilisation des engagements de retraites, dispositifs d'aménagement de fin de carrière et autres avantages long terme consentis au personnel. Nous avons revu la méthodologie d'évaluation de ces engagements, apprécié les données utilisées et les hypothèses retenues sur lesquelles se fondent ces évaluations et nous avons vérifié le caractère approprié des informations fournies dans les notes aux états financiers.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III – Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Fait à La Défense et à Courbevoie, le 11 mars 2011

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit, département de KPMG SA

Mazars

François Caubrière

Isabelle Goalec

Guy Isimat-Mirin

Dominique Muller

20.2.3 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Exercice clos de 31 décembre 2010

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, société anonyme à compter du 1^{er} mars 2010 et exerçant préalablement son activité sous la forme d'un exploitant autonome de droit public, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. 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 et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Convention entre La Poste et La Banque Postale

- Contrat d'exploitation informatique

Votre Conseil d'administration du 17 juin 2010 a autorisé la signature d'un contrat d'exploitation informatique entre La Poste et La Banque Postale. Ce contrat, qui a pris effet le 1^{er} juillet 2010, fait suite à la création de la Direction informatique des Services financiers et de l'Enseigne (DISFE) et précise les conditions financières applicables aux prestations réalisées par La Banque Postale au profit de La Poste. Les prestations facturées par La Banque Postale à La Poste, à prix coûtant, s'élèvent à 13 millions d'euros pour l'exercice 2010.

Personne concernée : Monsieur Jean-Paul Bailly, Président-directeur général

- Conventions d'application relatives au personnel de la DISFE

Lors de sa séance du 17 juin 2010, votre Conseil d'administration a autorisé la mise à jour du dispositif contractuel existant entre votre Société et La Banque Postale, mise à jour rendue nécessaire par la mise en place du contrat d'exploitation informatique, autorisée par la même séance du Conseil d'administration. Les avenants n° 1 à la convention d'application et n° 2 à l'accord-cadre du 30 décembre 2005 entre La Poste et La Banque Postale ont ainsi été signés. Ces avenants ont porté sur la prise en compte de la création de la DISFE et la prolongation de la convention d'application jusqu'au 31 décembre 2025. La signature de ces deux avenants n'a pas produit d'effet sur l'exercice.

Personne concernée : Monsieur Jean-Paul Bailly, Président-directeur général

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'Assemblée Générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris-La Défense, et Courbevoie, le 11 mars 2011

KPMG Audit, département de KPMG SA

Mazars

François Caubrière

Isabelle Goalec

Guy Isimat-Mirin

Dominique Muller

20.3 Politique de distribution de dividendes

Le Conseil d'administration du 10 mars 2011 proposera à l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 avril 2011 un dividende représentant un montant total de 136 millions d'euros.

Au titre de l'exercice 2009, La Poste a distribué un dividende de 0,21 euro par action, soit une distribution représentant un montant total de 105 millions d'euros.

Au titre de l'exercice 2008, La Poste, en tant qu'établissement public industriel avait distribué à l'État un dividende s'élevant à 106 millions d'euros.

Au titre de l'exercice 2007, La Poste, en tant qu'établissement public industriel avait distribué à l'État un dividende s'élevant à 141 millions d'euros.

20.4 Procédure judiciaire et d'arbitrage

En septembre 2010, l'Autorité de la concurrence a sanctionné onze banques françaises à hauteur de 384,9 millions d'euros pour avoir mis en place « de manière concertée » des commissions interbancaires non justifiées sur le traitement des chèques entre 2002 et 2007 lors du passage à la dématérialisation du traitement des chèques. La Banque Postale a été condamnée à une amende de 32,87 millions d'euros. La Banque Postale a procédé au règlement de cette somme mais a fait appel de cette décision, tout comme la quasi-totalité des banques sanctionnées.

Il n'existe aucune procédure gouvernementale ou d'arbitrage y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

20.5 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

Néant.

Chapitre 21

Informations complémentaires

21.1 Capital social	350
21.2 Acte constitutif et statuts.....	352

21.1 Capital social

21.1.1 Montant du capital émis au 6 avril 2011

Le capital social de la Société au 6 avril 2011 se décompose de la manière suivante :

Nombre d'actions émises entièrement libérées :	500 000 000
Valeur nominale :	4 euros (post AGE)
Nature des actions émises :	actions ordinaires
Nombre d'actions émises libérées du quart de leur valeur nominale et de la totalité de la prime d'émission :	350 000 000
Valeur nominale :	4 euros
Nature des actions émises :	Actions à Bons de Souscription d'Actions « ABSA »
Montant du capital social :	2 350 000 000 euros entièrement libéré 1 050 000 000 euros de capital souscrit non libéré

Le capital social émis par la Société a été intégralement souscrit mais n'a pas été intégralement libéré (solde libéré ultérieurement pour 1 050 000 000 euros).

21.1.2 Actions non représentatives du capital

Néant.

21.1.3 Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales

Néant.

21.1.4 Autres titres donnant accès au capital

À la date du présent document, il existe 350 millions d'actions à bons de souscription d'action. L'exercice des Bons de Souscription d'Actions, prévu en 2013, donnera lieu à l'émission de 100 millions d'actions supplémentaires, souscrites d'une façon irrévocable par l'État et la CDC (voir 21.1.7).

21.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou obligation attachée au capital souscrit mais non libéré

Néant.

21.1.6 Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel

Il n'existe aucune option ni accord conditionnel ou inconditionnel de vente ou d'acquisition portant sur les titres des filiales du Groupe La Poste.

21.1.7 Historique du capital social

Jusqu'à sa transformation en société anonyme, La Poste, en tant qu'EPIC n'avait pas de capital social. Depuis sa transformation en société anonyme, le 1^{er} mars 2010, le capital social a été fixé à un milliard (1 000 000 000) d'euros.

Le montant des apports réalisés par l'État à l'établissement public présentait au 31 décembre 2009 un montant de 2 258 000 000 euros, un reclassement de 1 258 000 000 euros a été réalisé au premier semestre 2010, du « Capital social/apport initial » vers les « Autres réserves ».

Il a été décidé que l'État et la Caisse des Dépôts et Consignations souscriraient ensemble à l'augmentation de capital, respectivement à hauteur de 1,2 et 1,5 milliard d'euros. Un contrat de souscription a été signé le 11 février 2011 entre l'État, la Caisse des Dépôts et La Poste définissant l'opération et les engagements de chacune des parties.

Les modalités de l'augmentation du capital social de La Poste sont les suivantes :

- i. Opération préalable : augmentation du capital social de La Poste par incorporation de réserves et élévation du nominal :
 - Le capital social de La Poste a été fixé initialement lors de sa création en société anonyme à 1 milliard d'euros répartis entre 500 millions d'actions, d'une valeur nominale de 2 euros par action.
 - Il sera augmenté, après l'Assemblée Générale Extraordinaire qui décidera de l'opération, par élévation du nominal des actions, via une incorporation de réserves à hauteur de 1 milliard d'euros, portant ainsi le capital social à 2 milliards

d'euros répartis entre 500 millions d'actions d'une valeur nominale de 4 euros par action.

- ii. Signature d'un contrat de souscription de l'augmentation de capital entre La Poste, la Caisse des Dépôts et Consignations et l'État.
Ce contrat formalise l'engagement de souscription irrévocable de 2,7 milliards d'euros.
- iii. Augmentation de capital sous forme d'ABSA.
 - L'opération d'augmentation de capital sera réalisée via l'émission de 350 millions d'Actions à Bons de Souscription d'Actions (ABSA) et l'exercice de Bons de Souscriptions d'Actions (BSA) donnant droit à 100 millions d'actions, soit au total 450 millions d'actions d'une valeur d'émission unitaire de 6 euros (4 euros de valeur nominale et 2 euros de prime d'émission) permettant de concrétiser l'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros.
 - Le 6 avril 2011, l'État et la Caisse des Dépôts et Consignations ont souscrit 350 millions d'Actions à Bons de Souscription d'Actions à hauteur de respectivement 44 % (soit 155 555 556 actions) et 56 % (soit 194 444 444 actions). Le montant de l'émission, 2,1 milliards d'euros, sera libéré en deux fois, 1 050 milliard d'euros le 6 avril 2011 et 1 050 milliard d'euros en 2012.
Les 350 millions de Bons de Souscription d'Actions attachés aux actions seront exercés en 2013. Ces Bons de Souscription d'Actions correspondent à 100 millions d'actions souscrites par l'État à hauteur de 44 % et par la Caisse des Dépôts et Consignations à hauteur de 56 %. La valeur de ces actions

est identique à celle des actions émises en 2011 (valeur nominale de 4 euros et prime d'émission de 2 euros). Le montant total de cette souscription s'élèvera à 600 millions d'euros et sera totalement libéré au moment de la souscription. Ce versement en trois fois du produit de l'augmentation de capital tient compte du profit de trésorerie de La Poste.

- Pour les deux premières échéances, l'État cèdera à la CDC ses droits préférentiels de souscription. Pour la troisième échéance, l'État et la CDC exerceront conformément à leur engagement de souscription, l'intégralité de leurs BSA et souscriront aux 100 millions d'actions restantes.

21.1.8 Nantissement des titres de la Société

À la connaissance de La Poste, aucune des actions ordinaires composant son capital social ne fait l'objet d'un nantissement.

21.2 Acte constitutif et statuts

21.2.1 Objet social

La Société remplit des missions de service public et d'intérêt général et exerce d'autres activités dans les conditions définies par la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990, par ses statuts et par les textes qui régissent chacun de ses domaines d'activité.

Les missions de service public et d'intérêt général sont :

- le Service Universel Postal ;
- la contribution, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire ;
- le transport et la distribution de la presse ;
- l'accessibilité bancaire, dans les conditions prévues par les articles L. 221-2 et L. 518-25-1 du Code monétaire et financier.

La Société assure selon les règles de droit commun toute autre activité de collecte, de tri, de transport et de distribution d'envois postaux, de courrier sous toutes ses formes, d'objets et de marchandises.

La Société est habilitée à exercer, en France et à l'étranger, elle-même et par l'intermédiaire de filiales ou participations, toutes activités qui se rattachent directement ou indirectement

à ses missions et activités telles que définies par la loi, ainsi que toute autre activité prévue par ses statuts.

Ceci inclut la participation, par tous moyens, à toutes opérations ou activités de toute nature pouvant se rattacher à l'un des objets précités, ou de nature à assurer le développement du patrimoine social, par voie de création de sociétés ou d'entreprises nouvelles, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou de droits sociaux, de prises d'intérêt ou de participations, sous quelque forme que ce soit, dans toutes entreprises ou sociétés, existantes ou à créer, de fusion, d'association ou de toute autre manière, et plus généralement, la réalisation de toutes opérations quelles qu'elles soient, commerciales, industrielles, techniques, financières, mobilières et immobilières ou de services, tant pour le compte de tiers que pour son propre compte ou en participation, sous quelque forme que ce soit, se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets précités, à tous objets similaires, complémentaires ou connexes ainsi qu'à ceux de nature à favoriser le développement des activités de la Société.

21.2.2 Organes de gestion

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé conformément aux dispositions de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983.

Toutefois, par dérogation à l'article 5 de cette loi, le Conseil d'administration est composé de 21 membres, les représentants de chacune des catégories définies aux 1°, 2° et 3° de cet article étant au nombre de sept. Un représentant des communes et de leurs groupements et un représentant des usagers de La Poste figurent parmi les personnalités choisies en raison de leurs compétences.

En outre, par dérogation à l'article 5 de la loi du 26 juillet 1983 précitée, aux dispositions ci-dessus et en application de l'article 10 de la loi du 2 juillet 1990, à compter de l'entrée de la Caisse des Dépôts et Consignations, le Conseil d'administration sera composé comme suit :

- pour un tiers, de représentants des salariés élus dans les conditions prévues au chapitre II du titre II de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 ;
- pour deux tiers, d'un représentant des communes et de leurs groupements et d'un représentant des usagers nommés par décret et de représentants nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires de manière à leur assurer une représentation reflétant leur détention du capital et leur permettant de détenir ensemble la majorité des droits de vote au sein du Conseil d'administration.

La durée du mandat des membres du Conseil d'administration est de cinq ans. Le terme de l'ensemble des mandats d'administrateurs de la Société coïncide avec celui des administrateurs représentants du personnel au Conseil d'administration.

Le mandat des représentants du personnel au Conseil d'administration, en cours à la date de la transformation de La Poste en société, n'est pas affecté par cette transformation et court jusqu'à son terme quinquennal, sous réserve des cas de cessation anticipée prévus par la loi.

Par dérogation à la durée de cinq ans, le mandat des premiers administrateurs de la Société nommés par décret, de même que celui de tout administrateur élu par l'Assemblée Générale des actionnaires en remplacement d'un administrateur nommé par décret ou inversement, arrivent à terme à la même date que celui des administrateurs représentants du personnel au Conseil d'administration.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit du siège d'un membre du Conseil d'administration, son remplaçant n'exerce ses fonctions que pour la durée restant à courir jusqu'au renouvellement de la totalité du Conseil d'administration.

Le mandat des administrateurs qui ne sont pas nommés par l'Assemblée Générale est gratuit, à l'exception, le cas échéant, des administrateurs désignés en application du troisième alinéa (2°) de l'article 5 de la loi du 26 juillet 1983 précitée. L'Assemblée Générale fixe le montant des jetons de présence alloués, le cas échéant, aux autres administrateurs.

Les frais exposés par les administrateurs pour l'exercice de leur mandat sont remboursés par la Société sur justificatifs.

Les représentants du personnel bénéficient d'un crédit d'heures égal à la moitié de la durée légale du travail.

Chaque administrateur nommé par l'Assemblée Générale est révocable par l'Assemblée Générale.

En cas de vacance par décès, ou par démission, d'un ou plusieurs sièges d'administrateurs élus par l'Assemblée Générale, le Conseil d'administration peut, entre deux Assemblées Générales, procéder à des nominations à titre provisoire. Ces nominations sont soumises à ratification de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire. À défaut de ratification, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement par le Conseil n'en demeurent pas moins valables.

Le président du Conseil d'administration de la Société est nommé par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du Conseil d'administration. La durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Elles peuvent être renouvelées dans les mêmes formes. Il peut y être mis fin dans les conditions prévues à l'article 10 de la loi du 26 juillet 1983 précitée.

Le président du Conseil d'administration assure également la fonction de directeur général de la Société. Il porte le titre de président-directeur général.

Nul ne peut être nommé président du Conseil d'administration ou directeur général s'il est âgé de 68 ans ou plus à la date de sa nomination. Si le président du Conseil d'administration ou le directeur général en fonction atteint l'âge de 68 ans, ses fonctions

prennent fin à l'issue de la première Assemblée Générale qui se tient après la date à laquelle celui-ci a atteint l'âge de 68 ans.

Le Conseil d'administration peut, sur proposition du président-directeur général, nommer une ou plusieurs personnes physiques pour l'assister avec le titre de directeur général délégué. Le nombre maximum de directeurs généraux délégués est fixé à cinq. Le Conseil d'administration détermine la durée du mandat,

la rémunération et les éventuelles limitations de pouvoirs de chacun des directeurs généraux délégués.

Lorsque le président-directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau président-directeur général.

21.2.3 Droits attachés aux actions

Chaque action donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente. En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les Assemblées Générales, dans les conditions légales et statutaires. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'Assemblée Générale.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les héritiers, créanciers, ayants droit ou autres représentants d'un actionnaire ne peuvent requérir l'apposition des scellés sur les biens et valeurs de la Société, ni en demander le partage ou la licitation, ni s'immiscer dans les actes de son administration ;

ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions de l'Assemblée Générale.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, en cas d'échange, de regroupement ou d'attribution d'actions, ou en conséquence d'augmentation ou de réduction de capital, de fusion ou autre opération sociale, les propriétaires d'actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne peuvent exercer ce droit qu'à la condition de faire leur affaire personnelle du groupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente d'actions nécessaires.

La Poste n'a émis qu'une seule catégorie d'actions.

21.2.4 Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectuées.

La Poste n'a émis qu'une seule catégorie d'actions.

21.2.5 Assemblées Générales

21.2.5.1 Accès, participations, vote aux Assemblées Générales

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales, de participer aux délibérations sur simple justification de son identité et de la propriété de ses actions, dans les conditions légales et réglementaires applicables.

Tout actionnaire peut donner pouvoir à son conjoint ou à un autre actionnaire en vue d'être représenté à une Assemblée Générale. Il peut également voter par correspondance dans les conditions prévues par la loi. Le formulaire de vote doit être reçu par la Société au plus tard trois jours avant la date de la réunion de l'Assemblée.

Les pouvoirs et les formulaires de vote par correspondance peuvent être établis sur support électronique dûment signé dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables.

21.2.5.2 Convocation des Assemblées Générales

Les Assemblées Générales sont convoquées par le Conseil d'administration ou, à défaut, par les commissaires aux comptes, ou par toute personne habilitée à cet effet, dans les conditions prévues par les lois et règlements applicables. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Elles peuvent avoir lieu par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant l'identification des actionnaires dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables. Dans ce cas, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée en utilisant ces moyens.

La convocation est faite quinze jours au moins avant la date de l'Assemblée. Lorsque l'Assemblée n'a pu délibérer faute de réunir le quorum requis, la deuxième Assemblée et, le cas échéant, la deuxième Assemblée prorogée sont convoquées six jours au moins à l'avance, dans les mêmes formes que la première.

21.2.5.3 Ordre du jour et tenue des Assemblées Générales

L'ordre du jour de l'Assemblée figure sur l'avis de convocation ; il est arrêté par l'auteur de la convocation. L'Assemblée ne peut délibérer que sur des questions figurant à l'ordre du jour.

À chaque Assemblée est tenue une feuille de présence contenant les indications prescrites par la loi.

Les Assemblées sont présidées par le président-directeur général ou, en son absence, par un administrateur délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée, présents et acceptant ces fonctions, qui disposent eux-mêmes ou comme mandataires du plus grand nombre de voix.

Le bureau, constitué du président et des deux scrutateurs, désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les membres du bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

21.2.5.4 Assemblée Générale Ordinaire

L'Assemblée Générale Ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Elle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de clôture de chaque exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice, ou, en cas de prorogation, dans le délai fixé par décision de justice.

Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents ou représentés, ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis. Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents, représentés, ou ayant voté par correspondance.

21.2.5.5 Assemblée Générale Extraordinaire

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectuées.

Sous réserve des dispositions prévues par la loi, elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou

ayant voté par correspondance possèdent au moins, sur première convocation, le quart et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

Sous la même réserve, elle statue à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance.

21.2.6 Dispositions pouvant retarder ou empêcher un changement de son contrôle

Conformément aux dispositions de l'article 1-2 de la loi du 2 juillet 1990 précitée, le capital social est détenu par l'État, actionnaire majoritaire, et par d'autres personnes morales de droit public, à l'exception de la part du capital pouvant être détenue au titre de l'actionariat des personnels dans les conditions prévues par la même loi.

21.2.7 Dispositions fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée

Néant.

21.2.8 Conditions régissant les modifications du capital

Le capital social peut être augmenté, réduit ou amorti dans les conditions prévues par la loi.

Chapitre 22

Contrats importants

À la connaissance de La Poste, il n'a pas été conclu de contrats significatifs autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires, présentés dans le chapitre 5 relatif à la description des activités du Groupe.

Chapitre 23

Informations provenant de tiers,
déclarations d'experts
et déclarations d'intérêts

Néant.

Chapitre 24

Documents accessibles au public

Tous les documents mis à la disposition du public dans les conditions légales peuvent être consultés au siège du Groupe La Poste, 44, boulevard Vaugirard, 75757 Paris Cedex 15.

En outre, les statuts du Groupe La Poste sont disponibles sur son site Internet www.laposte.fr.

Les comptes consolidés du Groupe La Poste relatifs aux trois derniers exercices sont également disponibles sur ce site.

En application de l'article 222-7 du Règlement général de l'AMF, Le Groupe La Poste a établi un document mentionnant la liste de toutes les informations rendues publiques par Le Groupe La Poste SA depuis le 1^{er} mars 2010 pour satisfaire aux obligations législatives ou réglementaires en matière d'instruments financiers, d'émetteurs d'instruments financiers et de marchés d'instruments financiers. Ce document est disponible en annexe 3 du présent document de référence.

Chapitre 25

Informations sur les participations

Le Groupe La Poste ne détient pas de participation non consolidée susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, sa situation financière ou ses résultats. Les principales participations non consolidées sont présentées dans la note 19 de l'annexe consolidée (« Autres actifs financiers »).

Les participations dans des sociétés consolidées sont présentées dans le chapitre 6 « Organigramme simplifié » et dans la note sur le périmètre de consolidation figurant dans l'annexe consolidée.

Annexes

Annexe 1 Rapport du président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques au titre de l'année 2010	367
Annexe 2 Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du président du Conseil d'administration	395
Annexe 3 Informations rendues publiques par le Groupe au cours des douze derniers mois.....	399
Annexe 4 Glossaire	403
Annexe 5 Tables de concordance	409
Annexe 6 Honoraires des commissaires aux comptes	413

Annexe 1

Rapport du président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques au titre de l'année 2010

Introduction	368
1 Gouvernement d'entreprise	368
2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	373

Introduction

Conformément aux dispositions de l'article L. 621-18.3 du Code monétaire et financier, modifié par la loi du 3 juillet 2008 et l'ordonnance du 22 janvier 2009, ainsi qu'aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, modifié par l'ordonnance n° 2009-80 du 22 janvier 2009 – article 7, ce rapport a pour objet de rendre compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Le Groupe La Poste en 2010.

Le président a chargé conjointement la Direction de l'audit et des risques du Groupe et la Direction financière du Groupe des travaux préparatoires et des diligences nécessaires, dont elles lui ont rendu compte, afin d'établir le présent rapport, lequel a été présenté au Comité d'audit puis au Conseil d'administration de La Poste, respectivement les 7 et 10 mars 2011.

1 Gouvernement d'entreprise

1.1 Composition du Conseil d'administration

Conformément à la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 sur la démocratisation du secteur public, à la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom, au décret n° 2010-191 du 26 février 2010 modifié fixant les statuts initiaux de La Poste et portant diverses dispositions relatives à La Poste et à l'article 13 des statuts de la Société, le Conseil d'administration de La Poste est composé de vingt et un membres dont :

- sept administrateurs représentent l'État et sont nommés par décret ;
- sept personnalités qualifiées – parmi lesquelles est désigné le président – sont désignées en raison de leurs compétences particulières et également nommées par décret ;
- sept représentent les salariés et sont élus par le personnel du Groupe.

La durée du mandat des membres du Conseil d'administration est de cinq ans.

Le commissaire du gouvernement et le chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de La Poste assistent également aux séances du Conseil d'administration, sans voix délibérative.

Le mandat des membres du Conseil d'administration est arrivé à échéance en 2010.

Jusqu'au 18 décembre 2010 inclus, le Conseil d'administration était composé de :

- sept administrateurs représentant l'État, nommés par décret : Messieurs Vincent Berjot, Olivier Bourges⁽¹⁾, Pierre-Franck Chevet, Pierre Dartout, Pascal Faure, Madame Laurence Franceschini et Monsieur Hubert du Mesnil ;
- sept personnalités qualifiées, nommées par décret : Monsieur Jean-Paul Bailly, Président-directeur général, Messieurs Jean-Michel Hubert, Philippe Lemoine, Mesdames Colette Lewiner, Françoise Malrieu, Monsieur Jacques Pélissard et Madame Elyane Zarine ;
- sept administrateurs élus par le personnel : Messieurs Pascal Barois, Régis Blanchot, Mesdames Michelle Boulesteix, Anne-Marie Fourcade, Monsieur Nicolas Galepides, Madame Marie-Pierre Liboutet et Monsieur Didier Rossi.

(1) Olivier Bourges a été nommé par décret du 25 octobre 2010 en remplacement de Monsieur Bruno Bezar.

La composition du Conseil s'établit donc comme suit le 31 décembre 2010 :

Administrateurs représentant de l'État

- Vincent Berjot, chef de service à la Direction du budget, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (depuis le remaniement de novembre 2010).
- Emmanuel Berthier, délégué interministériel à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale.
- Olivier Bourges, Directeur général adjoint de l'Agence des participations de l'État (APE), ministère de l'Économie et de l'Emploi (depuis le remaniement de novembre 2010).
- Pierre-Franck Chevet, Directeur général de l'énergie et du climat – ministère de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer (depuis le remaniement de novembre 2010).
- Pascal Faure, Vice-Président du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies.
- Laurence Franceschini, Directrice générale des médias et des industries culturelles, services du Premier ministre, ministère de la Culture et de la Communication.
- Hubert du Mesnil, Président-directeur général de Réseau Ferré de France (RFF).

Personnalités qualifiées

- Jean-Paul Bailly, Président-directeur général du Groupe La Poste.
- Jean-Michel Hubert, Président délégué du Comité stratégique pour le numérique.

- Philippe Lemoine, Président-directeur général de LaSer.
- Colette Lewiner, Vice-Présidente « *Global Leader Energy, Utilities & Chemicals* », Cap Gemini.
- Françoise Malrieu, Présidente de la Société de financement de l'économie française.
- Jacques Pélissard, Président de l'Association des maires de France.
- Elyane Zarine, Présidente de l'Organisation générale des consommateurs (OR.GE.CO).

Administrateurs élus par le personnel

- Régis Blanchot, chef d'équipe de production au centre financier de Paris Île-de-France, parrainé par SUD.
- Florence Derouard, agent technique et de gestion de second niveau en Cigap, parrainée par SUD.
- Bernard Dupin, cadre supérieur, à Montpellier, parrainé par la CGT.
- Sylvie Feola, agent technique et de gestion de second niveau en centre financier, parrainée par la CGT.
- Michèle Lersy, agent technique et de gestion de premier niveau, agent du Courrier en plate-forme industrielle courrier, parrainé par la CGT.
- Marie-Pierre Liboutet, directrice de la communication à la Direction du *Courrier du Limousin*, parrainée par la CFDT.
- Michel Pesnel, cadre supérieur au secrétariat général du siège, parrainé par FO.

Au 31 décembre 2010, l'âge moyen des administrateurs, tous collègues confondus, s'élevait à 56 ans et 1 mois.

1.2 Rôle et fonctionnement du Conseil d'administration

Les attributions du Conseil, de même que ses modalités de fonctionnement, sont fixées par le décret du 12 décembre 1990 portant statut de La Poste et précisées dans le règlement intérieur approuvé par le Conseil.

Pouvoirs

Comme indiqué à l'article 1 du règlement intérieur, le Conseil définit et conduit la politique générale du Groupe La Poste. À ce titre notamment, il :

- détermine les grandes orientations stratégiques du Groupe et est saisi de toute autre opération significative du Groupe ;

- est informé, en même temps que des comptes annuels et des comptes consolidés, des résultats concernant les objectifs financiers et de qualité de service fixés ; examine et approuve les principaux objectifs de cadrage financier du Groupe ;
- est informé trimestriellement du suivi de l'activité et des performances opérationnelles du Groupe, semestriellement du rapport d'information sur les filiales de premier rang du Groupe et régulièrement de la situation financière et des engagements significatifs ;
- est saisi pour autorisation préalable des opérations financières d'envergure du Groupe (emprunts à long terme, cautions, avals ou garanties, opérations de titrisation d'actifs, opérations de gestion de la dette ou de couverture des risques financiers),

ainsi que des opérations de croissance externe et de cession du Groupe, et de tout programme d'investissement interne important et de toute augmentation de capital des filiales de premier rang ;

- est informé des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe, des risques significatifs que révéleraient ces contrôles et des politiques de gestion des risques envisagées ou mises en œuvre ;
- veille à la sincérité et à l'exactitude des comptes, à la qualité du contrôle interne comptable et à celle des informations financières communiquées au public ou mises à sa disposition ;
- évalue annuellement son fonctionnement interne.

Déontologie de l'administrateur

Les droits et obligations des administrateurs, tels qu'ils sont définis aux articles 7 à 13 de la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, s'appliquent aux membres du Conseil d'administration de La Poste. En particulier, ainsi que le précise l'article 7 du règlement intérieur du Conseil, tout administrateur est tenu au respect de la plus complète confidentialité concernant les documents et informations dont il a connaissance dans l'exercice de ses fonctions.

Le mandat d'administrateur représentant du personnel est incompatible avec toute autre fonction de représentation des intérêts du personnel à l'intérieur de La Poste et de ses filiales.

La Charte de l'administrateur adoptée en mars 2010 récapitule les règles déontologiques auxquelles doivent se conformer les membres du Conseil.

Fonctionnement

En application des dispositions statutaires, le Conseil est tenu de se réunir au moins six fois l'an. Sauf cas d'urgence, un délai minimum de cinq jours doit être respecté entre la date d'envoi de la convocation et la date à laquelle la réunion est prévue.

Les informations nécessaires sont mises à disposition des administrateurs en même temps que la convocation et, à défaut, trois jours au moins avant la date de réunion du Conseil.

Chaque séance donne lieu à la rédaction d'un procès-verbal qui est soumis à l'approbation du Conseil.

Activités

En 2010, le Conseil s'est réuni à sept reprises. Le taux moyen de participation des administrateurs à ces séances a été de 77 %.

Le Conseil d'administration a notamment examiné et autorisé en 2010 :

- les textes précisant la gouvernance de La Poste après le passage en société anonyme ;
- le plan stratégique Ambition 2015 ;
- un partenariat avec SFR dans le domaine de la téléphonie mobile ;
- la création d'une Commission des achats ;
- une convention entre La Poste et La Banque Postale ;
- la stratégie de développement de Mediapost.

En outre, le Conseil d'administration a également examiné :

- la marche des affaires des filiales de premier rang ;
- le rapport annuel sur la gestion du patrimoine immobilier ;
- le bilan social et le bilan de la formation ;
- le développement durable au sein du Groupe.

Comités spécialisés

Quatre Comités spécialisés ont été mis en place au sein du Conseil avec des missions précisées à l'article 9 du règlement intérieur. Ils émettent des avis destinés au Conseil d'administration et la synthèse des échanges est présentée par le président de chacun de ces Comités à la séance suivante du Conseil.

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

Cette instance, créée en janvier 2001, a pour mission d'assister le Conseil dans l'analyse des comptes et des principales informations à caractère financier concernant le Groupe, de la cartographie des risques majeurs susceptibles d'affecter ses résultats ou son image, ainsi que de la politique de gestion de ces risques et d'amélioration des dispositifs de contrôle interne.

Jusqu'au 18 décembre 2010 inclus, le Comité d'audit était composé de : Madame Malrieu, Présidente du Comité et personnalité qualifiée, Messieurs Berjot et Bourges, représentants de l'État, et Madame Boulesteix, administratrice élue par le personnel.

Présidé par Madame Françoise Malrieu, personne qualifiée, ce Comité comprend Messieurs Gaubert et Bourges, représentants de l'État, et Monsieur Lersy, administrateur élu par le personnel (Monsieur Gaubert remplace Monsieur Berjot depuis le 20 janvier 2011).

Ce Comité s'est réuni à trois reprises au cours de la période considérée. Le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 67 %.

En 2010, outre les sujets qui relèvent traditionnellement de ses missions, comme l'examen des comptes annuels et semestriels, de la cartographie des risques, de la programmation des audits et de l'exécution du cahier des limites en matière de gestion active de la dette, le Comité a examiné le programme de modernisation des systèmes d'information comptables et sa mise en œuvre, ainsi que les travaux des Comités d'audit des filiales de premier rang et le rapport de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) sur les Comités d'audit.

Comité stratégique

Cette instance, créée en février 2004, a pour mission de préparer les travaux du Conseil d'administration relatifs à la définition des axes stratégiques de développement, aux projets d'accords stratégiques et de suivi des partenariats, aux projets significatifs d'acquisition d'actifs, de création de filiales, de prise ou de cession de participations, au plan d'affaires pluriannuel et au suivi des grandes orientations du contrat de plan conclu avec l'État.

Jusqu'au 18 décembre 2010 inclus, le Comité stratégique était composé de : Madame Lewiner, Présidente du Comité et personnalité qualifiée, Monsieur Bourges, représentant de l'État, Monsieur Lemoine, personnalité qualifiée, ainsi que de Madame Liboutet et Messieurs Galepides et Rossi, administrateurs élus par le personnel.

Sous la présidence de Madame Colette Lewiner, personnalité qualifiée, ce Comité comprend Monsieur Blanchot, administrateur élu par le personnel, Monsieur Bourges, représentant de l'État, Monsieur Lemoine, personnalité qualifiée, ainsi que Madame Liboutet et Monsieur Pesnel, administrateurs élus par le personnel.

Ce Comité s'est réuni à trois reprises au cours de la période considérée. Le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 67 %.

En 2010, le Comité a notamment examiné le plan d'affaires 2010-2015, un projet d'acquisition de GeoPost et le partenariat dans le domaine de la téléphonie mobile.

Comité « qualité et développement durable »

Initialement baptisé Comité « qualité » en février 2004, cette instance, qui prépare les travaux du Conseil dans l'analyse de la qualité des services fournis par La Poste et les sociétés du Groupe à leurs clients, a étendu sa mission en 2007 au développement durable au sein de La Poste et des sociétés du Groupe.

Jusqu'au 18 décembre 2010 inclus, le Comité « qualité et développement durable » était composé de : Monsieur Hubert, Président du Comité et personnalité qualifiée, Monsieur Barois, administrateur élu par le personnel, Monsieur Chevet, représentant de l'État et Madame Zarine, personnalité qualifiée.

Autour du Président Jean-Michel Hubert, personnalité qualifiée, ce Comité comprend Monsieur Chevet, représentant de l'État, Madame Feola, administratrice élue par le personnel et Madame Zarine, personnalité qualifiée.

Ce Comité s'est réuni à quatre reprises au cours de la période considérée. Le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 69 %.

En 2010, le Comité a notamment examiné la mise à disposition de véhicules électriques, la consultation des clients du Courrier en vue de la préparation de chartes d'engagements, le rapport du médiateur de La Poste, l'évolution de l'attente en bureau de poste, la mise en œuvre du service « consommateurs » et la stratégie de développement durable du Groupe.

Comité des rémunérations et de la gouvernance

Cette instance, créée en avril 2010, a pour mission de préparer les travaux du Conseil d'administration relatifs à la formulation de toute recommandation relative à la rémunération des mandataires sociaux de La Poste, la formulation d'un avis sur toute proposition relative aux principes généraux de la politique de rémunération hors salaire ou traitement de base des cadres dirigeants de La Poste et de ses principales filiales, la formulation d'un avis sur tout projet d'augmentation de capital réservée aux salariés ou d'attribution gratuite d'actions dans le cadre des articles 32 et 33 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom et le pilotage du processus annuel d'évaluation du Conseil d'administration.

Le Comité est informé par le président du Conseil d'administration de la nomination, de la rémunération et des plans de succession des dirigeants de La Poste et de ses principales filiales. Il formule le cas échéant des observations à destination du Conseil d'administration.

La procédure de fixation de la rémunération du président-directeur général est soumise à l'article 3 du décret du 9 août 1953 sur le contrôle de l'État sur les entreprises publiques.

Aucun jeton de présence n'a été versé en 2010.

Jusqu'au 18 décembre 2010 inclus, le Comité des rémunérations et de la gouvernance était composé de : Monsieur Lemoine, Président du Comité et personnalité qualifiée, et de Messieurs Bourges et du Mesnil, représentants de l'État.

Sous la présidence de Monsieur Lemoine, personnalité qualifiée, ce Comité est composé de Messieurs Bourges et du Mesnil, représentants de l'État.

Le Comité des rémunérations et de la gouvernance s'est réuni une fois en 2010 ; le taux de participation des administrateurs s'est élevé à 100 %.

Au cours de cette première séance depuis sa création, le Comité a essentiellement procédé à son installation et à la prise de connaissance des dossiers relevant de son champ de compétences.

Évaluation du Conseil

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. De 2006 à 2009, elle a été pilotée par Jean-Michel Hubert (membre du Conseil, personnalité qualifiée) ; ce processus annuel d'évaluation est désormais piloté par le Comité des rémunérations et de la

gouvernance et son président en présente une synthèse au Conseil, ainsi que des pistes d'amélioration. La Poste a en outre décidé de réaliser cette évaluation une fois tous les trois ans avec le concours d'un cabinet extérieur.

L'évaluation pour 2009 du fonctionnement du Conseil a été réalisée au moyen d'un outil comprenant 54 questions, envoyé le 10 mai 2010 à l'ensemble des administrateurs ayant exercé leur mandat sur la totalité ou une partie de l'année 2009. Les réponses ont été dépouillées et analysées de manière anonyme par le secrétariat du Conseil d'administration et ont donné lieu à la réalisation d'un document de synthèse présenté par Philippe Lemoine, Président du Comité des rémunérations et de la gouvernance, et examiné par le Conseil lors de sa séance du 17 juin 2010.

Le bilan de cette évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration pour 2009 traduit la poursuite d'une évolution très positive ; une très large majorité d'administrateurs estime que le fonctionnement du Conseil répond aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise. L'appréciation portée est ainsi particulièrement positive sur les informations reçues, les relations avec les dirigeants de la Société, le fonctionnement du Conseil dans l'accomplissement de ses missions et la contribution de ses Comités spécialisés ; deux nouveautés de l'année 2009 ont été également particulièrement appréciées : l'organisation de séminaires stratégiques et le recours, pour la première fois, à l'aide d'un cabinet extérieur pour l'évaluation du fonctionnement du Conseil. Les administrateurs attendent par ailleurs une poursuite des améliorations engagées à la suite des recommandations issues de l'évaluation menée en 2009 (suivi des décisions antérieures, information sur les performances comparées, etc.).

1.3 Code de gouvernement d'entreprise

S'agissant de l'application d'un code de gouvernement d'entreprise, La Poste envisage de se référer au code Afep-Medef sous réserve des recommandations de ce code qui ne lui seraient pas applicables en raison des dispositions législatives et réglementaires spécifiques qui la régissent.

Cette proposition sera soumise à l'approbation du Conseil d'administration en 2011.

1.4 Limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du président-directeur général

Le président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance 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, le décret fixant les statuts initiaux de La Poste, les statuts, ainsi que le règlement intérieur du Conseil tel qu'adopté le 11 mars 2010.

Toutefois, il doit obtenir l'autorisation du Conseil d'administration pour :

- toute opération ou engagement financier, quelle qu'en soit sa nature, d'un montant hors taxes supérieur à 30 millions d'euros ;
- toute opération de croissance externe ou de cession qui, quel que soit son montant, exprimerait une nouvelle orientation

stratégique du Groupe ou qui, s'agissant des opérations de croissance externe, concerne de nouveaux métiers, de nouveaux domaines d'activités ou le développement sur de nouveaux territoires, hors Union européenne.

Par ailleurs, le président-directeur général est expressément autorisé à fournir des cautions, avals ou garanties engageant La Poste, dans la limite d'un plafond global annuel hors taxes de 100 millions d'euros et d'un montant unitaire maximal hors taxes de 30 millions d'euros.

Le président-directeur général est autorisé à déléguer les pouvoirs ci-dessus.

2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Le Groupe La Poste a renforcé et développé ses actions en matière de contrôle interne et de gestion des risques sur l'ensemble de ses activités tout au long de l'année 2010.

2.1 Définition et objectifs du contrôle interne et de la gestion des risques

Textes de référence

Le Groupe La Poste se réfère, pour l'ensemble de ses activités, au référentiel international COSO 2 (*Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), afin de mettre en place son dispositif de management des risques, et intègre dans sa démarche la définition du contrôle interne et de gestion des risques du cadre de référence modifié en juillet 2010 par l'Autorité des Marchés Financiers, selon laquelle le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la Direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation.

Une charte du management des risques du Groupe, présentée au Comité d'audit du Conseil d'administration et signée par le président est désormais applicable à l'ensemble du Groupe depuis le début de l'année 2010.

L'objectif de la démarche de management des risques décrite dans la charte est de s'assurer :

- du respect de son objet social et de ses missions ;
- de la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- de l'application des instructions et des orientations fixées par les organes délibérants et exécutifs ;
- du bon fonctionnement des processus internes au Groupe et notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- de la réalisation et de l'optimisation des opérations ;
- de la fiabilité des informations financières et non financières.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions qui contribuent à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, ainsi qu'à l'identification des risques.

Le dispositif de gestion des risques, conformément aux recommandations de l'AMF, prévoit un cadre organisationnel comprenant une organisation définie. C'est un processus comprenant trois étapes : identification des risques, analyse des risques et traitement du risque. Il est piloté de manière permanente.

La Banque Postale, filiale à 100 % de La Poste, est soumise en outre au règlement 97-02 modifié du Comité de la réglementation bancaire et financière (CRBF) et aux recommandations du Comité de Bâle. L'Enseigne, lorsqu'elle agit au nom et pour le compte de La Banque Postale, doit lui garantir qu'elle respecte ce règlement.

Les objectifs de l'entreprise que le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques vise à sécuriser sont à la fois stratégiques, opérationnels, relatifs à la fiabilité du reporting et de conformité aux lois et règlements.

2.2 Dispositifs de contrôle interne permanent et de gestion des risques du Groupe

Principes généraux

L'objectif du management des risques est de garantir, dans toute la mesure du possible, l'exhaustivité et la cohérence de l'identification, de l'évaluation et de la couverture des risques dans le Groupe et ses différentes composantes.

Les éléments du contrôle interne et de gestion des risques sont interdépendants, les premiers concourant, tout comme la politique d'assurance, à la couverture des risques identifiés.

La cartographie des risques majeurs du Groupe comporte deux grandes catégories de risques :

- les risques majeurs communs qui sont des risques transverses pouvant concerner tous les Métiers sans distinction, ou des risques communs à plusieurs Métiers. Leur identification est assurée par la Direction des risques du Groupe en liaison avec l'audit de Groupe et les autres Directions corporate, notamment pour ce qui concerne les risques des domaines des systèmes d'information, des ressources humaines et du juridique, avec le concours, respectivement, de la Direction des systèmes

Périmètre

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe s'appliquent à la maison mère, aux activités réalisées dans la totalité des points de contact du réseau de l'Enseigne (y compris les Agences Postales Communales et les Relais Poste), aux activités externalisées de La Banque Postale ainsi qu'aux filiales dont La Poste est l'actionnaire unique ou qu'elle contrôle majoritairement et dont les comptes sont consolidés selon la méthode de l'intégration globale.

Limites du management des risques

Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation ou l'atteinte des objectifs de l'entreprise et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir à la Direction générale, puis au Conseil d'administration une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Par ailleurs le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la Société seront atteints.

- d'information du Groupe, de la Direction des Ressources humaines et des Relations sociales et de la Direction juridique ;
- les risques majeurs spécifiques aux Métiers qui sont des risques susceptibles de mettre en difficulté la stratégie du Groupe (et non pas seulement la stratégie d'un Métier) et son équilibre financier global. Leur recensement résulte d'une analyse entre la Direction de l'audit et des risques du Groupe et les responsables des Métiers, et pour ce qui concerne La Banque Postale, de la Direction des risques.

La politique générale d'assurance du Groupe s'articule autour des principes suivants :

- mutualisation du risque : lorsque cela est possible, une police de Groupe est souscrite afin de permettre d'offrir à chaque entité ou filiale, quelle que soit sa capacité financière, des garanties optimales adaptées à ses risques propres, au meilleur prix ;
- assurance en priorité du risque d'intensité : en général, le risque de fréquence, dont le coût de l'assurance serait trop élevé, est conservé (franchise, conservation ou rétention, etc.) compte tenu de la capacité financière de La Poste.

Principes d'organisation

La Direction générale du Groupe s'appuie sur la Direction des risques du Groupe, rattachée au directeur de l'audit et des risques du Groupe, pour la mise en œuvre du dispositif de management des risques, incluant le contrôle interne permanent.

Cette Direction a pour objet d'appuyer et de consolider les démarches de management des risques au sein du Groupe, le management des risques étant considéré, conformément au référentiel « COSO 2 » et au cadre de référence de l'AMF, comme la conjonction du contrôle interne et de la gestion des risques. Elle établit notamment la cartographie des risques majeurs du Groupe, en liaison avec les directions en charge des risques dans les Métiers et domaines transverses, anime les travaux du Comité des risques du Groupe ainsi que la filière de contrôle interne et de gestion des risques et gère la politique d'assurance.

Le service des assurances du Groupe, rattaché à la Direction des risques du Groupe a ainsi en charge la coordination de la politique d'assurance à partir de l'identification des risques assurables et la gestion des sinistres. Il collabore avec la Direction de la sécurité et les Métiers au dispositif de lutte anti-fraude mis en place pour lutter contre les actes de malveillance relevant des polices d'assurance.

Le Comité des risques du Groupe, présidé par le Délégué général et animé par la Direction des risques, est composé des responsables du management des risques dans les Métiers et des directeurs des Directions corporate les plus concernées. Il s'est réuni à quatre reprises en 2010, notamment pour examiner la cartographie des risques majeurs du Groupe et les cartographies sectorielles des risques au niveau des Métiers et des grands domaines fonctionnels. Il est le garant de la cohérence de la démarche de management des risques dans le Groupe et prépare les travaux du Comité exécutif dans ce domaine.

Par arrêté du 3 avril 1991, La Poste disposait d'une Commission de contrôle des marchés passés avec des fournisseurs externes. Le 15 avril 2010, le Conseil d'administration de La Poste SA a décidé de créer auprès du président-directeur général de La Poste la Commission des achats de La Poste (CALP), une instance consultative chargée de vérifier la bonne application de la réglementation en vigueur et des règles d'achat définies par La Poste et de rendre compte de son activité une fois par an avec la présentation d'un rapport annuel d'activité (article 6 de la décision), au Conseil d'administration. Cette nouvelle organisation a remplacé la précédente le 1^{er} juin 2010.

Diffusion de l'information

Afin de diffuser l'information, un dispositif mis en œuvre depuis les cadres dirigeants ou stratégiques (Comité de management, sites intranet et lettres électroniques) jusqu'à l'ensemble des agents (revue interne, « espaces temps communication »), permet d'informer sur différents sujets d'actualité.

Par ailleurs, des procédures de validation, d'enregistrement et de diffusion de l'information professionnelle sont communes à l'ensemble des entités de La Poste. En particulier, sa diffusion s'appuie largement sur des supports électroniques adaptés à chaque population concernée, qui favorisent l'application des directives de l'entreprise et la maîtrise des activités.

Pilotage du dispositif

Le pilotage est assuré par le Conseil d'administration qui a connaissance, au travers de son Comité d'audit, des risques majeurs encourus par le Groupe et de l'évolution de leur criticité.

Depuis octobre 2009, la Direction des risques du Groupe a pour mission de donner aux organes exécutifs et délibérants de La Poste une vision globale des risques majeurs du Groupe et de leur couverture.

Les Directions de Métiers et de domaines, responsables depuis 2003 de l'identification et de la maîtrise de leurs risques spécifiques, ont mis en place leurs propres structures de pilotage et de développement du contrôle interne (principes et orientations pour la gestion des risques du Groupe – relevé d'orientations du 14 mai 2003).

Afin de renforcer le pilotage du management des risques, la Direction des risques du Groupe a organisé en novembre 2010 une campagne d'autoévaluation de la maturité du dispositif de contrôle interne permanent pour l'ensemble du Groupe.

Enfin, l'efficacité de l'ensemble du dispositif est périodiquement vérifiée, de manière indépendante, par les différents services d'audit interne du Groupe, notamment par l'audit de Groupe.

Bilan et perspectives

Au niveau du Groupe, la gestion des risques, le contrôle interne et la politique d'assurance ont apporté leur contribution à la sécurisation de la réalisation des objectifs stratégiques et de l'atteinte des objectifs fixés.

La cartographie des risques a donné lieu à un plan de maîtrise des risques. Pour chaque risque identifié, est désormais désigné un propriétaire du risque, membre du Comité exécutif et responsable de l'élaboration d'une proposition de plan d'action ou d'une proposition de surveillance particulière du risque. Le propriétaire de risque s'appuie sur les porteurs de risques et de plans d'actions, désignés au sein du corporate ou des Métiers.

Des actions ont été mises en œuvre afin de poursuivre la connaissance de l'environnement interne, la professionnalisation du réseau (mise à disposition d'une base documentaire professionnelle et de formations) et la mise en place d'un système d'information devant permettre un renforcement du pilotage, avec notamment le déploiement d'une démarche d'autoévaluation de la maturité du dispositif de contrôle interne permanent.

En 2010, les deux instances de contrôle des marchés successives se sont réunies onze fois. Cinquante-cinq affaires leur ont été soumises et trente-six ont été examinées en séance plénière, représentant un enjeu financier total de 917,54 millions d'euros.

Tous les dossiers ont reçu un avis favorable, certains avis étant assortis d'observations et de recommandations n'ayant pas caractère suspensif et portant, à titre d'exemple, sur la rédaction des futurs marchés, l'incitation à utiliser les mêmes critères

de sélection des candidats ou d'appréciation des offres pour des achats de même nature et la prise en compte plus systématique des actions déployées par les candidats en matière de développement responsable.

Enfin, la Direction de la gouvernance des conventions de service, rattachée à la Direction des risques du Groupe, a procédé au suivi du dispositif contractuel régissant les prestations de service intragroupe et a réalisé le bilan annuel au titre de 2009, qui a été communiqué au Comité exécutif du Groupe en mai 2010 et fait l'objet, à leur demande d'une information des commissaires aux comptes et de la mission de contrôle économique et financier.

Les axes d'amélioration prévus pour l'année 2011 sont les suivants :

- Le renforcement de l'efficacité opérationnelle du contrôle interne et de la gestion des risques, en développant le lien entre la filière « risque / contrôle interne / assurances » et les filières « stratégie », « finance/ comptabilité », « juridique » et « commercialisation / opérations » au sein de chaque Métier. La formation et l'animation de la filière sont deux leviers pour y parvenir. Le programme de formation, bâti et validé par le Comité des risques en 2010, continuera à être mis en œuvre dans un souci de cohésion et de professionnalisation.
- La réponse aux exigences croissantes issues de lois, de recommandations et de bonnes pratiques dans le domaine du management des risques, s'appliquant au plan des organisations, des pratiques quotidiennes et aussi des restitutions auprès des instances de gouvernance.

À cet égard, le Comité d'audit du Conseil d'administration de La Poste tiendra une réunion en mai 2011 pour suivre l'efficacité opérationnelle du dispositif de management des risques.

2.3 Dispositifs de contrôle interne de l'information comptable et financière du Groupe

2.3.1 Principes généraux de pilotage et de gouvernance de la fonction comptable et financière

La Direction financière du Groupe est chargée de promouvoir dans son domaine l'application des lois, règlements et normes, la culture, les valeurs et l'image du Groupe notamment par l'animation de la filière financière, de définir une stratégie et d'assurer le pilotage financier du Groupe.

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

- Des procédures de contrôle interne sont également mises en œuvre dans les Métiers et sous-groupes dans le cadre des contrôles de premier et deuxième niveau destinés à fiabiliser l'information comptable et financière produite.
- La Direction financière du Groupe assure un contrôle de troisième niveau sur les informations comptables, fiscales et

financières (planification financière et de suivi de la performance) transmises par les Métiers et filiales du Groupe.

- Enfin, la Direction de la trésorerie et des financements a mis en place un dispositif de contrôle interne reposant sur une séparation stricte des pouvoirs entre les activités de négociation dites de « *front-office* » et les opérations de gestion, d'administration et de comptabilisation dites de « *back-office* ».

2.3.2 Procédures d'établissement et de contrôle de l'information comptable et financière

Au sein de la Direction financière du Groupe, l'établissement de l'information comptable et financière du Groupe La Poste est du ressort de la Direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe, laquelle comprend la Direction de la consolidation et de la doctrine, la Direction des comptes sociaux et la Direction fiscale.

Comptes du Groupe

Les comptes consolidés sont établis par la Direction de la consolidation et de la doctrine à partir des comptes établis localement dans chaque entité (Métiers et filiales) et retraités conformément aux normes du Groupe.

Chaque arrêté semestriel et annuel donne lieu à l'établissement d'un calendrier détaillé et d'un planning des travaux, formalisés au travers des instructions de consolidation envoyées aux filiales et Métiers. Pour chaque arrêté, des dossiers permettant un examen analytique de l'information comptable et financière sont élaborés tant au niveau des holdings que des Métiers de la maison mère. Les Métiers et 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.

En matière de contrôle, la Direction de la consolidation et de la doctrine procède à une analyse des difficultés rencontrées lors de la phase de production des comptes consolidés, afin d'améliorer régulièrement le processus de production et d'analyse des comptes.

Le Comité comptable du Groupe, composé de l'ensemble des directeurs comptables des Métiers et des sous-groupes (sociétés holding), s'est réuni régulièrement en 2010 afin d'assurer le pilotage et la qualité de l'information financière consolidée.

Comptes de la maison mère

Principes et normes comptables

Les comptes sociaux de La Poste maison mère sont établis conformément à la réglementation française applicable. Les divergences existantes avec le référentiel IFRS sont décrites dans le manuel des principes comptables du Groupe.

Procédure d'établissement et de contrôle des comptes sociaux

La production des comptes sociaux repose sur le principe d'une organisation décentralisée. La Direction des comptes sociaux, en sa qualité de responsable de l'établissement des comptes sociaux de La Poste, pilote le processus de production et de révision des comptes des Métiers via :

- des instructions de clôture, présentant le planning et les travaux de révision comptable à réaliser ;
- le Comité comptable de La Poste qui réunit l'ensemble des pôles de la Direction des comptes sociaux et les Directeurs de production comptable des Métiers.

Par ailleurs, lors de chaque arrêté, les Métiers élaborent des dossiers permettant un examen analytique de l'information comptable et financière pour leur périmètre respectif.

Contrôle de gestion

Le contrôle financier du Groupe assure le contrôle de gestion stratégique du Groupe, notamment la normalisation des règles et standards de gestion.

Les services de contrôle de gestion des Métiers et des sous-groupes sont en charge du contrôle de gestion stratégique de leur secteur d'activité ; ils déclinent sur leur périmètre les orientations fixées par le Groupe et travaillent dans ce domaine en lien avec le contrôle financier du Groupe. Ils pilotent par ailleurs le contrôle de gestion opérationnel de leur secteur d'activité déployé dans les territoires, qui s'exerce sur chaque entité opérationnelle, ces entités étant organisées en « centres de responsabilité ».

Le processus de pilotage s'articule autour de trois phases de gestion majeures : une phase de planification financière, une phase d'estimation infra annuelle et annuelle et une phase d'analyse des réalisations, qui donnent lieu à des échanges d'informations entre les Métiers et sous-groupes et le contrôle financier du Groupe. Les résultats de chacune de ces phases donnent lieu à une présentation au président et au Comité exécutif.

Communication de l'information comptable et financière

Le collège des commissaires aux comptes examine et certifie les comptes publiés par le Groupe une fois par an ; une communication en est faite au Comité d'audit de La Poste.

Tous les mois, le tableau de bord du président est présenté par le directeur financier du Groupe au Comité exécutif. Ce document synthétise les données financières de l'ensemble des entités du Groupe issues du processus de reporting, ainsi que les indicateurs physiques et qualitatifs.

Ces données sont présentées sur un rythme mensuel au Comité opérationnel de Direction qui réunit, outre les membres du Comité exécutif du Groupe, les principaux responsables opérationnels des Métiers.

Bilan et perspectives

Dans le cadre de ses travaux de révision des comptes des Métiers et des processus nationaux ou transverses, la Direction financière du Groupe a mis en œuvre un dossier de révision, formalisé notamment au moyen de questionnaires de révision et de différents tableaux d'analyse, mettant en exergue des indicateurs

clés par cycle ou par processus et permettant d'assurer la piste d'audit. Ce dossier a fait l'objet d'une revue par les commissaires aux comptes lors de leurs travaux d'intérim 2010.

La Direction financière du Groupe mène avec l'ensemble des Métiers et filiales un projet de mensualisation des arrêtés comptables, le projet Mercure, dont les objectifs sont de permettre une fiabilisation du pilotage de gestion et une meilleure préparation des arrêtés comptables semestriels et annuels. Cette production mensuelle des comptes sera opérationnelle à compter de 2012.

Par ailleurs, pour l'année 2011, la Direction financière du Groupe La Poste développera, conjointement avec la Direction des risques du Groupe, le projet RECIF (Risques et Contrôle Interne au sein de la Fonction Finances) initié fin 2010 sur La Poste maison mère et dont l'objectif principal est de fournir une assurance raisonnable quant à la qualité de l'information financière et comptable, en permettant notamment :

- d'acquérir une meilleure connaissance de l'environnement de contrôle et suivre les plans de contrôle interne ;
- d'identifier les risques et mettre en place des plans de gestion de risques associés.

2.4 Dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques dans les Métiers

2.4.1 Le Courrier

Organisation et moyens

Direction du Courrier

Au niveau national, l'expertise en matière de contrôle interne est portée par la Direction des risques, de l'audit et du contrôle général du Courrier, chargée de définir les méthodes et outils, d'assurer le suivi des inspections et des audits, de valider et de diffuser les textes réglementaires relatifs aux activités du Courrier.

Au niveau local, chacune des quarante et une Directions Opérationnelles du Courrier dispose d'une équipe dédiée à la maîtrise des risques, à la démarche « qualité », à la sûreté et à la sécurité, au développement responsable et aux engagements vis-à-vis des clients ; cette équipe est composée :

- d'un directeur des risques et de la qualité, qui rend compte directement au directeur opérationnel, avec pour mission de garantir que les risques significatifs de la Direction et des établissements rattachés sont identifiés et couverts, que les

activités sont en conformité avec les lois et règlements et de donner aux dirigeants et managers la visibilité sur le déploiement des politiques et processus ;

- de contrôleurs opérationnels chargés de réaliser les contrôles de deuxième degré et d'apporter leur appui aux directeurs d'établissement pour élaborer et suivre leurs plans de maîtrise des risques, d'intervenir sur le contrôle de la mise en œuvre des programmes nationaux, de contrôler les délégations de compétence et de participer au déploiement de la démarche de maîtrise des risques.

Par ailleurs, des correspondants du contrôle interne animent la démarche au sein des différentes Directions à compétence nationale relevant du Courrier.

Filiales

La politique du Courrier en matière de contrôle interne s'applique aux filiales contrôlées par le groupe Sofipost, lui-même regroupant quatre holdings opérationnelles. Les correspondants du contrôle interne au sein de Sofipost et des holdings

opérationnelles assurent, avec l'appui de la Direction des risques, de l'audit et du contrôle général du Courrier, l'expertise nécessaire au déploiement de cette politique dans les filiales.

Chaque filiale élabore un plan annuel de maîtrise des risques, validé par son Conseil d'administration. Les holdings opérationnelles veillent à la bonne mise en œuvre du dispositif au sein de leurs filiales rattachées et produisent également un plan de maîtrise des risques adapté à leur propre périmètre de responsabilité.

Procédures de contrôle interne et de management des risques et des activités

La démarche déployée au Courrier repose sur le principe de la responsabilité managériale. À chacun des trois niveaux de gestion (siège, territoire, établissement), le manager a la pleine responsabilité de la maîtrise des risques de son périmètre. Le plan de maîtrise des risques est d'ailleurs intégré dans le cycle de pilotage de chaque niveau de gestion.

Les risques majeurs sont identifiés en fonction de la stratégie du Courrier. Le Comité de Direction générale valide l'actualisation semestrielle de cette cartographie des risques et les plans de couverture associés. À partir de cette cartographie des risques majeurs, une liste de risques signalés est diffusée à l'ensemble des acteurs territoriaux et des directeurs à compétence nationale pour leur permettre d'identifier leur degré de vulnérabilité par rapport à ces risques.

Au niveau territorial, les risques sont identifiés au sein de chaque entité laquelle établit une cartographie et met en œuvre les plans d'actions et de contrôles appropriés.

Au niveau des filiales, le dispositif de la maison mère est également déployé.

En 2010, le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques donne lieu également au déploiement sur l'ensemble des établissements de la démarche d'évaluation managériale. Celle-ci permet au directeur d'établissement et à son équipe de direction de réaliser un diagnostic sur le déploiement des politiques et des processus ainsi que sur le respect de la réglementation, puis de construire le plan d'action. C'est un dispositif essentiel d'accompagnement de la démarche de décentralisation conduite par le Courrier.

Procédures de contrôle de l'information comptable et financière

La Direction comptable du Courrier a inscrit son action dans la continuité des principes d'organisation et de fonctionnement de

la filière comptable de La Poste afin de garantir la production des comptes du Courrier et de La Poste.

Elle a notamment, en 2010, pris en compte deux éléments essentiels :

- le programme du nouveau système d'information financier de La Poste, décliné au sein du Courrier grâce au projet Equinox (déploiement du logiciel SAP) selon trois grandes natures d'action :
 - respect et mise en œuvre des directives du niveau corporate relatives au déploiement des différents sous-ensembles SAP au sein de La Poste, pour garantir tant l'exploitation comptable et la production des comptes que les flux inter-Métiers,
 - mise en œuvre très stricte, par la Direction de programme Equinox des règles et modalités de contrôle interne et de ségrégation des rôles et des tâches,
 - conception et déploiement des dispositifs fonctionnels et comptables de contrôle interne et de révision comptable après le passage au système Equinox. Sur le cycle relatif aux ventes, compte tenu de la date de bascule (janvier 2010), les commissaires aux comptes, dans le cadre de leurs missions d'intérim 2010, ont apprécié cette adaptation comme pertinente et garante de ce cycle, en recommandant quelques axes d'amélioration voire d'allègement;
- les attentes de la Direction comptable corporate en matière de révision, lors des travaux de clôture, en évolution sensible par rapport aux années précédentes, et ce dans le cadre de la mise en œuvre des éléments de contrôle interne du Groupe.

De plus, dans la continuité des travaux de 2009, elle a réalisé une action de révision sur le cycle « masse salariale » et procédé dans ce rapport à des recommandations aux acteurs concernés.

Enfin, la Direction comptable du Courrier a conçu et préparé son évolution d'organisation en matière de contrôle interne et de révision comptables. La Direction des risques comptables est créée au 1^{er} janvier 2011. Elle comprend six services territoriaux et environ une trentaine d'acteurs dédiés à cette mission. Cette organisation sera opérationnelle dès mars 2011.

Bilan et perspectives

Au cours de l'exercice 2010, l'ensemble des travaux conduits au titre du contrôle interne, de l'audit et des inspections de management a permis une évaluation du déploiement de la stratégie « 2015 : réinventons le Courrier », des politiques et des processus du Courrier.

Au-delà de ces actions sur l'échelon local, les différentes composantes du programme « 2015 : réinventons le Courrier » viseront à mieux maîtriser les risques relatifs aux conditions de marché, à l'image du média papier, à la nécessaire adaptation des organisations et des processus, ainsi qu'au patrimoine informationnel.

2.4.2 Le Colis (ColiPoste) – Express (GeoPost)

Organisation et moyens

En application du principe de décentralisation et de responsabilisation des filiales du Groupe GeoPost, chaque directeur général de filiale a la responsabilité de mettre en place un dispositif pertinent et fiable de contrôle interne.

Le Comité d'audit et des comptes GeoPost assure le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Le Comité de Direction générale intègre dans son pilotage des entités opérationnelles l'organisation et le management des risques.

La gouvernance de chaque filiale est organisée en application des principes de gouvernance définis par le Comité de Direction générale et les instances légales, en conformité avec les réglementations applicables dans chaque pays.

Pour ColiPoste, le contrôle interne et la gestion des risques sont directement placés sous la responsabilité de la Direction générale et pilotés en particulier par la Direction administrative et financière associée à la Direction de la Qualité et du Développement Durable. Les objectifs de contrôle interne sont portés par chaque Direction et généralement intégrés au management de la performance de chaque cadre.

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques des activités

Les filiales opérationnelles organisent elles-mêmes le contrôle des activités de leur ressort. Les principales décisions prises en Comité de Direction générale et en Comité opérationnel européen font l'objet de relevés de décisions. Le contrôle exercé par la Direction générale de GeoPost sur les objectifs stratégiques du Groupe est ainsi formalisé. Les décisions prises dans ce cadre sont communiquées aux responsables concernés pour mise en œuvre.

Un cycle récurrent d'audit des dispositifs de gouvernance permet l'évaluation de la conformité des filiales aux lois et règlements.

En ce qui concerne le pilotage des dispositifs de contrôle interne de premier degré, il est placé sous la responsabilité des dirigeants des filiales opérationnelles. Le pilotage des dispositifs de contrôle interne est assuré par le Comité de Direction générale qui mandate la Direction de l'audit de GeoPost afin d'évaluer l'efficacité et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne des filiales.

L'analyse des risques de GeoPost est effectuée au niveau du groupe GeoPost pour les événements susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de ce dernier et à un niveau local pour les risques relatifs à l'atteinte des objectifs propres à chaque filiale.

La démarche d'actualisation des cartographies des risques locaux est intégrée depuis 2010 dans les travaux annuels d'actualisation des plans stratégiques des filiales, en amont du processus d'élaboration budgétaire. Cette approche permet de garantir une meilleure corrélation des dispositifs de management des risques, des projets stratégiques et des investissements financiers associés. Chaque filiale est tenue de présenter les dispositions prises pour contrôler les risques identifiés.

S'agissant de ColiPoste, la Direction a mis en place une cartographie des risques actualisée annuellement au niveau du Comité de Direction. Un Comité des risques juridiques a été mis en place pour relever les risques éventuels liés à des évolutions de la législation ou à des cas de jurisprudence sur ses activités.

Procédures de contrôle de l'information comptable et financière

Le traitement de l'information financière s'effectue sur la base de normes de pilotage applicables dans toutes les filiales et d'un outil commun de reporting et de comptabilité.

La Direction financière de GeoPost assure des missions de contrôle de gestion, de gestion centralisée de trésorerie, de comptabilité et de fiscalité. Les responsabilités des contrôleurs de gestion sont réparties par filiale et par processus prioritaire.

Chaque filiale a une organisation financière et comptable dédiée, dont les moyens varient en adéquation avec sa taille, et dispose de son outil comptable.

Le reporting comptable et financier entre les filiales et la Direction financière de GeoPost comprend :

- en matière de contrôle de gestion, un reporting financier mensuel portant sur chaque composante du résultat opérationnel et intégrant une identification des facteurs de risque pouvant affecter l'atteinte de l'objectif. Des reporting mensuels sur la qualité de service et la sûreté sont complétés par un reporting hebdomadaire des volumes ;
- en matière de comptabilité, des arrêtés trimestriels des comptes consolidés, selon les normes comptables établies par Le Groupe La Poste.

La Direction financière de GeoPost présente une fois par mois le reporting de la situation économique de GeoPost et de ses filiales au Comité de Direction générale et formule son analyse sur son évolution par rapport aux objectifs budgétaires.

Le reporting relatif au contrôle de gestion est communiqué mensuellement à la Direction financière du Groupe La Poste.

À la clôture des comptes, la Direction financière de GeoPost vérifie la cohérence des chiffres qui lui sont transmis directement par chaque filiale. Les Conseils d'administration des filiales arrêtent leurs comptes annuels et les comptes consolidés sont présentés au Conseil d'administration de GeoPost.

Bilan et perspectives

Les principales actions conduites en 2010 par GeoPost ont porté sur :

- la finalisation du cycle d'audit des dispositifs de gouvernance et de contrôle interne des filiales et le renforcement du suivi des recommandations émises ;
- la poursuite des audits, la diffusion des principes et règles de gouvernance de la sécurité des systèmes d'informations au sein des principales filiales ;
- le lancement d'un cycle d'audit centré sur les achats de prestations de transport qui, conjugué aux travaux en cours dans toutes les filiales de GeoPost afin d'obtenir l'accréditation en tant qu'opérateur économique agréé, vise à renforcer le cadre de contrôle interne sur ce processus.

Afin de renforcer son dispositif de contrôle interne financier, GeoPost a conduit des actions visant à l'amélioration continue de la qualité des informations financières et comptables, la réduction des délais afin d'assurer davantage de réactivité et la poursuite des actions de coordination des assurances.

Pour ColiPoste, la principale réalisation de 2010 en matière de contrôle interne a porté sur la construction d'un diagnostic portant sur la maîtrise de la sous-traitance de la livraison.

En matière de gestion des risques, chaque Direction Opérationnelle Territoriale élabore son propre plan de maîtrise des risques, la consolidation étant faite au niveau du siège de ColiPoste. La cartographie des risques de ColiPoste a évolué lors de sa mise à jour annuelle et est maintenant complétée des noms des porteurs de risques.

En 2011, les priorités de GeoPost porteront sur la poursuite des actions engagées, en particulier :

- la pérennisation du principe d'audit des dispositifs de gouvernance et de contrôle interne pour toute société nouvellement créée ou acquise ;
- la poursuite et l'enrichissement des cycles d'audit de processus existants et le lancement d'un cycle d'audit du processus de gestion de la trésorerie ;
- le développement d'une démarche d'autoévaluation des filiales sur l'organisation de leur processus de gestion de trésorerie.

En matière financière, les actions prioritaires de GeoPost en 2011 seront :

- la poursuite de l'analyse de la pertinence de l'organisation des prix de transfert ;
- la poursuite des actions de simplification de l'organigramme juridique ;
- l'approfondissement de l'analyse des résultats ;
- l'étude de la mensualisation de la consolidation du Groupe GeoPost.

En 2011, dans le cadre de sa campagne d'audits internes, ColiPoste déploiera le plan de contrôle relatif à la maîtrise de la sous-traitance de la livraison sur un échantillonnage d'une vingtaine d'agences.

Il est également prévu de renforcer la professionnalisation de la filière territoriale en charge de la qualité et du développement durable en matière de management des risques.

Enfin, après avoir déployé SAP, une action spécifique renforcera le contrôle interne en optimisant l'utilisation de cet outil.

2.4.3 La Banque Postale

Organisation et moyens

Le dispositif de contrôle interne, au sens de la réglementation bancaire, et de management des risques de La Banque Postale se structure autour :

- d'un cadre de normes et procédures, élaboré par chaque entité responsable d'un process, qui définit les contrôles, caractérise les risques et prévoit un système de reporting ;

- d'un dispositif de contrôle au plus près des activités ;
- de fonctions centrales de contrôle ;
- de Comités de gouvernance relatifs au contrôle interne ;
- de principes fondamentaux que sont la responsabilité de tous les acteurs, la proportionnalité des contrôles au niveau du risque à maîtriser et l'exhaustivité du périmètre du dispositif de contrôle.

La Banque Postale a mis en place, en coordination avec l'Enseigne La Poste, un dispositif spécifique visant à s'assurer de la maîtrise des opérations bancaires et financières réalisées dans les bureaux de poste. Pour celles-ci, la Direction générale de l'Enseigne La Poste est en charge, sur la base d'un cahier des charges établi par la Direction de la conformité de La Banque Postale, de la conception et du pilotage du contrôle de premier niveau, qui est assuré par les directeurs d'établissement.

Pour assurer son bon fonctionnement, La Banque Postale s'appuie essentiellement sur quatre Comités qui traitent du contrôle interne et de la gestion des risques et auxquels participe au moins un des deux membres de son Directoire :

- le Comité d'audit, émanation du Conseil de surveillance, comporte trois administrateurs indépendants. Il suit l'élaboration et le contrôle des informations comptables et financières de la Banque et apprécie la qualité du contrôle interne et du management des risques ;
- le Comité de la conformité, animé par le directeur de la conformité. Outre son rôle en matière de conformité et de déontologie, il coordonne les activités de contrôle interne et veille à l'efficacité du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ;
- le Comité des risques, animé par le directeur des risques, a pour mission :
 - de définir la politique de maîtrise des risques de la Banque,
 - d'examiner les risques de crédit, de marché et opérationnels, et de suivre les principaux engagements,
 - de valider les dispositifs de maîtrise des risques et d'être informé de leur respect ;
- le Comité de coordination du contrôle interne rassemble, autour du membre du Directoire en charge du contrôle interne, l'inspecteur général, les directeurs de la conformité, des risques et de la Direction juridique pour lui permettre d'assurer la cohérence et l'efficacité du management des risques et du contrôle interne.

L'Inspection générale, rattachée directement au Directoire de la Banque, est dédiée au contrôle périodique. Elle couvre l'ensemble des activités bancaires, y compris celles qui sont exercées par les points de contact de l'Enseigne, les filiales de la Banque et les prestataires essentiels.

Deux Directions, également rattachées directement au Directoire de la Banque, pilotent le dispositif de contrôle permanent et de management des risques :

- La Direction de la conformité a pour mission d'assurer :
 - la maîtrise du risque de non-conformité tel que défini dans l'article 4 du règlement CRBF 97-02 modifié, à savoir le risque de non-respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes professionnelles et déontologiques, ainsi que des orientations du Conseil de surveillance et des instructions du directoire. À ce titre lui sont rattachées notamment les fonctions de déontologie et de pilotage de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ;
 - la coordination du dispositif de contrôle permanent (sans préjudice des responsabilités propres à la Direction des risques) et notamment la coordination des corps de contrôle de deuxième niveau. Elle a la responsabilité du pilotage fonctionnel des contrôleurs bancaires sur le réseau des bureaux de poste.
- La Direction des risques a pour mission de définir le cadre dans lequel les acteurs opérationnels de La Banque Postale peuvent exercer leur activité et engager la Banque, de contrôler que les règles ainsi définies sont respectées en permanence ainsi que de mesurer et surveiller l'évolution des risques et veiller à leur adéquation avec les fonds propres, la trajectoire financière et la stratégie de la Banque. Elle se compose de trois Directions :
 - la Direction des risques de crédit ;
 - la Direction des risques de marché ;
 - la Direction des risques opérationnels, qui englobe également les fonctions prévues par la réglementation, relatives à la sécurité des systèmes d'information et à la continuité des activités.

Certaines Directions de la Banque disposent d'entités dédiées au contrôle permanent, en lien fonctionnel avec la Direction de la conformité et la Direction des risques. C'est notamment le cas de la Direction des opérations, au sein de laquelle la Direction des risques opérationnels et du contrôle interne assure la tutelle fonctionnelle des équipes de contrôle permanent des Centres financiers.

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques des activités

Le contrôle interne de La Banque Postale est organisé à partir des dispositions du Code monétaire et financier, du règlement CRBF 97-02 modifié et, pour les activités liées aux services d'investissement, à partir de celles du règlement général de l'AMF.

L'organisation mise en place s'appuie également sur les préconisations en la matière du Comité de Bâle et celles du référentiel COSO.

La Banque s'est dotée notamment d'une politique de maîtrise des risques dont les principes s'appliquent à l'ensemble du Groupe La Banque Postale, de plans et de guides de contrôle révisés régulièrement.

Procédures de contrôle de l'information comptable et financière

La responsabilité de l'élaboration et du traitement de l'information comptable appartient à la Direction comptable de La Banque Postale. Ses missions consistent notamment à définir les règles et à assurer la production et la diffusion d'une information comptable de qualité, en s'appuyant sur le pilotage de la filière comptable de La Banque Postale.

La Direction comptable définit et coordonne les programmes de justification et de contrôle de premier niveau qui doivent être mis en œuvre par les services comptables opérationnels de la Banque et suit leur exécution. Ceux-ci sont révisés en fonction de l'analyse des risques effectuée périodiquement lors des travaux de contrôle et d'élaboration des comptes.

La Direction comptable assure un ensemble de contrôles de deuxième niveau, par des contrôles transversaux récurrents permettant de s'assurer de la qualité et de l'exhaustivité des contrôles de premier niveau réalisés dans les entités opérationnelles. Le processus de contrôle est formalisé par des manuels de contrôle et repose également sur les procédures de justification des comptes et de formalisation des dossiers d'arrêtés prévus dans les programmes de travail.

Les contrôles de deuxième niveau sont assurés par une équipe dédiée de contrôleurs comptables. Ils sont documentés par des synthèses par cycles de contrôle et sont étayés par des tableaux de bord de la qualité comptable. Ce dispositif est déployé sur les activités de banque de détail et de marché et est en cours de déploiement sur les autres comptabilités auxiliaires.

La Direction comptable coordonne également, à travers des instructions spécifiques, la consolidation des sociétés composant le Groupe La Banque Postale.

Bilan et perspectives

En 2010, la Direction des risques a organisé ses travaux pour renforcer le dispositif de couverture et de maîtrise des risques.

Pour ce faire, elle a fait évoluer les règles et les processus qui encadrent la prise de risque, a amélioré les dispositifs de collecte et d'analyse des risques et des incidents, a piloté des projets qui visent à améliorer le système d'information des risques et

accompagné le lancement des nouvelles activités, notamment le crédit à la consommation.

Il lui reste à mener ou accompagner les grands projets à leur terme et à prioriser ses actions de couverture sur les risques majeurs qui pourraient impacter les fonds propres de la Banque de manière significative.

Dans les trois grands domaines de risques, les actions remarquables ont été les suivantes :

- risques de crédit immobilier : le dispositif « délégataire » et ses conditions d'octroi ont été revus de manière importante. L'organisation du contrôle permanent de second niveau a été finalisée pour s'adapter à la nouvelle organisation de la ligne commerciale bancaire ;
- risques de marché : le dispositif de limite de risques de contrepartie ou de crédit sur les émetteurs a été placé toute l'année 2010 sous étroite surveillance et de nombreuses limites ont été gelées. Une stratégie de réouverture prudente des limites, suivie par le Comité des risques, a été mise en place. Par ailleurs, les évolutions réglementaires liées aux grands risques ont conduit à réduire les limites individuelles de certaines contreparties. La Banque Postale a renforcé son pilotage du risque de gestion d'actifs, notamment dans le cadre d'un Comité transverse regroupant tous les responsables du contrôle du pôle de gestion d'actifs. Elle consolide désormais les engagements des fonds garantis vendus par le réseau ;
- risques opérationnels : le déploiement du dispositif de gestion des risques opérationnels sera finalisé en 2011 en intégrant complètement les filiales entrant dans le périmètre de consolidation. L'orientation principale, en 2011, portera sur le ciblage des risques les plus importants, tant en termes d'impact financier direct qu'en termes d'impact sur la clientèle et l'image de la Banque.

Enfin, en matière de conformité, en application de l'article 11-1 du règlement du CRBF n° 97-02, les nouveaux produits font systématiquement l'objet d'un avis écrit communiqué aux membres du Comité marketing. Vingt-sept réunions du Comité d'examen des produits se sont tenues et trente-deux avis ont été diffusés. La Direction a systématiquement effectué la revue de l'ensemble des supports émis par les Directions du marketing et commerciale. Ainsi, environ 2 050 documents ont été validés en 2010.

Les contrôles réalisés dans les bureaux de poste par les contrôleurs opérationnels bancaires bénéficient dorénavant de dispositifs de ciblage permettant d'identifier à la fois des opérations en anomalies et les terrains (regroupement de bureaux de poste autour d'un bureau principal) les plus porteurs de risques.

Le contenu du plan de contrôle des équipes du contrôle interne et de la conformité des Centres financiers a poursuivi son évolution en 2010, pour renforcer l'adéquation des contrôles aux risques locaux identifiés.

Dans le respect le plus strict de la séparation des tâches et son contrôle, des missions spécifiques ont été poursuivies en 2010 en matière de crédit par les contrôleurs internes des Centres financiers.

2.4.4 L'Enseigne

Organisation et moyens

Au sein de la Direction générale de l'Enseigne, l'expertise en matière de contrôle interne et de gestion des risques est portée par l'équipe du contrôle permanent et des risques, intégrée à la Direction de la qualité, de la maîtrise des risques et du développement responsable.

Cette équipe a en charge de promouvoir et de développer au sein de l'ensemble des entités de l'Enseigne La Poste le dispositif de contrôle permanent et de maîtrise des risques en cohérence avec les risques majeurs identifiés dans les domaines d'activité de l'Enseigne.

Ce dispositif couvre les activités réalisées dans tous les points de contact de son réseau (y compris les points de contact gérés en partenariat que sont les Agences Postales Communales et les Relais Poste), sur lesquelles ont été identifiés des risques potentiels.

S'agissant des prestations de service entre l'Enseigne et La Banque Postale, un socle de coopération relatif au contrôle permanent et aux risques a été signé en application des conventions entre les deux Métiers. Ces mêmes principes s'appliquent au Courrier et au Colis.

Trois instances visent à organiser et à piloter le management des risques de l'Enseigne :

- le Comité national des risques, présidé par le directeur général adjoint de l'Enseigne La Poste, valide les risques majeurs à mettre sous pilotage et désigne les « propriétaires de risques » chargés de concevoir et de mettre en œuvre les dispositifs de maîtrise propres à chacun de ces risques. Ce Comité s'est réuni trois fois en 2010 ;
- le Comité technique des risques est composé des représentants mandatés par les propriétaires de risques, pour préparer et mettre en œuvre les orientations définies par le Comité national

des risques, ainsi que les dispositifs de pilotage des risques majeurs de l'Enseigne et proposer les plans d'action nationaux de maîtrise des risques ;

- les Comités territoriaux des risques présidés par les directeurs territoriaux de l'Enseigne La Poste ont pour mission de piloter les actions de maîtrise des risques dans les Directions territoriales. Ils réunissent les acteurs de la filière « maîtrise des risques » des Directions d'Appui et de Soutien Territoriales et les décideurs de la Direction territoriale de l'Enseigne La Poste.

L'Enseigne a deux niveaux de cartographies : les cartographies territoriales élaborées à partir de la cotation des risques majeurs effectuées à l'aide d'outils et réalisées par les propriétaires de risques et leurs représentants et la cartographie des risques majeurs identifiés par les managers de l'Enseigne et cotés par les directeurs territoriaux de l'Enseigne et les directeurs d'Appui et de Soutien aux Territoires.

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques des activités

Décliné au niveau territorial, le management des risques comprend un cycle semestriel d'évaluation des risques. Les directeurs territoriaux rendent compte au directeur général de l'Enseigne La Poste des actions menées pour mieux maîtriser leurs risques dans le cadre des revues de performance. Ce dispositif est complété par les différents contrôles de premier et de deuxième niveau.

Le contrôle des activités bancaires est assuré par les membres du corps de contrôle permanent et périodique de La Banque Postale, ainsi que par les directeurs d'établissement et par les directeurs des ventes en leur qualité de responsables hiérarchiques.

Le contrôle des activités et domaines non bancaires est assuré par les managers opérationnels et tout particulièrement par les directeurs d'établissement, ainsi que par le corps de contrôle permanent et périodique spécifique à l'Enseigne.

La diffusion dans tous les bureaux de poste de guides de procédures, régulièrement actualisés par la Direction des processus et procédures de l'Enseigne La Poste, constitue un élément essentiel de maîtrise des processus.

Les plans d'action territoriaux de contrôle interne et de gestion des risques sont suivis par la filière de contrôle permanent et des risques et présentés régulièrement à la ligne managériale.

Procédures de contrôle de l'information comptable et financière

Les procédures de contrôle des informations comptables et financières sont rédigées par la Direction de la comptabilité de l'Enseigne La Poste.

Des dossiers de révision des comptes ont ainsi été constitués, permettant :

- de recenser les tâches comptables courantes en présentant les enjeux propres à chaque processus, les rôles et responsabilités de chacun des acteurs et les activités de contrôle mises en place ;
- de cartographier le processus de clôture en détaillant les tâches de clôture et leur cadencement et en les confrontant à des contraintes de calendrier pour identifier les tâches critiques devant faire l'objet, dans une optique de réduction des délais de clôture, de plans d'action ;
- de présenter les risques intrinsèques à chaque processus, les contrôles mis en place par l'Enseigne La Poste pour les couvrir et les risques résiduels pour lesquels des plans d'action doivent être mis en place ;
- de lister les tâches et contrôles (listes mensuelles de contrôle) devant être effectués à chaque niveau de la filière comptable, de formaliser leur réalisation et de faciliter ainsi la revue des responsables hiérarchiques.

Au travers des dossiers de révision, les services comptables locaux implantés dans les départements exercent une revue des comptes de l'Enseigne. Cette revue fait ensuite l'objet d'un contrôle par les Directions territoriales de la comptabilité et le siège de la Direction comptable de l'Enseigne réalise des contrôles de deuxième niveau sur leurs travaux.

Enfin, un contrôle de troisième niveau est mis en œuvre par la Direction comptable du Groupe La Poste.

Bilan et perspectives

En 2010, le Comité national des risques a mis sous pilotage les risques majeurs de l'Enseigne La Poste, en incluant ceux déclinés dans les territoires.

Ainsi, après avoir coté leurs risques en territoires avec l'appui des responsables de la maîtrise des risques en DAST, les directeurs territoriaux ont décidé la mise en œuvre de plans d'action prioritaires sur les risques majeurs.

Les risques majeurs ont été identifiés à partir des entretiens menés avec des managers de l'Enseigne et évalués à partir de la perception de ces derniers. Le Comité national des risques a, fin 2010, validé la liste des risques majeurs à mettre sous pilotage pour 2011 et décidé d'intégrer un volet « risque » dans tous les projets stratégiques et les procédures associées.

La réalisation des contrôles hiérarchiques de premier niveau fait l'objet d'un suivi permanent et constitue l'un des indicateurs mentionnés dans les revues de performance et dans le tableau de bord du directeur général. Le taux de réalisation cumulé sur l'ensemble de l'année a été conforme à l'objectif prévu en 2010.

Par ailleurs, le résultat des contrôles de deuxième niveau et plus particulièrement les taux de non-conformité font également l'objet d'une analyse et d'une restitution à tous les niveaux. Les points de non-conformité les plus critiques sont communiqués en Comité national des risques.

Pour compléter ces dispositifs, un projet visant à harmoniser les activités de contrôle permanent dans les services support sera déployé au cours de l'année 2011.

En outre, un nouveau système d'information dédié au contrôle permanent et aux risques, déployé en 2010, est accessible aux acteurs concernés.

Les actions de formation destinées aux acteurs de la filière « contrôle permanent et risques », visant à accroître leur professionnalisation, seront étendues en 2011.

2.5 Dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques dans les domaines transverses

En synergie avec les Métiers, la Direction des risques du Groupe et la Direction de la fiscalité et de la comptabilité, l'organisation du Groupe La Poste en matière de management des risques est structurée au sein de fonctions transverses d'appui et de soutien qui recouvrent en particulier sept domaines clés rapportant, chacun pour leur sphère de responsabilité, à la Direction générale :

- le domaine juridique ;
- les ressources humaines ;
- la sécurité ;
- les systèmes d'information ;
- l'immobilier ;
- les achats ;
- les fonctions support.

2.5.1 Le domaine juridique

Organisation et moyens

La Direction juridique et de la conformité du Groupe est garante du respect des principes de gouvernance et de conformité juridique au sein des entités du Groupe. Elle a une vision transversale pour préserver au mieux les intérêts du Groupe. Elle exerce notamment un devoir d'alerte sur tout risque juridique majeur.

Dans le cadre de la prévention et du contrôle, elle assure la gestion des risques juridiques, met en œuvre la démarche de conformité juridique au sein du Groupe, qui s'accompagne notamment d'une veille et d'activités de sensibilisation.

Enfin, elle anime la vie de la communauté juridique du Groupe et pilote les outils informatiques dédiés à la fonction juridique.

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques des activités

La Direction juridique et de la conformité du Groupe met à jour la cartographie des risques juridiques du Groupe, qui est suivie par le Comité plénier des directeurs juridiques des Métiers et filiales. Un outil spécifique sera développé début 2011 pour industrialiser cette cartographie.

Elle s'appuie sur un progiciel mis à disposition des Directions juridiques des Métiers et de l'immobilier pour piloter la fonction juridique au niveau du Groupe, notamment en matière de risques

par l'analyse des contentieux en droit des affaires, en droit social et en droit de la Fonction publique. Ce progiciel est également utilisé par les Directions comptables des grands Métiers et la Direction des comptes sociaux du Groupe pour l'évaluation des provisions.

Elle met à disposition des filiales et sous-filiales françaises, ainsi que de la Direction fiscale du Groupe un progiciel permettant la gestion des mandats et participations.

Bilan et perspectives

En 2010, dans le cadre de la transformation de La Poste en société anonyme, la Direction juridique et de la conformité du Groupe a notamment réalisé les travaux suivants :

- la coordination de la mise à jour des délégations, en collaboration avec le pôle « contrôle interne » de la Direction des risques et la préparation de la refonte du processus nécessaire du fait de la transformation de La Poste en SA ;
- l'encadrement de la production des documents sociaux obligatoires par la création d'un référentiel de conformité spécifique et par la veille juridique en vue de sa mise à jour ;
- la mise en place de référentiels dits « socles juridiques du Groupe » sur les thèmes suivants : droit de la concurrence, droit de la consommation, responsabilité pénale des chefs et directeurs d'établissements, sites Internet ;
- le pilotage d'actions de sensibilisation des Directions juridiques des Métiers et filiales afin de garantir une meilleure fiabilité des informations juridiques intégrées dans les systèmes d'information, visant notamment, à une plus grande maîtrise des risques liés à :
 - la gestion des mandats et participations,
 - la fiabilité des provisions en matière de contentieux,
 - le suivi des conseils externes en matière de contentieux ;
- la définition de principes concernant les conventions réglementées et leur recensement, en liaison avec la Direction de la gouvernance des conventions de service (Direction des risques).

En 2011, la Direction juridique et de la conformité du Groupe achèvera le projet de refonte de l'ensemble des délégations.

Elle poursuivra la démarche de prévention des risques initiée sous l'angle de la conformité juridique par la mise en place de contrôles de conformité, en lien avec la Direction des risques

du Groupe et le réseau de contrôleurs internes et le développement spécifique d'un outil informatique facilitant le travail sur la conformité juridique.

Elle procédera à la création de référentiels relatifs aux questions douanières, au droit social et au droit de la Fonction publique.

Elle coordonnera la mise à jour de la cartographie des risques juridiques et étudiera la mise en place de contrôles afférents en collaboration avec la Direction des risques du Groupe.

Enfin, elle poursuivra son rôle de conseil juridique interne tant au profit de la Direction générale que des Directions corporate, des Métiers et des filiales.

2.5.2 Les ressources humaines

Organisation et moyens

La Direction des Ressources humaines et des Relations sociales a pour mission générale d'élaborer la politique de ressources humaines nécessaire aux besoins des Métiers et des activités transverses dans le cadre de l'unité de La Poste. Elle assure l'interface unique des partenaires institutionnels externes dans le domaine des ressources humaines.

La Direction des Ressources humaines et des Relations sociales assure notamment le pilotage stratégique des principales orientations dans le domaine des ressources humaines : économie RH, gestion des personnels, action et relations sociales, système d'information, communication, santé au travail. Elle dispose de deux Directions à compétence nationale qui lui sont rattachées : la Direction des opérations des Ressources humaines et la Direction nationale des activités sociales. Chacune de ces deux Directions met en œuvre une démarche de contrôle interne.

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques des activités

À la Direction des opérations des Ressources humaines, le dispositif comporte essentiellement :

- la formalisation des processus de fonctionnement interne et de leurs instances de pilotage ;
- un dispositif spécifique pour les centres interdépartementaux de gestion administrative et de paie (CIGAP) qui comprend, au niveau central, une équipe dédiée au contrôle interne et, au niveau local, des cadres en charge du contrôle de la qualité, exerçant des activités de contrôle interne formalisées dans leurs fiches de postes ;
- un service d'inspection et de contrôle qui mène des missions d'évaluation du contrôle interne selon une programmation définie.

Le contrôle interne en centres interdépartementaux de gestion administrative et de paie s'effectue au moyen de fiches de contrôle qui couvrent un large périmètre relatif à la gestion administrative et à la paie à La Poste, y compris des points de contrôle dont la responsabilité est exercée par les Métiers.

À la Direction nationale des activités sociales, une cartographie des risques a été établie à partir des entretiens réalisés avec les responsables de pôle de cette Direction. Un plan d'action de maîtrise des risques et son suivi sont mis en œuvre depuis 2009. À l'occasion de l'évolution de son organisation en 2008 (siège et établissements territoriaux), les processus majeurs des activités sociales ont fait l'objet d'une nouvelle description.

En matière comptable et financière, un suivi des notes de procédures de contrôle de premier et deuxième niveau a été réalisé. Des contrôles liés au cadre des activités sociales ont été mis en place par les services comptables et fiscaux locaux.

Bilan et perspectives

En 2010, la démarche de management des risques a continué d'évoluer en matière de :

- conformité : la Direction a poursuivi ses actions de coordination des évolutions réglementaires relatives au personnel, en étroite collaboration avec les Métiers. Cette action concerne principalement les évolutions des principaux processus relatifs aux ressources humaines ;
- fiabilité de l'information : la Direction a poursuivi son activité de maîtrise d'ouvrage de l'évolution du système d'information et de gestion du personnel, d'animation de l'observatoire de la santé au travail de La Poste et de maintenance de l'entrepôt de données sur les ressources humaines, mis à disposition des services de La Poste ;
- maîtrise des risques : le contrôle général des ressources humaines, en liaison étroite avec les Métiers, a procédé à la refonte de la cartographie des risques majeurs relatifs aux ressources humaines ; cette nouvelle cartographie a été présentée au Comité des risques du Groupe en septembre 2010, après avoir été validée par le Comité opérationnel des ressources humaines.

En 2011, les procédures de contrôle interne en matière de gestion administrative du personnel et de paie seront revues en relation avec la refonte du système d'information correspondant.

2.5.3 La sécurité

Organisation et moyens

La Direction de la sécurité du Groupe s'assure du respect des orientations définies par la présidence et la Direction générale en matière de sécurité des personnes, des biens, des produits et des informations. Elle garantit la mise en œuvre des directives gouvernementales et des prescriptions réglementaires en matière de défense et de sécurité civile. Elle veille au déploiement du cadre global de gestion de crise pour le compte du Groupe ainsi qu'à la mise en œuvre de la politique de sécurisation des déplacements à l'étranger et à l'évaluation des risques professionnels et de la sinistralité.

Le Conseil de sécurité du Groupe, présidé par le Délégué général, coordonne les politiques de sécurité de l'entreprise et impulse ainsi le traitement des dossiers présentant un caractère transversal ou stratégique. Une fois par an, une session du Conseil est consacrée au bilan de sécurité et de sûreté des Métiers et au suivi des fraudes et malversations internes.

Une filière « sécurité et sûreté » est déployée dans les Métiers du Groupe. Elle s'oriente vers la maîtrise des risques globaux de sécurité.

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques des activités

La Direction de la sécurité du Groupe a formalisé la cartographie des risques relatifs à la sécurité et à la sûreté du Groupe et a mis en œuvre une veille en vue de contribuer à la préservation des ressources du Groupe, et plus particulièrement à la protection des personnels et de l'image institutionnelle.

Dans un contexte d'internationalisation croissante des activités et de menace terroriste prégnante, une politique active de sécurisation des déplacements à l'étranger a été engagée.

En matière de gestion de crise, le cadre méthodique défini pour l'ensemble du Groupe est maintenu en condition opérationnelle par des exercices réguliers. Le Groupe est également partie prenante des dispositifs de gestion de crise opérationnels relevant des autorités gouvernementales (plans et exercices spécifiques).

La filière « sécurité » est fortement impliquée dans la lutte contre les fraudes et les malversations, qui font l'objet d'un suivi particulier par des systèmes d'information dédiés. Le Groupe a également mis en place une politique de protection des informations sensibles pour limiter la divulgation d'informations qui pourraient porter atteinte aux intérêts de l'entreprise.

Enfin, une évaluation du coût de l'insécurité a été initialisée. Elle vise à mettre en perspective les dimensions économique et humaine de la sécurité et de la sûreté au regard des enjeux globaux de l'entreprise.

Bilan et perspectives

Un nouveau schéma directeur de la sécurité et de la sûreté du Groupe sera mis en chantier en 2011 en vue de son déploiement à horizon 2015, afin de permettre à l'entreprise de mieux prévenir et contenir les événements majeurs susceptibles d'entraver son fonctionnement, notamment par la généralisation de plans de continuité d'activité.

2.5.4 Les systèmes d'information

Organisation et moyens

La Direction des systèmes d'information du Groupe éclaire la Direction générale sur les enjeux techniques majeurs des Métiers et la performance de leurs systèmes d'information, contrôle les risques, notamment sur les grands investissements du secteur informatique, définit la politique de sécurité des systèmes d'information du Groupe et en contrôle la mise en œuvre dans le respect des obligations légales et réglementaires.

Elle pilote le Comité de management des risques opérationnels induits par le système d'information du Groupe, qui valide les axes directeurs de la politique de management propre à ce domaine.

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Les procédures sont conformes à la politique de sécurité des systèmes d'information, validée en Conseil de sécurité du Groupe.

Les orientations et l'organisation de la sécurité des systèmes d'information sont définies dans deux documents de référence : « La politique de sécurité des systèmes d'information du Groupe » et la « Note d'organisation et de gouvernance », validés par le Conseil de sécurité du Groupe. Ce dispositif est complété par deux autres documents : la « Charte relative à l'accès et à l'utilisation des ressources des systèmes d'information de La Poste » et la « Charte de sécurité des administrateurs informatiques ». Ces deux chartes sont désormais annexées au règlement intérieur de La Poste.

La Direction des systèmes d'information du Groupe pilote l'actualisation de la cartographie des risques liés aux systèmes d'information, dont les résultats alimentent la cartographie des risques majeurs du Groupe.

Bilan et perspectives

En 2010, l'actualisation de la cartographie des risques majeurs portant sur les systèmes d'information a été réalisée et le système d'information de gestion des risques SI a été présenté aux Métiers pour en réaliser l'actualisation. La cartographie a ensuite été présentée en Comité des risques du Groupe.

La Direction des systèmes d'information a poursuivi ses actions de formation en matière de gestion de risques et de contrôle interne pour son domaine en animant un atelier sur l'identification et l'évaluation des risques relatifs aux SI.

En 2011, la Direction des systèmes d'information du Groupe contribuera au déploiement des plans de traitements des risques pesant sur les SI, en liaison avec la Direction des risques du Groupe, dans un souci de cohérence interne au Groupe.

2.5.5 L'immobilier

Organisation et moyens

La Direction de l'audit et du contrôle des risques de Poste Immo assure l'animation et le soutien méthodologique de la démarche de gestion des risques. Chaque Direction régionale et Direction du siège, ainsi que le Comité de Direction de Poste Immo pour ce qui est des risques majeurs du pôle immobilier, établit la cartographie de ses risques, arrête son plan de gestion des risques et pilote sa mise en œuvre.

Le pôle « qualité et contrôle interne » du secrétariat général pilote et coordonne la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne du domaine immobilier. Il anime également la filière des responsables « qualité et contrôle interne » des douze Directions régionales.

Pour sa part, la Direction de l'audit et du contrôle des risques anime un réseau de correspondants pour les risques, à raison d'un correspondant par Direction régionale et par Direction du siège. Ces correspondants ne sont pas tous dédiés à cette mission, que certains d'entre eux cumulent avec le rôle de responsable de la qualité et du contrôle interne.

Le Comité d'audit du Conseil d'administration de Poste Immo examine de manière régulière la cartographie des risques majeurs du pôle immobilier et la mise en œuvre des plans de gestion des risques associés.

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques des activités

Le dispositif de contrôle interne a fait l'objet d'une refonte afin de répondre à la stratégie de Poste Immo et a intégré la politique de diminution des risques.

La cartographie des risques est réalisée annuellement sur la base des activités de Poste Immo et de la Direction de l'immobilier. Un suivi des plans d'action attachés aux risques majeurs est réalisé. Le plan de continuité d'activité et le plan de gestion de crise ont été définis de façon globale pour l'ensemble constitué par Poste Immo et ses filiales et par la Direction de l'immobilier de La Poste.

Procédures de contrôle de l'information comptable et financière

La fonction comptable et financière est assurée par la Direction financière de Poste Immo et de la Direction de l'immobilier et auditée par les commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission de certification des comptes. L'information comptable et financière est établie et contrôlée conformément aux normes applicables par Poste Immo, qu'il s'agisse des normes légales ou des normes internes du Groupe.

Les risques inhérents aux activités comptables et financières sont analysés dans le cadre de la cartographie des risques. Des processus de révision comptables sont mis en œuvre pour les contrôles de premier et deuxième niveaux. L'outil SAP, mis en place en janvier 2010, intègre des phases de contrôle.

Bilan et perspectives

En 2010, la Direction de l'audit et du contrôle des risques et le pôle « qualité et contrôle interne » ont apporté leur appui au management des processus à travers la définition et le pilotage des plans de gestion des risques et la mise en place d'un nouveau dispositif permettant de couvrir l'ensemble des processus dans le cadre de l'amélioration continue.

Poste Immo a actualisé la cartographie de ses risques, mis à jour ses plans de continuité d'activité ainsi que son plan de gestion de crise. Enfin, une étude externe a été consacrée à l'évaluation des pratiques d'assurance.

À partir de début 2011, le pôle de contrôle interne déploiera le nouveau dispositif de contrôle interne à l'ensemble des activités immobilières.

La Direction de l'audit et du contrôle des risques pilotera la mise en œuvre des décisions prises par le Comité de Direction consécutivement à l'évaluation des pratiques d'assurance. Elle animera le nouveau processus de reporting sur la mise en œuvre des plans de gestion des risques. À partir du retour d'expérience sur les précédentes actualisations, elle fournira un appui au management pour centrer les cartographies sur un nombre réduit et pertinent de risques.

Les nouvelles procédures comptables et financières liées à la mise en place de SAP seront assorties d'un dispositif de contrôle mis en œuvre progressivement en 2011 et 2012.

2.5.6 Les achats

Organisation et moyens

La Direction des achats du Groupe définit les règles et principes communs aux achats du Groupe et coordonne une politique globale dans les domaines des achats et des fournisseurs suivis au niveau national.

S'agissant du contrôle interne et de la gestion des risques, elle est chargée de définir les risques communs à toute la filière des achats et d'identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter l'organisation ou les activités, d'insuffler la politique de contrôle sur la base de la stratégie d'achat, des préconisations de la Commission des achats de La Poste, des textes et règlements, de proposer des méthodes de contrôle et de mettre en œuvre le dispositif de contrôle interne des achats hors Métiers.

Le pilotage du contrôle interne des achats hors Métiers est assuré par le Comité de management des risques relatifs aux achats, qui se réunit semestriellement et permet aux responsables de service et aux responsables des achats d'être informés des actions et des orientations de management des risques.

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques des activités

Le dispositif de contrôle interne piloté opérationnellement par la Direction des achats s'applique aux achats hors métiers. Les filières des achats des Directions de métiers et d'activités sont couvertes fonctionnellement par les dispositifs de contrôle interne des Métiers et Directions d'activité. À cet effet, des outils et méthodes sont proposés par la Direction des achats du Groupe à ces Directions.

À partir des objectifs de la fonction « achats », la Direction des achats du Groupe constitue la cartographie des risques du domaine en identifiant les risques communs et majeurs, en évaluant leur impact au niveau du Groupe, en estimant leur probabilité de survenance.

Les risques auxquels les achats sont exposés sont répertoriés en six catégories, à savoir les risques liés au non-respect des procédures, au fonctionnement des services des achats, à la relation avec les fournisseurs, au domaine contractuel et au prescripteur et, enfin, les risques de dégradation d'image liés au non-suivi de la politique de développement durable du Groupe.

Le dispositif de contrôle interne mis à la disposition des services des achats vise à l'amélioration continue de l'ensemble du processus d'achat et permet de s'assurer que les risques liés aux achats sont bien sous contrôle et maîtrisés. Il intègre désormais la lutte anti-fraude, avec notamment le référentiel éthique mis à jour en novembre 2010.

Bilan et perspectives

En 2010, une évaluation et un bilan du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques ont été réalisés sur le périmètre de la filière de la Direction des achats opérationnels.

La politique de management des risques opérationnels pour l'activité d'achat est formalisée et diffusée. Une méthode de contrôle des risques est mise à disposition des acheteurs et de leur hiérarchie. Ce kit de contrôle est actualisé en fonction de la cartographie des risques de la fonction « achats », en prenant en compte l'évolution des processus et des règles du domaine.

En 2011, les contrôles seront davantage automatisés. Un outil sera déployé en février 2011 sur le périmètre de la Direction des achats opérationnels et sera mis à disposition des Métiers avec la possibilité d'adapter si nécessaire les grilles de contrôle à leurs spécificités.

2.5.7 Les fonctions support

Organisation et moyens

Le centre de services partagés du Groupe La Poste est un prestataire de services qui offre aux Métiers, Directions fonctionnelles et filiales de La Poste des services dans les domaines des systèmes d'information, des télécommunications, de la micro-informatique, de la vidéosurveillance, de la gestion de

parc de matériels, des achats, de la logistique et de la gestion de flotte automobile. Il intègre des Directions techniques dans la maison mère La Poste, au sein de la Direction des services partagés et des filiales rassemblées dans la holding Xelian.

Afin, notamment, de garantir la cohérence des référentiels communs à ses démarches « qualité » et « maîtrise des risques », le CSP a créé un pôle « qualité et risques opérationnels » au sein de la DSP. Celle-ci organise et anime le dispositif global de management des risques, et s'assure que chaque entité du CSP décline bien les recommandations du Groupe et adapte son dispositif à l'ensemble de ses activités opérationnelles. Elle assure également la coordination des actions « qualité et risques opérationnels » du CSP avec les Directions corporate concernées.

La responsable du management des risques opérationnels du pôle « Qualité et risques opérationnels » de la DSP anime le réseau de correspondants pour les risques et le contrôle interne de chaque entité du CSP.

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques des activités

Le dispositif de management des risques et de contrôle interne du CSP couvre l'ensemble de son périmètre et de ses activités (filiales incluses). Le CSP a diffusé la Charte de management des risques du Groupe à l'ensemble de ses entités. Les fiches de risques majeurs ont été réactualisées en septembre 2010. La composante « environnement interne » a été formalisée dans chacune des entités.

Procédures de contrôle de l'information comptable et financière

Ces procédures de contrôle font exclusivement référence au groupe Xelian, dans la mesure où les entités de la DSP sont intégrées au sein du périmètre corporate et support, dont la production des comptes est assurée par la Direction financière du Groupe.

Le traitement de l'information financière est effectué en fonction des référentiels et des normes de pilotage prédéfinies par Le Groupe La Poste tant en matière de contrôle de gestion que de comptabilité.

De leur côté, les commissaires aux comptes procèdent à une certification des comptes annuels de l'ensemble des entités juridiques du sous-groupe, les comptes individuels de Xelian

SA et consolidés du groupe Xelian faisant l'objet d'une présentation au Conseil d'administration de cette société, conformément aux dispositions légales en vigueur.

Bilan et perspectives

Le Comité des correspondants pour le management des risques avait défini sa feuille de route pour 2010 et s'est réuni trimestriellement pour piloter son avancement. Le portefeuille des risques majeurs et leurs plans de réduction d'impact, suivis par le Comité de Direction du CSP, ont été pris en compte lors de l'élaboration de la cartographie de risques majeurs du Groupe La Poste.

Pour faciliter le management des risques, la DSP a mis à disposition de ses correspondants un outil de gestion des risques, qui sera utilisé pour la cartographie des risques en 2011.

Dans le cadre du Comité de lancement de projets mis en place en mars 2010, une analyse de risques a systématiquement été instruite pour chaque projet majeur du CSP.

Un état des lieux des plans de continuité d'activité a été réalisé en mai et juin 2010 et des recommandations ont été présentées en juillet sur les actions prioritaires à mener avant la fin de l'année. Un kit méthodologique a été développé puis mis à la disposition des responsables des plans de continuité d'activités des entités.

En juin 2010, le dispositif de gestion de crise en matière de systèmes d'information a été partagé entre, d'une part, les entités du CSP et d'autre part, l'observatoire de la sécurité des systèmes d'information et le responsable de la sécurité des systèmes d'information du Groupe, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue et en tirant parti des incidents les plus récents.

La procédure de gestion de crise CSP a aussi été actualisée en juillet 2010 pour prendre en compte les spécificités liées aux congés d'été. Le plan de gestion de crise et les procédures opérationnelles de chaque entité seront finalisés.

Les correspondants pour les risques du CSP se professionnalisent, notamment en suivant depuis juin 2010 le cursus de formation déployé par la Direction des risques du Groupe.

À partir de 2011, chaque entité définira et animera son programme de management des risques dans le cadre de la nouvelle organisation des fonctions support récemment décidée.

2.6 Contrôles périodiques

L'audit interne dont la mission principale consiste à évaluer périodiquement l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques couvre l'ensemble des activités du Groupe et peut s'intéresser à tous les aspects de son fonctionnement, sans aucune restriction.

Pour remplir ses objectifs, il dispose de moyens adaptés, proportionnés aux enjeux tant aux plans qualitatif que quantitatif.

2.6.1 Structuration des services d'audit interne

La fonction audit n'est pas centralisée au sein du Groupe, du fait de sa taille et de la diversité de ses activités.

Le dispositif est articulé depuis 2003 autour de trois principes directeurs :

- chaque Métier – Courrier, Colis-Express, Enseigne, La Banque Postale (depuis 2006) – est doté de son propre service d'audit placé sous l'autorité du directeur concerné ;
- des audits spécialisés dans des domaines nécessitant des compétences spécifiques, comme les ressources humaines, l'informatique et l'immobilier ont été mis en place sous l'autorité respectivement du délégué général et du directeur général de Poste Immo ; ils réalisent des missions sur la totalité du périmètre du Groupe tout en intervenant par ailleurs en assistance des audits des Métiers sur des points relevant de leur domaine d'expertise ;
- l'audit de Groupe, directement rattaché au président-directeur général de La Poste qui, outre les missions d'audit le plus souvent transverses et à caractère stratégique qu'il mène, assure l'animation fonctionnelle et la professionnalisation du réseau d'audit interne ainsi que l'interface avec le Comité d'audit de La Poste.

2.6.2 Méthodes de travail

Les auditeurs internes mettent en œuvre les normes de l'*Institute of Internal Auditors* (IIA) relayées en France par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) et sont soumis, à ce titre, dans l'exercice de leurs fonctions à son code de déontologie.

Trois services d'audit sur les sept que compte La Poste ont obtenu ou se sont vu renouveler en 2010 la certification délivrée par l'IFACI sur la base du référentiel professionnel de l'audit interne (RPAI) ; il s'agit de l'audit de Groupe, de l'audit du Courrier et de l'audit informatique.

Chaque service d'audit interne bâtit, en fonction de la cartographie des risques de l'entité à laquelle il est rattaché, un plan d'audit. La mise au point définitive de ces plans de même que le suivi de leur exécution sont assurés dans le cadre d'une instance collégiale (le Comité de liaison de l'audit interne) qui réunit six fois l'an tous les directeurs des services d'audit, le directeur des risques du Groupe et le directeur des comptes sociaux sous la présidence du directeur de l'audit et des risques du Groupe. Le programme d'audit global de l'année est validé d'abord par le Comité exécutif du Groupe puis par le Comité d'audit du Conseil d'administration à qui sont présentés les bilans d'activité semestriel et annuel des services d'audit.

2.6.3 Activités

Les missions d'audit (223 missions réalisées en 2010) permettent de passer régulièrement en revue les opérations et les projets les plus importants afin de déterminer si ceux-ci sont conformes aux buts et objectifs fixés, et produisent les résultats escomptés dans les délais impartis.

Sur la base de leurs constats, les auditeurs dont le nombre total s'est élevé en 2010 à 206 personnes (dont 17 à l'audit de Groupe) formulent des recommandations et en surveillent la mise en œuvre. Les dysfonctionnements relevés et les actions de progrès préconisées sont intégrés à un dispositif de suivi informatisé commun à tous les services d'audit, hormis La Banque Postale.

L'audit de Groupe, pour sa part, mène des missions (18 en 2010) sur tous les aspects des activités et du fonctionnement du Groupe. Il rend compte de ses conclusions et recommandations au Comité exécutif du Groupe et présente, deux fois l'an, le bilan d'activité du réseau d'audit interne au Comité d'audit de La Poste. Celui-ci peut, en complément, demander la restitution d'une mission particulière, de ses constats et recommandations.

Au titre des responsabilités qui sont les siennes en matière d'animation de la filière audit, le directeur de l'audit et des risques du Groupe veille à la cohérence des méthodes d'audit, à la professionnalisation des auditeurs via l'organisation de formations à l'emploi ou au développement des compétences, la diffusion des bonnes pratiques et la mise en place d'outils mutualisés.

Il est en outre régulièrement auditionné par le Comité d'audit de La Poste et entretient des contacts étroits avec les commissaires aux comptes du Groupe.

Annexe 2

Rapport des commissaires aux comptes
établi en application de l'article L. 225-235
du Code de commerce sur le rapport
du président du Conseil d'administration

Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du Conseil d'administration

Exercice clos le 31 décembre 2010

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la Société La Poste et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et,
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Fait à La Défense et à Courbevoie, le 11 mars 2011

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit, département de KPMG SA

Mazars

François Caubrière

Isabelle Goalec

Guy Isimat-Mirin

Dominique Muller

Annexe 3

Informations rendues publiques
par le Groupe au cours
des douze derniers mois

En application de l'article 222-7 du Règlement de l'AMF, le tableau suivant présente la liste de toutes les informations rendues publiques par Le Groupe La Poste depuis le 1^{er} mars 2010 pour satisfaire aux obligations législatives ou réglementaires en matière d'instruments financiers, d'émetteurs d'instruments financiers et de marchés d'instruments financiers. Ces informations sont disponibles sur le site Internet du Groupe www.laposte.fr.

Date	Information
Communiqués de presse	
11/03/2010	Résultats 2009 du Groupe
11/03/2010	Versement d'une prime d'intéressement à l'ensemble des postiers
18/03/2010	Résultats 2009 et perspectives 2010 de La Banque Postale
30/03/2010	Lancement de l'offre de crédit à la consommation de La Banque Postale
15/04/2010	Le Groupe La Poste présente son Ambition 2015
19/04/2010	Le Groupe La Poste détient désormais 100 % du capital de Sefas Innovation via sa holding Docapost
14/05/2010	Le prix du timbre passera de 0,56 à 0,58 euro au 1 ^{er} juillet 2010
20/05/2010	Le groupe Hersant Media cède sa participation au sein de Mediapost au Groupe La Poste, qui en était déjà l'actionnaire majoritaire
26/08/2010	Résultats du 1 ^{er} semestre 2010 du Groupe La Poste
26/08/2010	La Poste entre en négociation exclusive avec SFR pour constituer une offre de téléphonie mobile sous sa marque
09/09/2010	Résultats du 1 ^{er} semestre 2010 de La Banque Postale
14/09/2010	La Poste lance le transport du courrier publicitaire par fret ferroviaire
21/10/2010	La gestion d'actifs à La Banque Postale
04/11/2010	La Poste a procédé à une opération d'échange obligataire
22/11/2010	Résultats des élections des représentants du personnel au Conseil d'administration du Groupe La Poste
24/11/2010	La Banque Postale a procédé à une émission obligataire d'un montant de 750 millions d'euros
06/12/2010	La Poste et quatre organisations syndicales signent un accord sur le métier du guichetier en bureau de poste
09/12/2010	La Banque Postale lance sa première gamme d'assurances de dommages pour les particuliers
15/12/2010	Mediapost acquiert Sogec, spécialiste du marketing promotionnel
20/12/2010	La Poste et les organisations syndicales CFDT, CFTC, CGC et FO signent l'accord salarial 2011
18/01/2011	Philippe Wahl est nommé au poste de président du Directoire de La Banque Postale
20/01/2011	Budget du Groupe La Poste
21/01/2011	La qualité de service annuelle de la Lettre Prioritaire a atteint 83,5 % en 2010, en dépit d'événements climatiques exceptionnels
10/02/2011	Le Groupe La Poste – Augmentation de capital
17/02/2011	La Poste : renforcement du dialogue social local pour accompagner « la vie au travail » et hausse significative des recrutements en 2011
02/03/2011	La Poste et ses partenaires présentent Digiposte, le service trois en un qui simplifie la vie quotidienne
10/03/2011	Résultats 2010 du Groupe
Informations publiées au Bulletin des annonces légales obligatoires (BALO)	
02/07/2010	Comptes sociaux au 31 décembre 2009
23/07/2010	Comptes consolidés au 31 décembre 2009

Date	Information
Documents déposés auprès de l'Autorité des Marchés Financiers	
02/07/2010	Rapport annuel 2008
02/07/2010	Rapport annuel 2009
06/07/2010	Prospectus de base d'un programme d'émission de titres de créance (<i>Euro Medium Term Note Programme</i>) d'un montant de 7 milliards d'euros (visa 10-221)
12/10/2010	Premier supplément au prospectus de base (visa 10-361) (incorporant les comptes semestriels)
21/10/2010	Second supplément au prospectus de base (visa 10-370)
Documents déposés auprès de la Bourse du Luxembourg	
31/08/2010	Rapport financier semestriel 2010
14/10/2010	Rapport financier annuel 2008
14/10/2010	Rapport financier semestriel 2009
09/11/2010	Rapport financier annuel 2009
Documents de présentation du Groupe	
15/04/2010	Rapport d'activité et de développement responsable 2009
10/05/2010	Rapport financier annuel 2009
07/06/2010	Essentiel du développement durable 2009



Annexe 4

Glossaire

ANCI	Agence Nationale de Communication Interne : agence de communication corporate interne au niveau régional.
ANVIE	Association nationale de valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences humaines et sociales auprès des entreprises.
APC/API	Agences Postales Communales et Intercommunales – Type de point de contact géré en partenariat avec une mairie ou une communauté de communes. En contrepartie d'une indemnité compensatrice, des prestations postales sont assurées.
Arcep	Autorité de régulation des communications électroniques et des postes.
BtoB	<i>Business to Business</i> – Se dit d'une expédition d'entreprise à entreprise.
BtoC	<i>Business to Consumer</i> – Se dit d'une livraison d'une entreprise vers un particulier.
Bluenove	Leader français du conseil en innovation ouverte et collaborative.
Business Process Outsourcing (BPO)	Externalisation d'une partie de l'activité de nos clients vers un prestataire extérieur, un sous-traitant.
CtoC	<i>Consumer to Consumer</i> – Se dit d'un envoi expédié par un particulier vers un autre particulier.
CCP	Centre de chèques postaux, Compte courant postal, Compte chèques postal.
CDPPT	Commission départementale de la présence postale territoriale – Chargée de proposer la répartition de la dotation départementale, de négocier avec La Poste les dépenses à consacrer au programme départemental et les priorités des programmes ZUS et DOM, d'examiner les demandes des maires relatives à l'évolution de la présence postale, et de saisir l'Observatoire des questions nécessitant un arbitrage national.
CECEI	Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.
Cécogramme	Courrier ou un colis contenant des documents envoyés ou reçus par des déficients visuels ou par les organisations qui les assistent (associations, établissements d'éducation spécialisée, etc.), et qui bénéficient de ce fait d'une franchise totale ou partielle dans les systèmes postaux de nombreux pays.
CESU	Chèque Emploi Service Universel.
Chargeur	Client donneur d'ordres qui paye le transport.
Clic & Mortar (Clic et Mortier)	Se dit des entreprises provenant de l'économie traditionnelle, qui ont également une présence sur Internet pour développer leurs activités commerciales.
Colis	Paquet d'un poids maximum d'environ 30 kg et de dimensions inférieures à 2 mètres ; caractéristiques permettant l'industrialisation des processus de tri et une livraison réalisable par un homme seul.
Colisage	Mise en colis de marchandises pour l'expédition.
Commissionnaire en douane	Personne physique ou société accomplissant pour ses clients les formalités de douane ; activité exercée à titre principal ou annexe.
Courrier adressé	Type de courrier ciblé, comportant un destinataire et une adresse définis (en opposition à courrier non adressé).
Courrier égrené	Objets postaux postés et traités individuellement par opposition à un envoi en nombre. Synonyme de courrier individuel.
CSSPCE	Commission supérieure du service public, des postes et des commissions électroniques.

Délais de livraison	Délai courant entre la prise en charge de la marchandise par le transporteur et sa livraison au destinataire final. Il est exprimé en jours ouvrables, c'est-à-dire qu'il ne tient pas compte des jours fériés ou des week-ends.
DISF	Direction Informatique des Services financiers.
DISFE	Direction Informatique des Services financiers et de l'Enseigne.
DOCC	Direction Opérationnelle Commerciale Courrier.
DOTC	Direction Opérationnelle Territoriale Courrier.
e-commerçants « pure players »	Société créée directement sur Internet et ne disposant ni d'une présence ni d'un réseau de vente physique.
Eco-conduite	Style de conduite basé sur une sollicitation modérée des organes d'un véhicule entretenu et adapté au besoin du conducteur dans le but de limiter les émissions de CO ₂ et la consommation de carburant.
EDI	Échange de Données Informatisées.
Éditique	Néologisme désignant l'ensemble des outils, services et moyens informatiques appliqués à l'édition de documents. En pratique, surtout utilisé à propos de la production en masse de documents d'entreprise ayant une structure générale fixe (publipostage, contrats, factures, relevés de compte, etc.) et des parties variables en fonction du destinataire (adresses, chiffres, messages publicitaires, etc.).
ESC	Espace Service Client – Déployé en 2009, il propose un modèle d'accueil, de conseil et de vente adapté à la diversité des besoins et faisant évoluer la relation client, d'un service uniforme centré sur le guichet à un modèle multicanal fondé sur un service personnalisé.
Espace « Cityssimo »	Service gratuit de mise à disposition des Colissimo dans un espace consigne accessible 7 j / 7 et 24 h / 24, repose sur le principe d'un automate de livraison des colis et fonctionne sur la base d'un abonnement gratuit via Internet. Le client destinataire abonné dispose d'une carte d'accès lui permettant d'aller retirer son colis dans le Cityssimo choisi lors de sa commande. Dès que le colis est mis à disposition, un SMS et/ou courriel est automatiquement envoyé au destinataire lui indiquant son code de retrait. Il dispose alors de cinq jours pour retirer son colis.
Expressiste ou Intégrateur	Dans le domaine du transport express, société qui exploite un réseau de transport intégré utilisant des moyens techniques et humains propres dans le monde entier.
GED	Gestion Électronique de Documents (ou en anglais <i>Electronic Content Management</i> , noté ECM ou <i>Electronic Document Management</i> , noté EDM) – Utilisation de moyens informatisés pour l'ensemble de la gestion d'un document électronique.
Hub	Plate-forme de concentration / redistribution pour une « région » nationale. Le réseau, dans lequel s'insèrent les hubs, est organisé en « toile d'araignée » : le groupage de toutes les expéditions express collectées le jour se fait dans un hub, en général proche d'un aéroport, d'une gare ou de toute plate-forme multimodale, pour ensuite les redistribuer (dispatcher) vers des dépôts ou agences de destination, ou vers un autre hub. Un pli collecté à Marseille à 17 heures et destiné à Milan, va donc partir vers 21 heures en avion jusqu'au hub européen de l'intégrateur, puis reprendra un avion vers l'Italie quelques heures plus tard pour pouvoir être livré le lendemain matin.
IARD	Abréviation utilisée dans le monde de l'assurance pour Incendie, Accidents et Risques Divers. En opposition avec l'assurance de personnes.
Îlot	Mobilier d'encaissement spécifique au concept de bureau « Espace Service Client ».
Instance	Objets postaux en attente de retrait en points de contact.

Intégrateur	Transporteurs mondiaux intégrant la globalité de la chaîne de transport. Ils gèrent à la fois les fonctions de compagnie aérienne, de commissionnaire en douane, d'agent de fret et de messagerie routière. Les intégrateurs sont en contact direct avec les chargeurs et disposent de leur propre flotte aérienne de type cargo. Ils se sont développés sur le marché du pli et du colis de moins de 30 kg. Aujourd'hui, après de nombreuses opérations de croissances externes, ils sont les concurrents des agents de fret aérien ainsi que des entreprises de messagerie traditionnelle ou rapide. On compte quatre principaux intégrateurs : DHL, Fedex, TNT et UPS.
IPC	International Post Corporation.
J+1	Distribution du courrier le lendemain de son dépôt.
Joint-venture	Se dit d'une entreprise commune, ou coentreprise, qui est créée par deux entreprises, ou plus, détenue à parts variables par ces dernières (égales ou non).
ISR	Investissement Social Responsable – Investissement individuel ou collectif effectué selon des critères sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance d'entreprise sans occulter la performance financière.
Monétique	Ensemble des traitements électroniques, informatiques et télématiques nécessaires à la gestion de cartes bancaires ainsi que des transactions associées.
MVNO	<i>Mobile Virtual Network Operator</i> – Opérateur virtuel de téléphonie mobile qui, ne possédant pas d'infrastructure technique coûteuse, est client ou associé des réseaux d'opérateurs réels existants et peut donc proposer une gamme de services et de solutions techniques compétitives.
ONPP	Observatoire national de présence postale.
OPCI	Organisme de placement collectif immobilier.
OPCVM	Organisme de placement collectif en valeurs mobilières.
Opérateur postal	Entité relevant du secteur public ou du secteur privé qui assure le traitement des envois postaux, courrier et colis, de la levée auprès d'un expéditeur jusqu'à la remise à un destinataire (collecte, tri, transport et distribution).
ORIAS	Organisme pour le registre des intermédiaires en assurance.
PDC	Plate-forme de Distribution du Courrier.
PIC	Plate-forme Industrielle Courrier.
PIMMS	Points Inter Médiation MultiServices.
Point de contact	Dénomination générique de l'ensemble des formes de présence postale territoriale, regroupant les bureaux de poste, les Agences Postales Communales et Intercommunales, les Relais Poste et bureaux de poste militaires.
Portage	Distribution d'un support de presse par porteur au domicile ou sur le lieu de travail d'un abonné.
PostEurop	Association des opérateurs postaux publics européens.
PPDC	Plate-forme de Préparation et de Distribution du Courrier.
Routeur	Entreprise ayant un contrat avec La Poste pour un envoi en nombre de documents fournis par une entreprise, une association, un parti, etc. avec des prix avantageux pour l'émetteur. Le Routeur s'engage à présenter des adresses qui puissent être lues par des Unités de Reconnaissance d'Adresse (URC) et qui soient donc conformes à la norme Afnor XP Z 10-011 de mai 1997.

RP	Relais Poste – Type de point de contact installé chez un commerçant ou un artisan. Cette formule de partenariat privé est régie par la convention-cadre entre l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), l'Assemblée permanente des chambres de métiers (APCM), la Confédération des débitants de tabac et La Poste.
Rupture de charge	Action d'un bien transporté qui est transféré d'un mode de transport ou de stockage vers un autre. L'action des transporteurs, expressistes et intégrateurs est de réduire le nombre de ruptures de charge afin de réduire tout risque inhérent à cette manipulation.
SCPI	Société Civile de Placement Immobilier.
SEPA	<i>Single Euro Payment Area.</i>
SU	Service Universel.
TIP	Titre Interbancaire de Paiement.
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 acteurs offrent tous ce type de service sur leur site Internet. Les transporteurs essaient d'offrir le plus grand nombre de points de <i>tracking</i> (en général à chaque rupture de charge). Les équipements électroniques itinérants des chauffeurs/livreurs permettent d'accéder à l'information de livraison finale, en temps réel pour les intégrateurs.
Transport express	Acheminement de documents et de colis en national ou dans le monde entier avec : <ul style="list-style-type: none"> • un enlèvement et une livraison de porte-à-porte ; • des délais de livraison garantis ; • une prise en charge des formalités administratives et douanières ; • un suivi de l'acheminement de l'envoi ; • des solutions informatiques pour gérer les expéditions (éditions de bordereaux avec codes à barres et suivi informatisé). Les différents niveaux de services offerts vers les destinations les plus fréquentes permettent de distinguer trois catégories de livraison express : tôt le matin, avant midi ou dans la journée. Les intégrateurs offrent tous ces trois différents niveaux de services, en y ajoutant parfois, un service de prestation sur mesure pour les expéditions urgentes.
Transport rapide	Acheminement de documents et de colis en national ou dans le monde entier avec des délais de livraison rapides mais non garantis.
Tri arrivée	Tri du courrier par tournées des facteurs.
Tri départ	Tri du courrier dans l'ordre de la tournée du facteur.
UPU	Union postale universelle.
VAD	Vente à distance.
Vépiciste	Professionnel de la vente par correspondance.
Zone de chalandise	Zone d'attraction commerciale entourant un point de vente et dans laquelle résident les consommateurs et/ou les prospects. Deux types de données servent à déterminer une telle zone : la distance et le temps d'accès au point de contact.
Zone rurale	Commune de moins de 2 000 habitants.
ZRR	Zone de revitalisation rurale.
ZUS	Zone urbaine sensible – Zone prioritaire en matière d'aménagement.

Annexe 5

Tables de concordance

Rubriques de l'annexe I du règlement européen n° 809/2004

Règlement 809/2004	Sections du document de référence	Page
Chapitre 1 – Personne responsable	Chapitre 1	6
Chapitre 2 – Contrôleurs légaux	Chapitre 2	8 - 9
Chapitre 3 – Informations financières sélectionnées	Chapitre 3 / 3.3	14 - 15
Chapitre 4 – Les facteurs de risque	Chapitre 9	92-104
Chapitre 5 – Informations concernant la Société		
5.1 Histoire et évolution de la Société	Chapitre 3 / 3.2 Chapitre 4 / 4.1 – 4.2 – 4.3 – 4.4	12 - 13 18
5.2 Investissements	Chapitre 10 / 10.5	126 - 128
Chapitre 6 – Aperçu des activités	Chapitre 5	
6.1 Principales activités	Chapitre 5 / 5.1	20 - 22 ; 24 - 30 ; 34 - 78
6.2 Principaux marchés	Chapitre 5 / 5.1	23 - 24 ; 30 - 34 ; 41 - 47
6.3 Événements exceptionnels	Chapitre 5 / 5.5	78
6.4 Dépendance à l'égard des brevets	Chapitre 5 / 5.6	78
6.5 Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	Chapitre 5 / 5.1	20 - 78
Chapitre 7 – Organigramme simplifié	Chapitre 6	80 - 82
Chapitre 8 – Propriétés immobilières, usines équipements		
8.1 Les actifs du Groupe	Chapitre 7 / 7.1	84 - 85
8.2 Environnement et développement durable	Chapitre 7 / 7.2	85
Chapitre 9 – Examen de la situation financière et du résultat	Chapitre 10	106 - 134
Chapitre 10 – Trésorerie et capitaux	Chapitre 11	136
Chapitre 11 – Innovation et R&D	Chapitre 8	88 - 89
Chapitre 12 – Informations sur les tendances	Chapitre 12	138
Chapitre 13 – Prévisions ou estimations du bénéfice	Chapitre 13	140
Chapitre 14 – Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale		
14.1 Conseil d'administration	Chapitre 14 / 14.1	142 - 148
14.2 Direction générale	Chapitre 14 / 14.2	149 - 152
14.3. Absence de liens familiaux, de condamnation et de conflits d'intérêt	Chapitre 14 / 14.3	152 - 153
Chapitre 15 – Rémunération et avantages		
15.1 Rémunération et avantages versés aux mandataires sociaux	Chapitre 15 / 15.1	156 - 158
15.2 Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de pensions, retraites et autres avantages	Chapitre 15 / 15.2	158
Chapitre 16 – Fonctionnement des organes d'administration		
16.1 Attributions du Conseil d'administration	Chapitre 16 / 16.1	160 - 161
16.2 Activité du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2010	Chapitre 16 / 16.2	162
16.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration	Chapitre 16 / 16.3	162
16.4 Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration	Chapitre 16 / 16.4	163 - 166
16.5 Contrôle interne	Chapitre 16 / 16.5	166
16.6 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	Chapitre 16 / 16.6	166 - 167
Chapitre 17 – Collaborateurs		
17.1 Évolution des effectifs	Chapitre 17 / 17.1	170 - 171
17.2 Diversité et égalité des chances	Chapitre 17 / 17.2	171 - 173
17.3 Politique de formation et de mobilité	Chapitre 17 / 17.3	173 - 175
17.4 Santé et sécurité – Qualité de vie au travail	Chapitre 17 / 17.4	176 - 177

Règlement 809/2004	Sections du document de référence	Page
17.5 Politique de rémunération globale	Chapitre 17 / 17.5	177 - 179
17.6 Politique sociale	Chapitre 17 / 17.6	179 - 181
17.7 Participation des collaborateurs dans le capital de l'émetteur	Chapitre 17 / 17.7	182
Chapitre 18 – Principaux actionnaires		
18.1 Actionnaires	Chapitre 18 / 18.1	186
18.2 Contrôle de La Poste	Chapitre 18 / 18.2	186
18.3 Accord connu pouvant entraîner à terme un changement de contrôle	Chapitre 18 / 18.3	186
Chapitre 19 – Opérations avec des apparentés		
19.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public	Chapitre 19 / 19.1	188 - 189
19.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation	Chapitre 19 / 19.2	189
Chapitre 20 – Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1 Documents consolidés	Chapitre 20 / 20.1	192 - 307
20.2 Documents sociaux	Chapitre 20 / 20.2	308 - 347
20.3 Politique de distribution de dividendes	Chapitre 20 / 20.3	348
20.4 Procédure judiciaire et d'arbitrage	Chapitre 20 / 20.4	348
20.5 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	Chapitre 20 / 20.5	348
Chapitre 21 – Informations complémentaires		
21.1 Capital social	Chapitre 21 / 21.1	350 - 352
21.2 Acte constitutif et statuts	Chapitre 21 / 21.2	352 - 356
Chapitre 22 – Contrats importants	Chapitre 22	358
Chapitre 23 – Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	Chapitre 23	360
Chapitre 24 – Documents accessibles au public	Chapitre 24	362
Chapitre 25 – Informations sur les participations	Chapitre 25	364

Rapport financier annuel

	Sections du document de référence	page
Attestation du responsable du document	Chapitre 1	6
Rapport de gestion	Chapitre 5 (Présentation et évolution des activités, informations relatives à l'environnement)	20 - 78
	Chapitre 9 (Risques)	92 - 104
	Chapitre 10 (Analyse de l'évolution des résultats et de la situation financière)	106 - 134
	Chapitre 15 (Rémunération des mandataires sociaux)	156 - 158
	Chapitre 17 (Informations relatives aux questions sociales)	170 - 183
	Chapitre 18 (Répartition du capital et des droits de vote)	186
	Chapitre 21 (Capital social)	350 - 357
États financiers		
Comptes annuels	Chapitre 20.2	308 - 343
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	Chapitre 20.2	344 - 345
Comptes consolidés	Chapitre 20.1	192 - 305
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 20.1	306 - 307

Annexe 6

Honoraires des commissaires aux comptes

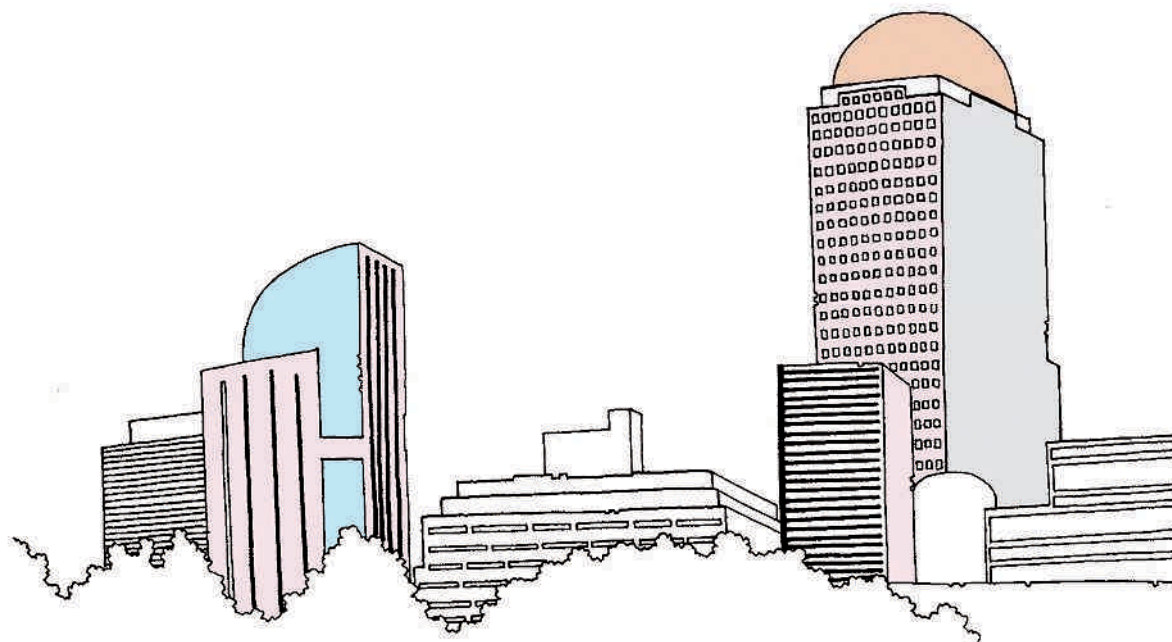
Honoraires des commissaires aux comptes

<i>(en millions d'euros)</i>	Année 2010			
	KPMG	%	MAZARS	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés :				
• société mère	0,8	44 %	0,7	16 %
• filiales intégrées globalement	0,8	41 %	3,2	71 %
	1,6	85 %	3,9	87 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes :				
• société mère	0,1	8 %	0,1	1 %
• filiales intégrées globalement	0,1	5 %	0,1	3 %
	0,2	13 %	0,2	4 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux sociétés intégrées globalement	0,0	2 %	0,4	9 %
TOTAL	1,8	100 %	4,5	100 %

<i>(en millions d'euros)</i>	Année 2009			
	KPMG	%	MAZARS	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés :				
• société mère	1,1	93 %	0,9	19 %
• filiales intégrées globalement	0,1	7 %	3,1	65 %
	1,2	100 %	4,0	84 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes :				
• société mère		0 %		0 %
• filiales intégrées globalement		0 %	0,2	5 %
		0 %	0,2	5 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux sociétés intégrées globalement		0 %	0,5	11 %
TOTAL	1,2	100 %	4,8	100 %

Conception et réalisation : ✨ EURO RSCG C&O
Imprimé par edipro sur un papier issu de forêts gérées durablement.





LE GROUPE LA POSTE

DIRECTION FINANCIÈRE GROUPE
44 BD DE VAUGIRARD — 75757 PARIS CEDEX 15
Tél. : +33 (0)1 55 44 00 00
www.laposte.fr