

DOCUMENT DE REFERENCE 2011



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 2011

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent document de référence contient l'ensemble des éléments composant le rapport financier annuel.



Le présent document de référence a été enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers (l'AMF), conformément à l'article 212-13 de son règlement général, le 20 avril 2012 sous le numéro R.12-012. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

L'enregistrement, conformément aux dispositions de l'article L. 621.8.1-1 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 le rapport d'audit correspondant figurant aux paragraphes 20.1.1 et 20.1.2 du document de référence 2010 ;
- les comptes consolidés et le rapport d'audit correspondant figurant aux pages 22 à 113 du rapport financier 2009.

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais auprès de La Poste – 44, boulevard de Vaugirard, 75757 Paris Cedex 15, ainsi que sur le site Internet www.laposte.fr et sur le site de l'Autorité des marchés financiers www.amf-france.org

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..... | 8 | |
| Chapitre 3 | | |
| Profil du Groupe La Poste et informations financières sélectionnées..... | 9 | |
| 3.1 Présentation générale..... | 10 | |
| 3.2 Historique et événements importants dans le développement des activités du Groupe..... | 10 | |
| 3.3 Informations financières sélectionnées..... | 12 | |
| 3.4 La stratégie du Groupe | 13 | |
| Chapitre 4 | | |
| Informations concernant la Société..... | 15 | |
| 4.1 Raison sociale et nom commercial..... | 16 | |
| 4.2 Lieu et numéro d'enregistrement | 16 | |
| 4.3 Date de constitution et durée de la Société..... | 16 | |
| 4.4 Siège social, forme juridique et législation applicable | 16 | |
| Chapitre 5 | | |
| Aperçu des activités | 17 | |
| 5.1 Présentation des activités..... | 18 | |
| 5.2 La qualité de la relation client au cœur du projet d'entreprise | 59 | |
| 5.3 Responsabilité sociale et environnementale | 62 | |
| 5.4 La réglementation..... | 74 | |
| 5.5 Le numérique au cœur du projet de l'entreprise..... | 86 | |
| 5.6 Événements exceptionnels..... | 90 | |
| 5.7 Dépendance à l'égard des brevets..... | 90 | |
| Chapitre 6 | | |
| Organigramme simplifié | 91 | |
| Chapitre 7 | | |
| Propriétés immobilières, usines et équipements | 95 | |
| 7.1 Les actifs du Groupe | 96 | |
| 7.2 Environnement et développement durable..... | 97 | |
| Chapitre 8 | | |
| Innovation et R&D | 99 | |
| 8.1 Organisation et méthode | 100 | |
| 8.2 Politique de propriété intellectuelle..... | 102 | |
| Chapitre 9 | | |
| Les facteurs de risque..... | 103 | |
| 9.1 Le dispositif de management des risques et les modalités d'identification et de traitement des risques..... | 104 | |
| 9.2 Risques stratégiques..... | 105 | |
| 9.3 Risques opérationnels..... | 107 | |
| 9.4 Risques financiers..... | 110 | |
| 9.5 Risques juridiques et réglementaires | 114 | |
| 9.6 Politique de couverture de certains risques par l'assurance | 116 | |
| Chapitre 10 | | |
| Examen de la situation financière et des résultats..... | 119 | |
| 10.1 Chiffres clés du Groupe La Poste | 120 | |
| 10.2 Faits marquants..... | 121 | |
| 10.3 Résultats du Groupe La Poste..... | 127 | |
| 10.4 Résultats par secteur d'activité | 131 | |
| 10.5 Flux de trésorerie | 144 | |
| 10.6 Endettement financier | 149 | |
| 10.7 Capitaux propres..... | 150 | |
| 10.8 Événements postclôture..... | 151 | |
| 10.9 Analyse des comptes sociaux..... | 151 | |
| Chapitre 11 | | |
| Trésorerie et capitaux | 155 | |
| Chapitre 12 | | |
| Perspectives..... | 157 | |
| Chapitre 13 | | |
| Prévisions ou estimations du bénéfice | 159 | |
| Chapitre 14 | | |
| Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale | 161 | |
| 14.1 Conseil d'administration..... | 162 | |
| 14.2 Direction générale | 169 | |
| 14.3 Absence de liens familiaux, de condamnation et de conflits d'intérêt..... | 172 | |

Chapitre 15 **Rémunération et avantages..... 175**

- 15.1 Rémunération et avantages versés aux mandataires sociaux..... 176
- 15.2 Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de pensions, retraites et autres avantages..... 179

Chapitre 16 **Fonctionnement des organes d'administration 181**

- 16.1 Attributions du Conseil d'administration..... 182
- 16.2 Activité du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2011..... 184
- 16.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration..... 184
- 16.4 Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration..... 185
- 16.5 Contrôle interne..... 188
- 16.6 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France..... 189

Chapitre 17 **Collaborateurs 191**

- 17.1 Évolution des effectifs..... 192
- 17.2 Diversité et égalité des chances..... 193
- 17.3 Politique de formation, promotion et mobilité..... 195
- 17.4 Santé et sécurité – Qualité de vie au travail..... 198
- 17.5 Politique de rémunération globale..... 199
- 17.6 Politique sociale..... 201
- 17.7 Participation des collaborateurs dans le capital de l'émetteur..... 204
- 17.8 Synthèse des informations sociales..... 205

Chapitre 18 **Principaux actionnaires 207**

- 18.1 Actionnaires..... 208
- 18.2 Contrôle de La Poste..... 208
- 18.3 Accord connu pouvant entraîner à terme un changement de contrôle..... 208

Chapitre 19 **Opérations avec des apparentés 209**

- 19.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public..... 210
- 19.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation..... 212

Chapitre 20 **Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur..... 213**

- 20.1 Comptes consolidés..... 214
- 20.2 Comptes sociaux..... 352
- 20.3 Politique de distribution de dividendes..... 401
- 20.4 Procédure judiciaire et d'arbitrage..... 401
- 20.5 Changement significatif de la situation financière ou commerciale..... 401

Chapitre 21 **Informations complémentaires 403**

- 21.1 Capital social..... 404
- 21.2 Acte constitutif et statuts..... 406

Chapitre 22 **Contrats importants 411**

Chapitre 23 **Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts 413**

Chapitre 24 **Documents accessibles au public 415**

Chapitre 25 **Informations sur les participations 417**

Annexes

- Rapport du président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques au titre de l'année 2011..... 421
- 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..... 453
- Synthèse des informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de l'activité..... 457
- Informations rendues publiques par le Groupe au cours des douze derniers mois..... 467
- Glossaire..... 471
- Référentiel de déontologie du Groupe..... 479
- Tables de concordance..... 487

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 que le rapport de gestion (figurant aux pages 119 à 154 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 présentées dans le document de référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant en pages 350 et 397 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..... | 8 |

2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

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.

2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

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.

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 | 10 |
| 3.2 | Historique et événements importants dans le développement des activités du Groupe..... | 10 |
| 3.3 | Informations financières sélectionnées..... | 12 |
| 3.4 | La stratégie du Groupe..... | 13 |



3.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Le Groupe La Poste est un grand groupe industriel et de services classé aujourd'hui parmi les 25 premiers groupes français par le chiffre d'affaires.

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

- le Courrier (51 % des produits opérationnels du Groupe en 2011) ;
- le Colis-Express (24 % des produits opérationnels du Groupe en 2011) ;
- les Activités bancaires (24 % des produits opérationnels du Groupe en 2011), à travers La Banque Postale.

La Poste dispose 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.

Le Groupe La Poste a fait le choix d'être un groupe multimétier. Ce modèle, unique en Europe, lui permet, à travers les coopérations nombreuses et permanentes entre ses Métiers et filiales, de faire bénéficier chacun de synergies commerciales, d'innovations groupées et de partage des coûts.

Premier employeur de France après l'État avec près de 270 000 collaborateurs, Le Groupe La Poste est l'entreprise de service public la mieux connue des Français qui la

placent parmi les entreprises en lesquelles ils ont le plus confiance. Ce capital confiance découle de la proximité très forte de La Poste et des Français. Les facteurs nouent un contact quotidien avec eux et les 17 064 points de contact font du Groupe 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 cinq kilomètres d'un bureau de poste et ils sont 2 millions à en 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.

Plus de 16 % du chiffre d'affaires 2011 est réalisé à l'international, principalement en Europe et porté en majeure partie par les activités d'Express.

En 2011, Le Groupe La Poste a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 21 341 millions d'euros et un résultat d'exploitation de 670 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 points de contact maillant

⁽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.



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 pourvues de la personnalité juridique et de l'autonomie financière par la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la Poste et des Télécommunications. La Poste 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 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 « Ambition 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.

Le 1^{er} janvier 2011, le marché du courrier a été totalement ouvert à la concurrence. Le 26 janvier 2011, le contrat de présence postale territoriale entre l'État, La Poste et l'Association des Maires de France a été renouvelé pour trois ans, définissant les modalités de répartition du fonds de péréquation. Le 7 avril, le versement de la première tranche de l'augmentation du capital de La Poste d'un montant de 1 050 millions d'euros permet au Groupe d'amorcer la mise en œuvre effective de son plan stratégique et d'intensifier et concrétiser les initiatives en matière de développement et d'innovation. À l'occasion de cette augmentation de capital, le Groupe a accueilli au sein de son Conseil d'administration un nouvel actionnaire, la Caisse des Dépôts et Consignations, aux côtés de l'État.



3.3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

Les informations financières sélectionnées présentées ci-dessous, relatives aux exercices 2009, 2010 et 2011, 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

(en millions d'euros)

| | 2011 | | 2010 | | 2009 | |
|--|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| Produits opérationnels | 20 341 | 100 % | 20 939 | 100 % | 20 527 | 100 % |
| Résultat d'exploitation | 670 | 3,1 % | 784 | 3,7 % | 757 | 3,7 % |
| Résultat financier | (230) | - 1,1 % | (233) | - 1,1 % | (210) | - 1,0 % |
| Impôt sur le résultat | (143) | | (211) | | (175) | |
| Résultat net des sociétés intégrées | 297 | | 340 | | 372 | |
| Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence | 169 | 0,8 % | 197 | 0,9 % | 165 | 0,8 % |
| Part des minoritaires | (11) | | (13) | | 6 | |
| RÉSULTAT NET PART DU GROUPE | 478 | 2,2 % | 550 | 2,6 % | 531 | 2,6 % |

3.3.2 Bilan consolidé

(en millions d'euros)

| | 2011 | 2010 | 2009 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Immobilisations incorporelles (dont écarts d'acquisition) | 2 203 | 2 115 | 1 984 |
| Immobilisations corporelles | 6 096 | 6 126 | 6 303 |
| Participations dans les sociétés mises en équivalence | 2 048 | 2 060 | 1 962 |
| Actifs courants bancaires | 182 193 | 169 873 | 168 344 |
| Autres actifs courants | 6 243 | 5 440 | 4 586 |
| TOTAL ACTIF | 200 072 | 186 250 | 183 671 |
| Dette nette des activités industrielles et commerciales | 4 544 | 4 804 | 5 517 |
| Capitaux propres part du Groupe | 6 783 | 4 465 | 4 051 |
| Provisions pour risques et charges | 1 187 | 1 025 | 948 |
| Passifs courants bancaires | 178 130 | 166 990 | 165 325 |

La dette nette des activités industrielles et commerciales est définie dans la note 32.1 de l'annexe consolidée.



3.3.3 Évolution de la dette nette

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 |
|---|------------|------------|------------|
| Excédent Brut d'Exploitation | 1 203 | 1 071 | 1 074 |
| Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles | 1 281 | 1 693 | 1 373 |
| <i>dont dividendes reçus de La Banque Postale</i> | 293 | 264 | 96 |
| Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (hors acquisition cessions d'actifs financiers de gestion de la trésorerie) | (1 762) | (700) | (937) |
| <i>dont augmentation de capital de La Banque Postale</i> | (860) | | |
| Dividendes versés aux actionnaires de La Poste | (136) | (105) | (106) |
| Augmentation de capital de La Poste SA | 1 050 | | |
| Charge d'intérêts | (184) | (187) | (223) |
| Autres éléments | 11 | 12 | 70 |
| VARIATION DE LA DETTE NETTE | 260 | 713 | 186 |

Le calcul de la dette nette est présenté dans la note 32.1 de l'annexe consolidée (chapitre 20, section 20.1). Cette dette nette est déterminée sur un périmètre excluant le secteur bancaire. L'explication des évolutions est détaillée dans le chapitre 10, section 10.5.

3.4 LA STRATÉGIE DU GROUPE

Devenue 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 « Performance et Convergence », 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 hérité 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 supérieur à 2, susceptible de contraindre son développement.

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 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 (2008-2011), 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 financière puis économique depuis 2008 ont amené La Poste à proposer le 15 avril 2010 un nouveau plan stratégique « Ambition 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 imposés, 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 développement de nouvelles activités et de nouveaux services et une progression de sa rentabilité. Il repose sur un programme d'investissements largement autofinancé par les activités et par des cessions immobilières et complété par une augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros approuvée par le Conseil d'administration du 10 février 2011. Ce programme intègre notamment :

- la poursuite 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 en cohérence avec les exigences réglementaires connues et l'augmentation rapide de son volume d'activité.

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. 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..... | 16 |
| 4.2 Lieu et numéro d'enregistrement | 16 |
| 4.3 Date de constitution et durée de la Société..... | 16 |
| 4.4 Siège social, forme juridique et législation applicable..... | 16 |



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 | 18 | 5.3.2 | Gouvernance de l'organisation | 63 |
| 5.1.1 | Le Courrier | 18 | 5.3.3 | La démarche éthique au sein du Groupe | 64 |
| 5.1.2 | Le Colis-Express | 28 | 5.3.4 | La préservation de l'environnement | 65 |
| 5.1.3 | Les Activités bancaires | 36 | 5.3.5 | Responsabilité client et dialogue avec les consommateurs | 67 |
| 5.1.4 | L'Enseigne La Poste : la distribution des produits et services des Métiers du Groupe auprès des particuliers et des professionnels | 49 | 5.3.6 | Faire vivre le modèle social | 69 |
| 5.1.5 | L'immobilier : Poste Immo, opérateur immobilier global partenaire de la dynamique du Groupe | 55 | 5.3.7 | Agir pour la réussite de projets collectifs concourant à la performance durable de la société | 71 |
| 5.2 | La qualité de la relation client au cœur du projet d'entreprise | 59 | 5.4 | La réglementation | 74 |
| 5.2.1 | La confiance et les engagements clients | 60 | 5.4.1 | Réglementation des activités du Groupe La Poste | 74 |
| 5.2.2 | La simplification de la relation client et le développement de l'innovation de service | 60 | 5.4.2 | Réglementation applicable aux missions de service public | 80 |
| 5.2.3 | L'esprit de service du personnel du Groupe | 61 | 5.5 | Le numérique au cœur du projet de l'entreprise | 86 |
| 5.2.4 | Le pilotage de la qualité de la relation client | 62 | 5.5.1 | L'entreprise numérique au service des clients du Groupe | 86 |
| 5.2.5 | La reconnaissance externe de la qualité de la relation client | 62 | 5.5.2 | Le numérique au service de la performance opérationnelle et des collaborateurs du Groupe | 89 |
| 5.3 | Responsabilité sociale et environnementale | 62 | 5.6 | Événements exceptionnels | 90 |
| 5.3.1 | Une politique RSE intégrée à la stratégie du Groupe | 62 | 5.7 | Dépendance à l'égard des brevets .. | 90 |



5.1 PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Le Groupe La Poste a fait le choix d'être un groupe multimétier. Ce modèle unique en Europe lui permet, à travers les coopérations nombreuses et permanentes entre ses Métiers et filiales, de faire bénéficier chacun de synergies commerciales, d'innovations groupées et de partage des coûts. Les différentes activités du Groupe, organisées depuis 2003 en Métiers disposant de moyens en propre, sont toutefois fortement imbriquées les unes

aux autres. Chacune bénéficie du support des autres tout en s'appuyant largement sur le réseau des bureaux de poste, force de frappe commerciale du Courrier, du Colis et de La Banque Postale vis-à-vis du grand public. La stratégie du Groupe est déclinée dans chaque Métier et formalisée au sein de programmes propres concourant à atteindre les objectifs fixés.

5.1.1 Le Courrier

5.1.1.1 GÉNÉRALITÉS ET CHIFFRES CLÉS

| | 2011 | 2010 | Évolution 2011/2010 | | 2009 |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------------|-----------------|---------------|
| | | | (en montant) | (en %) | |
| <i>(en millions d'euros)</i> | | | | | |
| Chiffre d'affaires | 11 568 | 11 538 | + 30 | + 0,3 % | 11 665 |
| Produits opérationnels hors Groupe | 10 897 | 10 895 | + 2 | 0,0 % | 11 037 |
| Produits opérationnels intragroupe | 671 | 644 | + 27 | + 4,2 % | 628 |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 757 | 651 | + 106 | + 16,3 % | 661 |

5.1.1.1.1 Préambule

La dénomination « Courrier » (avec majuscule) désigne l'ensemble constitué par la Direction générale 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 (ensemble de la filière intégrant la distribution, la fabrication, le routage, le transport et l'archivage) est un secteur économique majeur en France, tant par le poids qu'il représente dans l'économie que par le nombre d'emplois qu'il génère.

Le courrier est un média qui contribue au bon fonctionnement de l'économie : 97 % des 16 milliards

de messages adressés traités en 2011 (26 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⁽¹⁾ des dépenses de relation client des entreprises et 6 %⁽²⁾ 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), près de 100 000 clients (pour la collecte et remise du courrier au sein des entreprises), et la desserte six jours sur sept de 33 millions de boîtes aux lettres grâce à plus de 61 000 tournées de distribution.

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 51 % du chiffre d'affaires du Groupe La Poste en 2011 et 61 % des effectifs de la maison mère.

(1) Analyses internes.

(2) Source : France Pub 2010.

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 section 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 section 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 assure la régulation tarifaire et réalise en particulier le contrôle de la Qualité de Service en veillant au respect des objectifs fixés par le ministre. Le Service Universel a représenté en 2011 environ 82 % du chiffre d'affaires Courrier 2011 de la maison mère. Ce pourcentage est à comparer au chiffre de 92 % en 2010. Cette évolution s'explique par deux décisions majeures :

- La décision de l'Arcep (décision n°2012-0207, du 14 Février 2012) de présenter le chiffre d'affaires de la mission de service public de transport et de distribution de la Presse hors du champ du Service Universel. Cela représente un montant de 680 millions d'euros (y compris contribution de l'État), soit 7 % du chiffre d'affaires Courrier de la maison mère ;
- La sortie du périmètre du Service Universel des offres Destineo Intégral au 1^{er} octobre 2011. Cette gamme représente en 2011 un chiffre d'affaires total annuel estimé à environ 1 030 millions d'euros, soit un montant de 207 millions d'euros depuis le 1^{er} octobre. Cela correspond à 2 % du chiffre d'affaires Courrier de la maison mère.

Hormis ces deux décisions, l'évolution du chiffre d'affaires du Courrier du Service Universel évolue en phase avec l'évolution du chiffre d'affaires du Courrier maison mère (- 0,8 %).

5.1.1.2 ORGANISATION

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...). Le pôle Mediapost est constitué de quatre entités : Mediapost (imprimés publicitaires, gestion des données), Sogec (marketing promotionnel), Mediaprism (connaissance clients) et Mediapost Publicité (régie publicitaire du Courrier) ;
- 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...). Le pôle Docapost est constitué de trois *business units* ; Docapost DPS⁽¹⁾ (Aspheria, Orsid, Maileva), Docapost BPO⁽²⁾ (Dynapost, Extelia) et Docapost EDID⁽³⁾ (Gestion des échanges dématérialisés, Sefas Innovation, Seres, Certinomis) ;
- le pôle Viapost regroupe trois pôles : les activités de traitement de la presse (traitement de la presse abonnée pour le compte de la maison mère et portage matinal), le pôle de logistique (logistique du courrier, e-logistique, logistique de recyclage) et le pôle d'éco-mobilité (Mobigreen, Greenovia) ;
- le pôle La Poste Global Mail (LPGM) regroupe les activités de traitement et routage de courrier international.

Les directions générales du Courrier et de la holding Sofipost ont une direction générale commune.

Chacun des pôles occupe un rôle clé pour développer les moteurs de croissance du Courrier.

5.1.1.2.2 Organisation territoriale de la maison mère

Au sein de la maison mère, l'organisation est structurée à trois niveaux : la direction générale, les directions opérationnelles et les établissements (sites industriels et directions commerciales).

Les 41 Directions Opérationnelles Territoriales Courrier (DOTC) sont le pivot de la décentralisation et de la responsabilité territoriale de la maison mère. Elles assurent les fonctions de production, ressources humaines et 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.

(1) Docapost Document Process Solutions.

(2) Docapost Business Process Outsourcing.

(3) Docapost Echange de Données et Informatique Documentaire.



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 section 5.1.4).

5.1.1.2.3 Relations du Courrier avec les autres Métiers

Le Courrier est très imbriqué avec les autres Métiers du Groupe La Poste.

Le réseau des bureaux de poste (l'Enseigne) commercialise 18 % du chiffre d'affaires Courrier 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 une part substantielle de la distribution de ColiPoste (division Colis de La Poste, spécialisée dans la distribution des colis aux particuliers), et commercialise un quart du chiffre d'affaires de celle-ci. Le Courrier assure la prise en charge commerciale des trois-quarts des clients de ColiPoste.

La Banque Postale est l'un des 10 premiers clients du Courrier maison mère et 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 à l'éloignement des zones de distribution afin d'acheminer les lots correspondants dans les PIC arrivée. En 2011, 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...).

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

DESCRIPTION DU RÉSEAU LOGISTIQUE DU COURRIER

| Collecte | Transport | Traitement | Distribution |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 148 000 boîtes aux lettres de rue • 96 000 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 deux-roues moteur • 38 000 vélos <p>Déjà plusieurs centaines de véhicules électriques (voitures, quads) et plusieurs milliers de vélos à assistance électrique</p> | <p>Près de 4 000 établissements :</p> <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 6 jours sur 7 • 2 millions de kilomètres parcourus chaque jour par les facteurs • 26 milliards d'objets traités |

5.1.1.3 ACTIVITÉS ET MARCHÉS

5.1.1.3.1 Les domaines d'activité du Courrier

Le Courrier intervient sur cinq domaines d'activité. Les trois premiers sont centrés sur le marché de la relation client en France et représentent à eux seuls 85 % du chiffre d'affaires 2011.

- **la relation d'affaires** (59 % du chiffre d'affaires 2011) 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 communication commerciale** (16 % du chiffre d'affaires 2011) 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 ;
- **les services de proximité** (10 % du chiffre d'affaires 2011) recouvrent des services tels que la préparation et l'acheminement de la presse, la collecte et le recyclage de papier, la préparation de commandes pour le e-commerce ;
- **la communication des particuliers⁽¹⁾** (9 % du chiffre d'affaires 2011) représente le courrier émis par les particuliers (timbres personnalisés, etc.) et la philatélie ;
- **le courrier transfrontières** (6 % du chiffre d'affaires 2011).

Sur les deux premiers 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 les services 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 de gestion des données, de gestion de la connaissance client et en aval avec la mesure d'efficacité des campagnes ;
- sur le marché des services 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 relation d'affaires

Estimé à environ 32 milliards d'euros⁽²⁾ en 2010 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. Le Courrier est présent sur ce marché via ses filiales Extelia, Dynapost, Maileva et Asphéria ;
- la gestion documentaire électronique et les centres d'appels : estimé à 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. Le Courrier est représenté sur ce marché par sa filiale Asphéria ;
- les canaux de communication (dont l'affranchissement de courrier, la téléphonie, Internet) : estimé à 27 milliards d'euros, ce segment connaît une croissance significative en volume, tirée notamment par 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.

(1) Le périmètre du segment de la communication des particuliers a évolué en 2011 pour intégrer les flux retours des entreprises vers les particuliers, auparavant comptabilisés dans le segment de la relation d'affaires.

(2) Analyses internes.



Grâce à son positionnement sur l'affranchissement (courrier relationnel) et aux activités en développement des filiales du pôle Docapost, le Courrier est un acteur majeur de la gestion de la relation d'affaires avec un chiffre d'affaires de 6,8 milliards d'euros en 2011.

Marché de la communication commerciale

Le marché de la communication commerciale en France est estimé en 2010 à 30,7 milliards d'euros⁽¹⁾.

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) puis de repartir à la hausse en 2010 (+ 2,9 %).

Grâce aux offres de la maison mère (courrier publicitaire notamment) et des filiales du pôle Mediapost, positionnées sur le segment en croissance du marketing relationnel, le Courrier a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 1,9 milliard d'euros et a capté 6 % des investissements publicitaires en France en 2010.

Marché des services de proximité

Le marché des services de proximité est estimé à 10 milliards d'euros en 2010. Ce marché progresse sous l'impulsion du e-commerce et du développement de l'économie verte (« *green business* », collecte des produits en fin de vie pour recyclage par exemple).

Le Courrier occupe une position clé en assurant la distribution des trois quarts 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 2011, le Courrier a réalisé 1,2 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).

Les filiales du pôle ViaPost se développent sur des niches en forte croissance de ce marché : Neolog sur la e-logistique (gestion des stocks et préparation des commandes pour les acteurs de la vente en ligne) et Nouvelle Attitude sur la logistique inverse de papier.

Marché de la communication des particuliers

Ce marché qui recouvre l'ensemble des flux de communication émis par les particuliers et la philatélie est évalué à 17 milliards d'euros⁽²⁾ en France en 2010.

Hors philatélie, 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 0,9 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2011.

La philatélie est une activité de niche qui s'adresse à une clientèle très spécifique mais qui présente des opportunités de développement auprès d'une clientèle jeune en s'appuyant sur des événements grand public (sortie de films à très grand succès, événements sportifs) et sur l'engouement pour les collecteurs. En 2011, le Courrier a réalisé 0,1 milliard d'euros de chiffre d'affaires sur ce segment.

Marché du courrier transfrontières

Ce marché, estimé à 6,5 milliards d'euros⁽³⁾ 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), 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 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.

(1) Source : France Pub 2010.

(2) Analyses internes.

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

Avec 0,7 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2011, 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.

Sur ce marché, La Poste et Swiss Post ont annoncé en décembre 2011 leur intention de réunir l'ensemble de leurs activités respectives de courrier transfrontières afin d'associer leurs expertises et leurs réseaux pour renforcer leur capacité à accompagner leurs clients internationaux.

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.

En 2008 et 2009, la baisse des trafics s'est accélérée avec une diminution de 3 % en 2008 et de 5 % en 2009. 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 commandes, factures, paiements). 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.

En 2010 et 2011, la baisse des trafics s'est atténuée, notamment grâce au retour à la croissance des investissements publicitaires, mais demeure significative : - 3,3 % en 2010 et - 3 % en 2011.

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. Les citoyens expriment leurs préoccupations face à l'avenir de la planète dans leurs actes quotidiens de consommation. 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 barrières. Pour autant, l'année 2011 n'a pas été marquée par l'émergence d'une concurrence de taille significative.

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 2008-2016, soit environ 4 % par an. Cette hypothèse est cohérente avec 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 indispensable⁽¹⁾ prescrit par les destinataires eux-mêmes :

- c'est un média apprécié (77 % des Français considèrent que lire leur courrier est un moment agréable) et ancré dans les usages, même au sein des plus jeunes générations : si le SMS est le mode de communication privilégié des moins de 30 ans et l'e-mail plus facilement échangé, le courrier papier n'en reste pas moins incontournable. Deux raisons à cela :
 - le papier revêt pour les moins de 30 ans un caractère rassurant, par son aspect officiel, sa confidentialité et dès lors qu'il y a des informations à étudier ou conserver,
 - du fait de sa personnalisation, le papier permet davantage de témoigner d'une attention particulière envers le destinataire. À ce titre, la personnalisation du courrier (adresses, événement particulier, originalité...) donne davantage envie de l'ouvrir ;
- le courrier est un média utile :
 - 82 % des Français trouvent que le courrier est utile car il peut être archivé,
 - 80 % des Français considèrent que le courrier est indispensable pour les démarches administratives,
 - 77 % des Français regardent et trient le courrier publicitaire qui les intéresse.

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

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 tarifaire pluriannuel (voir section 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 produits 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...), le secteur public (envoi des relevés d'assurance maladie, envoi des avis d'imposition...), le secteur Vente à Distance (envoi des catalogues...), et le secteur des Télécommunications (envoi des factures de téléphonie mobile...) comptent parmi les principaux clients du Courrier maison mère.

Les 100 plus gros clients contribuent à 39 % du chiffre d'affaires en 2011.

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 (immobilier, 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 chargé 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.

(1) Observatoire des usages du courrier, institut CSA, juin 2011, TNS Media Courrier 2011.

Le Courrier a amélioré significativement et régulièrement sa qualité de service au cours des dernières années. En 2011, la qualité de service de la lettre a atteint le niveau record de 87,2 % sur le J+1 et 97,5 % 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 7 % du chiffre d'affaires en 2011 (8 % en 2009 et 2010).

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 du portage de presse 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 Évolutions récentes majeures

Sur la période 2003-2010, le Courrier a réalisé plusieurs 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 de la relation client, 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, TPE-PME) 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) ; il a également pris position sur les échanges numériques, avec le lancement de Digiposte.

Depuis le 1^{er} juillet 2010, le volet Courrier d'Ambition 2015 est formalisé au sein du projet « 2015, Réinventons le Courrier », très largement communiqué et partagé au sein du Courrier.

En 2011, le Courrier a poursuivi sur cette lancée :

Le Courrier a lancé une gamme de courrier rapide pour donner davantage de choix à ses clients

Les Français n'avaient qu'une façon de poster du courrier rapide, ils ont désormais depuis le 1^{er} octobre 2011 le choix entre trois solutions :

- la Lettre Prioritaire, distribuée en 24 heures ;
- la Lettre verte, incarnée par le nouveau timbre vert, distribuée en 48 heures, plus économique et plus respectueuse de l'environnement ;



- la Lettre en Ligne, qui permet d'envoyer jusqu'à 19 heures à La Poste, via Internet, un courrier depuis n'importe quel ordinateur, imprimé et mis sous pli par La Poste, distribué le lendemain par le facteur.

Cette véritable gamme, unique au monde, est la concrétisation d'une démarche d'écoute des clients initiée en 2010, qui s'est traduite, début 2011, par la publication de quatre chartes d'engagements clients.

Le Courrier a fait évoluer son offre de courrier publicitaire avec l'extension de sa gamme de solutions d'envois « Destineo »

La Poste a créé deux offres dans le cadre du Service Universel, en complément des offres « Destineo Esprit Libre » adressées aux TPE-PME et « Destineo Pluriel », ciblant les grands émetteurs de courrier publicitaire et les prestataires. Ces deux offres sont :

- l'offre « Destineo Simply » propose aux clients de nouvelles possibilités de bénéficier du média courrier (baisse des seuils d'accès, tarification nette, niveaux de tris simplifiés) ;
- l'offre « Destineo Utilité Publique » propose aux organismes reconnus d'utilité publique des tarifs moins élevés que ceux de l'offre « Destineo Simply » avec la possibilité de rappeler dans le courrier envoyé le montant du dernier don réalisé par le donateur. Le Courrier s'adapte ainsi aux besoins spécifiques des associations et fondations reconnues d'utilité publique dans le cadre d'un service universel qui recherche la plus grande efficacité économique et sociale.

Cette évolution de l'offre répond à la sortie du Service Universel de l'offre à destination des grands émetteurs « Destineo Public », depuis le 1^{er} octobre 2011 et qui est depuis lors soumise à la TVA.

Ainsi, en faisant évoluer le catalogue du service universel pour ses offres de courrier publicitaire, le Courrier s'attache à maintenir un service universel parmi les plus larges d'Europe, des tarifs abordables pour tous ses clients (notamment les professionnels et les organismes reconnus d'utilité publique) et à rendre l'utilisation du média courrier plus simple et plus souple pour tous ses clients.

Le Courrier a déployé les chartes d'engagements clients

Après une vaste consultation lancée en 2010 auprès de 70 000 clients et des concertations avec les représentants des particuliers (associations de consommateurs) et des entreprises (CJD, CGPME, chambres des métiers...), le Courrier a publié début 2011 une charte par typologie de client, avec à chaque fois 10 engagements :

- les particuliers : accéder aux services facilement et conserver un contact avec le facteur (principaux services accessibles 7 j / 7 et 24 h / 24, mise en œuvre en 48 heures des services de réexpédition...);

- les PME et professionnels : plus de reconnaissance et plus de choix (offres et tarifs dédiés, mise en relation avec un Conseiller clientèle de 8 h 30 à 18 h 30 via le 3634, etc.) ;
- les grandes entreprises : des conseils personnalisés et proactifs (distribuer 95 % du courrier dans le délai contractuel, relation personnalisée avec un commercial dédié, etc.) ;
- les grands comptes stratégiques : une relation de partenariat avec des offres sur mesure (engagement de communiquer les évolutions de tarifs de l'année n+1 avant le 1^{er} octobre de l'année n, engagement de rappeler dans les 24 heures quand une demande ne peut être traitée immédiatement, etc.).

Le Courrier a renforcé son offre dans le marketing relationnel via les acquisitions par Mediapost de Sogec et Mediaprism

Mediapost a réalisé en décembre 2010 l'acquisition de Sogec, spécialiste du marketing promotionnel. Grâce à cette acquisition, le Groupe Mediapost est désormais en mesure de mettre à la disposition de tous les annonceurs (grands annonceurs comme ceux du *middle market*) une palette complète de dispositifs promotionnels pour accompagner le consommateur au sein du foyer et jusqu'au lieu de vente. La mise en commun des savoir-faire de Mediapost et de Sogec permet de proposer des stratégies favorisant le déclenchement de l'achat et l'attachement à la marque dans le cadre de programmes relationnels qui intègrent l'ensemble des solutions Home Media (courrier adressé, imprimé publicitaire, e-mail et SMS).

Mediapost a également réalisé en mars 2011 l'acquisition de Mediaprism, 1^{er} groupe de communication intégré au service des marques et des associations, présent en France, en Belgique, en Espagne et au Royaume-Uni. Mediapost devient ainsi le leader, en France, de la connaissance consommateurs et de la location de bases de données BtoC, *on* et *offline*, en local et au niveau national. Par cette acquisition, Mediapost complète son positionnement dans l'univers du marketing relationnel avec l'ajout d'une expertise pointue en connaissance client et en communication.

Le Courrier a lancé une activité de collecte de papiers de bureau à recycler et a fait l'acquisition de la société Nouvelle Attitude

Le Courrier lance une activité de collecte des papiers de bureaux à recycler pour les TPE-PME et les collectivités locales. Cette nouvelle activité s'appuie sur les moyens industriels du Groupe et le professionnalisme des facteurs qui, lors de leur passage pour collecter ou distribuer le courrier dans une entreprise, repartent avec les papiers de bureau à recycler.

Pour développer cette prestation utile et attendue (80 % du « papier de bureau » n'est pas recyclé aujourd'hui), le Courrier a décidé d'investir dans une entreprise d'insertion par l'activité économique, conventionnée par l'État et Pôle Emploi, spécialisée dans le recyclage de papiers de bureau, Nouvelle Attitude, qui devient une filiale du Courrier, rattachée au sein du pôle Viapost.

La Poste et Swiss Post ont annoncé leur intention de réunir leurs activités de courrier international

La Poste et Swiss Post, deux des principaux opérateurs européens, ont annoncé en décembre 2011 leur intention de réunir l'ensemble de leurs activités respectives de courrier transfrontières pour se développer davantage sur le marché du courrier international. Cette alliance pourrait se concrétiser, courant 2012, par la création d'une joint-venture, détenue à parts égales par La Poste et Swiss Post, positionnée d'emblée parmi les leaders mondiaux du secteur. Cette joint-venture, qui a été approuvée par les conseils d'administration des deux sociétés, est sujette à l'obtention de tous les accords réglementaires nécessaires.

5.1.1.5.2 Synthèse de la stratégie du Courrier

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. 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 modèle social construit sur l'absence de plans de départs imposés, le développement des collaborateurs 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.

Le 1^{er} juillet 2011, le Courrier a lancé l'étape 2 de « 2015, Réinventons le Courrier », avec un portefeuille de programmes actualisé, prenant en compte les évolutions des marchés et se focalisant sur les projets innovants et moteurs de la croissance de demain.



5.1.2 Le Colis-Express

5.1.2.1 GÉNÉRALITÉS ET CHIFFRES CLÉS

| | 2011 | 2010 | Évolution 2011/2010 | | 2009 |
|------------------------------------|-----------------------|--------------|---------------------|-----------------|--------------|
| | (en millions d'euros) | | (en montant) | (en %) | |
| Chiffre d'affaires | 5 201 | 4 841 | + 360 | + 7,4 % | 4 479 |
| Produits opérationnels hors Groupe | 5 155 | 4 813 | + 342 | + 7,1 % | 4 456 |
| Produits opérationnels intragroupe | 46 | 28 | + 18 | + 65,4 % | 23 |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 387 | 336 | + 51 | + 15,2 % | 324 |

Historiquement positionnée sur le marché du 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 positionné 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. Son périmètre a été constitué principalement par acquisitions.

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 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 par GeoPost. C'est le cas 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 : en France Chronopost International et Exapaq, au Royaume-Uni Interlink Express, en Espagne SEUR et au Portugal Chronopost.

Grâce à sa participation dans Yurtiçi Kargo, GeoPost est présent sur le marché turc. Il se développe également en partenariat avec son associé turc sous la marque DPD en Ukraine et au Kazakhstan et surtout en Russie 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 et en Inde ;
- sur le continent africain : Niger, Algérie, Maroc, Côte d'Ivoire, Burkina Faso. En avril 2011, GeoPost a pris le contrôle de DPD Laser Express Logistics, en Afrique du Sud ;
- sur le continent américain, aux États-Unis, via IBC.

En 2011, 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 20,3 % du chiffre d'affaires 2011, elle était de 20 % en 2010 et 19 % en 2009.

5.1.2.2.3 Le réseau de GeoPost

Le réseau GeoPost est constitué par :

- les réseaux domestiques propres à chaque entité ;
- le réseau routier paneuropéen DPD, qui est le réseau routier international d'acheminement et de distribution de GeoPost. C'est le réseau routier qui a le maillage le plus étendu 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 17 064 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 se composent de plus de 5 500 collaborateurs, répartis entre cinq Directions régionales et le siège localisé à Issy-les-Moulineaux, dans les Hauts-de-Seine [92].

Pour livrer plus de 260 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 grâce à des contrats passés 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 MARCHÉS ET ACTIVITÉS

5.1.2.3.1 Les marchés du Colis-Express

Les marchés de référence du Groupe La Poste

Les marchés du Colis-Express se divisent 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 h maximum accompagné d'une garantie de service, et l'Express rapide, livré en J+1 sans garantie du délai de livraison.

Le Groupe La Poste s'est focalisé sur le marché Colis-Express routier intra-européen. Ce marché est évalué à 35 milliards d'euros^[1] tous colis confondus et à 28 milliards d'euros hors colis postaux. Au sein de ce dernier marché, le « toB » représente 25,4 milliards d'euros et le « toC » 9,6 milliards d'euros.

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 14,8 % en 2010 [2]. GeoPost est numéro 1 avec 17,3 % sur les marchés domestiques européens devant Deutsche Post DHL.

[1] Sources internes produites en 2011 au titre de l'année 2010.

[2] Sources internes.



En 2011, GeoPost a poursuivi le développement de son activité et accru sa part de marché. La croissance organique de son chiffre d'affaires s'est établie à + 6,6 %. Au sein de GeoPost, les opérateurs ont continué à proposer au marché de nouveaux services innovants permettant aux clients de faire livrer leurs expéditions en mode BtoB et/ou BtoC. Cette bonne performance a été réalisée sur tous les marchés où GeoPost est présent, à l'exception du marché espagnol qui s'est contracté sous l'effet de la récession économique engendrée par la crise du surendettement public.

Au cours des dernières années, le marché a connu une évolution 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.

La dynamique de la demande

Les volumes du e-commerce générés par les 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 25,4 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, la croissance des flux internationaux (intra et extra-Europe) et le positionnement sur le BtoC semblent se confirmer comme des axes stratégiques majeurs.

Une organisation client optimisée

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. Cette tendance se renforce avec le développement progressif du e-commerce et l'ouverture des frontières (Accords de Schengen) supprimant les documents douaniers intra-européens.

La dynamique de l'offre

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. Les clients souhaitent bénéficier de davantage de services, en outre, 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 spécialisés dans le « toB », deviennent simultanément des clients « toB » et « toC ». À titre d'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.

Il convient de noter que cette convergence des niveaux de service d'une part et des demandes des chargeurs d'autre part n'induit pas une fusion des infrastructures de transport et de livraison du BtoB et du BtoC. Ceci est notamment dû aux particularités du dernier kilomètre, c'est-à-dire de 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 absences fréquentes des récipiendaires ;
- la nécessité de disposer de solutions pour organiser plusieurs présentations et une mise en instance.

Le fait que Le Groupe La Poste dispose, à travers ses filiales d'express d'une part et à travers ColiPoste d'autre part, des deux types d'infrastructures de livraisons « toC » et « toB » lui permet d'apporter à ses clients la gamme de service la plus large et de les accompagner dans l'évolution de leur logistique liée au développement 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 augmenté de 2,35 %⁽¹⁾ en valeur par rapport à 2009, tous flux confondus pour atteindre 35 milliards d'euros en 2010.

Évolution du marché Express de GeoPost

Une demande domestique qui continue à se reporter sur l'express rapide

La crise induit une grande sensibilité sur les prix. De ce fait, les chargeurs (clients) opèrent des reports modaux de l'express premium vers l'express rapide, moins cher mais sans apporter les garanties apportées par l'express premium. Les filiales de GeoPost étant très présentes sur ce segment en termes de produits et services, bénéficient de ces choix de report de la part de leurs clients. GeoPost est aujourd'hui numéro un sur les marchés domestiques européens.

Une concurrence multiforme 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 Express, FedEx et UPS) se partagent 80 %⁽²⁾ 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.

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.

Évolution du marché de ColiPoste en France

Évolution du marché

En France, le Colis s'est développé avec la vente à distance dans les années 1980 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) s'est faite au profit des e-commerçants, exigeants sur la qualité de service, ce qui a transformé 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 socioprofessionnelles 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 82 000 à fin 2010⁽³⁾. 28 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 :

- l'achat en ligne représente 90 % des volumes de colis ;
- le nombre de destinataires de colis augmente : 84 % des Français reçoivent des colis soit en moyenne 14 colis reçus par an ;

(1) Source interne, données produites en 2011 au titre de 2010.

(2) Sources internes, au titre de l'année 2010.

(3) Chiffres TNS-Sofres 2010.



Les grandes tendances du marché des colis postaux destinés aux particuliers restent 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 65 % de part de marché sur le segment Entreprises (BtoC), 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, dans ses 31 espaces « Cityssimo » permettant un retrait 24 h / 24 et dans des commerces de proximité.

Les clients de ColiPoste

Le portefeuille de ColiPoste se répartit entre particuliers et entreprises de vente à distance et d'e-commerce.

Partenaire historique de la vente à distance dite « traditionnelle », ColiPoste est devenu ces dernières années un partenaire très important 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 %⁽¹⁾ 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 grande qualité avec les acteurs majeurs de la vente à distance et du e-commerce. L'activité « entreprise » de ColiPoste représente, en 2011, 71 % de son chiffre d'affaires et 83 % de ses volumes.

(1) Source interne.

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 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...), compte tenu des volumes déposés et des tris déjà réalisés.

Il convient de noter l'apparition de plates-formes d'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...).

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...) 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 676 millions de colis en 2011, en croissance de 6,8 % par rapport à 2010.

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

Les principaux produits offerts sont :

| | Express Premium | Express Rapide |
|--|---|--|
| Domestique | DPD Express : DPD 8:30, DPD 10:00, DPD 12:00, DPD 13:00 et DPD 18:00 <i>Livraison garantie le lendemain avant 8 heures 30, 10 heures, 12 heures, 13 heures, 18 heures</i> | DPD CLASSIC <i>Livraison J+1</i> |
| | France : Chrono 8, Chrono 9, Chrono 10, Chrono 13 <i>Livraison garantie le lendemain avant 8 heures, 9 heures, 10 heures ou 13 heures</i> | Exapaq <i>Livraison J+1</i> |
| | Espagne : SEUR 8:30, SEUR 10:00, SEUR 13:30 <i>Livraison garantie le jour même ou le lendemain</i> | SEUR 24 <i>Livraison J+1</i> |
| | France : Chrono Relais <i>Livraison garantie le lendemain à partir de 13 heures dans un des 3 000 points Chrono Relais</i> | 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> |
| | DPD Parcel Shops <i>Livraison en 24 heures en Allemagne, Réseau de 4 000 points relais</i> <i>Livraison en un à quatre jours en Europe</i> | |
| | Espagne : SEUR-Punto Pack Network <i>Offre plus de 1 000 points de livraison en Espagne où les clients BtoC peuvent récupérer leurs colis</i> | |
| Portugal : Chronopost - Pick Me! Avec 350 points-relais , Pick me! est le premier réseau privé de proximité au Portugal (y compris Madère et Azores) | Pick Me! <i>Livraison le lendemain avant 13 heures dans tout le Portugal sur les points relais Pick Me !</i> | |
| International | DPD Express <i>Livraison le lendemain en Europe</i> <i>Livraison express possible dans plus de 220 pays dans le monde</i> | DPD CLASSIC <i>Livraison en Europe en un à quatre jours</i> <i>Livraison Monde en sept jours</i> |
| | DPD Guarantee <i>Livraison garantie à destination de l'Europe</i> | Chrono Classic SEUR Classic |
| | Chrono Premium Europe <i>Livraison dans les principales métropoles européennes le lendemain avant 10 heures 30</i> | |
| | Chrono Express Europe et Monde <i>Livraison le lendemain dans les principales métropoles européennes</i> | |
| | | |



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 266 millions de colis en 2011 contre 261 millions de colis en 2010. 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 80 % des volumes traités en 2010 et 82 % en 2011, 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, a représenté 6 % 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 h et 21 h 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 suscité un vif intérêt notamment pour 78 % des grands clients de ColiPoste que sont les chargeurs.

Dans 10 % des cas, les destinataires choisissent d'autres modes de livraison que le domicile (livraison en bureaux de poste ou en relais commerçant notamment). À fin 2011, plus de 1 500 sites marchands proposent So Colissimo.

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) et à 92,9 % en 2011. 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

5.1.2.4.1 Perspectives et stratégie de GeoPost

La mission de GeoPost est fondamentalement de fournir à ses clients dans le monde entier des solutions de transport à délais définis et des services logistiques associés offrant une parfaite traçabilité des marchandises transportées. C'est dans cet esprit que GeoPost observe le marché et évalue ses évolutions en permanence.

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, tant dans l'Express que dans le Colis Postal, un facteur de croissance, les marchandises vendues via la filière Internet étant 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 Express et britannique avec GLS et Parcelforce) détiennent plus de 50 % du marché européen. Si l'on ajoute UPS, les cinq premiers acteurs détiennent environ 60 % 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 19 mars 2012, UPS a annoncé un projet de rapprochement avec TNT Express.

Le groupe GeoPost procédera 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.

GeoPost poursuit, avec beaucoup de détermination et de persévérance, sa stratégie de développement d'un réseau spécialiste du Colis-Express dans le domaine du BtoB et du BtoC. Aujourd'hui, GeoPost est numéro deux en Europe⁽¹⁾ 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.

(1) Sources internes.

5.1.3 Les Activités bancaires

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | Évolution 2011/2010 | | 2009 |
|----------------------------------|--------------|--------------|---------------------|-----------------|--------------|
| | | | <i>(en montant)</i> | <i>(en %)</i> | |
| Produit Net Bancaire | 5 231 | 5 215 | + 15 | + 0,3 % | 5 019 |
| Produit Net Bancaire hors groupe | 5 201 | 5 192 | + 9 | + 0,2 % | 4 992 |
| Produit Net Bancaire intragroupe | 30 | 23 | + 7 | + 28,3 % | 27 |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 369 | 730 | - 361 | - 49,5 % | 612 |

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 et La Poste.

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 (Comptes Chèques Postaux) 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 Consignations. Enfin, les crédits immobiliers 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 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 a ultérieurement proposé de conserver les encours de dépôts à vue et d'en assurer elle-même la gestion financière.

Pour cela, elle a sollicité du Comité des établissements de crédit et entreprises d'investissement (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 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, Le Groupe La Poste 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. Cette transformation avait été autorisée par la loi 2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales, prévoyant 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, la domiciliation des prélèvements relatifs au paiement des impôts et taxes, des quittances d'eau, de gaz et d'électricité et des loyers HLM. Sont également autorisés les retraits et dépôts à partir de 1,5 euro.

Dès 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 30 novembre 2005, le CECEI avait déjà autorisé Efiposte à recevoir les droits et obligations des Services financiers de La Poste pour 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.

Suite à la décision de la Commission européenne enjoignant la France de ne plus réserver la distribution du Livret A aux opérateurs historiques, 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. Pour sa part, La Banque Postale a vu sa mission d'accessibilité bancaire au titre du Livret A reconnue et définie par la loi.

En 2007, La Banque Postale a obtenu l'autorisation de la part du ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi d'étendre sa gamme de produits au crédit à la consommation puis, en 2009, à l'assurance de dommages. Ces extensions ont reçu l'aval des autorités compétentes.

En août 2010, La Banque Postale a également obtenu 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.

Cela s'est concrétisé le 5 septembre 2011, date à laquelle La Banque Postale a obtenu l'agrément de l'Autorité de Contrôle Prudentiel pour financer les personnes morales (PME, TPE, associations, bailleurs sociaux, etc.). Cette offre de financement est portée par La Banque Postale Crédit Entreprises, filiale détenue à 100 %. Avec le financement des personnes morales, La Banque Postale franchit une nouvelle étape et propose désormais l'intégralité des produits et services d'une banque de détail.

Par ailleurs, le 20 octobre 2011, La Banque Postale et la Caisse des Dépôts et Consignations ont engagé des

négociations avec Dexia SA et Dexia Crédit Local (DCL) en vue de la constitution autour de la Caisse des Dépôts et de La Banque Postale d'un nouvel acteur du financement des collectivités locales françaises. Le 10 février 2012, ces négociations ont abouti à l'approbation par le Conseil de surveillance de La Banque Postale et le Conseil d'administration de La Poste d'un nouveau modèle de financement des collectivités locales (voir sections 5.1.3.3.1 et 5.1.3.4.5).

Enfin, le Conseil d'administration du Groupe La Poste, réuni le 26 août 2011 sous la présidence de Jean-Paul Bailly, a autorisé la souscription par La Poste de la première augmentation de capital de La Banque Postale à hauteur de 860 millions d'euros, réalisée le 9 septembre 2011. Le principe d'un tel apport avait été décidé lors du Conseil d'administration du Groupe La Poste du 7 juillet 2011. Il s'inscrit pleinement dans le cadre du plan stratégique « Ambition 2015 » du Groupe La Poste. Cette augmentation de capital a notamment pour but de soutenir le développement des crédits (crédits immobiliers, crédits à la consommation, crédits aux personnes morales). Cette décision permet, également, une gestion plus diversifiée du bilan de la Banque en exploitant sa forte position de liquidité. Elle permet, enfin, de respecter les obligations réglementaires et de contribuer à la solidité et à la solvabilité de la Banque.

5.1.3.1.2 Présentation de La Banque Postale

La Banque Postale, société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, 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 clients et une offre de produits simples axés sur l'essentiel.

La Banque Postale emploie directement environ 2 900 salariés répartis sur l'ensemble du territoire français. Par ailleurs, les 14 000 collaborateurs des Services financiers dans les Centres 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 29 Centres financiers (dont 19 Centres financiers métropolitains, 4 Centres financiers dans les DOM et 6 Centres nationaux ayant des expertises spécifiques) 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 2011 :

- plus de 10,38 millions de clients actifs ;
- 11,5 millions de comptes de dépôts ;
- 9 500 Conseillers et gestionnaires de clientèle ;
- 705 Conseillers spécialisés en immobilier, 750 Conseillers spécialisés en patrimoine et 58 Conseillers en gestion de patrimoine ;
- 6,95 millions de cartes, et 6 350 guichets automatiques de banque et distributeurs automatiques de banque ;
- 186 milliards d'euros de total de bilan ;
- une mission d'accessibilité bancaire.

5.1.3.2 ORGANISATION

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 Postale des personnels qui agissent « au nom et pour le compte » de La Banque Postale.

Les relations entre La Banque Postale et La Poste s'inscrivent dans un cadre régi par des conventions de service prévues par la loi du 20 mai 2005. Ces conventions couvrent divers aspects tels que les relations commerciales à travers un accord cadre, 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 diverses.

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.

Trois Comités ont été créés par le Conseil de surveillance pour l'assister :

- le Comité d'Audit ;
- le Comité stratégique ;
- le Comité de nomination-rémunération.

5.1.3.2.2 Organisation capitalistique

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

- La Banque Postale, société mère du Groupe La Banque Postale (ex-Efiposte) à laquelle ont été apportées les activités des Services financiers. C'est également le cœur de l'activité de banque de détail. La grande majorité des avoirs clientèle intermédiés sont logés dans le bilan de la Banque ;
- SF2, 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 la création de cette dernière, 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.

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 une maîtrise des coûts dans le respect des valeurs qu'elle incarne.

La politique multi-partenariale 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 cette politique multi-partenariale, 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.

Cette stratégie a été initiée avec CNP Assurances dans le domaine de l'assurance-vie, les services financiers distribuant une gamme de contrats d'assurance-vie. En 1998, CNP Assurances et les services financiers de La Poste ont décidé de créer une coentreprise, détenue à parts égales, renommée La Banque Postale Prévoyance en 2007, pour fournir une gamme de produits de prévoyance couvrant les besoins de La Banque Postale. En 2006, La Banque Postale et Natixis ont créé la filiale Titres Cadeaux, également détenue à parts égales, pour commercialiser des chèques et cartes cadeaux multi-enseigne auprès des particuliers, des professionnels, des entreprises et des Comités d'entreprise.

En 2007, pour mieux servir sa clientèle patrimoniale, La Banque Postale a créé avec Oddo & Cie La Banque Postale Gestion Privée, majoritairement détenue par La Banque Postale, pour développer une offre de gestion sous mandat.

En 2008, La Banque Postale et la Société Générale ont créé Transactis, coentreprise destinée à répondre aux exigences de la réglementation européenne *Single Euro Payment Area* (SEPA) visant à créer un marché unique européen des instruments de paiement libellés en euros. Cette coentreprise mutualise les ressources des deux partenaires pour développer et exploiter des systèmes d'information monétiques. Transactis traite désormais l'intégralité des opérations de La Banque Postale avec les commerçants ainsi que la totalité des flux porteurs des deux établissements (La Banque Postale et la Société Générale).

Par ailleurs, la même année, La Banque Postale a obtenu l'autorisation du CECEI de distribuer des crédits à la consommation et a noué un partenariat avec la Société Générale. 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.

En 2009, La Banque Postale s'est associée à Groupama dans le secteur de l'assurance de dommages au sein de la filiale La Banque Postale Assurances IARD détenue à 65 % par La Banque Postale. Cette filiale dispose également d'une plate-forme dédiée.

En 2010, un partenariat a été noué avec la Mutuelle Générale dans le domaine de l'assurance santé avec la création de la filiale La Banque Postale Assurance Santé également détenue par La Banque Postale à hauteur de 65 %.

Enfin, La Banque Postale et la Caisse des Dépôts entendent mettre en œuvre, grâce à une nouvelle coentreprise, un nouveau modèle de crédit aux collectivités locales.

En revanche, pour son activité de crédit aux personnes morales, La Banque Postale a choisi de créer une société dédiée, détenue à 100 %, La Banque Postale Crédit

Entreprises, agréée par l'Autorité de contrôle prudentiel le 5 septembre 2011.

5.1.3.3 LES ACTIVITÉS DE LA BANQUE POSTALE

Les activités de La Banque Postale sont organisées autour de trois pôles : 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 5 021 millions d'euros au 31 décembre 2011, la contribution au résultat net du Groupe La Banque Postale s'établissant quant à elle à 203 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 section 5.1.3.2.2) et encaisse les dividendes des participations non consolidées. La principale détention non consolidée est Crédit Logement. EasyBourse (société de courtage en ligne détenue à 100 % via SF2) a fait l'objet d'une première consolidation au titre de l'exercice 2011.

La Banque Postale

Un modèle original

La Banque Postale s'appuie sur un modèle original sur le marché bancaire français. Fort de plus de 10,4 millions de clients actifs et de plus de 459 000 clients personnes morales fin 2011 (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. Ce modèle de développement est centré sur la compréhension des besoins des clients, les conseils qui leur sont apportés, l'accompagnement de l'ensemble de la clientèle y compris des clients en situation de fragilité et des clients modestes.

Cet accompagnement est réalisé par près de 31 000 personnes, notamment plus de 2 900 collaborateurs de La Banque Postale et de ses filiales et plus de 28 000 collaborateurs 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.



Enfin, 31 500 guichetiers assurent l'accueil multimétier au sein de près de 10 000 bureaux de poste de l'Enseigne.

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 31 500 guichetiers et 9 500 Conseillers et gestionnaires de clientèle au service des clients, mais également par un nouvel aménagement des bureaux en « Espaces Service Client » (ESC) déployé sur 1 250 sites à fin 2011 et qui vise à renforcer la qualité de l'accueil, la visibilité de La Banque Postale et à réduire les temps d'attente ;
- à distance grâce aux Centres financiers : grâce à près de 6 000 collaborateurs dans les Centres financiers dédiés au traitement des opérations et à la relation clientèle, près de 16 millions d'appels reçus y sont traités. 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 « 3639 », a été mis en place ;
- à distance par le biais des trois plates-formes spécialisées des filiales La Banque Postale Financement, La Banque Postale IARD et La Banque Postale Assurance Santé ;
- via le dispositif sur lequel s'appuie La Banque Postale de plus de 6 350 automates bancaires déployés sur tout le territoire et qui ont traité plus de 496 millions d'opérations en 2011 ;
- 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 34 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.

Dans un univers bancaire concurrentiel, la compétitivité des Centres financiers est au cœur des enjeux de La Banque Postale. Lancé en 2007, le projet Développement et compétitivité des centres vise à optimiser leur organisation à travers la mutualisation de certaines activités. Achievé en 2011, ce projet a permis de mutualiser les activités des services spécialisés (gestion des valeurs mobilières,

gestion du crédit, successions, gestion entreprises et contentieux) pour améliorer le service rendu à la clientèle par une organisation et des processus optimisés. Le projet est désormais finalisé, grâce à la mobilisation de tous les acteurs dans les Centres financiers comme à la Direction des opérations chargée du pilotage des Centres financiers.

Enfin, depuis 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, pleinement opérationnelle en 2011, travaille au service de deux clients : La Banque Postale et l'Enseigne. L'évolution s'inscrit dans une logique d'amélioration de la qualité de service tout en optimisant les coûts.

Les marchés

Les particuliers

La relation client est un moteur majeur du développement de La Banque Postale, qui place « l'intérêt du client d'abord » au centre de l'ensemble de ses activités, 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 personnalisées aux besoins des clients. La Banque Postale propose une réponse adaptée tant à la clientèle jeune qu'à la clientèle senior, aux clients patrimoniaux, aux clients en situation de fragilité, aux clients modestes ou aux familles.

La déclinaison opérationnelle de ce positionnement s'illustre, dans un contexte de crise économique et financière, par la stabilité du nombre de clients actifs qui atteint 10,4 millions dans le domaine de l'argent au quotidien, de l'équipement (crédit, prévoyance) ou de la gestion de patrimoine.

La clientèle patrimoniale

La Banque Postale dispose d'une importante base de clientèle patrimoniale⁽¹⁾. Pour accompagner cette clientèle, La Banque Postale s'appuie sur une équipe de Conseillers spécialisés en patrimoine dédiée à cette clientèle (750 Conseillers à travers toute la France) ainsi que sur une équipe de 58 Conseillers en gestion de patrimoine pour les clients disposant des avoirs les plus élevés.

(1) Clientèle identifiée selon plusieurs critères de flux financiers, de surface financière, d'âge et selon des critères plus qualitatifs.

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.

Les personnes morales

Reconnue pour son activité de banque de détail pour les particuliers et déjà présente sur le marché des personnes morales avec plus de 459 000 clients fin 2011, La Banque Postale a vu sa filiale La Banque Postale Crédit Entreprises agréée par l'Autorité de contrôle prudentiel, le 5 septembre 2011, et peut désormais commercialiser une offre de crédit auprès de l'ensemble des personnes morales. La clientèle personnes morales, qui s'étend des grandes entreprises aux TPE et des petites associations aux grands bailleurs de fonds sociaux, bénéficie désormais d'une offre élargie.

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 sur le plan du conseil aux professionnels. Elle dispose d'ores et déjà d'une capacité à gérer des flux de masse et d'une grande proximité avec ses clients qui lui permettent de répondre à la fois aux attentes des grands facturiers (opérateurs de téléphonie ou d'énergie par exemple) et à celles des professionnels indépendants et des très petites entreprises.

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

Par ailleurs, La Banque Postale est l'un des principaux acteurs sur le marché des associations, avec 350 000 petites associations, dont 15 000 associations gestionnaires, qui représentent un tiers du marché. En 2011, La Banque Postale a participé au Forum des Associations et y a présenté ses prestations via le site affinitaire dédié, www.assoandco.fr, qui recense toutes les informations nécessaires à la vie d'une association au quotidien. À l'horizon de son plan stratégique, La Banque Postale entend faire du marché des associations son deuxième marché.

En 2010, La Banque Postale a complété son offre avec le lancement de la carte Visa business réservée aux professionnels, associations et entreprises, notamment pour permettre 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.

Depuis 2011, notamment grâce à sa nouvelle filiale dédiée La Banque Postale Crédit Entreprises, La Banque Postale propose à sa clientèle de personnes morales des offres de

crédit-bail mobilier depuis octobre 2011, et des offres de facilité de caisse depuis novembre 2011.

La Banque Postale peut également accompagner ses clients dans trois domaines :

- la gestion des flux : La Banque Postale est l'un des spécialistes du traitement des flux à grande échelle, tant pour la collecte des fonds (virements bancaires, débits directs ou mandats internationaux) que pour le paiement en espèces (virements bancaires et lettres de paiement par chèque) ;
- la gestion de la trésorerie : la gamme de placements collectifs (OPCVM) proposée par La Banque Postale s'élargit et couvre des besoins 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 notamment les bailleurs sociaux.
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 spécifique. La Banque Postale peut également proposer aux 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 (chèques-restaurant, CESU, etc.).

Les collectivités locales

Le 10 février 2012, le Conseil de surveillance de La Banque Postale et le Conseil d'administration du Groupe La Poste, ont approuvé le modèle de financement des collectivités locales établi dans le cadre des négociations entre La Banque Postale, la Caisse des Dépôts, Dexia SA, Dexia Crédit Local et associant désormais l'État français.

Ce nouveau modèle de financement des collectivités locales s'appuie sur la création d'une coentreprise détenue à 65 % par La Banque Postale et à 35 % par la Caisse des Dépôts, qui aura pour ambition de mieux servir les collectivités locales en matière de financement. La coentreprise aura le statut d'établissement de crédit et assurera la commercialisation et des prestations de services associées à la gestion des nouveaux crédits qu'elle produit.

La Banque Postale et la Caisse des Dépôts entendent mettre en œuvre ce nouveau modèle afin de proposer leurs nouvelles offres de prêts à la fin du premier semestre 2012.

La mise en œuvre de ces négociations est soumise à l'accord des autorités bancaires et de concurrence compétentes.



Les offres

Les produits de La Banque Postale sont régulièrement salués par des prix et dans le cadre de nombreuses études comparatives. En termes de satisfaction globale des clients, La Banque Postale arrive en tête des banques avec un taux de satisfaction de 81,9 % en 2011.

En matière de tarification, La Banque Postale est désignée comme la banque à réseau la moins chère par les enquêtes du *Monde Argent* (février 2011), d'*Aujourd'hui en France* (mars 2011), de *60 millions de Consommateurs* (septembre 2011) et du *Revenu* (mars 2011).

Ses produits d'assurance ont également été distingués en 2011, notamment son offre de prévoyance qui s'est vu décerner cinq labels d'excellence par les *Dossiers de l'épargne* (Avisys Protection famille, Prévialys Accidents de la vie, Protectys Autonomie, Résolys Obsèques prestations, Résolys Obsèques financement).

De même, l'offre de gestion d'actifs de La Banque Postale a reçu la troisième corbeille long terme de *Mieux Vivre Votre Argent* et le prix de la meilleure gamme profilée sur cinq ans. La Banque Postale obtient également le Trophée d'argent du *Revenu* pour la performance de sa gamme actions zone euro sur trois ans.

Les comptes à vue

Dans un contexte économique incertain et de faible rémunération des produits d'épargne, les encours de dépôts ont fortement progressé, + 823 millions d'euros pour atteindre 46,4 milliards d'euros soit une part de marché tendancielle de 9,1 % sur les comptes de dépôts (source : Banque de France).

Avec plus de 176 000 ouvertures nettes de compte, le parc de comptes à vue a atteint près de 11,5 millions de comptes à fin 2011.

En 2011, La Banque Postale a également lancé une carte co-brandée avec Western Union qui offre aux clients des avantages du club de fidélité de Western Union.

Par ailleurs, La Banque Postale a enrichi sa gamme de services innovants au service de paiement sans contact sur les cartes milieu et haut de gamme.

Les moyens de paiement

La Banque Postale distribue des cartes de paiement (7 millions en 2011) et des offres d'équipement proposant plusieurs prestations bancaires (5,5 millions en 2011) notamment un compte courant, des moyens de paiement (carte bancaire, chéquier), une assurance couvrant la perte ou le vol des moyens de paiement et des accès multimédias (Internet, téléphone) pour faciliter la consultation des comptes à tout moment.

(1) Source : FFSA.

(2) Source : Banque de France, chiffres à fin décembre 2011.

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

Dans le domaine des titres-cadeaux, La Banque Postale détient 50 % de la société SAS Titres Cadeaux, coentreprise non consolidée détenue à parité avec Natixis. L'objet de cette filiale est de créer, promouvoir, émettre, distribuer, traiter et rembourser tous les chèques cadeaux et autres titres spéciaux de paiement non soumis au monopole bancaire et qui permettent d'acheter des articles ou des services spécifiques à partir d'une liste de magasins ou d'autres entreprises. En juin 2011, la société a lancé la commercialisation d'une carte cadeau multi-enseigne, offre innovante à la fois par son socle technique comme par l'envergure et l'accessibilité de son réseau d'acceptation (48 grandes enseignes nationales dont Fnac, Darty, Sephora, etc.).

Enfin, pour améliorer sa qualité de service et assurer le délai d'encaissement des chèques remis par la clientèle, La Banque Postale a lancé en 2011 un programme d'équipement des bureaux de poste en automates de remise de chèques ou en scanners de chèques afin de permettre une imputation plus rapide. Le déploiement de ces automates a démarré en février 2011. Plus de 430 automates de remise de chèques et plus de 580 scanners ont été installés dans 1 020 bureaux de poste fin 2011.

L'épargne

Concernant le marché de l'épargne, avec ses 109,1 milliards d'euros d'encours d'assurance-vie en 2011, La Banque Postale représente 8,4 %⁽¹⁾ de part de marché tendancielle sur l'assurance-vie et 14,9 %⁽²⁾ de part de marché tendancielle sur l'épargne ordinaire.

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.

Avec 61,6 milliards d'encours centralisés Livret A et Livret de Développement Durable (LDD), La Banque Postale représente 21,8 % des encours totaux centralisés dans le fonds d'épargne.

Dans le domaine de l'épargne classique, 2011 a vu le lancement d'une nouvelle offre Optimys PEL (offre composée d'un PEL et de plusieurs CAT) qui a connu un accueil favorable par les clients lors de son lancement fin février et a permis d'ouvrir plus de 36 200 contrats pour 480 millions d'euros d'encours au 31 décembre 2011.

La forte aversion aux risques qui a caractérisé les marchés en 2011 s'est traduite par un mouvement de collecte sur les OPCVM de trésorerie régulière. Toutefois, cette évolution positive reste isolée dans la mesure où la baisse de l'ensemble des indices boursiers au cours de l'été a provoqué des ventes de la part des détenteurs d'OPCVM actions. Les rachats sur les OPCVM obligataires se sont poursuivis en 2011.

Concernant la gestion sous mandat, La Banque Postale renforce sa position en collectant 434 millions d'euros sur des mandats et en atteignant 1,2 milliard d'euros d'encours à la fin de l'année 2011.

Comme l'ensemble du marché, les résultats de l'assurance-vie subissent la désaffection d'une partie des épargnants, avec un chiffre d'affaires du marché français en baisse de 14 % sur l'année 2011 par rapport à 2010. Toutefois, grâce à des opérations commerciales tout au long de l'année et notamment au dernier trimestre 2011, le chiffre d'affaires et la collecte nette de La Banque Postale se distinguent des résultats globaux de la concurrence et lui permettent de gagner des parts de marché. La progression des encours est de 3,6 %⁽¹⁾ sur l'année 2011.

La Banque Postale propose également des offres dans le domaine de l'épargne salariale. Elle représente une collecte de 64,4 millions d'euros.

Enfin, La Banque Postale propose également à la clientèle des grandes entreprises des offres adaptées, reposant notamment sur des supports de types comptes à terme ou émissions de certificats de dépôts. Cette offre représente 3,35 milliards d'euros d'encours en 2011.

Crédit immobilier

L'année 2011 a été marquée par une augmentation significative de l'encours de crédits immobiliers.

Malgré le ralentissement du marché immobilier, La Banque Postale a poursuivi son développement avec une augmentation significative de son encours en gestion (41,7 milliards d'euros fin 2011, + 12 %).

Concernant la clientèle jeune dont La Banque Postale a fait une de ses priorités en termes de développement commercial, l'offre Pactys Avenir propose un prêt immobilier et accessoire à tarif préférentiel aux jeunes de moins de 36 ans pour l'achat d'une résidence principale.

Reconnue comme un acteur incontournable du marché, La Banque Postale a intégré en 2011 la gestion des nouveaux prêts à Taux Zéro, auparavant sous-traitée par le Crédit Foncier de France. Avec plus de 22 200 projets d'acquisition de primo-accédants financés, La Banque

Postale atteint 8 % de part de marché pour ce produit réglementé.

2011 restera également l'année de la mise en œuvre au niveau national d'un nouveau dispositif de distribution, intégrant dans les bureaux de poste le réseau des Conseillers Financiers formés au Crédit Immobilier, et de la mise en place du Centre National de Mise en Relation Crédit Immobilier (CNMR CI) qui assure l'entrée en relation de nos clients et prospects ayant choisi les canaux à distance pour leur projet immobilier.

Ce dispositif permet d'accueillir et de qualifier l'ensemble des demandes de nos clients et prospects, en amont du rendez-vous avec le Conseiller spécialisé en immobilier.

L'expertise et le professionnalisme des Conseillers spécialisés en immobilier se sont à nouveau traduits par l'accord de financement de plus de 86 500 projets dont plus de 61 000 acquisitions de biens anciens ou neufs.

Avec 9,4 milliards d'euros prêtés, soit une baisse de 7,8 % par rapport à 2010 qui fut une année particulièrement porteuse en matière de financements immobiliers, La Banque Postale réalise toutefois une bonne année, avec des résultats supérieurs aux objectifs de l'année.

Enfin, la filiale La Banque Postale Immobilier Conseil, détenue à 100 %, propose une offre de gestion de patrimoine immobilier pour étoffer la gamme de produits et services proposés aux clients patrimoniaux de La Banque Postale, tout en contribuant au développement du crédit et à la consolidation des avoirs de la Banque.

Les activités connexes

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 % et consolidée depuis fin 2011, 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 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 95 accords relatifs au microcrédit avec des associations régionales. Elle participe également à « Espoir Banlieues », plan de soutien spécialisé des jeunes chômeurs dans les zones

(1) Source : Banque de France.



difficiles et est un partenaire de l'Union nationale des centres communaux d'action sociale.

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 renforcé son offre destinée à la clientèle des jeunes (1,8 million de clients) à travers des partenariats innovants, comme avec KissKiss BankBank, site de collecte de fonds pour la réalisation de projets, une prise de parole forte en communication pour mettre en lumière l'adéquation de son offre de produits et services avec les préoccupations de cette clientèle.

Enfin, à l'international, La Banque Postale Consultants, filiale détenue à 100 %, fournit des prestations de conseil en matière de mise en place d'une offre bancaire postale.

La Banque Postale Financement

La Banque Postale Financement, filiale à 65 % de La Banque Postale, en partenariat avec la Société Générale, est spécialisée dans le crédit à la consommation. Elle a obtenu son agrément du CECEI 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. Fin 2011, La Banque Postale Financement compte plus de 330 collaborateurs situés sur deux sites en région parisienne.

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

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 un suivi par un pôle Accompagnement au sein même du centre de relation clientèle et à des partenariats avec l'association CRESUS pour la clientèle en situation de fragilité.

Cette offre de crédit à la consommation est construite dans l'esprit de la nouvelle loi n° 2010-737 du 1^{er} juillet 2010, dite « loi Lagarde », de réforme du crédit à la

consommation, et se fonde sur les valeurs de La Banque Postale, en particulier la transparence pour le client et l'attention portée aux risques de surendettement.

L'activité de commercialisation du crédit à la consommation s'est accélérée en 2011. La Banque Postale Financement a complété son offre pour répondre aux besoins d'une clientèle jeune avec des offres de prêt étudiant, prêts apprenti et intérimaire ou encore des prêts permis à un euro mis en place dès 2010, puis des prêts jeunes actifs et prêts rentrée proposés à partir de 2011.

Pour la deuxième année consécutive, 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. Ce Label reconnaît la qualité et la pertinence de l'offre de La Banque Postale sur ce marché.

5.1.3.3.2 L'assurance

La contribution au Produit Net Bancaire du secteur Assurance est de 89 millions d'euros et sa contribution au résultat net de 180 millions d'euros.

Le secteur Assurance regroupe 485 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 depuis peu 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 plus de 4,1 millions de contrats d'assurance-vie en portefeuille, 10,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 109,1 milliards d'euros d'encours. Elle représente ainsi 8,4 % de part 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 suivants, en cours de commercialisation :

- « 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, pour la clientèle patrimoniale ;
- « Excelis », contrat haut de gamme à délégation d'arbitrage (contrat Génération Vie d'Allianz) ;
- « Toscane Vie » (offre lancée en 2010), contrat à garantie de fidélité pour une clientèle imposée à l'ISF.

L'assurance-vie, c'est également une gamme complète pour la préparation de la retraite constituée de quatre offres distinctes pour répondre aux différents profils de nos clients avec :

- « Solésio vie », un contrat d'assurance-vie accessible à partir de 30 euros ;
- « Solésio Prefon Retraite », une solution en points réservée aux fonctionnaires ;
- « Solésio PERP Horizon », l'unique PERP en points distribué par un grand réseau bancaire ;
- « Solésio PERP Évolution », un PERP multisupport pour la clientèle patrimoniale.

La Banque Postale est actionnaire (via Sopassure à hauteur de 17,74 %) et distributeur de CNP Assurances, dont elle représente 34 % du chiffre d'affaires. La Banque Postale commercialise les produits d'assurance-vie et de capitalisation de CNP Assurances qui contribue également au résultat du groupe La Banque Postale à hauteur de 160 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 38,7 % au 31 décembre 2011.

La Prévoyance

La Banque Postale Prévoyance (anciennement Assurposte), créée en 1998 et détenue à parité par La Banque Postale et CNP Assurances, 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 couvre, de la manière la plus complète possible, les besoins essentiels de la clientèle et offre 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 produits de prévoyance individuelle couvrant l'ensemble des besoins en matière de protection contre les aléas de la vie (décès, dépendance, obsèques, garantie accidents de la vie, etc.) et offrant une large palette de services au-delà des prestations financières. En 2011, la gamme s'est étendue en proposant un nouveau contrat d'assurance-décès patrimonial (Serenia) qui offre une garantie maladie redoutée spécifique à La Banque Postale.

Le chiffre d'affaires global des produits de prévoyance (individuelle et collective) gérés par La Banque Postale Prévoyance a atteint 413 millions d'euros fin 2011. Avec plus de 2,4 millions de contrats de prévoyance individuelle en portefeuille, La Banque Postale Prévoyance

continue de s'affirmer sur le marché de la prévoyance. Sa croissance est également portée par les contrats d'assurance-emprunteurs couplés aux offres de crédits immobiliers de La Banque Postale.

Avec 453 000 contrats nouveaux (135 000 contrats dépendance et 318 000 contrats obsèques), La Banque Postale Prévoyance se positionne comme le deuxième acteur du marché français.

L'assurance de dommages

La Banque Postale Assurances IARD⁽¹⁾, filiale créée en 2009, détenue à 65 % par La Banque Postale et à 35 % par Groupama, a mis en marché en 2011 ses premiers produits d'assurance IARD avec une gamme articulée autour des assurances Automobile, Multirisques Habitation et Protection Juridique. Les contrats proposés s'inscrivent dans les valeurs de La Banque Postale et du Groupe La Poste avec des garanties privilégiant la simplicité, l'accessibilité et la confiance. Les produits IARD de La Banque Postale sont distribués sur tous les canaux (réseau des bureaux de poste, numéro « 3639 » et internet) dans un environnement totalement interopérable où les clients peuvent choisir à chaque instant leur mode de relation avec leur assureur. Dès la première année, La Banque Postale IARD a dépassé le seuil des 200 000 contrats en portefeuille.

L'année 2011 a également été marquée par le déploiement de la souscription d'assurance de dommages sur l'ensemble des canaux (téléphone, bureau, internet) et a atteint un niveau historique pour une première année de lancement. Avec 204 000 contrats en portefeuille, dont 50 % pour l'assurance habitation, La Banque Postale se positionne en tant que 1^{er} bancassureur en termes de conquête de contrat sur ce marché concurrentiel.

Parallèlement, les « Top Com Consumer » ont conforté le positionnement d'une banque pas comme les autres en attribuant le Prix des Meilleures éditions à La Banque Postale pour la documentation client.

Assurance-santé

En 2010, pour développer l'activité d'assurance-santé et capitaliser sur son potentiel de croissance, La Banque Postale a créé une coentreprise avec La Mutuelle Générale, La Banque Postale Assurance Santé, dont elle détient plus de 65 %.

Le lancement commercial de l'offre de La Banque Postale Assurance Santé en décembre 2011 concrétise la volonté de La Banque Postale de développer une gamme de produits d'assurance et de complémentaire santé conforme à ses valeurs d'accessibilité, de simplicité et de compétitivité des tarifs.

(1) Incendie, Accidents, Risques Divers.



Cette offre a été graduellement déployée et commercialisée depuis le 5 décembre 2011. Les clients peuvent désormais souscrire l'offre sur les canaux à distance de la Banque, progressivement disponible en bureaux de poste. Un important plan de formation à destination de 17 000 collaborateurs (conseillers en bureau de poste et en centre financier) a par ailleurs été lancé.

La gamme santé proposée par La Banque Postale Assurance Santé est composée, dans un premier temps, d'une offre unique appelée « offre standard ». Cette offre est conforme aux choix stratégiques de La Banque Postale, à savoir l'accompagnement du client tout au long de sa vie et une réponse adaptée à ses besoins en matière d'assurance santé, avec la meilleure accessibilité et à un tarif raisonnable.

L'offre standard est composée de quatre formules ciblées :

- « Formule Solo » pour les personnes s'assurant seules ;
- « Formule Familles » pour les familles ;
- « Formule Senior » pour les seniors ;
- « Formule Eco » pour les personnes ne souhaitant s'assurer que pour l'essentiel ou ayant des moyens financiers limités.

Par la suite, de nouvelles offres viendront compléter l'offre standard pour offrir une gamme la plus large possible répondant à l'émergence de nouveaux besoins.

L'assurance des moyens de paiement

La Banque Postale Conseil en Assurances (ex-Sogerco), filiale détenue à 100 % acquise en 1998, est un cabinet de courtage d'assurances. 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 tout en étendant ses relais de croissance aux personnes morales, à la téléphonie mobile et aux garanties risques locatifs. La filiale gère également la totalité des assurances et assistances des 5 millions de cartes de paiement des clients particuliers et personnes morales.

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. En 2011, cette gamme a été complétée et elle est désormais accessible par tous les canaux de distribution.

5.1.3.3 La gestion d'actifs

La contribution au Produit Net Bancaire du secteur gestion d'actifs est de 120 millions d'euros et sa contribution au résultat net s'élève à 31 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 309 collaborateurs (effectif des filiales consolidées) qui travaillent au développement des produits et à la relation clientèle.

Sociétés de gestion d'actifs

Le pôle Gestion d'actifs fédère les sociétés de gestion d'actifs 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 et la sécurité apportée par La Banque Postale.

- **La Banque Postale Asset Management (LBPAM)**, société de gestion pour compte de tiers créée en 1988, est une filiale à 100 % de La Banque Postale. Elle a développé son offre auprès de deux clientèles :
 - les particuliers pour lesquels elle gère une large gamme de SICAV et de FCP investis sur les classes d'actifs traditionnelles : actions, obligations diversifiées, monétaires,
 - les personnes morales (institutionnels, entreprises, bailleurs...) auxquelles elle propose une gamme d'OPCVM, de fonds dédiés et de mandats de gestion répondant aux attentes spécifiques de cette clientèle. LBPAM gère également une gamme de FCPE ouverts ou dédiés.

À travers sa filiale spécialisée **La Banque Postale Structured Asset Management**, créée en 2007 et détenue à 100 %, elle développe une offre de fonds à formule garantis.

La Banque Postale Asset Management détient par ailleurs des participations dans des filiales spécialisées qui lui permettent de développer des modes de gestion spécialisés, notamment sur certaines classes d'actifs, tout en restant centrée sur ses propres expertises.

La Banque Postale Asset Management est la cinquième société de gestion en France avec 125 milliards d'euros d'encours sous gestion à fin décembre 2011.

- **Tocqueville Finance**, société de gestion de portefeuilles, créée en 1991 et entrée dans le Groupe en 2009, est détenue à hauteur de 90 % par La Banque Postale. Elle est spécialisée dans la gestion actions de type « value » axée sur la recherche du potentiel de valorisation (actifs sous-évalués ou susceptibles de faire l'objet d'une opération de marché), indépendante et transparente. 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.

Sociétés de Gestion de Patrimoine

- **Xange Private Equity**, société de gestion de capital investissement créée en 2004, est détenue à 90 % par La Banque Postale. Implantée à Paris, Munich et Lyon, elle s'appuie sur une équipe de 15 investisseurs expérimentés, chargés du suivi et de l'accompagnement de leurs 65 participations. La filiale a pour vocation d'apporter les capitaux, l'expérience et l'appui nécessaire au développement des PME de croissance. Fin 2011, la société gère pour le compte de la clientèle des particuliers et des personnes morales près de 366 millions d'euros d'investissements en capital risque et développement.
- **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 hauteur de 51 % par La Banque Postale et 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 quatre ans ses encours sous gestion ont été multipliés par 10 passant de 124 millions d'euros à 1,2 milliard d'euros. Désormais, plus de 15 000 mandats sont gérés par cette société.

5.1.3.4 STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

5.1.3.4.1 Une stratégie qui a rencontré le succès

Forte du professionnalisme de ses collaborateurs, de l'extension de sa base de clientèle et de sa gamme de produits, ainsi que du niveau positif 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 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 2011). La Banque a su également concilier son développement avec sa mission d'accessibilité bancaire, notamment à travers l'accompagnement des clientèles en situation de fragilité.

Au-delà de ces succès, La Banque Postale dispose encore d'importants gisements de croissance pour les années à venir via l'équipement de ses clients actuels et la conquête de nouvelles clientèles.

La concrétisation de ce potentiel représente un défi pour les acteurs de La Banque Postale et doit également

s'accompagner d'un effort constant de maîtrise des coûts opérationnels, condition nécessaire pour maintenir une forte compétitivité.

Par ailleurs, La Banque Postale a prouvé sa solidité financière durant la crise, notamment grâce à une politique de gestion financière rigoureuse et à la maîtrise de son risque, tant en ce qui concerne son bilan que celui de ses filiales. Ces éléments favorables ont permis à La Banque Postale de consolider son assise bilantielle avec un ratio Core Tier 1 parmi les meilleurs du marché (12,7 % fin 2011).

Sur la période 2005-2011, La Banque Postale a ainsi vu son nombre de clients actifs progresser de 14 % à près de 10,4 millions à fin 2011, 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 2005-2011 de 16 % par an en moyenne pour atteindre 5,2 % de part de marché en 2011.

La Banque Postale a su compléter son offre en matière de crédit à la consommation (La Banque Postale Financement), d'assurance de dommages (La Banque Postale Assurances IARD), de gestion sous mandats (La Banque Postale Gestion Privée) et de crédit aux personnes morales (La Banque Postale Crédit Entreprises) grâce à la mise en œuvre de partenariats. La Banque Postale s'est également imposée comme un bancassureur de premier plan, enregistrant une croissance forte et continue de ses encours en assurance-vie à plus de 9 % par an depuis 2005 jusqu'en 2010 (+ 3,5 % en 2011) et de l'équipement de ses clients d'assurance-prévoyance. Elle se positionne ainsi comme le deuxième 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 contexte économique et financier, 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 ont un impact significatif sur 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.



Par ailleurs, le contexte économique et financier et, d'un point de vue structurel, les évolutions démographiques comme l'allongement de la durée de vie et le vieillissement de la population notamment, induisent de nouveaux besoins, qu'il s'agisse de crédit, de dépendance, de retraite, d'assistance, de services à la personne, d'épargne retraite.

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 et l'extension du Livret A à l'ensemble des banques accroît la concurrence dans le secteur bancaire, sur un segment qui constitue pour La Banque Postale un levier de conquête, notamment auprès de la clientèle jeune.

Enfin, les évolutions réglementaires en cours renforcent les exigences en termes de conformité et sont susceptibles d'induire un accroissement 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 l'accent sur la clientèle des particuliers qu'il convient de mieux comprendre, mais aussi d'équiper en adaptant les modes de relation aux évolutions des comportements et en plaçant la qualité du service rendu au client 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 rôle de La Banque Postale auprès de la clientèle en situation de fragilité.

Un cap important doit être franchi en 2012 concernant le dispositif multicanal de La Banque Postale : chaque client doit être 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.

S'agissant des personnes morales, le développement de La Banque Postale découle naturellement de son positionnement stratégique sur la banque de détail,

dont elles constituent une composante essentielle. Les personnes morales représentent une opportunité de développement puisqu'elles ne contribuent qu'à hauteur de 6 % du Produit Net Bancaire (PNB) de La Banque Postale alors qu'elles représentent le tiers du PNB de la banque de détail en France.

La Banque Postale bénéficie déjà d'une base de clientèle significative, avec environ 459 000 clients sur l'ensemble des segments de clientèle fin 2011 (TPE & Professionnels, PME, grandes entreprises, économie sociale, associations) qui constituent un vecteur de croissance naturelle.

Le développement de l'offre aux personnes morales dans les années à venir, notamment grâce à la nouvelle filiale La Banque Postale Crédit Entreprises, constitue l'un des axes stratégiques du développement commercial de La Banque Postale.

5.1.3.4.4 Au cœur du plan stratégique 2011-2015 « L'intérêt du client d'abord : prouvons la différence », l'accélération du développement commercial

La trajectoire de La Banque Postale repose principalement sur le développement de son Produit Net Bancaire, 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, la maîtrise des coûts et le renforcement de la base de fonds propres constituent deux éléments clés pour pérenniser le modèle 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 son effort d'amélioration de l'efficacité opérationnelle ;
- adapter son modèle aux évolutions du marché bancaire ;
- consolider son assise financière.

La Banque Postale entend conforter 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.

C'est dans cette optique que le plan stratégique de La Banque Postale 2011-2015 « L'intérêt du client d'abord : prouvons la différence » met l'accent à la fois sur l'accélération de son développement commercial et sur le renforcement de la singularité de l'approche de La Banque Postale en matière de conception de ses produits et de relation avec ses clients.

Quatre priorités ont été fixées par le plan stratégique à horizon 2015 :

1. atteindre un Produit Net Bancaire de 6,7 milliards d'euros ;
2. être la banque de 11 millions de clients actifs ;
3. conquérir 120 000 clients jeunes en banque principale chaque année ;
4. fidéliser 300 000 nouveaux clients parrainés par les postières et les postiers.

5.1.3.4.5 Le développement d'une nouvelle activité destinée aux collectivités territoriales

À la fin du premier semestre 2012, la nouvelle offre de financement des collectivités locales sera constituée d'une gamme de crédits simples, adossés en liquidité avec une tarification transparente. Pour refinancer ces nouveaux crédits, la coentreprise de La Banque Postale et de la Caisse des Dépôts s'appuiera sur la société de crédit foncier Dexia Municipal Agency (Dexma), désormais adossée à une société de moyens, et contrôlée par un

holding public dont l'État français, la Caisse des Dépôts et La Banque Postale seront actionnaires.

Ainsi, La Banque Postale pourra suivre les modalités de gestion de ses nouveaux crédits et pourra se renforcer progressivement au capital du holding public en fonction de la production de crédits confiés à Dexma.

Pour proposer rapidement leur nouvelle offre, La Banque Postale et la Caisse des Dépôts, au sein de leur filiale commune, utiliseront un certain nombre d'outils et de ressources de Dexia Crédit Local.

En outre, afin de répondre à l'ensemble des besoins en matière de financement local, La Banque Postale sera également en mesure de proposer aux acteurs du secteur local une offre de financement, notamment de court terme.

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

| (en millions d'euros) | 2011 | 2010 | Évolution 2011/2010 | | 2009 ^(*) |
|--------------------------------|--------------|--------------|---------------------|------------|---------------------|
| | | | (en montant) | (en %) | |
| Chiffre d'affaires | 4 443 | 4 368 | + 75 | 2 % | 4 262 |
| Charges opérationnelles | (4 333) | (4 319) | - 14 | 0 % | (4 319) |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 110 | 49 | + 61 | NS | (56) |

(*) 2009 retraité au format 2010 : à compter du 01/01/2010, 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 31/12/2009, ces charges étaient refacturées au Courrier et comptabilisées en produits d'exploitation (223,6 millions d'euros en 2009).

Avec 78 % de la population qui fréquente les bureaux de poste (étude semestrielle), dont 70 % une fois par mois et 2 millions de visiteurs par jour, L'Enseigne La Poste est un réseau de distribution multimétier et multicanal essentiel au fonctionnement du Groupe et de la société française.

Réseau de distribution au service des Métiers du Groupe La Poste pour les clientèles grand public et professionnels⁽¹⁾, 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.

(1) 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.



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 % de 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, l'objectif poursuivi par l'Enseigne est de faire évoluer ses offres de services, en concertation avec les Métiers, vers significativement plus de création de valeur et d'avoir un réseau mieux adapté pour répondre aux besoins diversifiés de chaque catégorie de clients.

L'Enseigne a commercialisé, au 31 décembre 2011, 18,2 % du chiffre d'affaires du Courrier, 27,5 % de celui de ColiPoste et 11,4 % de celui de Chronopost et réalisé 7,7 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 leurs cœurs d'activité 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 17 064⁽¹⁾ 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 chacun d'eux 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.

L'arrêt des accords commerciaux locaux et de la vente de carterie fin janvier 2011 a permis à l'Enseigne de se recentrer sur son cœur de métier. L'accès aux services de La Poste pour les Professionnels est facilité par la mise en place d'un espace dédié en bureau de poste, d'un numéro de téléphone (3634) et d'un site internet « mon bureau de poste ».

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 17 064 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, 56,5 % 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, un Contrat de présence postale territoriale contenant 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, a été mis en place entre les trois parties. Le premier a été signé

(1) Incluant 40 points de contact à statut particulier (bureaux militaires, Agences Postales situées à Andorre et Monaco). Les données 2011 sont issues des rapports de maillage territoriaux.

en novembre 2007 pour la période 2008-2010. Ce contrat précise les modalités du financement de la contribution de La Poste à l'aménagement du territoire 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 2010, 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 26 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 section 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 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. Les partenariats sont conclus avec l'accord des élus locaux et consistent à confier la prestation des services les plus usuels à des tiers publics (communes ou communautés) pour les Agences Postales Communales, ou privés (commerçants) pour les Relais Poste. 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 9 955 au 31 décembre 2011, 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 7 069⁽¹⁾ au 31 décembre 2011, 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...), des colis (vente d'emballages, dépôt, remise...) ou des Services financiers (retrait d'espèces jusqu'à 350 euros par semaine sur CCP ou Livret A). En contrepartie des moyens engagés, les APC reçoivent une indemnité compensatrice.

On dénombre 5 089 APC à fin 2011.

(1) Hors les 14 Agences Postales d'Andorre et de Monaco, et hors 7 « autres partenariats » (agences postales hors convention et « autres »).



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 débiteurs 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 chargés 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...). Ils peuvent être indépendants ou liés à un réseau de distribution, voire franchisés d'une enseigne.

On dénombre 1 973 Relais Poste à fin 2011.

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 RP, comme les APC, 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 accès aux services postaux auprès de 26 000 buralistes et auprès des enseignes de grande distribution (5 500 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 207 en 2011, ce qui porte le nombre de partenariats à 7 069 au sein d'un réseau comptant 17 024⁽¹⁾ points de contact avec la clientèle.

L'Enseigne est présente en zone urbaine via 6 955⁽²⁾ points de contact dont 6 023 bureaux et 932 partenariats APC/RP. 859 bureaux de poste sont situés en zone urbaine sensible (ZUS) ou en desservent une, 280 font partie des 1 000 établissements les plus importants et ils génèrent 13,7 % de l'activité.

Elle est présente en zone rurale (au sens INSEE) via 10 069⁽³⁾ points de contact (3 932 bureaux et 6 137 partenariats) dont plus du tiers délivre un conseil bancaire. Le nombre de points de contact en zone de revitalisation rurale ou en zone de montagne s'élève à 5 160 (1 929 bureaux et 3 231 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, produits IARD, crédits à la consommation, etc. ;
- les services courrier : achat d'enveloppes Prêt-à-Poster, distribution de la Lettre Verte, affranchissement, retrait des instances, réexpédition du courrier, etc. ;
- les services colis : vente, dépôt et retrait, etc. ;
- la téléphonie.

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 en faire des 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 2015, 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.

(1) Hors les 40 points de contact à statut particulier.

(2) Hors DOM.

(3) Hors DOM.

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'allègement 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...

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 courrier 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 2011 son programme de modernisation et de rénovation.

Le déploiement prioritaire du format ESC sur les 1 000 plus grands bureaux a débuté en 2009 (161 bureaux) et s'est poursuivi en 2010 (620 bureaux). À fin 2011, 1 250 bureaux sont au format ESC.

Pour accompagner sa stratégie d'orientation des opérations à faible valeur ajoutée vers les automates, l'Enseigne s'appuie sur environ 14 291 automates :

- 5 291 automates « courrier » (affranchissement et distributeurs de timbres) ;
- 9 000 automates « financier » (distributeurs de billets, changeurs de monnaie, urnes de dépôt de chèques et automates de remise 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 2011, 1 060 bureaux ont été certifiés, l'objectif étant d'étendre progressivement le périmètre de certification.

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 réduit, passant de 7 minutes 19 secondes en novembre 2009 à 6 minutes 18 secondes en 2011. L'attente globale en bureaux (toutes opérations, guichets et hors guichets), quant à elle, s'est établie à 5 minutes 32 secondes en 2011.

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'action 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, l'accessibilité relationnelle de son personnel en contact permanent et direct avec les clients 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 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, 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. Comme l'activité de la banque de détail en France est en mutation, la Direction Générale des Services Financiers et la Direction Générale de l'Enseigne ont décidé d'accélérer le développement commercial et de déployer une stratégie de distribution qui s'adapte aux nouveaux comportements de la clientèle. Un accord social en date du 5 septembre 2011 s'inscrit dans ce cadre et porte sur l'environnement de travail et sur les perspectives d'évolution professionnelle ;
- 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 dirige 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.

Conformément au décret du 31 mai 2011 relatif à la santé et à la sécurité au travail à La Poste, l'entreprise a mis en place depuis le 16 novembre 2011 de nouveaux CHSCT, dont les modalités de fonctionnement sont désormais régies par le Code du travail.

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 post payées, ainsi que des produits et services complémentaires. Dans ce cadre, le Groupe a développé un partenariat industriel avec SFR, un spécialiste des télécommunications, qui apporte son savoir-faire (voir chapitre 5.4.1.4) en contrepartie de l'accès au réseau de distribution de l'Enseigne et permet le développement de cette activité. Depuis mars 2011, la société La Poste Telecom est en charge de cette nouvelle activité d'opérateur de réseau mobile virtuel sous la marque La Poste Mobile.

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.

L'Enseigne le développe en cohérence avec les valeurs du Groupe : confiance, transparence, simplicité, proximité, accessibilité au plus grand nombre. Le positionnement défini pour La Poste Mobile est le strict reflet de ces valeurs. La Poste Mobile propose ainsi une offre simple à comprendre, économiquement attractive, présentée et commercialisée dans le cadre d'une relation client de proximité et de confiance.

Pour construire rapidement sa notoriété et soutenir la commercialisation de son offre, La Poste Mobile déploie un dispositif de lancement puissant, à la hauteur de ce qu'investissent les grands opérateurs de téléphonie mobile, lors de leur arrivée sur le marché, avec notamment une campagne publicitaire multimédia (TV, affichage, presse, Internet) et un dispositif de relation presse.

Les bureaux sont classifiés par catégorie en fonction de leur potentiel commercial et de la place disponible pour présenter les mobiles (jusqu'à 30 mobiles en stock local). À fin 2011, 2 000 bureaux commercialisent des abonnements et 2 000 supplémentaires des packs prépayés. Les gammes de forfaits et de mobiles sont renouvelées plusieurs fois dans l'année afin de s'adapter aux évolutions très rapides du marché de la téléphonie.

Les résultats du lancement commercial, supérieurs aux prévisions, ont permis de montrer la légitimité de l'offre vis-à-vis des clients et la forte adhésion des postiers à la commercialiser. Les enquêtes de satisfaction ont par ailleurs été positives. Le mix des ventes a été conforme à celui du marché national avec une forte proportion de mobiles *smartphones* et de forfaits internet.

La Poste Telecom, a acquis la société Debitel avec un parc de 290 000 clients en mars 2011. L'offre Simplicime

proposée par Debitel a cessé d'être commercialisée au lancement de La Poste Mobile au grand public en mai 2011.

Les 10 premiers mois d'activité ont généré un chiffre d'affaires de 90 millions d'euros (à 100 %) et le nombre de ventes tous canaux confondus s'est élevé à 372 000. Au 31 décembre 2011, le nombre de clients s'élève à 565 000.

Le marché de la téléphonie mobile est en mutation rapide avec l'arrivée début 2012 d'un nouvel opérateur et la mise en place de nouvelles offres commerciales par tous les opérateurs.

La Poste Mobile capitalise sur un positionnement basé sur la proximité client et la distribution via un réseau physique qui se compose, à fin mars 2012, de près de 3 000 bureaux de poste, et qui devrait fortement augmenter au cours du premier semestre 2012 pour atteindre près de 10 000 bureaux à fin juillet. La Poste Mobile a par ailleurs annoncé, le 2 avril 2012, le lancement d'une nouvelle gamme simplifiée avec une baisse des tarifs, conformément à sa stratégie visant à être l'opérateur à réseau physique le plus accessible du marché.

5.1.5 L'immobilier : Poste Immo, opérateur immobilier global partenaire de la dynamique du Groupe

| | 2011 | 2010 | Évolution 2011/2010 | | 2009 |
|------------------------------------|-----------------------|------------|---------------------|-----------------|------------|
| | (en millions d'euros) | | (en montant) | (en %) | |
| Chiffre d'affaires | 793 | 747 | + 46 | + 6,1 % | 754 |
| Produits opérationnels hors Groupe | 8 | 7 | + 1 | + 14,3 % | 9 |
| Produits opérationnels intragroupe | 785 | 740 | + 45 | + 6,1 % | 745 |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 51 | 35 | + 16 | + 45,7 % | 54 |

5.1.5.1 PRÉSENTATION

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 ;
- à la performance économique et financière.

Un parc immobilier très important

Réparti sur l'ensemble du territoire, le parc immobilier du Groupe La Poste est, par sa taille, le deuxième parc national après celui de l'État. Totalement atypique, il est riche d'une grande diversité d'actifs tant par leur taille que par leur nature et leur destination. Il se compose ainsi de vastes plates-formes industrielles, de petites et moyennes surfaces commerciales et de locaux tertiaires. Pour illustration, le plus petit actif (le bureau de poste de la Tour Eiffel) a une surface de 9 m² et les plus grands, tels que la Plate-forme Industrielle du Courrier (PIC) de Wissous ou la Poste du Louvre, ont des surfaces pouvant aller jusqu'à 39 000 m².

Le parc immobilier du Groupe présente des caractéristiques hors normes par son ampleur. Ses 7,1 millions de mètres carrés dont 61 % détenus en propre correspondent à 25 000 baux gérés.

Le parc irrigue l'ensemble du territoire et traduit la mission de service public de La Poste en matière d'aménagement du territoire (au moins 90 % de la population d'un département doit être à moins de 5 km – 20 minutes – d'un bureau de poste).

Enfin, la spécificité de ce parc de 12 244 immeubles réside dans le nombre de personnes franchissant son seuil chaque jour, soit 2 millions de visiteurs quotidiens dans les bureaux de poste.

Au-delà de ces aspects, le parc immobilier du Groupe représente des enjeux financiers considérables. En effet, l'immobilier est le deuxième poste de charges (loyers et charges locatives) mais aussi le premier poste au bilan du Groupe, évalué à 4 milliards d'euros dans les comptes 2011 du Groupe.

Le pôle immobilier

Pour gérer ce parc, le pôle immobilier se structure autour de deux 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 exerce son activité au profit des Métiers du Groupe, et dans l'objectif de réduire leurs coûts immobiliers. À cette fin, des contrats de partenariat et de service sont signés au niveau national et pour la première fois régionalisés en 2011 afin de coordonner l'action des directions concernées sur tout le territoire. Mise en place avec la Direction du Courrier et la Direction de l'Enseigne, cette démarche a vocation à se développer avec tous les clients internes.

En qualité de foncière de Groupe et de prestataire de services, Poste Immo développe des opérations d'ingénierie immobilière et financière ; Poste Immo réalise des rapprochements stratégiques avec des opérateurs spécialisés pour maintenir et accroître la valeur du parc immobilier et faire évoluer le parc afin de doter les Métiers d'un outil industriel et commercial adapté à leurs nouveaux usages.

Le pôle immobilier, qui compte plus de 1 100 collaborateurs dotés d'une double culture immobilière et postale, se positionne résolument comme un partenaire de la dynamique du Groupe.

5.1.5.2 ACTIVITÉS

Attentif à délivrer aux Métiers du Groupe un accompagnement et des prestations aux meilleurs standards du marché, Poste Immo fédère son offre globale de service autour de quatre lignes d'activité : solutions immobilières et agence, gestion d'actifs, gestion du parc, maîtrise d'ouvrage et développement de projets.

Avec ses 12 directions régionales, Poste Immo couvre l'ensemble du territoire 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 est l'interlocuteur des Métiers du Groupe pour anticiper leurs besoins immobiliers et évaluer en amont les possibilités d'occupation optimale des surfaces utilisées sur le parc patrimonial comme sur le parc locatif externe. La réduction des surfaces sous-occupées ou vacantes constitue le levier essentiel de diminution de la facture immobilière. L'optimisation du tertiaire a débuté dès 2005 avec la mise en place des

schémas directeurs urbains et en 2011, cette démarche a été amplifiée dans le cadre d'un dispositif Groupe avec l'élaboration de schémas directeurs immobiliers Métiers. Ce dispositif concerne essentiellement des surfaces occupées par plusieurs Métiers. Aussi, a-t-il été encadré dans sa mise en œuvre par un dispositif arrêté par le Comité exécutif du Groupe. Enfin grâce à un travail collaboratif entre les Métiers, le Groupe et les filiales, une charte d'aménagement des espaces tertiaires a été élaborée par Poste Immo en 2011. Elle assure aux collaborateurs un environnement de qualité et garantit des conditions de travail homogènes.

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. Depuis 2010 une renégociation des baux avec les bailleurs externes a permis d'obtenir une réduction de coûts importante pour les Métiers.

La « **Gestion d'actifs immobiliers** » assure une mission de foncière de groupe qui répond aux besoins d'exploitation des Métiers tout en appliquant 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, illustre cette politique, les partenaires étant dans les deux cas des acteurs référents du marché. En 2011, un accord de partenariat a été signé avec le groupe Casino pour une durée de cinq ans. Il vise à implanter des commerces alimentaires de proximité dans des surfaces disponibles, contiguës aux bureaux de poste, dans des communes de moins de 12 000 habitants. Ce partenariat s'appuie sur un premier potentiel d'une cinquantaine de sites situés sur l'ensemble du territoire.

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 leurs besoins. En 2011, la gestion externalisée de 1,3 million de m² a été confiée à quatre entreprises dans le cadre d'un projet de Gestion Externalisée des Immeubles Multi-Occupants (GEIMO). Cette démarche s'inscrit dans une politique de sécurisation et de clarification des responsabilités propriétaires-locataires, mais aussi dans une politique de maîtrise des charges d'exploitation. Enfin, Poste Immo a souhaité faire évoluer l'activité *property* en mettant en place des process, une organisation et des outils conformes aux standards du marché. Le projet SMARTS (Standards de Marché et Refonte Technique et Système) a ainsi débuté en 2011.

L'activité « **Maîtrise d'ouvrage** » donne corps aux stratégies industrielles et commerciales des Métiers du Groupe et valorise le parc immobilier patrimonial par le déploiement de projets immobiliers responsables, innovants et performants. Dans ce cadre, Poste Immo conduit des chantiers de tailles et de natures très diverses, ainsi que les études de programmation, de faisabilité, de montage et les achats de travaux de services et de fournitures dans un souci de réduction des coûts et des délais. L'année 2011 a été marquée par la livraison de près de 3 000 opérations, notamment le siège de La Banque Postale. Le 10 octobre 2011, une consultation européenne a été lancée en vue de désigner une équipe de maîtrise d'œuvre pour la restructuration de la Poste du Louvre. La restructuration de ce bâtiment emblématique du patrimoine immobilier du Groupe La Poste permettra non seulement de moderniser les activités postales déjà existantes, mais aussi d'implanter les fonctions de distribution de colis.

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.). Toutes les constructions neuves sont délivrées aux normes BBC/HQE, l'enjeu essentiel étant la mise aux normes du parc ancien dont 50 % ont plus de 50 ans. Poste Immo a conduit un diagnostic de son parc pour anticiper la mise en œuvre des dispositifs du Grenelle 2.

5.1.5.3 ENJEUX ET STRATÉGIE

Poste Immo inscrit sa stratégie Cap Performance Immobilier dans celle d'Ambition 2015 qui fixe deux objectifs majeurs : réduire les coûts immobiliers supportés par les Métiers et dégager par des cessions d'actifs ou de la création de valeur le cash nécessaire pour financer les investissements.

Avec Cap performance Immobilier 2015, Poste Immo a défini cinq priorités stratégiques :

- réduire de manière significative la facture immobilière des Métiers du Groupe en actionnant les leviers économiques à sa disposition : optimisation des surfaces, renégociation des baux externes et réduction des charges des immeubles ;
- rationaliser le parc immobilier pour mieux le valoriser sans accroître l'endettement ;
- accompagner les projets des Métiers-clients, en mettant notamment en œuvre les projets de développement ou de modernisation des Métiers ;
- atteindre une performance durable et responsable dans tous les domaines de l'entreprise, aussi bien dans ses activités immobilières que dans son rôle d'employeur responsable ;
- préparer l'avenir.

Poste Immo veut hisser son offre de services au niveau des meilleurs opérateurs de marché en préparant d'ores et déjà les solutions de demain. Poste Immo ne pourra atteindre ses objectifs qu'en instaurant une relation solidaire avec ses clients.

5.1.5.4 CHIFFRES CLÉS

Avec 12 244 immeubles – dont 3 890 détenus en pleine propriété – Poste Immo gère l'un des plus importants parcs immobiliers patrimoniaux et locatifs après l'État.

Parc immobilier patrimonial

| | 31/12/2011 | 2010 | Évolution 2011/2010 | |
|--|------------|-------|---------------------|---------|
| | | | en montant | en % |
| Nombre d'actifs | 3 890 | 4 088 | (198) | - 4,8 % |
| Nombre de m ² (en milliers) | 4 276 | 4 418 | (142) | - 3,2 % |



Aperçu des activités

Présentation des activités

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

| Type d'immeuble | 2011 | | 2010 | |
|---|--------------|--------------------|--------------|--------------------|
| | Immeubles | SUN ⁽¹⁾ | Immeubles | SUN ⁽¹⁾ |
| Bureaux de poste | 1 754 | 598 | 1 896 | 639 |
| Locaux d'activité ⁽²⁾ | 708 | 1 553 | 720 | 1 607 |
| Logements | 60 | 36 | 61 | 36 |
| Mixte / Bureaux de poste ⁽³⁾ | 1 127 | 1 039 | 1 159 | 1 068 |
| Tertiaire ⁽⁴⁾ | 197 | 977 | 206 | 998 |
| Autres ⁽⁵⁾ | 44 | 73 | 46 | 70 |
| TOTAL | 3 890 | 4 276 | 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...).

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

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

Parc immobilier locatif

| | 31/12/2011 | 2010 | Évolution 2011/2010 | |
|--|------------|-------|---------------------|---------|
| | | | en montant | en % |
| Nombre d'actifs | 8 354 | 8 445 | (91) | - 1,1 % |
| Nombre de m ² (en milliers) | 2 791 | 2 760 | 31 | 1,1 % |

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

| Type d'immeuble | 2011 | | 2010 | |
|--------------------------|--------------|--------------------|--------------|--------------------|
| | Immeubles | SUN ⁽¹⁾ | Immeubles | SUN ⁽¹⁾ |
| Bureaux de poste | 6 909 | 1 010 | 6 984 | 1 020 |
| Locaux d'activité | 730 | 1 390 | 710 | 1 332 |
| Logements | 30 | 15 | 40 | 11 |
| Mixte / Bureaux de poste | 382 | 172 | 373 | 172 |
| Tertiaire | 293 | 197 | 304 | 214 |
| Autres | 10 | 7 | 34 | 11 |
| TOTAL | 8 354 | 2 791 | 8 445 | 2 760 |

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

Occupation des immeubles patrimoniaux et locatifs par les Métiers

| | 2011 | | 2010 | |
|----------------------------------|--------------------------------------|--------------|--------------------|--------------|
| | SUN ⁽¹⁾ en m ² | % | SUN ⁽¹⁾ | % |
| Courrier | 3 220 431 | 46 % | 3 268 000 | 45 % |
| Enseigne | 2 123 438 | 30 % | 2 192 000 | 31 % |
| La Banque Postale | 308 306 | 4 % | 303 000 | 4 % |
| Colis | 416 043 | 6 % | 423 000 | 6 % |
| Support/structure | 241 186 | 3 % | 270 000 | 4 % |
| Immobilier | 31 472 | 1 % | 26 000 | 0 % |
| Clients extérieurs | 63 264 | 1 % | 76 000 | 1 % |
| Surfaces vacantes ⁽²⁾ | 662 997 | 9 % | 620 000 | 9 % |
| TOTAL | 7 067 137 | 100 % | 7 178 000 | 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⁽¹⁾ est de 14,8 % au 31 décembre 2011. Il représente 632 879 m² dont 387 119 m² en cours de cession et 2 657 m² en travaux/démolition. Le taux de vacance net⁽²⁾ de ces surfaces est de 5,7 %. Le taux de vacance locatif⁽³⁾ est de 1,1 % au 31 décembre 2011, soit 30 118 m².

5.2 LA QUALITÉ DE LA RELATION CLIENT AU CŒUR DU PROJET D'ENTREPRISE

Acteur clé de la relation client, 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 clients et sur le développement d'une relation multicanal, dont l'innovation de service 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 clients ;
- simplification de la relation par le développement d'un dispositif multicanal Groupe et le 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.

(1) Pourcentage des surfaces patrimoniales non occupées.

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

(3) 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 73 %⁽¹⁾ des Français, elle est citée⁽²⁾ 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 clients :

- 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 termes de fréquentation client, à moins de cinq minutes pour les opérations rapides de type dépôt/retrait de courrier ou colis.

Les résultats en termes de tenue des engagements ont été particulièrement positifs et en progression de 2009 à 2011.

Fin 2011, l'attente dans les 1 000 plus grands bureaux de poste est désormais réduite à 2 minutes 25 pour retirer ou déposer les courriers et colis, les engagements décrits ci-dessus liés à la distribution du Courrier sont 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 de nouveau atteints en 2011 grâce aux plans d'action dans les Métiers (formation à la qualité des réponses, renforcement des équipes, simplification des formulaires de réclamation internet...).

Après la consultation lancée en 2010 auprès de toutes ses clientèles, le Courrier a publié dès le 2 janvier 2011 quatre chartes d'engagements clients couvrant chacune ses segments de clientèle.

Dans cette perspective, sur la base d'un référentiel d'engagements de service co-construit avec les clients et les collaborateurs du Groupe, L'Enseigne La Poste a certifié AFNOR « Engagements de service » près de 1 100 bureaux de poste fin 2011. La Poste offre ainsi le plus vaste réseau d'agences certifiées « Engagements de service » d'Europe. Parallèlement, depuis le début de l'année 2011, un programme de publication de chartes d'engagements locaux a été lancé au sein des 1 000 plus importants bureaux. Fin 2011, plus de 550 bureaux ont affiché une charte d'engagements locaux, définis par les postiers avec leurs clients.

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 LA POSTE. 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 17 064 points de contact de La Poste.

Aujourd'hui, les volumes de fréquentation reflètent le succès de ce service qui vient répondre à une véritable attente des consommateurs de La Poste. Le 3631 accueille près de 800 000 appels par mois, plus de 125 000 visiteurs uniques consultent chaque mois l'espace Service Consommateurs sur Internet et plus de 25 000 formulaires de réclamation papier sont transmis au Service Consommateurs par courrier.

Après avoir obtenu, dès sa première année, le trophée « Élu Service Client de l'année 2010 », le Service Consommateurs du Groupe a obtenu en novembre 2011 la certification NF Service « Centre de Relation Clients » pour sa partie Courrier. Cette certification de service impose à la fois des exigences élevées de performance (taux de décroché,

(1) Baromètre de la réputation IPSOS/La Poste, 2011, nouveau dispositif de mesure de la réputation de La Poste mis en place à partir de 2011, réalisé mensuellement par internet auprès d'un échantillon de 1 000 français, à raison de 250 interviews hebdomadaires.

(2) Top Com TNS Sofres, 2009.

taux d'abandon, durée de navigation dans le serveur vocal, satisfaction client, etc.) et de qualité du management (taux de formation, efficacité de la formation, satisfaction des collaborateurs, etc.). Le Groupe La Poste a ainsi rejoint le cercle très fermé des 29 entreprises à détenir ce certificat en 2011. Cette récompense est corroborée par 84 % de clients satisfaits de la rapidité d'accès à un téléconseiller et par 91 % de clients satisfaits de la qualité du contact de ces derniers ⁽¹⁾. Ce certificat vient également confirmer 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 voici seulement deux années grâce à des formations allant jusqu'à 15 semaines.

L'année 2011 a été caractérisée par le développement de l'innovation de service appliquée à la relation client. L'espace Service Consommateurs sur le portail www.laposte.fr a été refondu pour faciliter l'accès aux

formulaire de réclamations. Un questionnaire en ligne permanent permet aux consommateurs de donner leur opinion à l'égard du site. Enfin, la création d'une page dédiée aux personnes sourdes et malentendantes a été lancée. Parallèlement, sur les médias sociaux, la nouvelle page Facebook de La Poste permet aux internautes d'avoir accès au suivi de leurs courriers et colis, tout comme ils peuvent le faire sur Twitter depuis 2010. Concernant la relation client en bureau de poste, plus de 1 200 bureaux de poste ont été modernisés fin 2011 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.

Les progrès réalisés par Le Groupe La Poste ont également été salués par les professionnels au travers des Palmes de la Relation Client remises le 4 octobre 2011 par l'Association Française de la Relation Client dans la catégorie Meilleur Directeur Relation Client de l'année.

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.

Coconstruit avec les clients et les collaborateurs du Groupe, le contenu de l'esprit de service a 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 managers et collaborateurs et entre Métiers.

La diffusion de l'esprit de service articule la mobilisation des managers, la formation des cadres et des agents et l'accompagnement managérial. Ainsi, depuis 2009, plus de 20 000 collaborateurs de l'Enseigne ont suivi la formation « Service Gagnant » sur les standards et les attitudes services et la quasi-totalité des opérateurs de livraison ColiPoste ont suivi la formation à la gestion des « insatisfactions clients ».

Des rencontres en territoire, combinant témoignages d'entreprises et travaux en ateliers, appelées « Instants Qualiades », sont régulièrement organisées sur la mise en œuvre de l'esprit de service. En moyenne, près de 150 managers opérationnels de tous les Métiers participent à chaque rencontre.

Véritable levier opérationnel de l'esprit de service, l'innovation participative a connu un développement très volontariste au sein de chaque Métier, organisée autour d'intranets dédiés à la remontée et à la diffusion d'idées ainsi qu'au travers de challenges orientés sur la mise en œuvre des attitudes clés de l'esprit de service. L'année 2011 affiche un résultat de plus de 20 000 idées, à comparer aux 10 107 idées enregistrées en 2010. Les idées les plus remarquables sont sélectionnées chaque année par un jury, des prix sont remis aux détenteurs des meilleures idées par les membres du Comité exécutif du Groupe et les dirigeants de chaque métier au cours de cérémonies « les Trophées Qualiades ».

(1) Source : MV2 avril 2011.



5.2.4 Le pilotage de la qualité de la relation client

Les mesures de tenue des engagements clients 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 clients, des standards de service ont été définis en interne pour les bureaux de poste et pour les établissements courrier, sur les principaux points du parcours client (netteté des espaces, information client, disponibilité des automates, attente...).

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 clients et des standards de service. L'engagement client portant sur la réduction de l'attente en bureau de poste a même été inclus en 2011 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. Le certificat « *Investors in People* » obtenu par l'échelon corporate du Groupe en 2010 a été confirmé en juillet 2011 en reconnaissance de la qualité des démarches de management et de valorisation du capital humain.

La Poste contribue au développement et à la diffusion des bonnes pratiques de management de la qualité à travers sa participation aux instances qualité (présidence au comité « Management & Services » de l'AFNOR, de l'association Innov'Acteurs...), 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).

5.3 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

5.3.1 Une politique RSE intégrée à la stratégie du Groupe

Depuis 2003, le Groupe a montré la continuité de son engagement en faveur de la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).

Le plan stratégique « Performance et Convergence » (2003-2007) a initié la démarche de développement durable du Groupe La Poste, les objectifs fixés

constituaient des leviers destinés à favoriser la prise de conscience, à impulser la démarche et à la traduire en expérimentations ou en programmes d'actions. Le projet stratégique « Performance et Confiance » (2008-2012) a placé le Développement Responsable au cœur de la stratégie d'entreprise.

La stratégie « Ambition 2015 » poursuit dans cette voie : le modèle social réaffirmé et le développement durable en sont les deux règles de conduite. La RSE est intégrée aux politiques mises en place pour atteindre les cinq objectifs de ce plan stratégique.

La maturité acquise par les entités du Groupe a permis en 2011 de préciser l'ambition et les priorités d'action à horizon 2015. C'est dans ce cadre que la Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale du Groupe a été créée début 2011 et que la politique de responsabilité sociale et environnementale du Groupe a été définie et validée par le Comité exécutif en septembre 2011.

Une ambition est définie : « Faire du Groupe La Poste un créateur de valeur et de lien social à long terme pour chacune de ses parties prenantes ». Elle s'articule autour de deux engagements :

- « exercer nos activités de façon toujours plus responsable en intégrant la RSE à chaque étape des processus et dans les comportements au quotidien des postiers » ;
- « être un acteur investi dans une performance durable partagée en mobilisant les acteurs de la société, avec pour objectif d'agir pour la réussite de projets collectifs et de faire de nos parties prenantes des acteurs associés à notre ambition ».

Ces engagements sont déclinés par chacun des Métiers du Groupe avec des objectifs chiffrés et des plans d'actions propres aux particularités de chacun.

Les objectifs font l'objet d'un suivi régulier dans le tableau de bord du président et l'analyse des résultats extra-financiers est intégrée depuis novembre 2011 aux revues de performance (réunions entre le président-directeur général, les directeurs de Métiers et les Directions support visant à passer en revue la performance de chaque direction concernée).

Quatre chantiers prioritaires se déploient dans le Groupe pour réaliser ces engagements à horizon 2015 :

- chantier « des processus plus vertueux » : assurer pleinement la RSE à chaque étape des processus ;
- chantier « l'appropriation de la démarche » : intégrer la RSE dans les comportements au quotidien des postiers ;
- chantier « une implication pour la société » : agir pour la réussite de projets collectifs concourant à la performance durable de la société ;
- chantier « avec nos parties prenantes » : faire des parties prenantes du Groupe des acteurs associés à son ambition.

5.3.2 Gouvernance de l'organisation

5.3.2.1 LES INSTANCES

Afin d'ancrer la RSE à tous les niveaux de décision de l'entreprise, le Groupe s'est doté de plusieurs instances. Au plus haut niveau, le Comité qualité et développement durable, émanation du Conseil d'administration (voir chapitre 16.4.3), examine les orientations stratégiques et suit les réalisations.

Le Délégué général du Groupe est le référent RSE pour le Comité exécutif.

La Direction RSE Groupe anime un Comité RSE métiers et un Comité RSE corporate avec les représentants des grandes fonctions de l'entreprise. Ces Comités suivent le déploiement des plans d'action dans le Groupe et intègrent des préoccupations RSE dans les pratiques professionnelles des filières fonctionnelles.

Chaque Métier et certaines filiales se sont dotés d'une direction RSE pour définir leur politique RSE et piloter le déploiement des plans d'action opérationnels afin d'intégrer le développement responsable dans leurs processus et leur management.

Au niveau local, des correspondants « développement durable et diversité » ont été désignés par chacun des Métiers. Ils sont soutenus dans leur démarche par les 22 Délégués régionaux qui coordonnent les actions entre les implantations locales des Métiers et des filiales et les parties prenantes locales.

5.3.2.2 LA RSE DANS L'OBJECTIVATION COLLECTIVE, LES FEUILLES DE ROUTE ET LE PROCESSUS DE DÉCISION

L'intégration de critères de développement responsable dans l'objectivation collective est déjà une réalité dans Le Groupe La Poste puisque la prime d'intéressement distribuée depuis 2010 aux employés de La Poste intègre notamment deux critères : progression de la mise en accessibilité du bâti pour les personnes à mobilité réduite des ERP (Établissements Recevant du Public) patrimoniaux et part de papier responsable consommé.

À partir de l'exercice 2010, certaines entités ont commencé à intégrer des critères de développement durable dans les feuilles de route des managers. C'est chose faite pour les membres du Comité exécutif, leurs collaborateurs immédiats et, au sein de certains métiers, pour les directeurs territoriaux en charge du Niveau Opérationnel de Déconcentration (NOD) propre à chaque Métier et filiale.

En 2011, le Groupe a conduit un travail de normalisation de l'évaluation des projets d'investissement importants en montant ou en enjeux. Des critères d'appréciation extra-financiers ont été introduits. Les impacts de l'opération sur l'environnement, les conditions de travail, la qualité du climat social notamment sont analysés.

5.3.3 La démarche éthique au sein du Groupe

Le Comité exécutif du Groupe a mis en place en 2011 un dispositif éthique. Ce dispositif est basé sur :

- un référentiel de déontologie (voir annexe 6) partagé par l'ensemble des collaborateurs du Groupe La Poste. Le référentiel se réfère aux chartes et codes existants dans différents domaines d'activités du Groupe La Poste ;
- un Comité d'éthique présidé par le Délégué général du Groupe ;
- un système d'aide personnalisée pour répondre aux questions des employés et leur permettre d'alerter sur un manquement au référentiel qu'ils auraient pu constater ou demander une médiation sur de potentiels cas de discrimination, de harcèlement moral ou de mal-être au travail ;
- un réseau de référents en déontologie composé notamment d'un déontologue Groupe et des déontologues Métiers.

Le Comité d'éthique s'est réuni à deux reprises en 2011 initiant ainsi les échanges entre les déontologues du Groupe et les Métiers, le directeur juridique, le directeur de l'audit et des risques, le Correspondant Informatique et Libertés, la directrice de la RSE, le président et le Délégué général.

Le référentiel a été transmis aux 53 000 managers du Groupe en décembre 2011. Les managers l'ont remis à tous leurs collaborateurs au cours du premier trimestre 2012. Le déploiement de la démarche est renforcé courant 2012 par la mise en place d'actions de formation et de sensibilisation par les Métiers en complément de ce qu'ils ont d'ores et déjà entrepris. En effet :

- l'Enseigne a réalisé une deuxième vague de formation à la déontologie intitulée SAISON2 articulée autour de deux composantes : un module d'*e-learning* avec des mises en situation sur des cas réels ayant pour objectif la réflexion personnelle à destination de la

ligne managériale et de la ligne conseil bancaire, et un quizz à destination des équipes guichet dans les établissements. Cette formation a été accompagnée de la distribution d'une édition réactualisée des petits livres de la Déontologie;

- le nouveau recueil de déontologie de La Banque Postale a été diffusé en 2011 dans les Services Financiers de La Poste, à l'Enseigne et à la Direction des systèmes d'information commune à La Banque Postale et l'Enseigne. Ce recueil met l'accent sur les bonnes pratiques à adopter en matière bancaire et financière vis-à-vis des prestataires informatiques externes, des demandes internes d'extractions de données, des clients porteurs d'un handicap, des clients en maison de retraite, à l'hôpital ou en détention. Une procédure opérationnelle de gestion des soupçons d'abus de faiblesse a été mise en œuvre en février 2011. Enfin, une cartographie des risques liés à la déontologie au niveau de La Banque Postale et de ses filiales (secteurs de la gestion d'actifs, de l'immobilier et du crédit notamment) a été initiée;
- Poste Immo déploie depuis 2010 une démarche éthique comprenant la réalisation d'un guide éthique qui a donné lieu à la formation de l'ensemble des collaborateurs, la création d'un Comité éthique et la nomination d'un référent éthique externe à l'entreprise;
- la Direction Achats Centrale a diffusé en janvier 2012 le Référentiel déontologie achats du Groupe, déclinaison au niveau de la fonction achats du Référentiel Déontologie du Groupe (voir annexe 6). Ce référentiel vise à rappeler et à faire respecter les règles de comportements professionnels, les principes déontologiques et les engagements de développement responsable du Groupe La Poste par l'ensemble des acteurs qui participent au processus achats.

5.3.4 La préservation de l'environnement

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce chapitre concernent La Poste maison mère, La Banque Postale et Mediapost. Ces informations correspondent à 78 % des produits opérationnels du Groupe La Poste en 2011.

5.3.4.1 PRÉVENIR LES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Compte tenu de ses activités, Le Groupe La Poste ne génère pas d'impacts environnementaux à risque.

En raison de l'évolution des dispositions législatives et réglementaires (résultant notamment du Grenelle de l'environnement), Le Groupe La Poste mène une action de veille et d'analyse des obligations qui peuvent impacter ses activités. Ces obligations peuvent toucher les clients ou les territoires sur lesquels Le Groupe La Poste est présent, et nécessitent une adaptation du Groupe.

Au-delà de cette veille, Le Groupe La Poste contribue aux côtés des institutionnels à la définition de standards dans des domaines à fort enjeu pour le Groupe. À titre d'exemple, depuis 2008, Le Groupe La Poste participe activement aux travaux de l'Observatoire Énergie Environnement Transport, piloté par le MEEDTL (Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement) et l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), en charge de la définition des modalités méthodologiques et pratiques de l'affichage CO₂ des prestations de transport.

5.3.4.2 RÉDUIRE LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DES TRANSPORTS

La Poste, avec 1,3 milliard de kms parcourus, 14 774 deux-roues motorisés, près de 53 861 véhicules légers et 338 poids lourds, porte une attention particulière aux impacts environnementaux de sa flotte et à ceux de ses sous-traitants transport.

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

- un levier technologique en intégrant progressivement des véhicules plus respectueux de l'environnement dans sa flotte interne. L'arrivée des véhicules électriques constitue une contribution importante à la réduction des émissions de CO₂, des émissions de polluants atmosphériques (particules, Nox) et à la réduction des nuisances sonores. Cette action est complétée par une évolution régulière du parc automobile thermique pour

l'amener aux dernières normes Euro. La Poste dispose à ce jour de près de 484 véhicules électriques (voitures, quadricycles et deux-roues) et 8 387 vélos à assistance électrique ;

- l'utilisation de moyens de transport à moindre impact. Le Courrier diminue le recours au transport aérien et développe le recours au transport ferroviaire. 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 en 2015 ;
- un levier logistique en optimisant les tournées et les chargements. Aujourd'hui 66 % des liaisons nationales de ColiPoste sont réalisées avec le mode de livraison en vrac. L'extension de ce mode aux liaisons régionales (jusqu'aux agences de livraison) a été testée avec succès en 2011 ;
- un levier comportemental en formant ses collaborateurs à l'éco-conduite (71 741 personnes formées depuis 2007).

Concernant les enjeux environnementaux liés à leurs prestataires de transport, le Courrier et ColiPoste intègrent depuis plusieurs années dans les cahiers des charges de ces derniers des critères environnementaux tels que la consommation de carburant et les normes Euro pondérés à plus de 10 % ainsi que d'autres critères évalués de manière qualitative tels que l'âge des matériels ou la formation à l'éco-conduite.

En 2011, La Poste, a émis 525 256 tonnes de CO₂ liées à ses activités de transport (sous-traitance comprise), soit une réduction de 1,41 % par rapport à 2010 au regard d'un trafic en hausse de 3,1 % pour ColiPoste et d'une augmentation des points de distribution de 1,49 % pour le Courrier.

5.3.4.3 RÉDUIRE LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DES BÂTIMENTS

Le domaine du bâtiment connaît une forte évolution du contexte réglementaire avec le Grenelle de l'environnement.

Dans ce contexte, le secteur immobilier connaît une mutation profonde des pratiques (construction, rénovation, exploitation).

Avec un parc de 12 244 immeubles gérés, soit 7,1 millions de m², dont 4,3 millions de m² en pleine propriété, Poste Immo se mobilise pour réduire les consommations d'énergie et les émissions de CO₂. Poste Immo, actionne



quatre leviers d'action avec des effets différenciés, sur une échelle de temps plus ou moins longue :

- le juste dimensionnement du parc immobilier et son adéquation aux besoins et aux nouveaux usages ;
- la construction de bâtiments aux meilleures pratiques du marché, avec un niveau BBC/HQE en s'assurant de la performance environnementale du bâtiment grâce à l'adjonction progressive de baux verts. Depuis 2010, sept bâtiments BBC ont été livrés et la mise en place de baux verts s'est poursuivie en 2011 avec sept baux verts signés à ce jour ;
- le développement des sources d'approvisionnement en énergies renouvelables (EnR) des projets de construction est systématiquement étudié. À titre d'exemple, l'utilisation de la géothermie pour la Plateforme de Distribution du Courrier (PDC) de Boulay, l'installation d'un chauffe-eau solaire sur l'agence ColiPoste de Bois-d'Arcy ;
- l'amélioration de la performance énergétique du parc existant qui constitue l'enjeu majeur pour La Poste, compte tenu de la volumétrie du parc. Poste Immo a lancé deux campagnes d'audits énergétiques en 2009 et 2010 sur 50 % des m² patrimoniaux, soit 781 bâtiments. Cela a permis de segmenter et de dimensionner les investissements à réaliser et leur pertinence.

5.3.4.4 PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ, OPTIMISER L'UTILISATION DES RESSOURCES ET LA GESTION DES DÉCHETS

Le Groupe La Poste est, du fait de ses activités, un consommateur et un transporteur de papier qui pèse sur ce marché.

L'utilisation responsable du papier constitue un enjeu pour le Groupe. En 2011, la consommation de la maison mère, de La Banque Postale et de Mediapost s'élève à 22,1 milliers de tonnes. Toutes les entités sont mobilisées pour privilégier le recours à l'utilisation de papier responsable pour leur consommation propre (papier recyclé, éco-labellisé ou issu de forêts gérées durablement). En 2011,

90,6 % du papier consommé par La Poste, La Banque Postale et Mediapost est du papier responsable, soit une augmentation de 11 points par rapport à 2010.

Le Groupe agit pour promouvoir une utilisation responsable de cette ressource naturelle et la préservation de la forêt. C'est l'objectif de l'association Culture Papier, fondée en janvier 2010 pour partager le savoir-faire de la filière et valoriser les atouts du papier. En 2011, le premier colloque Culture Papier a regroupé plus de 400 personnes avec pour vocation de fédérer et mobiliser l'ensemble de la filière graphique sur les enjeux du papier responsable. C'est également l'année de la création et du développement des délégations régionales de Culture Papier. Pour poursuivre la sensibilisation des clients, deux campagnes de sensibilisation nationales ont été déployées.

Concernant la ressource en eau, Le Groupe La Poste n'utilise pas d'eau dans ses processus de production (à l'exception de l'imprimerie du Service national des timbres-poste, qui est certifiée ISO 14001). Les consommations d'eau sont liées à l'occupation des locaux (sanitaires, restauration, etc.). La réduction des consommations est inscrite dans les plans de réduction de charges et dans les campagnes de sensibilisation aux éco-gestes.

Les activités exercées par Le Groupe La Poste génèrent des déchets d'une grande variété (déchets d'équipements électriques et électroniques, papier, carton, palettes, plastiques). Le Groupe déploie progressivement des plans d'action pour le tri, le traitement et la valorisation de ses déchets. Ainsi, 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'énergie et d'eau et de prévenir les risques de pollution.

En matière de déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) correspondant aux équipements informatiques, de sûreté et de télécommunication, La Poste remplit ses obligations réglementaires.

5.3.5 Responsabilité client et dialogue avec les consommateurs

5.3.5.1 DES OFFRES DE PRODUITS ET SERVICES RESPONSABLES

Avec 45 millions de clients particuliers et 3,5 millions de clients entreprises et professionnels, le Groupe s'implique dans l'élaboration de produits et services plus responsables.

Le premier axe d'action consiste à intégrer progressivement les préoccupations environnementales, sociales et sociétales dans l'ensemble des offres. Un référentiel « marketing responsable » a été élaboré à cet effet à l'attention des équipes marketing. À ce jour, les offres représentant plus de 90 % du chiffre d'affaires du Courrier ont été évaluées à l'aide du référentiel « marketing responsable » et les axes de progrès sont pris en considération lors de l'établissement des plans d'action marketing.

Les équipes marketing de GeoPost ont été sensibilisées au référentiel « marketing responsable ». Suite à cette sensibilisation, des chantiers ont notamment été ouverts sur l'optimisation des emballages et l'optimisation des transports.

Lancée en octobre 2011, la Lettre Verte du Courrier s'inscrit dans cette dynamique de conception responsable des offres : élaborée en étroite coopération avec les parties prenantes (notamment les associations de consommateurs et les ONG), elle permet de mieux répondre aux attentes des clients tout en contribuant à la réduction des émissions de CO₂ du Courrier.

ColiPoste a lancé à l'occasion des fêtes de fin d'année le premier emballage Colissimo compensé carbone et totalement éco-conçu.

De son côté, La Banque Postale a lancé en 2009 une *checklist* permettant la prise en compte de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans la conception des produits et services de la Banque. Depuis mars 2011, cette *checklist* ESG est inscrite en annexe du dossier de présentation produit au Comité d'examen des produits. Tous les nouveaux produits passent ainsi au crible des 19 critères ESG fondamentaux et couvrent la conception, la distribution et l'accompagnement des clients. Par ailleurs, en 2011, les cinq fonds de la gamme « Investir autrement » de La Banque Postale ont de nouveau reçu le label ISR décerné par Novethic. Les fonds LBPAM Responsable Actions Euro et LBPAM Responsable Actions Monde ont également reçu la mention spéciale « Indicateurs ESG ».

En complément de cette politique de réduction de ses émissions de CO₂, Le Groupe La Poste souhaite offrir à ses clients la neutralité carbone de ses offres Courrier et Colis

au 1^{er} mars 2012 et de ses offres Express progressivement à partir du 1^{er} juillet 2012 par la compensation de ses émissions de CO₂ résiduelles.

Le deuxième axe d'action vise à améliorer la connaissance par les clients des impacts environnementaux. Dans une approche cycle de vie, Le Groupe La Poste a élaboré un Eco-calculateur. Cet outil d'aide à la décision permet pour les offres Courrier et ColiPoste de faciliter l'éco-conception des offres existantes ou nouvelles, de répondre aux attentes des clients et d'anticiper les nouvelles mesures législatives (affichage CO₂ des prestations de transport, étiquetage environnemental des produits et services, etc.). Validé par Bureau Veritas en 2011, l'outil est progressivement déployé au sein des équipes commerciales, marketing et logistique pour répondre aux demandes de la clientèle grands comptes. GeoPost développe un outil carbone pour accompagner le pilotage de l'éco-conception dans les *Business Units* et répondre à des demandes d'information clients. ColiPoste met à la disposition du grand public, via son site internet www.colissimo.fr, un comparateur multicritère permettant d'estimer les principaux impacts d'un achat sur internet versus un achat « physique » en magasin.

Le troisième axe d'action consiste à faciliter l'accès à ses offres et services aux plus vulnérables (personnes handicapées, personnes migrantes, personnes en difficulté financière, en difficulté vis-à-vis de la lecture et de l'écriture, etc.). L'objectif est de lutter contre les situations d'exclusion. Ainsi l'Enseigne a renouvelé son partenariat auprès de l'Union des PIMMS (Point Information Médiation Multiservices) portant à plus de 25 le nombre de PIMMS auxquels elle participe. Elle a par ailleurs développé une politique de partenariat actif avec quatre associations nationales (Croix-Rouge, FNARS – Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale – Unis-Cité et FACE – Fondation Agir Contre l'Exclusion) et leurs déclinaisons territoriales pour un accompagnement des clients fragiles. L'action vise à une meilleure compréhension des démarches postales (compréhension des formulaires, aide à la rédaction, etc.) et à une familiarisation avec les automates. La Banque Postale, mobilisée pour l'accessibilité bancaire, a soutenu en 2011 la démarche engagée par la Croix-Rouge française, le Secours catholique et l'Union Nationale des Centres Communaux d'Action Sociale (UNCCAS). Ce soutien dans le cadre du « Manifeste pour l'inclusion bancaire en France des populations fragiles » s'inscrit dans la droite ligne des pratiques de La Banque Postale vis-à-vis des clientèles fragiles. La Poste va signer dans le courant du premier semestre 2012 un partenariat avec L'OFII (office français de l'immigration et de l'intégration) afin de faciliter l'accès des immigrants aux services bancaires et courrier colis.

5.3.5.2 LA MISE EN ACCESSIBILITÉ DES ÉTABLISSEMENTS RECEVANT LE PUBLIC AVANT LE 1^{ER} JANVIER 2015

En matière d'accessibilité, le Groupe dispose d'un plan de mise en accessibilité de ses locaux ouverts au public (notamment les bureaux de poste) qui permet de suivre sa progression jusqu'au 1^{er} janvier 2015 (voir chapitre 9.5). Suite au diagnostic réalisé, près de 58 % des bâtiments patrimoniaux ouverts au public sont accessibles aux personnes à mobilité réduite (PMR). Depuis 2007, 781 bureaux de poste ont été mis en conformité PMR dont 224 en 2011. De plus, depuis 2010, 2 600 sont équipés pour accueillir les clients handicapés sensoriels (panneaux prioritaires, boucles magnétiques, bandes d'éveil et de vigilance, bornes audio dans certains établissements...).

Un point de vigilance a été acté sur les bâtiments locatifs pour lesquels les bailleurs ne réaliseraient pas les travaux d'ici au 1^{er} janvier 2015. Mi-2011, l'avis des clients sur l'adéquation entre les travaux réalisés et leurs besoins a été sollicité au travers d'une enquête qualitative. Les clients handicapés sensoriels et moteurs sollicités sur trois types de bureaux de poste (bureaux non adaptés, conformes à la réglementation et avec des aménagements dédiés) apprécient les espaces modernisés, les nouveaux équipements et tout particulièrement l'accueil humain adapté. Toutefois, l'information locale des clients sur les équipements mis à disposition et l'adaptation de l'accueil aux particularismes des différents handicaps peut être amélioré.

Les Métiers mettent en place des plans d'action complémentaires à ceux de Poste Immo dans le cadre de leur responsabilité d'occupants. À titre d'exemple, l'Enseigne mène depuis quatre ans une démarche globale de transformation du réseau des bureaux de poste en espace de service moderne (Espace Service Clients) qui intègre la prise en compte des préoccupations RSE dans toutes ses composantes (accessibilité, matériaux éco-conçus, réduction des consommations énergétiques, accueil, efficacité du service et qualité du conseil).

5.3.5.3 LE DIALOGUE AVEC LES CONSOMMATEURS

La concertation organisée avec les associations de consommateurs existe à La Poste depuis 1989. Elle est une composante essentielle de la concertation que conduit La Poste avec ses parties prenantes. Le Médiateur du Groupe La Poste pilote la concertation avec les associations nationales de consommateurs agréées qui sont au nombre de 17, issues de trois grands

mouvements : le mouvement familial, le mouvement syndical et le mouvement consommériste et spécialisé. Ces associations sont impliquées dans de nombreux groupes de travail et réunions.

Il existe deux niveaux de concertation :

- un niveau national : avec les interlocuteurs nationaux des associations agréées (deux réunions plénières avec le président-directeur général du Groupe, deux réunions plénières avec le président du Directoire de La Banque Postale, des réunions thématiques et des visites de sites, des groupes de travail). Les sujets abordés, les groupes de réflexion mis en place peuvent être à l'initiative des associations de consommateurs, des Directions de Métiers ou du médiateur ;
- un niveau local : chaque Délégué régional du groupe organise au moins une réunion par an et par département ou par région selon la représentativité des associations.

Les associations nationales de consommateurs ont un rôle déterminant, via leurs adhérents et leur participation aux différents travaux de l'entreprise. À titre d'exemple, chaque année une réunion thématique co-animée avec la Direction de la Qualité du Groupe réunissant tous les Métiers, La Banque Postale, Chronopost et les associations de consommateurs nationales est dédiée à l'analyse conjointe des résultats et des plans d'action en termes de traitement des réclamations grand public. Les échanges donnent lieu à une prise en compte des suggestions des associations de consommateurs dans l'évolution des dispositifs de prise en charge et de réponse aux réclamations : évolution du formulaire papier de réclamation, simplification de l'espace Service Consommateurs sur www.laposte.fr.

Les associations ont l'occasion de visiter plusieurs établissements opérationnels tels que le centre d'appels du Service Consommateurs, la plate-forme du TGV Postal, des plates-formes Colis et Courrier.

En 2011, les associations nationales de consommateurs ont été consultées sur l'établissement du programme de concertation de l'année.

S'agissant de la concertation locale, 94 départements ont été couverts en 2011 par une ou plusieurs réunions. Les représentants de La Poste en accord avec les associations optent de plus en plus pour une réunion régionale ou pluri-départementale, en fonction de la représentativité des associations sur le territoire.

Les thèmes les plus souvent abordés pour l'année 2011 ont été la gamme de Courrier rapide, l'offre de téléphonie de La Poste Mobile, l'assurance IARD de La Banque Postale, la qualité de service du Courrier.

5.3.6 Faire vivre le modèle social

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce chapitre concernent La Poste, La Banque Postale et Mediapost. Ces informations correspondent à 88 % des effectifs du Groupe La Poste en 2011.

5.3.6.1 UNE GESTION RESPONSABLE DU CHANGEMENT

La gestion responsable du changement est basée sur la qualité de l'emploi, le bien-être au travail et le développement de l'employabilité.

La qualité de l'emploi est assurée par un modèle basé sur le CDI, le temps choisi, la gestion par les compétences, l'employabilité et le bien-être au travail.

Pour développer l'employabilité, la définition de projets professionnels a été intégrée dans les processus d'appréciation et de management de la performance. Les processus de développement des compétences sont enrichis pour rendre accessible à tous l'évolution des carrières. À titre d'exemple, la formation diplômante développée par Mediapost a permis à plus de 600 personnes d'obtenir le Certificat de Formation générale depuis 2007 et en 2011 tous les « étudiants » ont obtenu le titre professionnel de technicien supérieur en méthodes et exploitation logistique dans le cadre d'une Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Enfin, à l'issue d'une année de formation, les 14 agents composant la première promotion 2010-2011 de l'École du Marketing Relationnel ont obtenu une licence professionnelle en Marketing Relationnel.

Le bien-être au travail a fait l'objet de négociations tant à la maison mère qu'à Mediapost ou à La Banque Postale. Le plan d'action de La Poste est décrit au chapitre 17. Validé à l'unanimité par le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT), le plan d'action de La Banque Postale a été communiqué à l'ensemble des employés de la Banque. Les programmes d'actions retenus seront mis en œuvre tout au long de l'année soit par des actions qui se pérennisent (dépistages, informations sur l'équilibre nutritionnel, vaccination antigrippale) soit au moyen de nouvelles actions initiées en 2011 (renforcement des contrôles des mesures de sécurité adoptées sur les sites en région, renforcement du suivi médical périodique et de l'accord d'entreprise de 2010 sur la santé et le bien-être au travail, adoption du Dispositif d'Évaluation et de Suivi du Stress Professionnel). Mediapost se centre sur l'équipement des distributeurs avec le déploiement progressif d'un matériel augmentant le confort et la sécurité sur le lieu de travail : chaussures de marche adaptées, blousons, etc. ; la formation aux bonnes pratiques métiers : module de formation gestes

et postures, prévention des agressions canines, éco-sécurité, etc. Mediapost a également signé un accord sur les risques psychosociaux pour prévenir les situations à risques en matière de santé mentale.

5.3.6.2 DÉVELOPPER UN MANAGEMENT PLUS RESPONSABLE

Le management responsable est la façon de manager qui intègre :

- l'identité managériale (un manager à la fois performant et responsable des conséquences de ses décisions, novateur et fidèle aux valeurs du groupe, coopératif et attentif à chacun, courageux et respectueux des femmes et des hommes) ;
- dans la prise de décision toutes les facettes, économique, sociale, environnementale et sociétale en cherchant le meilleur équilibre.

La mise en œuvre suppose une évolution des comportements. Afin de la faciliter, des « Assises du développement responsable » sont déployées en région sur 2011 et 2012 sur le thème : « Manager responsable » à l'attention des managers opérationnels. Elles permettent de travailler autour des comportements managériaux et du processus de décision en y intégrant la responsabilité environnementale, sociale et économique, « l'art du temps » et la capacité à mettre en œuvre la décision.

La mobilisation interne passe également par la formation. Afin de former les cadres stratégiques à la responsabilité sociale et environnementale et qu'ils s'approprient ces nouveaux comportements, La Poste a créé en 2009 à leur intention une formation opérationnelle d'une journée sur le développement durable et une demi-journée spécialement ciblée sur la discrimination. Depuis 2010, 190 cadres supérieurs promus ou nouveaux entrants ont ainsi été formés.

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

Au-delà des formations opérationnelles, de nombreux modules de sensibilisation sont déployés auprès des collaborateurs afin de faire évoluer leurs comportements au quotidien, notamment autour des thèmes de la non-discrimination, de l'éco-conduite, du covoiturage, des économies d'énergie, etc.



5.3.6.3 LUTTER CONTRE LA DISCRIMINATION ET PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES

Concernant les enjeux du respect des droits de l'homme, la vigilance en termes de conformité se situe principalement sur la discrimination et l'égalité des chances, le bien-être au travail (accidentologie, maladies professionnelles, TMS, risques psycho-sociaux).

Les actions associées sont orientées autour de trois axes :

- la lutte contre les stéréotypes. À titre d'exemple, dans le cadre d'une démarche « handi-accueillante », La Banque Postale a diffusé une information vers tous les collaborateurs sur les avancées contenues dans le second accord Handicap signé en novembre 2010, de manière à ce que les personnes concernées, en particulier en situation de handicap, puissent être informées et bénéficier des droits qui leur sont ouverts et se faire reconnaître si elles le souhaitent. Des rencontres avec les collaborateurs et des formations pour les recruteurs ont également été organisées pour que chacun puisse s'associer à la meilleure intégration des personnes en situation de handicap. Des films ont été présentés par La Banque Postale sur l'origine ethnique, les seniors, l'orientation sexuelle, l'égalité professionnelle. Elle a aussi diffusé des bandes dessinées sur l'emploi des seniors et sur l'égalité professionnelle, à l'occasion de la Journée de la Diversité ;
- la détention et le maintien du label diversité, les plans d'action résultant des accords sociaux Handicap, égalité homme/femme, gestion des âges. Ces actions sont présentées dans le chapitre 17 pour La Poste. Pour améliorer le processus d'intégration des travailleurs handicapés, le Groupe a lancé en 2011 le trophée Handifférence, le guide des 60 bonnes pratiques recueillies lors de ce trophée a été diffusé largement. Le trophée est renouvelé en 2012 ;
- la refonte complète des processus et des outils de recrutement. Un guide a été diffusé et le site de e-recrutement a été entièrement refondu. Le recrutement par les compétences permet de rapprocher la diversité des employés du Groupe de la diversité de la population française.

La Poste atteint en 2011 un taux de BOE (Bénéficiaires de l'Obligation d'Emploi) de 5,78 % dans le cadre du FIPHFP (Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique). À Mediapost, 86 % des sites emploient au moins 6 % de travailleurs handicapés. Par ailleurs, au 31 décembre 2011, 45 % des effectifs employés par Mediapost sont des salariés « seniors » (50 ans et plus). La Banque Postale s'est fixée comme objectif de réaliser sur la période 2011-2013 a minima 18 recrutements de personnes handicapées ; le taux d'emploi global a augmenté de 1,74 % en 2009 à 2,71 % en 2011.

5.3.6.4 LE DIALOGUE SOCIAL

La négociation avec les représentants des personnels est une pratique enracinée dans le Groupe.

Les actions de la maison mère dans ce domaine sont détaillées dans le chapitre 17.

Mediapost a signé un accord sur l'égalité entre les hommes et les femmes en septembre 2011. Cinq thématiques sont développées : l'embauche, la formation, la rémunération, la promotion et l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle. Deux autres accords ont été signés chez Mediapost, sur l'amélioration des conditions de travail et sur l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux (prévention et médiation en cas de besoin).

Un accord sur les métiers de conseil bancaire a été signé par le directeur général de l'Enseigne et le président du Directoire de La Banque Postale et Directeur général des Services financiers de La Poste et cinq organisations syndicales représentatives : la CFDT, la CFTC, la CGC, la CGT et FO. Cet accord, en vigueur depuis le 22 septembre 2011, est le premier accord social cosigné au sein de La Poste par deux métiers du Groupe : l'Enseigne et La Banque Postale. Les négociations conduites pendant six mois avec les organisations syndicales ont permis d'aboutir à un accord portant notamment sur les thèmes suivants :

- des parcours professionnels clairs et évolutifs avec notamment une augmentation significative des recrutements internes et un accroissement des opportunités de promotion au sein de ces métiers. Il prévoit également des dispositifs de professionnalisation permettant d'évoluer du métier de guichetier jusqu'au métier de Conseiller spécialisé ;
- un management commercial plus lisible, notamment la limitation à deux (en plus du Conseiller) du nombre de personnes présentes pendant un rendez-vous client et la restitution aux Conseillers bancaires des contrôles réalisés par les Contrôleurs des Opérations Bancaires ;
- de meilleures conditions d'exercice des fonctions, l'accord réaffirme les principes en matière de temps partiel et leurs conséquences et pose le principe de Conseillers financiers remplaçants.

Par ailleurs, le 12 mars 2012, le Groupe La Poste a annoncé entamer un cycle d'écoute sur la santé au travail avec des rencontres avec les organisations syndicales.

A l'issue de cette première étape, La Poste a annoncé, le 19 mars 2012, quatre mesures relatives à l'amélioration de la vie au travail :

- le lancement dès le 19 mars d'un Grand Dialogue sur la vie au travail qui se déroulera simultanément aux niveaux national et local. Cette démarche associera

- tous les Métiers, réunira les organisations syndicales, des experts et l'ensemble des parties prenantes ;
- une première série de mesures concrètes sera arrêtée le 30 avril 2012 pour une mise en œuvre qui sera rapidement engagée ;
- le report à l'issue du Grand Dialogue (à la mi-septembre) d'un autre projet essentiel pour le Groupe, l'actionnariat des postiers ;

- la création, auprès du président du Groupe, d'une fonction de Médiation de la vie au travail.

Enfin, le 27 mars 2012, le Groupe a annoncé la création d'une Commission du dialogue sur la vie au travail, composée d'un représentant de chaque organisation syndicale représentative de La Poste, de dirigeants de l'entreprise et de personnalités qualifiées. La présidence en est confiée à Jean Kaspar qui remettra début septembre au président un rapport d'analyse et de préconisations.

5.3.7 Agir pour la réussite de projets collectifs concourant à la performance durable de la société

5.3.7.1 AGIR POUR DES ACHATS RESPONSABLES

Avec plus de 3,4 milliards d'euros d'achats⁽¹⁾, le Groupe est un important donneur d'ordres. Aussi, la prise en compte des préoccupations RSE dans les achats constitue un très fort enjeu pour Le Groupe La Poste.

Avec 26 000 fournisseurs actifs⁽¹⁾, 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, les achats de prestations et d'équipements informatiques, les voyages et déplacements, les transports, les bâtiments, les véhicules, l'entretien des matériels, les aménagements d'espaces, l'entretien des espaces verts...

Depuis 2008, 9 965 fournisseurs ont signé la charte d'achats responsables du Groupe. En interne, à fin 2011, 80 % des acheteurs parmi les 300 acheteurs ciblés ont suivi la formation de deux jours aux achats responsables.

En 2011, une formation spécifique a permis de fournir à 16 responsables achats les outils nécessaires à l'animation de leurs équipes, à la communication vers les prescripteurs internes et à l'élaboration de stratégies RSE par famille d'achat. Parmi ces outils figure notamment le référentiel d'autoévaluation « Achats responsables ».

La Poste a poursuivi ses actions de sensibilisation sur les achats solidaires (achats au secteur adapté et protégé et au secteur de l'insertion par l'activité économique) auprès des acheteurs et des managers et souhaite faire progresser la part de ses achats concédés à ces

secteurs. En 2011, le montant des achats au secteur adapté et protégé a représenté près de 7 millions d'euros pour La Poste et 28 unités bénéficiaires pour La Banque Postale. Plusieurs entités de La Poste ont fait de cette action un critère d'objectivation des managers.

5.3.7.2 CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

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 aux 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. « Pas@Pas » réunit de grandes entreprises qui veulent valoriser et s'associer aux initiatives du secteur adapté et protégé. 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.

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 Schémas Régionaux Climat Air Énergie, les Plans Climat, les Agendas 21, les plans d'urbanisme, les schémas locaux d'accessibilité, etc.

En termes de transport des marchandises et des personnes, La Poste apporte son expertise. Elle est notamment très engagée dans le déploiement de plans de déplacements entreprises, elle en compte 35 actifs début 2012. Elle contribue à la mise en œuvre des projets structurants des territoires et à l'adaptation de son activité.

Concernant l'emploi des personnes vulnérables, Le Groupe La Poste s'est engagé dans l'information sur ses métiers auprès des jeunes et des demandeurs d'emploi

(1) Chiffres calculés sur le périmètre de La Poste maison mère et de Poste Immo.

les plus vulnérables en s'appuyant sur la diversité de ses offres d'emploi. Cette démarche s'appuie sur la participation aux forums emploi des collectivités, des plans locaux d'insertion, des acteurs de l'emploi (missions locales, maisons de l'emploi). À titre d'exemples, le Train pour l'emploi et l'égalité des chances et les forums spécifiques pour les personnes handicapées avec l'ADAPT. Dans le cadre de sa démarche de neutralité carbone, Le Groupe La Poste prévoit de financer des projets variés, domestiques et de solidarité climatique dans les pays en voie de développement. Ces programmes répondent aux standards les plus exigeants du marché, le *Gold Standard* et le *Verified Carbon Standard*.

5.3.7.3 CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES FILIÈRES

Le capital humain, le nombre de clients, l'ancrage territorial et la diversité de ses activités font du Groupe La Poste un acteur majeur des évolutions environnementales, économiques et sociétales. Ce positionnement confère au Groupe un rôle d'entraînement en faveur de projets multi-acteurs innovants. Ainsi, 2011 a été marquée par le succès du groupement de commande véhicules électriques piloté par Jean-Paul Bailly, PDG du Groupe. Ce groupement visait à structurer la demande de véhicules électriques permettant ainsi de contribuer à l'émergence d'une filière industrielle de production de véhicules électriques. À l'issue d'un travail de quatre ans qui a organisé et fédéré les besoins des entreprises publiques, d'une vingtaine d'entreprises privées, des collectivités locales et de l'État, une commande de près de 20 000 véhicules dont 10 000 pour La Poste a été actée. Cette démarche devrait permettre de faire naître une offre compétitive et pérenne. Ce travail a été accompagné tout au long de l'année 2011 d'une valorisation du projet auprès des collectivités locales grâce au Tour de France Véhicules Électriques co-organisé avec l'UGAP. Pour poursuivre ce travail multi-acteurs innovant autour de la mobilité électrique, Le Groupe La Poste en partenariat avec ERDF s'est positionné sur l'Appel à Manifestation d'Intérêt Infrastructures de recharge de véhicules électriques lancé par l'ADEME. Cet appel est réalisé dans le cadre des investissements d'avenir et a pour objectif de porter la vision des utilisateurs de véhicules électriques en flotte captive privée. L'initiative vise à développer un modèle d'implantation de véhicules électriques dans les flottes d'entreprises et des évolutions à prévoir en matière de réseaux intelligents (*smart grid*).

La création de Greenovia, une filiale dédiée au conseil en transport et mobilité responsables, témoigne de la volonté du Groupe La Poste de contribuer aux réflexions sur de nouvelles formes de mobilité. Greenovia a pour objectif de capitaliser sur les savoir-faire acquis par le Groupe en matière de gestion de flotte pour accompagner les entreprises et collectivités dans leur projet de transformation via par exemple l'optimisation de la gestion

de flotte de véhicules, l'aide à l'introduction de véhicules électriques, l'élaboration de solutions innovantes (autopartage, covoiturage...).

Initialement centrée sur la formation des collaborateurs à l'éco-conduite, la filiale du Courrier Mobigreen diversifie ses activités sur la prise en main des véhicules électriques et l'intégration de la sécurité routière dans ses formations. Elle a atteint en 2011 son équilibre économique. Le référencement de ses formations dans le catalogue de l'Ugap, la distribution de son offre en 2012 par la filière commerciale courrier vont permettre son développement.

Tous ces projets s'articulent avec les réflexions engagées sur la logistique urbaine pour préfigurer la mobilité durable de demain en matière de logistique du dernier kilomètre.

En 2011, La Poste lance une nouvelle activité de collecte des papiers de bureau à recycler pour les TPE-PME et les collectivités locales, s'appuyant sur une nouvelle filiale, entreprise d'insertion par l'activité économique, Nouvelle Attitude. L'ambition de La Poste à travers cette nouvelle filière est de renforcer sa contribution à l'économie verte et solidaire en développant un modèle économique rentable, pérenne et créateur d'emplois de proximité. Après une expérimentation réussie dans plusieurs départements, La Poste prévoit une généralisation progressive à l'ensemble du territoire en 2012.

5.3.7.4 DIALOGUER AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES

5.3.7.4.1 L'engagement solidaire du Groupe

Une politique d'engagement solidaire a été arrêtée par le Comité exécutif. Les actions se déclinent autour de l'accès à l'argent, la facilitation de la mixité sociale, l'accès à l'information, l'accès et le retour à l'emploi, en s'appuyant sur des actions conjointes avec des collaborateurs volontaires. Les modalités d'encouragement à l'engagement solidaire des employés seront négociées avec les organisations syndicales.

Le Groupe La Poste accompagne l'engagement solidaire de ses employés, notamment à l'international, en soutenant financièrement deux associations partenaires : Planète Urgence (depuis 2006) et France Volontaires (depuis 2008). En 2011, 83 collaborateurs du Groupe sont partis en congés solidaires, portant à plus de 370 le nombre d'employés ayant donné de leur temps et leurs compétences à des missions éducatives et socio-économiques. La Banque Postale a également noué en 2011 un partenariat avec l'association Passerelles & Compétences qui met à disposition au niveau national les compétences professionnelles de ses bénévoles au service d'associations de solidarité.

5.3.7.4.2 Le dialogue avec les élus locaux

Au-delà de ses obligations législatives en matière d'aménagement du territoire, Le Groupe La Poste est très attaché à ce que dialogue et concertation soient au cœur des échanges avec les élus. Les instances mises en place, parmi lesquelles les Commissions départementales de présence postale territoriale (CDPPT) et l'Observatoire National de la Présence postale (ONPP) – voir chapitre 5.4. – sont devenus de véritables lieux d'échanges et de confiance partagée qui ont permis aux élus et au Groupe La Poste de construire ensemble des solutions garantissant une présence postale équilibrée et juste sur l'ensemble du territoire. En 2011, près de 300 réunions de CDPPT se sont tenues dans l'ensemble des départements.

5.3.7.4.3 Le Groupe s'engage et s'implique dans l'évolution de la société

Le Groupe s'engage, aux côtés de nombreux partenaires, dans le développement de comportements plus responsables. Au niveau mondial, La Poste est signataire du Pacte mondial depuis février 2003. Dans ce cadre, le président-directeur général a également signé l'engagement des présidents pour la promotion de l'égalité hommes/femmes en 2010. Au niveau français, La Poste a signé la Charte de la diversité, l'engagement pour l'emploi des jeunes dans les quartiers, la Charte de la parentalité, l'engagement des entreprises publiques pour le développement durable.

Le Groupe La Poste se doit d'être investi dans les évolutions sociétales. Son engagement se traduit par une implication forte dans de nombreuses instances référentes en matière de RSE. Elle participe activement aux travaux de l'ORSE, du Comité 21, d'Entreprise pour l'Environnement, d'IMS Entreprendre pour la Cité, de l'ANVIE, de l'agence Entreprise et Handicap, de l'Observatoire de la Parentalité, de la chaire Management et Diversité de l'université Paris-Dauphine, du *Women's Tribune*, d'*European Network Against Racism* et de CSR Europe.

5.3.7.5 CONTRIBUER À L'EFFORT DE RECHERCHE

Pour le Groupe, l'investissement dans des travaux de recherche en lien avec la RSE 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. Le Groupe est partenaire de grands projets liés à des travaux de recherche sur l'intégration de la RSE 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. Il est également partenaire de la chaire Diversité de l'université Paris-Dauphine qui finance des recherches et forme au management de la diversité. Enfin, le président-directeur général 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 service de l'entreprise et qui diffusent largement le résultat de ces travaux.

Pour développer les énergies renouvelables, Poste Immo, Urbasolar et Crédit Agricole Private Equity ont signé un partenariat en 2011. L'objectif recherché est d'étudier, de monter et de mettre en œuvre des projets techniquement, juridiquement et économiquement pertinents notamment sur le parc immobilier du Groupe.

5.3.7.6 ENTRAÎNER LE SECTEUR POSTAL INTERNATIONAL

En 2011, Le Groupe La Poste, assumant la présidence du groupe de projet Développement durable de l'UPU ⁽¹⁾ a contribué activement à la réalisation et à l'animation du séminaire qui s'est tenu en septembre 2011 au Cameroun. Les 20 pays d'Afrique y ayant participé ont ainsi défini leurs plans d'action en fixant les priorités sur chacun des piliers du développement durable et ont précisé le calendrier de leur déploiement.

Le Groupe La Poste a également poursuivi sa contribution au sein du sous-groupe de projet Compensation carbone mandaté pour étudier la mise en place d'un dispositif sectoriel. Dans ce cadre, le sous-groupe a mené une session de parties prenantes externes (WWF, la Banque Mondiale, PNUE, Gold Standard, South Pole...). Ces échanges ont permis de recueillir un éclairage constructif sur le projet et de l'enrichir. En octobre 2011, a été lancée une consultation auprès des gestionnaires potentiels de fonds carbone. En parallèle, tous les États membres de l'UPU ont été interrogés pour mesurer leur intérêt pour le projet. Un rapport final sera remis en 2012 à l'UPU.

Le pôle « développement durable à l'international » a poursuivi ses échanges bilatéraux avec Correos, la poste costaricaine et Japan Post Service, la poste japonaise.

(1) Union Postale Universelle : agence spécialisée des Nations unies pour le secteur postal qui regroupe 191 États de la planète.



Correos a été formée par La Poste au développement durable. Cette formation a porté ses fruits puisque Correos a intégré le développement durable à sa stratégie lors de la réactualisation de celle-ci fin 2011. Le *Memorandum of Understanding* (MOU) avec la poste japonaise a été renouvelé en 2011 pour trois ans. Les synergies sur le développement durable et en particulier sur le dossier des véhicules électriques ont été renforcées en 2011. Un MOU

avec Correios do Brazil, la poste brésilienne, a été élaboré en 2011. Actuellement soumis à l'approbation de Correios avant signature, il comprend une partie importante consacrée au développement durable.

Un mémorandum avec la poste marocaine a été signé en mars 2012 en vue d'échange de pratiques notamment sur l'égalité hommes/femmes et le véhicule électrique.

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, à la réglementation applicable au secteur bancaire et à la réglementation applicable à la téléphonie.

Le Groupe La Poste relève par ailleurs 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 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 ;
- les activités de téléphonie mobiles depuis 2011, par la société La Poste Telecom.

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 du marché à la concurrence 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 section 5.4.2.1).

La transposition en droit interne de ces directives européennes s'est effectuée :

- par la loi n° 2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales qui a ouvert partiellement le marché des envois de correspondance et défini le cadre de régulation, notamment en créant l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep) ;
- par la loi n° 2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales (codification aux articles L. 1 et suivants du Code des postes et des communications électroniques (CPCE)) qui a mis fin au secteur réservé et adapté le cadre de régulation au 1^{er} janvier 2011.

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

De plus, 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 (voir 5.4.2.1 et suivants).

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, 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 consistent notamment en l'établissement de règles d'identification des employés, de mesures pour garantir le secret des correspondances ou encore des modalités de mise en œuvre des procédures de traitement des réclamations et sont précisées par un arrêté ministériel du 3 mai 2006.

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

- garantir la neutralité des services postaux au regard de l'identité de l'expéditeur et de la nature des envois postaux ;
- garantir l'accès aux services et aux installations aux personnes handicapées dans les conditions prévues à l'article L. 111-7-3 du Code de la construction et de l'habitation ;

- respecter les obligations légales et conventionnelles applicables en matière de droit du travail et la législation de Sécurité sociale en vigueur, sans préjudice des dispositions spécifiques applicables aux personnels ayant, le cas échéant, le statut de fonctionnaire ;
- respecter l'ordre public et les obligations liées à la Défense nationale.

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

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. 31 du CPCE) transposant les dispositions prévues par la directive 97/67/CE. Ils consistent en un accès au système de code postal, à la base de données des adresses, aux boîtes postales, aux boîtes aux lettres, aux informations sur les changements d'adresse, à un service de réacheminement et de retour à l'expéditeur.

À ce titre, en France, tout titulaire d'une autorisation d'exercer la prestation d'envois de correspondance a accès, 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 au-delà duquel 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 section 5.4.1.1.4) 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 dispose l'Arcep sont :

- l'avertissement ;
- la réduction d'une année de la durée de l'autorisation ;
- la suspension de l'autorisation pour un mois au plus ;
- le retrait de l'autorisation ;
- une sanction pécuniaire dont le montant est proportionné à la gravité du manquement, à la situation de l'intéressé, à l'ampleur du dommage et aux avantages qui en sont tirés, sans pouvoir excéder 5 % du chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos, ce plafond étant porté à 10 % en cas de nouvelle infraction.

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 six 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 six tonnes et dont la charge utile ne dépasse pas 3,5 tonnes) valables cinq ans.

5.4.1.2 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 clientèles 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.

5.4.1.4 LES ACTIVITÉS DE TÉLÉPHONIE MOBILE

Le 14 octobre 2010, La Poste Telecom s'est déclarée en tant qu'opérateur auprès de l'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et Postales (Arcep) pour l'exercice de deux activités : le service téléphonique au public (transfert direct de la voix en temps réel entre utilisateurs fixes ou mobiles) et les services autres que le service téléphonique (services de communications électroniques). Le service téléphonique que La Poste Telecom fournit au public est mobile.

Toutefois, La Poste Telecom est un opérateur de téléphonie mobile qui ne dispose pas d'une autorisation spécifique pour l'usage de fréquences hertziennes. À ce titre, c'est un opérateur mobile dit virtuel ou MVNO (*Mobile Virtual Network Operator*).

SFR est l'opérateur de réseau « hôte » de La Poste Telecom. Une convention de prestation d'accès a été signée début 2011 pour la fourniture par SFR à La Poste Telecom, sur l'ensemble du territoire français métropolitain, de services de communications électroniques de type mobile en gros (voix, SMS, data). Ainsi, La Poste Telecom, au travers de sa convention d'accès, bénéficie des interconnexions négociées par SFR avec l'ensemble des opérateurs mobiles et fixes.

Depuis sa déclaration auprès de l'Arcep, La Poste Telecom se voit appliquer les droits et obligations attachés à l'établissement et l'exploitation des réseaux ouverts au public sur le fondement de l'article L. 33-1 du Code des postes et des communications électroniques.

Ainsi, La Poste Telecom est soumise aux règles portant notamment sur :

- les conditions de permanence, de qualité et de disponibilité du service ;
- les conditions de confidentialité et de neutralité au regard des messages transmis et des informations liées aux communications ;
- les prescriptions exigées par la protection de la santé et de l'environnement ;
- l'acheminement gratuit des appels d'urgence ;
- le financement du service universel des communications électroniques.

Les services de bout en bout sont délivrés par SFR avec une qualité de service équivalente à celle que SFR offre à ses propres clients pour une prestation comparable. En outre, dans la mesure où La Poste Telecom bénéficie d'une simple prestation d'accès, c'est surtout SFR qui reste tenue in fine des obligations réglementaires en matière d'interconnexion.

Parallèlement, La Poste Telecom se voit dotée du droit d'exercer les activités précitées de service téléphonique au public et de services autres que le service téléphonique ainsi que du droit de se voir attribuer par l'Arcep des blocs de numéros.

Enfin, il convient de noter que l'année 2011 a été marquée par une évolution du cadre législatif et réglementaire national applicable aux communications électroniques. Les textes communautaires de 2009, dit « nouveau paquet télécom », ont été transposés dans le code des postes et des communications électroniques par le gouvernement via l'ordonnance n° 2011-1012 du 24 août 2011, après que ce dernier y fut habilité par la loi n° 2011-302 du 22 mars 2011.

Outre le renforcement de la coopération au niveau communautaire, le « nouveau paquet télécom » a un triple objectif : le renforcement de l'indépendance et des pouvoirs des autorités de régulation nationales, le renforcement de la protection et des garanties accordées à l'ensemble des utilisateurs finaux et la meilleure gestion du spectre des fréquences. Dans ce cadre, l'ordonnance du 24 août 2011 vient notamment préciser les responsabilités respectives du gouvernement et de l'Arcep, améliorer la gestion des fréquences et renforcer la lutte contre les atteintes à la vie privée et à la sécurité des systèmes d'information.

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 du 2 juillet 1990 modifiée :

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

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 est tracé.

Un avenant signé le 14 février 2012 complète les trajectoires de qualité de service pour 2011 et 2012 pour les prestations relevant du Service Universel.

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 chargé de la mission de Service Universel Postal. La loi du 9 février 2010 a confirmé l'attribution de cette mission à La Poste, pour une durée de 15 ans à compter du 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 déterminée. 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...) 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 ;
- céogrammes.

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.

En 2011, les modifications du catalogue du Service Universel ont notamment porté sur :

- la création d'une nouvelle offre d'envois de correspondance (« Lettre verte ») d'un délai d'acheminement de deux jours pour un tarif de 0,57 euro ;
- la création d'une offre de marketing direct à destination des associations et fondations reconnues d'utilité publique ;
- le retrait du catalogue du Service Universel des prestations de marketing direct les plus industrielles.

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 2,1 % par an.

L'encadrement sur la période 2009-2011, défini par la décision n° 2008-1286 de l'Arcep en date du 18 novembre 2008, prévoit que l'évolution des tarifs ne pourra excéder le niveau d'inflation augmenté de 0,3 % (soit 2,3 % pour l'année 2009, 1,5 % pour l'année 2010 et 1,8 % pour l'année 2011). Ce dispositif a été prolongé pour l'année 2012 par la décision 2011-1451 du 20 décembre 2011 de l'Arcep, soit un potentiel d'augmentation de 2 %. Le niveau de l'encadrement a été calculé en prenant en considération le taux d'inflation prévu par le projet de loi de finances (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.



Régulation tarifaire au cas par cas des produits du Service Universel

La loi du 9 février 2010 (article L. 5-2-3° du CPCE) précise que l'Arcep émet des avis sur les évolutions tarifaires des prestations du Service Universel. Par ailleurs, elle confère à l'Arcep un pouvoir de modification ou de suspension des projets de tarifs lorsque les principes tarifaires s'appliquant au Service Universel ne sont manifestement pas respectés.

Obligations 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 transfrontières 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 transfrontières 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.

Au niveau national, le réseau de La Poste comporte ainsi plus de 17 000 points de contact (bureaux de poste, Agences Postales, Relais Poste) répartis dans 14 000 communes. 56,5 % 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 2011.

5.4.2.2.2 Financement et gouvernance

Le maillage complémentaire permettant d'assurer la mission d'aménagement du territoire correspond au nombre de points de contact déployés par La Poste pour lui permettre d'assurer cette mission, en complément de ceux résultant de la seule obligation d'accessibilité du Service Universel.

Le coût net de ce maillage complémentaire est évalué chaque année par l'Arcep selon une méthode précisée par le décret du 18 juillet 2011 pris en Conseil d'État, après avis de la CSSPPCE. Ce dernier précise notamment que « le coût net de ce maillage complémentaire est égal au coût évité en son absence diminué des recettes perdues en son absence ».



Après application de cette méthode, l'Arcep a considéré que le coût net du maillage complémentaire de La Poste répondant à sa mission d'aménagement du territoire était de 269 millions d'euros pour l'année 2010 (décision du 22 septembre 2011).

Pour compenser le 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 d'environ 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, actualisé et renouvelé pour trois ans, le 26 janvier 2011, 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 a confirmé 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.

Ces « accords Schwartz » prévoient ainsi 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 à la fois d'optimiser le transport et la distribution de la presse et de 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 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 LE NUMÉRIQUE AU CŒUR DU PROJET DE L'ENTREPRISE

Le numérique est aujourd'hui pour le Groupe une composante clé de l'offre et de la relation client, et constitue l'un des moteurs de sa performance opérationnelle et du lien social dans l'entreprise.

La société numérique est porteuse d'opportunités pour le Groupe avec le développement du e-commerce et d'un

« Internet de confiance » – très attendu en raison des exigences en termes notamment de sécurisation des échanges et de protection de la vie privée.

2011 marque une nouvelle étape dans l'histoire du Groupe, une poste contemporaine, à l'heure de la mutation numérique et de la dématérialisation des échanges.

5.5.1 L'entreprise numérique au service des clients du Groupe

Centrée sur les clients et les usages, la stratégie digitale du Groupe La Poste a pour ambition d'apporter des services pratiques et utiles qui simplifient la vie au quotidien.

5.5.1.1 SIMPLIFIER LA VIE DES CLIENTS

Renforcer la simplicité et proximité des services

La relation numérique postale développe aujourd'hui un écosystème de trois environnements spécifiques et convergents : l'internet fixe, l'internet mobile et les médias sociaux, ceci dans une logique de simplicité, de proximité et de personnalisation, complémentaire des services physiques.

L'Internet fixe de La Poste cumule 12 306 millions de visiteurs uniques au mois de novembre 2011 et s'appuie sur quatre grands portails d'audience (laposte.fr, laposte.net, labanquepostale.fr, colissimo.fr). Laposte.fr, point de repère naturel de la marque, est organisé en fonction des profils de ses visiteurs (particuliers, entreprises, pros, internautes étrangers) ; il rassemble l'ensemble des offres, prescrit les solutions du Groupe et en facilite la prise en main (e-boutiques).

L'Internet mobile (téléphones portables, *smartphones*, tablettes) est la voie multicanal de l'Internet : mettre à disposition des clients et des Français les services du Groupe La Poste, là où ils se trouvent, quand ils en ont besoin. Plus de 2,7 millions d'applications La Poste ont été téléchargées, pour rechercher des codes postaux, des bureaux de poste, des tarifs ou consulter son compte à La Banque Postale. 2012 verra le renforcement de cette présence mobile et l'intégration de la géolocalisation des services postaux, pour affirmer les engagements de services de l'entreprise.

La simplicité et la proximité se traduisent également par la prise en compte des besoins des personnes en situation de handicap pour interagir, naviguer et utiliser les services numériques. Le Groupe La Poste poursuit ses actions de mise en accessibilité de ses sites internet dans le cadre de sa politique de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).

Entrer en conversation avec les clients

Les médias sociaux sont le troisième pilier de présence du Groupe sur Internet : ils illustrent au quotidien l'esprit de service et la posture d'écoute du Groupe La Poste pour ses clients.

Le Groupe suit l'opinion en ligne (blogs, forums de discussion, réseaux sociaux) et s'appuie sur sa présence sur Facebook et Twitter pour diffuser l'information sur le Groupe et sur ses offres, offrir des services (suivi des objets postaux) et engager le dialogue avec ses clients de manière cohérente et convergente avec les différents accès numériques du Groupe.

Le Groupe La Poste est également présent sur les plates-formes vidéo Dailymotion et Youtube.

5.5.1.2 ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT ET LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE

Mettre le meilleur du papier et du numérique au service des entreprises

Filiale du Groupe La Poste, Docapost est un acteur leader de la chaîne de valeur du document et des échanges. Docapost accompagne ses clients entreprises et administrations en leur facilitant l'usage des technologies appliquées au papier ou au numérique pour leur offrir

le meilleur des deux mondes. Docapost propose des solutions sur mesure ou clés en main, allant du conseil à la numérisation, en passant par l'échange de données sécurisées, l'édition, l'archivage électronique, la gestion de service courrier, les services mobiles et la gestion déléguée des processus de la relation clients comme la gestion de la souscription et des dossiers ou la mise en place d'élections professionnelles par exemple. Chaque année, Docapost produit plus d'1,5 milliard de pages, traite 1,1 milliard de chèques, envoie 29 millions de messages EDI, dématématise 95 millions de documents. L'offre de Docapost est régulièrement auditée et labellisée par des organismes indépendants pour garantir la plus grande fiabilité à ses clients.

Le numérique au service du marketing relationnel

Mediapost, la filiale du Groupe spécialiste du marketing relationnel, capitalise sur la complémentarité papier/numérique pour apporter des solutions innovantes de marketing direct aux annonceurs. En mai 2011, Mediapost a lancé l'Imprimé Publicitaire Connecté. Cette solution consiste à intégrer des codes-barres bidimensionnels (2D) dans les imprimés publicitaires et donne ainsi l'accès aux consommateurs à des informations facilement actualisables, des services, des jeux et des promotions directement depuis leur téléphone mobile.

L'annonceur bénéficie quant à lui d'une solution clé en main lui permettant de tirer parti du meilleur du numérique pour optimiser son marketing relationnel :

- rendre plus attractif ses imprimés publicitaires ;
- renforcer et mesurer l'impact de sa communication ;
- collecter des contacts qualifiés ;
- s'affranchir des contraintes des délais d'impression.

Être le partenaire privilégié des e-commerçants

Présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur du e-commerce, Le Groupe La Poste est un acteur majeur du marché des services en ligne aux entreprises. Avec des offres à la fois simples et innovantes, il confirme sa volonté d'être le partenaire privilégié des e-commerçants en les accompagnant à chaque étape de leur développement. Le Groupe apporte des solutions à chacun de leurs besoins en mettant tout son savoir-faire à leur service : création de site internet (Box E-commerce), aide à la prospection, outils de marketing direct et de gestion de la relation client (offres de Mediapost et de Docapost), services de livraison (So Colissimo), solutions de paiement (offre Scellius de La Banque Postale) et de logistique intégrée (offres de Neolog).

Renforcer le rôle d'Internet comme canal de distribution

Internet au service du Courrier et du Colis-Express

ColiPoste et Chronopost s'appuient sur le canal internet pour proposer des offres et services adaptés aux nouveaux usages.

ColiPoste présente, via le site Colissimo.fr, d'une part, une offre pour les particuliers incluant des réductions sur tous les envois par rapport aux tarifs guichet en Bureau de Poste et, d'autre part, une offre pour les entreprises avec une tarification au poids réel, sans engagement de volume, avec facturation en fin de mois. Le site internet simplifie la préparation des envois en automatisant certaines opérations (préparation des étiquettes).

Chronopost cible, via le site Chronopost.fr, la demande de transport express des PME en donnant accès à toute sa gamme de services et notamment la réservation des enlèvements sur demande. L'évolution des pratiques d'affranchissement de cette catégorie de clients vers l'achat en ligne permet ainsi à Chronopost d'afficher des objectifs ambitieux pour ce canal commercial.

Enfin, ColiPoste et Chronopost proposent tous deux le suivi en ligne des colis qui, grâce à son audience auprès du public des destinataires, contribue à populariser les offres commerciales complémentaires des deux entités.

La Poste ambitionne d'offrir aux internautes une boutique en ligne unique commercialisant à la fois les produits et services physiques et numériques Courrier et Colis.

Une première refonte graphique des boutiques et services en ligne du courrier a déjà eu lieu en 2011 et permet aujourd'hui d'offrir une expérience client internet optimisée : Lettre en Ligne, Lettre Recommandée en Ligne, Réexpédition en Ligne, Pack Ma Nouvelle Adresse, Mon Timbre en Ligne. La mise en ligne d'une e-boutique unique se poursuit en 2012.

Internet au service de La Banque Postale

La Banque Postale développe sur son site labanquepostale.fr des solutions qui permettent aux clients de réaliser en ligne leurs actes de gestion et de souscription. De nouveaux modes de communication plus réactifs tels que le *Web Call Back* ou le *Clic to Call* permettent déjà aux clients de La Banque Postale d'être mis en ligne avec un chargé de développement qui les aide dans leurs choix.

Par ailleurs, l'ensemble de nouvelles offres (Santé, IARD, etc.) s'appuient sur le principe du cross canal : il est possible de reprendre un devis réalisé sur un canal (Web par exemple) et de le finaliser sur un autre canal (téléphone par exemple).



Pour l'offre bancaire, le premier parcours cross canal est sorti en fin d'année 2011 : un chargé de développement en centre financier peut ainsi reprendre une souscription de PEL commencée sur Internet par un client et la terminer au téléphone, le tout sans échange de papier.

La Banque Postale investit également la banque sur mobile grâce à l'application « Gestion de compte » sur iPhone et Android, ainsi qu'au site *labanquepostale.mobi* qui permet à tous les possesseurs de *smartphone* d'accéder au site mobile de La Banque Postale. 400 000 clients sont déjà utilisateurs de ces services sur mobile.

Enfin pour accélérer son développement commercial, La Banque Postale propose depuis 2012 « La Banque Postale chez soi », un service complet de banque à distance alliant la qualité du conseil et la facilité du Web. Des Conseillers financiers seront disponibles en ligne, du lundi au samedi, pour accompagner le client dans ses choix d'épargne. Le client disposera aussi de nouveaux moyens de communication tels que la « visio » ou le « tchat ».

Devenir un acteur de référence du marché de l'Internet de confiance

L'offre Digiposte

La Poste a lancé l'offre Digiposte en mars 2011 et a ainsi transposé aux échanges numériques son rôle historique de tiers de confiance en matière d'échanges papier.

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 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 authentique de leur équivalent papier.

Digiposte est une offre emblématique du positionnement de La Poste en tant qu'acteur de référence du marché de l'internet de confiance. Elle simplifie la vie des particuliers

en leur permettant de recevoir et de centraliser leur courrier électronique, de le traiter, de le partager et de l'archiver. Parallèlement, elle dote les entreprises d'un nouveau canal relationnel facilitant la dématérialisation et offrant des services à forte valeur ajoutée pour leurs clients comme le paiement en ligne des factures.

Les offres de Certinomis

Certinomis, filiale de Docapost, est une autorité de certification reconnue par l'État qui délivre des certificats électroniques sous deux formes : certificats de personne et certificats de serveur. Cela permet de s'assurer de l'identité d'une personne dans une procédure dématérialisée, lorsque par exemple une entreprise souhaite s'authentifier pour répondre à un appel d'offres puis signer la réponse dématérialisée. Certinomis est au cœur de l'identité numérique, et fournit notamment la version électronique du cachet de La Poste, horodaté et archivé électroniquement, pour garantir la traçabilité des échanges numériques.

5.5.1.3 OFFRIR DES SERVICES INNOVANTS AUX COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Docapost travaille avec les collectivités territoriales pour développer et mettre en place de nouveaux services pour les citoyens. Docapost a ainsi mis en place pour le Conseil Général de l'Allier une solution d'alerte SMS permettant d'informer les citoyens en temps réel et où qu'ils soient, sur les événements culturels ou les perturbations des transports. Docapost a également organisé les élections de quartier d'Issy-les-Moulineaux via un vote électronique. 5 000 personnes ont pu voter en toute sécurité depuis chez elles et le temps de dépouillement a été réduit à 30 minutes. Autre exemple, Docapost mène une expérimentation avec le Conseil Général du Bas-Rhin permettant de centraliser les documents émis par différents prestataires de services sur une plate-forme électronique et de les rendre consultables en ligne par les autorités habilitées. Concrètement via un stylo numérique, une infirmière libérale peut consigner des soins rendus à un patient et son médecin traitant peut les consulter simplement depuis un site web sécurisé.

5.5.2 Le numérique au service de la performance opérationnelle et des collaborateurs du Groupe

5.5.2.1 S'APPUYER SUR UN APPAREIL INDUSTRIEL DE PREMIER ORDRE GRÂCE AU NUMÉRIQUE

Optimiser la performance des centres de tri du Courrier et du Colis

Le Courrier a déployé sa propre solution de tri. Ce système, appuyé sur les technologies d'Internet, conçu pour évoluer facilement, est développé et maîtrisé par les équipes du Courrier. Le Traitement Automatisé de l'Enveloppe (TAE) permet de lire, de traiter et de valoriser toutes les informations présentes sur tous les objets, traités en machine ou non. Il assure la lecture automatique des adresses, la traçabilité, le suivi des flux et des services client innovants.

L'ensemble des données courrier (plusieurs milliards d'objets sur un an), sont consolidées et rendues accessibles aux gestionnaires qui peuvent ainsi optimiser instantanément le fonctionnement du réseau postal. Le Courrier continue de développer TAE en 2012, avec une attention portée à la protection du chiffre d'affaires, l'amélioration de la qualité de service et la performance de lecture.

ColiPoste, de son côté, a engagé depuis 2004 un vaste programme de modernisation de son outil industriel, en lançant des plates-formes Colis dites TPGD (Tri Paquet Grand Débit). Ces établissements sont dotés de portiques de lecture numérique des adresses qui assurent, en plus de la traçabilité des colis, un tri mécanisé de plus de 97 % des colis. Ces nouvelles capacités de traitement permettent la prise en charge quotidienne de plus d'1 million de colis et de faire face aussi aux pics d'activité liés au e-commerce.

Les informations ainsi « capturées » sur les plates-formes contribuent à garantir les différents choix de livraison qui sont offerts par les e-commerçants proposant So Colissimo, la nouvelle offre Colis du Groupe.

5.5.2.2 PROMOUVOIR ET ACCOMPAGNER DE NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Le dispositif de télétravail

Grâce à l'apport des technologies numériques, le télétravail est aujourd'hui l'une des modalités de travail proposées à titre expérimental au sein de la Direction du

Courrier. La possibilité d'étendre ce type de dispositif à d'autres entités du Groupe est à l'étude.

Les outils collaboratifs

Afin de promouvoir de nouveaux modes de travail, La Poste a choisi de doter ses collaborateurs d'outils modernes, performants, facilitant la collaboration, l'échange d'informations, l'accès aux données, augmentant de pair l'efficacité collective et le confort du collaborateur.

À titre d'exemple, le « réseau d'échanges réciproques de savoirs » (RERS) est une initiative pionnière en termes de partage et de travail collaboratif, mise en œuvre à la Direction du Courrier. Le RERS s'appuie sur une plateforme internet permettant de recenser les offres et les demandes de savoirs au quotidien et de procéder à des échanges de savoirs en face à face. Le numérique contribue à identifier les personnes porteuses de savoirs et ainsi à faciliter la circulation des connaissances pour renforcer la professionnalisation des managers et développer une culture de la coopération au sein de l'entreprise.

L'année 2012 poursuivra cette modernisation par la mise en place de nouveaux services collaboratifs.

Des applications mobiles pour les facteurs

Le projet d'équipement des collaborateurs opérationnels du courrier (facteurs, collecteurs) en *smartphones* développera un nouveau savoir-faire centré sur une mobilité numérique portée par trois objectifs :

- un usage de téléphonie, messagerie et d'accès à l'Intranet postal pour renforcer l'intégration des collaborateurs au sein de l'entreprise ;
- une transformation progressive des processus opérationnels actuels qui, après simplification, seront réalisés entièrement sous forme numérique, gagnant ainsi en qualité et en performance ;
- des modalités de distribution des objets signés et des colis beaucoup plus variées et in fine choisies individuellement par le destinataire.

L'intégration des nouveaux terminaux

Les nouveaux usages se traduisent aussi par l'arrivée de nouveaux terminaux que sont les *smartphones*, les tablettes tactiles et d'autres terminaux personnels. La Poste modernise son infrastructure et adapte sa politique d'équipement afin d'intégrer cette information



multicanal et accompagner ce relais de croissance de la culture numérique.

5.5.2.3 FACILITER L'ACCÈS À L'INFORMATION

La Poste dispose d'un dispositif média numérique à 360°, puissant et interactif.

Différents sites internet (i-média, Ligne Managers, En ligne avec le Groupe) informent différentes lignes managériales au quotidien sur l'actualité du Groupe. L'Intranet i-poste est accessible à 150 000 collaborateurs et publie chaque jour des informations sur la vie de l'entreprise, ses projets et son actualité.

ForumWeb permet aux collaborateurs qui n'ont pas accès à l'Intranet de rester connectés avec l'actualité du Groupe. C'est un lieu privilégié d'information et d'échanges entre collaborateurs. En complément des reportages et des vidéos d'information, il accueille en particulier la première WebTV de La Poste : C'est dans le poste.

5.5.2.4 ASSURER LA SÉCURITÉ DES USAGES NUMÉRIQUES

Sensibiliser les collaborateurs à la sécurité

Le Groupe sensibilise ses collaborateurs aux risques liés aux systèmes d'information, ainsi qu'à la protection des informations sensibles. Cela se fait notamment chaque année au travers de deux campagnes en ligne auprès des collaborateurs de ses Métiers et filiales. En 2011, 25 400 collaborateurs ont ainsi été sensibilisés aux enjeux de la protection des données à caractère personnel et aux risques liés aux téléchargements sur Internet.

Mettre en place des politiques et des solutions de sécurité adaptées

L'écosystème numérique impose une vigilance accrue concernant les acteurs (collaborateurs ou externes), leurs échanges (contenant et contenu) et la disponibilité des infrastructures qui les supportent.

Quatre axes principaux structurent cette démarche :

- la gestion des accès : en 2011, La Poste a mis l'accent sur le contrôle des accès aux systèmes d'information. Les outils d'identification et authentification des utilisateurs des systèmes d'information continueront à être renforcés ;
- la protection des données (vol, perte, altération ou destruction) : initié en 2011, le renouvellement des solutions de protection contre les menaces informatiques poursuit les objectifs de standardisation des dispositifs et d'augmentation du niveau de protection de l'ensemble des ressources informatiques de La Poste ;
- la surveillance et la prévention, réalisées par un dispositif centralisé d'analyse des menaces et vulnérabilités des systèmes d'information du Groupe La Poste, en collaboration avec les filiales du Groupe ;
- la disponibilité des actifs informatiques sensibles de La Poste, assurée par la mise en œuvre de la politique de continuité des activités des systèmes d'information du Groupe (PCA).

Pour 2012, le nomadisme, les équipements mobiles et le *cloud computing* (privé et public) seront au cœur des politiques de sécurité du Groupe.

5.6 ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS

Néant.

5.7 DÉPENDANCE À L'ÉGARD DES BREVETS

Néant.

Chapitre 6

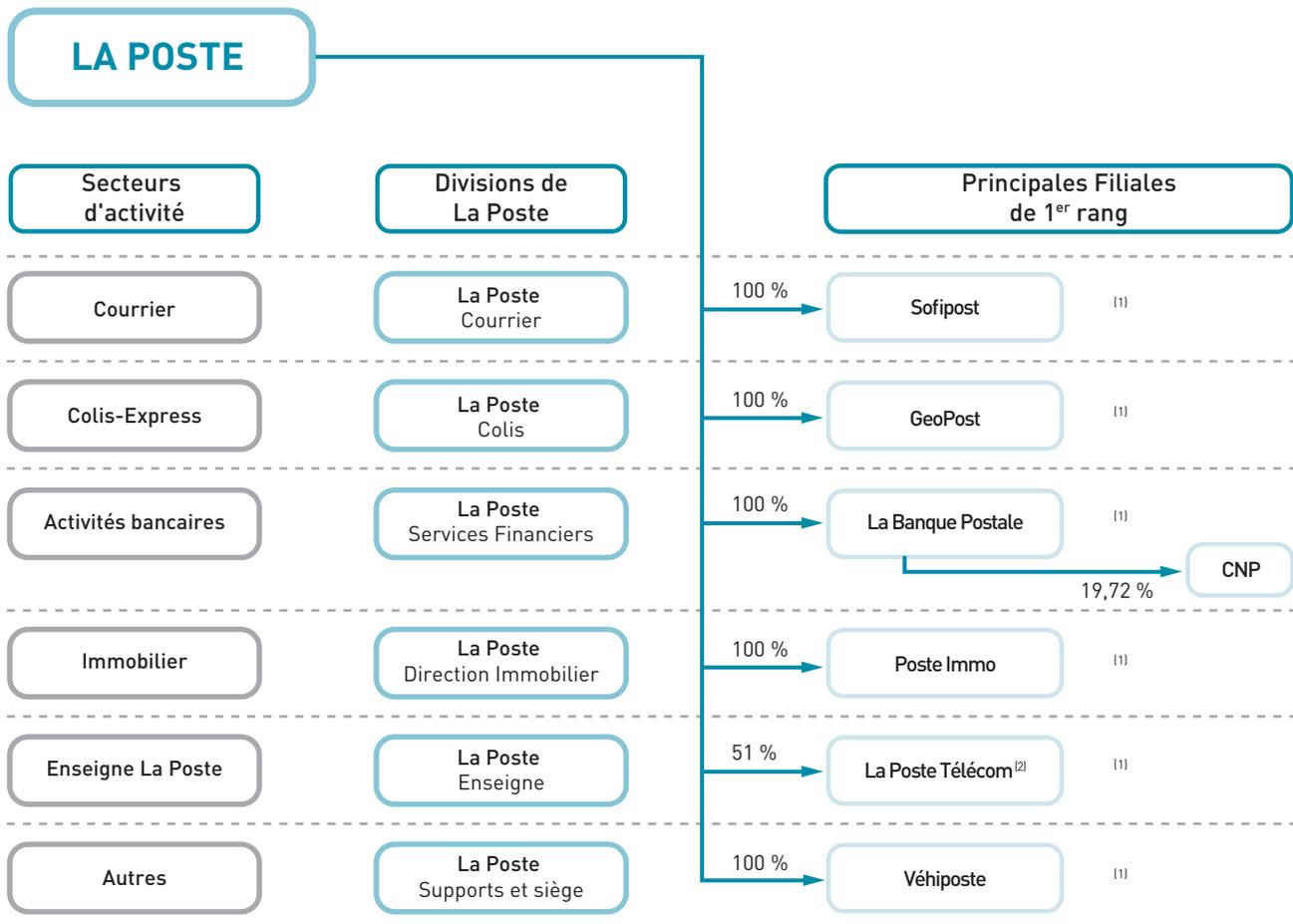
Organigramme simplifié

L'organisation du Groupe est articulée autour de cinq secteurs d'activités décrits dans la note 5 de l'annexe des états financiers consolidés.

Chaque secteur, à l'exception de l'activité bancaire, 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 47 de l'annexe consolidée.

L'information sectorielle du Groupe est présentée dans la note 5 de l'annexe consolidée (compte de résultat et principaux éléments de bilan).

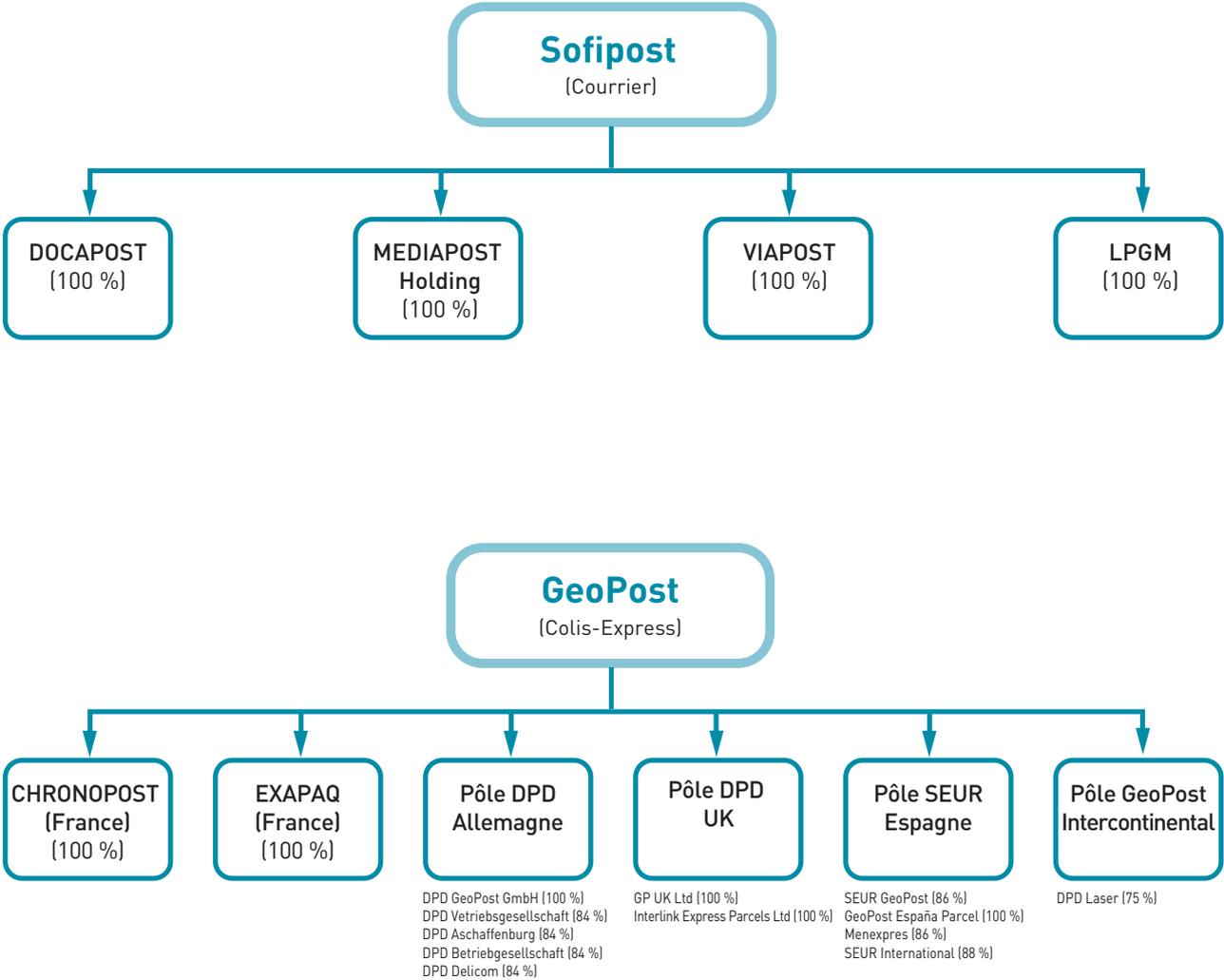
Les dettes du Groupe sont, pour une très grande part, situées dans les comptes de La Poste.

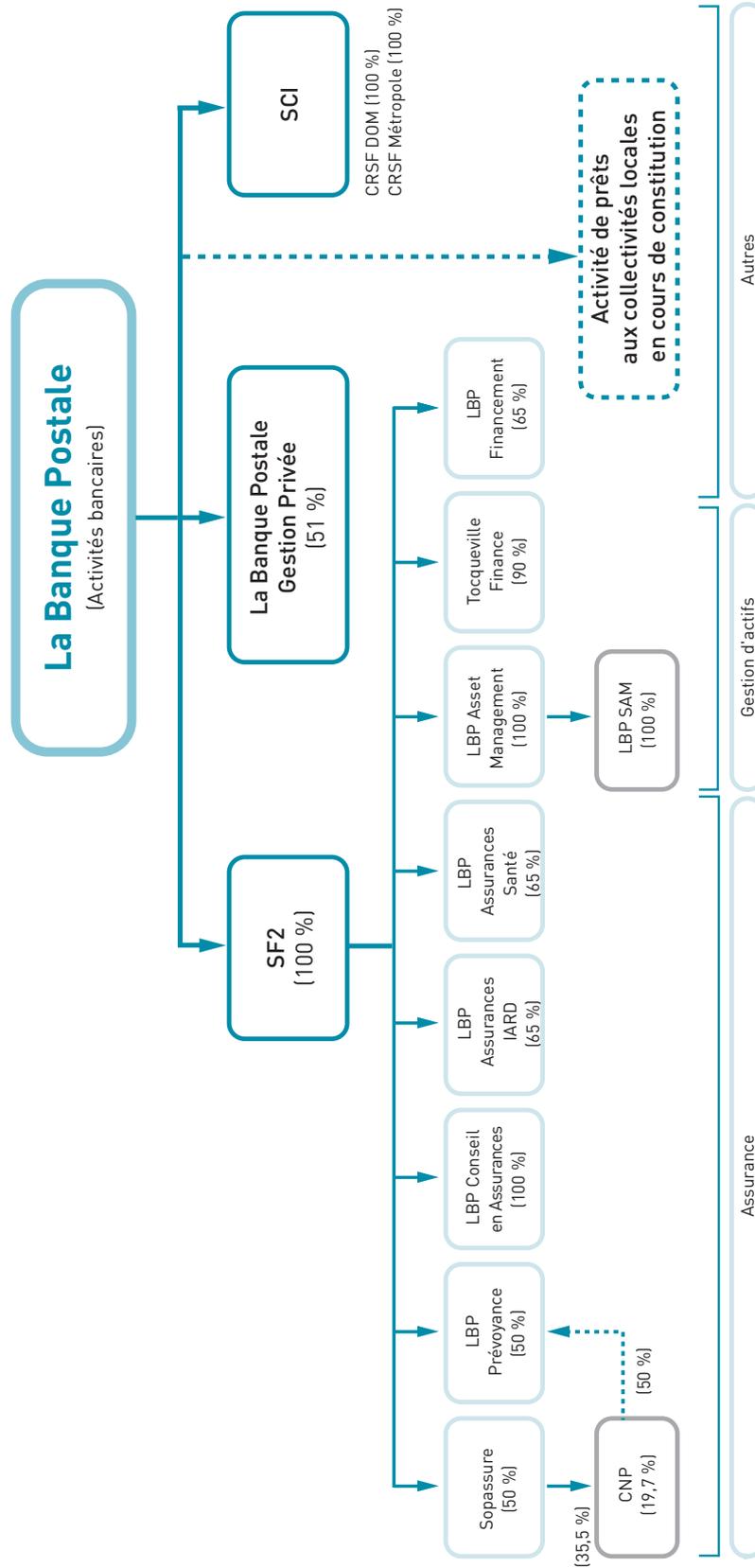


(1) Voir détail des filiales de chaque secteur dans le périmètre de consolidation présenté dans l'annexe consolidée.

(2) Coentreprise détenue conjointement avec SFR.

Les principales filiales de second ou troisième rang des secteurs Courrier, Colis-Express, et Activités bancaires sont les suivantes (avec les pourcentages d'intérêt Groupe) :





Chapitre 7

Propriétés immobilières, usines et équipements

| | | |
|-----|--|----|
| 7.1 | Les actifs du Groupe | 96 |
| 7.2 | Environnement et développement durable | 97 |



7.1 LES ACTIFS DU GROUPE

La valeur nette comptable des immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) et corporelles du Groupe s'élève à 6 882 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 6 855 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 6 925 millions d'euros au 31 décembre 2009.

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 présenté dans les notes 16 et 17 des états financiers consolidés et dans les notes n° 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 Poste Immo (détenu à 100 %) et à 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 2011 :

PAR NATURE D'IMMEUBLES

| <i>(en milliers de m²)</i> | Parc patrimonial | Parc locatif |
|---------------------------------------|------------------|--------------|
| Plates-formes Courrier | 1 291 | 1 397 |
| Plates-formes Colis-Express | 142 | 525 |
| Centres financiers | 297 | 90 |
| Bureaux de poste | 1 616 | 1 193 |
| Bâtiments administratifs | 502 | 531 |
| Autres implantations | 655 | 1 179 |
| TOTAL | 4 503 | 4 915 |

Les actifs sous pilotage du secteur immobilier du Groupe représentent 4 276 milliers de m² pour le parc patrimonial et 2 791 milliers de m² pour le parc locatif à fin décembre 2011.

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

| <i>(en milliers de m²)</i> | Parc patrimonial | Parc locatif |
|---------------------------------------|------------------|--------------|
| France | 4 356 | 3 790 |
| Europe | 147 | 1 032 |
| Autres continents | 0 | 93 |
| TOTAL | 4 503 | 4 915 |

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



La valeur nette comptable au 31 décembre 2011 des immobilisations par nature et par secteur se présente de la manière suivante :

| Valeur nette comptable <i>(en millions d'euros)</i> | Courrier | Colis- Express | Activité Bancaire | Enseigne | Immobilier | Non affecté | Total |
|---|-----------------|---------------------------|------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|--------------|
| Immobilisations incorporelles | 247 | 101 | 333 | 72 | 21 | 13 | 787 |
| Terrains et constructions | 20 | 303 | 231 | 0 | 3 199 | 0 | 3 754 |
| Matériels et installations | 425 | 190 | 106 | 12 | 0 | 61 | 795 |
| Matériel de transport | 32 | 36 | 0 | 0 | 0 | 343 | 410 |
| Autres immobilisations incorporelles | 193 | 51 | 142 | 97 | 298 | 67 | 848 |
| Actifs en cours de construction | 19 | 75 | 10 | 0 | 164 | 20 | 288 |
| TOTAL | 937 | 756 | 823 | 181 | 3 682 | 504 | 6 882 |

7.2 ENVIRONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Cette section est traitée dans le chapitre 5, paragraphe 5.3 « Responsabilité sociale et environnementale ».

Chapitre 8

Innovation et R&D

| | | |
|-----|---|-----|
| 8.1 | Organisation et méthode | 100 |
| 8.2 | Politique de propriété intellectuelle | 102 |



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.

Le Groupe a mis en place un certain nombre d'axes de travail en termes d'innovation. Parmi ceux-ci, les deux suivants peuvent être cités à titre d'exemple :

- 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 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 entre entreprises et particuliers), enrichies en 2011 via notamment des partenariats d'offre (Primobox, fournisseurs de solution de scan et d'impression de document) et de commercialisation (vente indirecte via les acteurs d'édition et de solutions de BPO ressources humaines).

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 : en 2011 ont ainsi été abordés les enjeux du vieillissement de la population sur les Métiers du Groupe.
- 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 :
 - une veille dont la particularité est de s'appuyer sur un réseau d'acteurs innovants dont certains partenaires clés : *think tank* (Fing), fonds d'investissements (XAnge), directions de l'innovation (SFR), écoles

et universités (Cérège), associations (IE Club) et organismes publics (Cap Digital). Cet écosystème a pour but de détecter et qualifier les tendances impactant les activités du Groupe et apporter concrètement des acteurs à même de les incarner et mettre en œuvre : à titre d'exemple, la tendance au marketing géolocalisé sur mobile a été qualifiée en termes de modèle économique et d'impact sur les activités d'Imprimés Publicitaires, des acteurs *pure players* ont été identifiés pour éventuelle acquisition ou partenariat. La veille est structurée autour des enjeux transverses aux Métiers du Groupe (innovation dans la relation clients, prospective technologique, économie de la donnée et prospective de services) et par ailleurs des enjeux de transformation numérique de chaque Métier (banque en ligne et désintermédiation bancaire, nouveaux modèles de communication digitale impactant le média courrier, nouvelles interfaces hommes-machines et impact sur la relation clients, technologies et activités liées au développement du e-commerce). Cette veille est partagée dans le cadre d'un réseau social interne, Bluenove, constitué de 400 membres répartis dans tous les Métiers du Groupe et lors de différents formats de partage (ateliers et forums de l'innovation) ;

- l'étude et la qualification d'opportunités de diversification : c'est dans ce cadre qu'a été porté, jusqu'à son transfert en 2010 à l'Enseigne, le projet MVNO. En 2011, cinq études de fond ont été menées, dont une étude de quantification des marchés de la confiance numérique et un *benchmark* des activités de diversification en réseaux de bureaux de poste sur l'Australie et la Nouvelle-Zélande ;
- le pilotage d'une dizaine de projets d'innovation en phase amont d'expérimentations et *proof of concept* en collaboration avec les Métiers : expérimentation de boîtes aux lettres communicantes sur le *living lab* de Paris IV, pilotes Squid de pilotage par les données des processus logistiques...
- 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 à innover. Via son *deal flow*, Xange rencontre une multitude de sociétés à même d'apporter de la valeur ajoutée aux Métiers du Groupe, par leurs technologies, savoir-faire ou compétences, et ce

qu'elles soient ou non financées par Xange. Ainsi, sur une année, près de 60 dossiers ont été transmis par Xange aux différents Métiers du Groupe. Fin 2011, La Poste et La Banque Postale ont lancé un nouveau fonds de capital investissement, Xange Capital 2, d'un montant initial de 57,3 millions d'euros pour prendre le relais de Xange Capital SCR, créé à l'initiative de la Poste en 2003 et en cours de désinvestissement. Ce nouveau fonds a été créé pour accompagner la stratégie d'innovation du Groupe, il a pour objectif d'investir dans des secteurs d'avenir connexes aux Métiers de La Poste et de La Banque Postale (le numérique au service d'échanges ; les services bancaires innovants, les activités internet et services mobile liées notamment à la chaîne du e-commerce). La Poste et La Banque Postale en tant que sponsors apportent leurs expertises métiers et une contribution à la génération du *deal flow*. Leur engagement dans le FCPR Xange Capital 2 est de 22,4 millions d'euros, soit environ 39 % du montant total lors de ce premier *closing*, au côté d'autres investisseurs institutionnels ou corporate ;

- la Direction de l'innovation assure au sein du Groupe La Poste le comptoir d'accès et de valorisation de ces PME et start-ups via son activité de qualification et de prototypage. Ainsi, en 2011, dans le cadre du Lab Postal tenu pour la troisième année consécutive, 15 start-ups ont fait l'objet de prototypes spécifiques amenés à prouver leur aptitude à accroître la capacité d'innover de La Poste. Près de 500 visiteurs des différents métiers du Groupe amenés à être les relais décisionnels et opérationnels des prototypes étaient présents. Les prototypes ont été conçus de façon à démontrer le potentiel d'innovation dans quatre domaines : objets communicants dont un prototype de boîte à lettres communicant tant avec le facteur qu'avec le domicile, *big data* et *cloud computing* dont un prototype de gestion personnelle des finances à partir des données Digiposte, client connecté et nouvelles relations clients dont un prototype de marketing et fidélisation sur mobile et innovation responsable dont un prototype d'accompagnement via tablette des mal-voyants en bureau de poste ;
- 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

8.2.1 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 compte 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 | 104 |
| 9.2 | Risques stratégiques | 105 |
| 9.3 | Risques opérationnels | 107 |
| 9.4 | Risques financiers | 110 |
| 9.5 | Risques juridiques et réglementaires | 114 |
| 9.6 | Politique de couverture de certains risques par l'assurance | 116 |



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...). Les plans d'audit sont définis sur la base de la cartographie des risques majeurs du Groupe et des cartographies sectorielles.

Après la 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 stratégiques et opérationnels liés aux activités ;
- les risques inhérents aux activités de gestion financière, notamment au niveau de La Banque Postale ;
- les risques liés au contexte juridique, réglementaire et environnemental dans lequel s'exercent ses activités et missions.

La Banque Postale, GeoPost et Poste Immo sont également dotées de Comités d'Audit auxquels sont présentées les cartographies de ces entités. Sofipost a été dotée d'un Comité d'Audit fin 2011.

(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.

Tous ces courants de fond concourent à la baisse des volumes de courrier papier de l'ordre de 30 % sur la période 2008-2016, renforçant ainsi l'exigence de renouvellement de l'offre du Courrier pour exploiter les opportunités que font naître ces évolutions et l'abaissement de ses coûts. La Poste et ses filiales concernées ont défini une stratégie visant à répondre à ce risque (voir chapitre 5.1) et la mettent en œuvre.

Risque lié à la conjoncture et à la restructuration en Europe des activités de Colis et d'Express

L'activité de transport express et rapide de colis s'est sensiblement redressée en Europe en 2010 et en 2011 ; ce qui a profité à GeoPost (Express) et dans une moindre mesure à ColiPoste, l'opérateur de colis rapides du Groupe en France.

Néanmoins, la conjoncture économique très dégradée dans certains pays européens, notamment du pourtour méditerranéen, se traduit par une prime de risque pouvant conduire à des pertes de valeur sur les filiales exerçant dans ces pays.

Par ailleurs, la montée en puissance de modèles logistiques et économiques alternatifs est susceptible de peser sur le modèle économique de la distribution postale de colis rapides en France. Le lancement de l'offre So Colissimo constitue une réponse à cette menace.

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 préserver ses parts de marché sur les produits d'épargne et comptes courants et à les accroître sur le crédit immobilier, le crédit à la consommation et l'assurance IARD. Or, en période 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.

La complétude de la gamme, désormais totale, et la mise en œuvre de méthodes de vente structurées auxquelles toute la force de vente et de conseil est formée, permettent de réduire ce risque.



Risque lié à la montée en puissance d'une nouvelle activité de téléphonie mobile

Déjà présente dans la vente de cartes téléphoniques prépayées, La Poste a décidé de franchir une nouvelle étape en créant La Poste Telecom, conjointement avec un opérateur téléphonique partenaire. Cette société développe une activité d'opérateur mobile virtuel et ses

produits sont commercialisés par le réseau des bureaux de poste.

Comme pour toute nouvelle activité, le risque existe de non atteinte des objectifs fixés dans son plan d'affaires, et donc du niveau prévu de sa contribution aux résultats du Groupe, notamment dans un environnement marqué par l'arrivée d'une très forte concurrence en 2011.

Risques liés aux opérations de croissance externe et de partenariat

Les opérations de croissance externe comportent des risques spécifiques pouvant remettre en cause leurs plans d'affaires : conjoncturels (dégradation économique de l'activité ou du pays, évolution défavorable des taux...), commerciaux (perte de clients majeurs, nouveaux concurrents, produits de substitution...), managériaux, sociaux, juridiques... Lorsque ces risques se réalisent, la rentabilité voire la viabilité de l'entité acquise peut être remise en cause.

Au sein du Groupe La Poste, le risque de croissance externe est essentiellement localisé dans GeoPost et Sofipost, dont une partie du développement repose sur des opérations de croissance externe. Ces entités ont procédé à des acquisitions de différentes tailles, qui peuvent impliquer des risques et notamment des difficultés liées à la mise en œuvre de l'intégration des sociétés acquises. Concernant les activités bancaires du Groupe, La Banque Postale a noué des partenariats avec des sociétés spécialisées pour développer ses nouvelles activités bancaires et d'assurance dans le cadre de sociétés conjointes (assurances IARD et santé ; crédits à la consommation et prêts aux personnes morales ; gestion de patrimoine ; monétique). La multiplication des partenariats est un facteur de complexité.

Afin de maîtriser les risques liés à ses acquisitions, Le Groupe La Poste appuie ses décisions sur une évaluation approfondie des opérations et leur validation à chaque échelon de ses instances de gouvernance.

- Au niveau opérationnel, chaque acquisition est évaluée sur la base d'une appréciation de la sincérité des comptes, du plan d'affaires, des risques juridiques, menée par des experts 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 recherche l'application de deux principes : la limitation des engagements et le partage des prises de participation avec des partenaires locaux maîtrisant le contexte local.

Dans le domaine bancaire, les sociétés partenaires des nouvelles activités de La Banque Postale ont été sélectionnées sur appels d'offres et les modalités des partenariats ont été soigneusement étudiées et négociées.

- Au niveau des filiales industrielles, l'approbation du Conseil d'administration est requise pour toute opération dépassant de 10 millions d'euros⁽¹⁾. La prise de décision est étayée par l'examen d'un dossier structuré autour de quatre axes : une analyse stratégique ; une analyse du business plan, de ses hypothèses, de la structuration du prix et de leur sensibilité ; une analyse d'impact comptable ; une analyse de la responsabilité sociétale de l'entreprise.
- Au niveau du Groupe, toute acquisition de plus de 30 millions d'euros doit être examinée et approuvée par le Conseil d'administration. Il en va de même pour les opérations de croissance externe réalisées dans le cadre d'une nouvelle orientation stratégique quel que soit leur montant.

D'un point de vue comptable, des écarts d'acquisition peuvent être constatés lors de l'intégration des sociétés acquises dans les comptes du Groupe. Afin de s'assurer de leur valeur, un test de dépréciation est réalisé au moins une fois par an. Ce dernier 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 de cinq ans contre trois ans auparavant.

(1) 15 millions d'euros pour La Banque Postale.

Le Groupe La Poste a enregistré des écarts d'acquisition à la suite des opérations réalisées par ses filiales. Au titre de l'année 2011, le Groupe a comptabilisé des pertes de valeur pour un montant de 59 millions d'euros portant sur GeoPost Espagne (53 millions d'euros) qui a subi la forte

crise en Espagne, Mediapost Espagne pour un montant de 3,9 millions d'euros et Mediapost Portugal pour un montant de 1,9 million d'euros, sociétés dont les résultats sont inférieurs au plan d'affaires.

Risques pesant sur l'évolution des contributions financières respectives des activités portées par la maison mère et de celles des filiales

Le Groupe La Poste est organisé autour d'une maison mère et de filiales.

La maison mère porte les Métiers du Courrier, du Colis 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 recherché par une gouvernance adaptée et par des plans d'action propres à chaque activité afin d'assurer la couverture des besoins de solvabilité et de liquidité de la maison mère.

S'agissant de La Banque Postale, il est à noter que sa propre contribution dépend pour une part significative (38,7 % au 31 décembre 2011 et près de 30 % en 2010) de celle de la Caisse Nationale de Prévoyance, sensible comme elle aux évolutions économiques et réglementaires des marchés.

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 :

Risque de 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.



La gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences constitue le fondement d'une bonne maîtrise de ce risque.

En complément, des dispositifs organisant la mobilité interne (bourse d'emplois) et externe (mobilité vers la fonction publique ; aide aux projets personnels) ont été mis en place.

Risques portant sur la santé des postiers

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, l'entreprise demeure vigilante 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.

La mise en place, à l'automne 2011, de nouveaux CHSCT dotés de compétences de droit commun, le déploiement des plans « vie au travail » dans l'ensemble des services, et la mobilisation des acteurs concourant à la prévention sont pris en compte dans le dispositif de maîtrise des risques pour la santé et la sécurité au travail.

Par ailleurs, en mars 2012, le Groupe La Poste a annoncé entamer un cycle d'écoute sur la santé au travail avec des rencontres avec les organisations syndicales. A l'issue de cette première étape, La Poste a annoncé le 19 mars 2012 quatre mesures relatives à l'amélioration de la vie au travail décrites dans le chapitre 5, section 5.3.6.4. Enfin, le 27 mars 2012, le Groupe a annoncé la création d'une Commission du dialogue sur la vie au travail, composée d'un représentant de chaque organisation syndicale représentative de La Poste, de dirigeants de l'entreprise et de personnalités qualifiées.

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...) 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 :

Risque 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.

Risque 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, physique ou logique, 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 (2011 a connu une nouvelle baisse de 28 % de ce nombre).

La vigilance est d'actualité et les programmes de sécurisation sont renforcés.

Risque de fraudes dans le domaine bancaire

Comme tous les établissements bancaires, La Banque Postale constate une recrudescence de fraudes d'origine externe.

La fraude externe représente un coût opérationnel que La Banque Postale suit attentivement. Elle est principalement constituée de fraude monétaire et comporte aussi un volet « fraude identitaire ». La Banque travaille en permanence, en synergie avec les acteurs concernés de La Poste, à réduire ce coût par des mesures qui portent tant sur le renforcement des outils et des contrôles (notamment sur l'identification des pièces frauduleuses) que sur la formation des agents à la prévention ou la détection de la fraude et que sur l'évolution des procédures.

Par ailleurs, La Banque Postale bénéficie du programme d'assurance du Groupe La Poste dans le domaine de la fraude interne et externe, et notamment de la fraude bancaire.

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.

Un rapport d'exécution du Cahier des Limites est présenté annuellement au Comité d'Audit de La Poste. En 2011, il ne comporte pas d'observations particulières.

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 dispose par ailleurs d'une ligne de crédit syndiqué d'un montant de 650 millions d'euros. Le contrat de prêt, signé le 20 octobre 2011 pour une durée de cinq ans stipule une obligation d'information par La Poste en cas de perte par l'État français du contrôle de l'emprunteur. Le chapitre 20 – note 38 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

L'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros décidée le 10 février 2011 par le Conseil d'administration de

La Poste, approuvée le 6 avril par l'Assemblée Générale, et mise en œuvre au premier semestre 2011 pour une première tranche de 1,050 milliard d'euros, a permis de réduire sensiblement ce facteur de risque qui était lié à un endettement trop élevé au regard du montant des fonds propres, ce qui limitait la capacité future du Groupe à saisir des opportunités de développement. Le ratio « dette nette / capitaux propres » est ainsi passé de 1,08 au 31 décembre 2010 à 0,67 au 31 décembre 2011. Néanmoins, il convient de rester vigilant au regard des éventuels besoins de financement des métiers du Groupe, notamment ceux de La Banque Postale, dans un contexte de durcissement des règles prudentielles et de conjoncture économique dégradée.

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 2011, l'effet change de la livre, du zloty et du dollar sur le chiffre d'affaires s'est respectivement élevé à - 5,1 millions d'euros, - 3,8 millions d'euros et - 3,5 millions d'euros, compensé par l'effet change du franc suisse de + 9 millions d'euros. L'incidence des variations de change sur le résultat d'exploitation est nulle en 2011.



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 31 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 et de la courbe des taux, 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. Ces cash-flows sont calculés 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 38 de l'annexe aux comptes consolidés).

Par ailleurs La Poste a décidé de placer une partie de sa trésorerie (876 millions d'euros) sur des produits adossés parfaitement (nature de taux et échéance) à une partie de sa dette obligataire afin de prévoir le remboursement de celle-ci tout en neutralisant le risque de taux et en bénéficiant d'une rémunération plus intéressante sur ces placements adossés. Pour déterminer l'exposition nette au risque de taux, La Poste ne tient compte que de la dette pour laquelle aucun produit de placement ne peut compenser parfaitement l'évolution des taux.

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

Au titre de ses activités financières, La Poste est essentiellement exposée à deux formes de risque de crédit (voir note 38.1 de l'annexe aux comptes consolidés - chapitre 20) :

- 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, de comptes à terme bancaires 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 à l'exception du secteur bancaire qui est exclu de cette contrainte.

Pour ce qui est des placements adossés à une partie de la dette obligataire (voir « Risque de taux »), des obligations de maturité supérieure à 1 an ont été acquises au travers notamment de la constitution de deux fonds dédiés de 150 millions d'euros chacun. Des limites spécifiques ont été élaborées pour ces Placements de Trésorerie Adossés, notamment celle limitant à 50 % la part des titres bancaires et celle visant à investir dans des titres disposant d'une notation A ou au-delà pour ce qui est des obligations du secteur bancaire et BBB+ ou au-delà pour les autres titres lors de l'acquisition de ces obligations.

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 premier, 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 39.4 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'action 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 39 de l'annexe aux comptes consolidés).

Les encours de souverains actuels de La Banque Postale résultent de l'obligation faite antérieurement aux services financiers de La Poste d'investir dans des titres souverains de la zone OCDE aux termes du décret du 28 février 2000.

L'exercice 2010 a vu l'émergence du risque sur certains États de la zone euro (Portugal, Irlande, Italie, Grèce, Espagne). 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. La situation s'est à nouveau tendue en 2011 et a donné lieu à une provision de 241 millions d'euros sur la dette grecque, conformément aux pratiques de la place. Au 31 décembre 2011, l'exposition directe et indirecte de La Banque Postale aux GIPE s'élève à 6,06 milliards d'euros, dont 5,6 milliards d'euros au titre des expositions directes. Ce dernier montant est à comparer à 8,6 milliards en 2010, l'évolution s'expliquant essentiellement par les remboursements de certaines lignes arrivées à maturité. L'exposition à ce risque est détaillée dans la note 39.4.1 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 échancés, 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 39.3.4 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 39.3.3 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 à sa politique de Groupe.

La qualité des actifs de la Banque ainsi qu'une augmentation de fonds propres, le 9 septembre 2011, de 860 millions d'euros lui permettent d'afficher en 2011 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, investi principalement sur des obligations d'État ou assimilées, dans le cadre de la politique de maîtrise des risques définie par les instances de gouvernance de la Banque.

En conséquence, en normes Bâle 2, La Banque Postale, qui applique le règlement n° 2000-03 du CRBF relatif aux conglomérats financiers, présente au 31 décembre 2011 un ratio de solvabilité de 15,2 %, et un ratio Core Tier 1 de 12,7 %.

Néanmoins, il convient de demeurer vigilant au regard de possibles évolutions prudentielles complémentaires ou des incertitudes pesant sur certaines contreparties qui pourraient venir impacter les besoins en fonds propres de La Banque Postale.

Enfin, La Banque Postale a poursuivi en 2011 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, notamment en raison du caractère structurellement prêteur de l'établissement.

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 39.4.6 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.

L'un des risques opérationnels est le risque de fraude. Or, comme d'autres établissements, La Banque Postale observe une montée du risque de fraude externe liée à l'utilisation de divers moyens de paiement. Des mesures spécifiques ont été prises pour endiguer cette augmentation.

9.5 RISQUES JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

De par sa taille et celle des moyens humains et matériels (parcs immobiliers, informatique, automobile...) 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, section 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.

Risque lié au respect des règles de concurrence

Le Groupe La Poste exerce l'ensemble de ses activités dans un univers désormais totalement concurrentiel. Dans ce contexte, La Poste et La Banque Postale se sont dotées chacune d'une direction en charge de la conformité. Une vigilance particulière est portée à ce sujet au sein

des différentes activités du Groupe. En 2012, La Poste va compléter son programme de conformité aux règles de concurrence, en cohérence avec les principes directeurs fixés par l'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.

Risques relatifs aux clients, produits et pratiques commerciales

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. La Banque est aussi dotée d'un dispositif opérationnel de validation de conformité des produits et des documents d'information commerciale.

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. À la suite des échanges et consultations qui en ont résulté, l'Autorité a accepté, dans sa décision du 7 juillet 2011, les engagements proposés par le groupement des cartes bancaires, selon lesquels la commission interbancaire de

paiement n'excédera pas en moyenne pondérée annuelle 0,28 %, soit 36 % de réduction par rapport à la CIP actuelle. Sur les autres commissions interbancaires, l'Autorité de la concurrence est en phase d'instruction du dossier. 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.

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⁽¹⁾ et ordonnances du 5 décembre 2008 et du 30 janvier 2009 pour les produits d'assurance...).

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.

En outre, le devoir de conseil est un thème récurrent de contrôle pour les contrôleurs bancaires.

Réglementation applicable en matière environnementale

Propriétaire d'un important parc immobilier (voir section 5.1.5), La Poste doit 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. Les automates extérieurs (DAB/GAB) doivent également respecter les normes d'accessibilité.

En ce qui concerne le volet « accessibilité », le programme de mise aux normes est bien engagé et suit son cours. S'agissant du volet « environnemental », la phase de diagnostic est en cours et les mises en conformité seront réalisées en conséquence. Toutefois, dans l'attente de la publication du décret d'application de la loi, une incertitude subsiste sur les normes précises à respecter.

(1) 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 bénéficier de couvertures d'assurance raisonnables et suffisantes.

La politique générale d'assurance du Groupe s'articule autour des principes suivants :

- mutualisation du risque : lorsque cela est possible, une police de Groupe est souscrite afin de permettre d'offrir à chaque entité ou filiale, quelle que soit sa capacité financière, des garanties optimales adaptées à ses risques propres, au meilleur prix ;

- assurance en priorité du risque d'intensité : en général, le risque de fréquence, dont le coût de l'assurance serait trop élevé, est conservé (franchise, conservation ou rétention...) compte tenu de la capacité financière de La Poste.

Au titre de l'année 2011, le montant total des primes relatives aux polices d'assurance souscrites par le Groupe s'élève à 22,6 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 (66 962 véhicules, thermiques et électriques), La Poste a mis en place un montage d'assurance spécifique : les véhicules de service sont couverts au tiers uniquement, avec une franchise 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, des assurances RC professionnelles sont souscrites 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 des résultats

| | | | |
|---|------------|---|------------|
| 10.1 Chiffres clés du Groupe La Poste | 120 | 10.5 Flux de trésorerie | 144 |
| 10.2 Faits marquants | 121 | 10.5.1 Flux de trésorerie des activités opérationnelles pour les activités industrielles et commerciales | 145 |
| 10.2.1 Environnement économique et financier | 121 | 10.5.2 Flux de trésorerie des activités d'investissement pour les activités industrielles et commerciales | 146 |
| 10.2.2 Environnement réglementaire | 123 | 10.5.3 Flux de trésorerie disponible pour les activités industrielles et commerciales | 147 |
| 10.2.3 Faits marquants du Groupe | 124 | 10.5.4 Variation de trésorerie | 148 |
| 10.3 Résultats du Groupe La Poste | 127 | 10.6 Endettement financier | 149 |
| 10.3.1 Une forte dynamique commerciale et d'innovation | 127 | 10.6.1 Endettement brut | 149 |
| 10.3.2 Des charges opérationnelles maîtrisées | 128 | 10.6.2 Endettement net | 149 |
| 10.3.3 Un résultat d'exploitation en hausse à structure comparable | 129 | 10.6.3 Notation financière | 150 |
| 10.3.4 Résultat financier | 130 | 10.7 Capitaux propres | 150 |
| 10.3.5 Autres éléments du résultat | 130 | 10.8 Événements postclôture | 151 |
| 10.3.6 Résultat net part du Groupe | 131 | 10.9 Analyse des comptes sociaux | 151 |
| 10.4 Résultats par secteur d'activité | 131 | 10.9.1 Résultat d'exploitation | 152 |
| 10.4.1 Le Courrier | 132 | 10.9.2 Résultat financier | 153 |
| 10.4.2 Le Colis et l'Express | 135 | 10.9.3 Résultat net | 153 |
| 10.4.3 Les Activités bancaires | 136 | 10.9.4 Bilan | 154 |
| 10.4.4 L'Enseigne | 140 | | |
| 10.4.5 L'Immobilier | 142 | | |
| 10.4.6 Les supports et services | 143 | | |
| 10.4.7 Les charges non affectées | 144 | | |

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 CLÉS DU GROUPE LA POSTE

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | | Évolution 2011/2010 comparable | |
|---|--------|--------|--------|---------------------|---------------|--------------------------------|---------------|
| | | | | <i>(en montant)</i> | <i>(en %)</i> | <i>(en montant)</i> | <i>(en %)</i> |
| Performance opérationnelle | | | | | | | |
| Produits opérationnels | 21 341 | 20 939 | 20 527 | + 403 | + 1,9 % | + 243 | + 1,2 % |
| Excédent Brut d'Exploitation Groupe | 2 103 | 2 037 | 1 867 | + 66 | + 3,2 % | + 80 | + 3,9 % |
| Taux d'EBE | 9,9 % | 9,7 % | 9,1 % | | + 0,2 pt | | + 0,3 pt |
| Résultat d'exploitation | 670 | 784 | 757 | - 114 | - 14,5 % | + 161 | + 20,9 % |
| Marge opérationnelle | 3,1 % | 3,7 % | 3,7 % | | - 0,6 pt | | + 0,7 pt |
| Résultat net part du Groupe | 478 | 550 | 531 | - 72 | - 13,1 % | + 123 | + 22,9 % |
| Flux de trésorerie | | | | | | | |
| EBE La Poste industrielle et commerciale | 1 203 | 1 071 | 1 074 | + 132 | + 12,3 % | | |
| Investissements | 792 | 623 | 847 | + 169 | + 27,2 % | | |
| Cash-flow libre d'exploitation | 185 | 786 | 414 | - 600 | - 76,4 % | | |
| Variation de l'endettement net | 260 | 713 | 218 | | | | |
| Solidité financière | | | | | | | |
| Dette nette ⁽¹⁾ / EBE ⁽²⁾ | 2,2 | 2,4 | 3,0 | | - 0,2 pt | | |
| Dette nette ⁽¹⁾ | 4 544 | 4 804 | 5 517 | - 260 | - 5,4 % | | |
| Capitaux propres (part du Groupe) | 6 783 | 4 465 | 4 051 | + 2 318 | + 51,9 % | | |
| Levier financier ⁽³⁾ | 0,67 | 1,08 | 1,4 | | - 0,4 pt | | |

(1) Hors Activités bancaires.

(2) EBE du Groupe y compris Activités bancaires.

(3) Dette nette / capitaux propres.

Dans un contexte marqué par un ralentissement de la croissance économique au second semestre et par la crise majeure des dettes souveraines, Le Groupe La Poste a maintenu sa performance 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'Enseigne, qui constitue l'un des réseaux de proximité les plus denses de France.

Les produits opérationnels du Groupe franchissent pour la première fois le cap des 21 milliards d'euros, en progression de + 1,2 % à données comparables. Le secteur Colis-Express, avec une croissance de + 7,4 %, contribue

significativement à cette performance, tandis que le chiffre d'affaires du Courrier et le Produit Net Bancaire se stabilisent.

Le résultat d'exploitation atteint 670 millions d'euros. Hors éléments exceptionnels (Grèce) et à structure comparable, il atteint 931 millions d'euros, en progression de + 20,9 %.

L'Excédent Brut d'Exploitation du Groupe (activités industrielles, commerciales et bancaires), qui appréhende la performance opérationnelle du Groupe en dehors de ces effets de provisions, progresse de 3 % et dépasse les 2,1 milliards d'euros.

L'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros, dont 1 050 millions d'euros ont été libérés en avril 2011, a permis au Groupe d'améliorer sa structure financière. Après l'affectation des résultats du précédent exercice à hauteur de 550 millions d'euros, les capitaux propres part du Groupe, à 6 783 millions d'euros, progressent de 2 318 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010.

Pour mémoire, la deuxième tranche de l'augmentation de capital sera libérée à hauteur de 1,05 milliard d'euros en avril 2012, et une émission de 600 millions d'euros sous forme d'ABSA sera exercée en 2013 (voir 10.2.3.1).

Le Groupe La Poste a poursuivi sa modernisation en 2011 tout en réduisant son endettement net de 260 millions

d'euros, prolongeant ainsi la tendance observée depuis plusieurs années.

Le rapport entre la dette nette et les capitaux propres passe de 1,08 à 0,67. Ce ratio rapporte la dette nette (périmètre industriel et commercial) aux capitaux propres de l'ensemble du Groupe (y compris activités bancaires). Corrigés des résultats latents sur instruments financiers et du capital souscrit non appelé, il s'établirait à 0,83. En période de tension sur les marchés, cette amélioration de la structure du bilan de La Poste constitue un facteur de solidité. Le ratio dette nette/EBE rapporte la dette nette industrielle et commerciale à l'EBE du Groupe (y compris activités bancaires).

10.2 FAITS MARQUANTS

10.2.1 Environnement économique et financier

10.2.1.1 UNE ANNÉE 2011 MARQUÉE PAR LA CRISE, PARTICULIÈREMENT EN EUROPE

L'année 2011 a été marquée par l'intensification de la crise des dettes souveraines dans la zone euro qui a mené celle-ci au bord de la récession en fin d'année.

La croissance mondiale a ainsi ralenti sensiblement en 2011 (de 5 % environ en 2010 à 3,5 % en 2011). Dans la zone euro et en France, la croissance a été convenable en moyenne annuelle (1,5 % après 1,8 % pour la zone euro, 1,6 % après 1,4 % pour l'Hexagone), malgré un fort ralentissement en fin d'année.

Après la Grèce et l'Irlande en 2010, le Portugal a été contraint de solliciter l'aide financière de l'Europe, qui a dû en outre accorder un deuxième plan de soutien à la Grèce. La défiance des investisseurs, qui ciblait surtout les emprunts de pays européens de second plan (Grèce, Irlande, Portugal), s'est étendue en cours d'année à l'Espagne, à l'Italie et, dans une moindre mesure, à la France. Face à cette situation, les gouvernements de la zone euro ont avancé sur trois fronts pour conjurer la crise : l'assainissement des finances publiques ; la mise en œuvre de réformes pour stimuler la croissance des économies les plus faibles ; la solidarité financière entre États-membres avec, en contrepartie, un contrôle renforcé des politiques économiques nationales, notamment budgétaires. L'accord européen du 9 décembre 2011 est une étape significative dans cette voie.

10.2.1.2 LE RISQUE INFLATIONNISTE S'EST ATTÉNUÉ AVEC LE REPLI DES COURS DES MATIÈRES PREMIÈRES

Les cours des produits de base (énergie, métaux communs, produits agricoles) avaient flambé entre l'été 2010 et le printemps 2011, d'où une poussée de la hausse des prix dans l'ensemble du monde au premier semestre 2011. Le ralentissement de la croissance mondiale a ensuite conduit à un repli des cours. Cependant, l'instabilité politique et sociale de plusieurs pays producteurs et les tensions avec l'Iran sur son programme nucléaire ont limité le reflux du prix du baril de pétrole. Toutefois, grâce à l'accalmie sur les marchés des autres matières premières, l'inflation a cessé d'accélérer en fin d'année : elle a atteint 2,1 % en moyenne annuelle, et a amorcé un repli dans bon nombre de pays.

10.2.1.3 POLITIQUES MONÉTAIRES : PRIORITÉ MAINTENUE AU SOUTIEN À LA CROISSANCE ET AU DÉSENDETTEMENT

Les banques centrales des grands pays développés ont maintenu leurs taux directeurs à un niveau très bas pour contenir le risque de récession et faciliter le processus de désendettement des ménages et des États. La BCE a relevé son taux en avril et en juillet en réponse à la dérive de la hausse des prix, puis l'a ramené à 1 % en fin d'année.

Par ailleurs, au deuxième semestre, la BCE a accordé massivement des liquidités aux banques européennes en butte à des difficultés de financement à cause de la crise des dettes souveraines. La banque centrale a cherché ainsi à prévenir une contraction du crédit, mais aussi à calmer indirectement la crise de la dette, les banques pouvant employer leurs abondantes liquidités à des achats d'emprunts d'État.

10.2.1.4 RECHUTE DES MARCHÉS D' ACTIONS EUROPÉENS

Les avancées des Européens pour endiguer la crise de la dette et les mesures de la BCE en faveur des banques n'ont pas suffi à rétablir la confiance en 2011, d'autant moins que la menace d'une récession dans la zone euro s'est précisée en fin d'année. En conséquence, les marchés d'actions ont rechuté en Europe, notamment les valeurs du secteur financier : le CAC 40, qui avait dépassé les 4 150 points courant février, a achevé le premier semestre à 3 982 points et l'année 2011 à 3 160 points, soit une baisse de 17 %. Le DAX allemand a perdu 14 %, et la Bourse de Milan 25 %. Outre-Atlantique, les actions ont mieux résisté (+ 6 % pour le Dow Jones, 0 % pour le S&P 500) en dépit du ralentissement de la croissance américaine et mondiale, et des turbulences financières venues du continent européen.

10.2.1.5 MARCHÉS OBLIGATAIRES EUROPÉENS : LES INVESTISSEURS EN QUÊTE DE VALEURS REFUGE

Du fait de la crise de la dette, les emprunts d'État les plus liquides et jugés les plus sûrs, tels que le Bund allemand, ont été prisés aux dépens de ceux des États dont la solvabilité est mise en question (Espagne, Italie...). Le cours de l'emprunt à 10 ans allemand a donc monté et son rendement chuté en conséquence, jusqu'à moins de 2 % en fin d'année contre près de 3 % fin 2010. Symétriquement, le cours des obligations souveraines italiennes a baissé et leur rendement s'est nettement apprécié, jusqu'à 7 % environ à l'automne pour la maturité 10 ans. Si la discrimination entre titres français et allemands a été bien moins forte, l'écart de rendement entre l'OAT 10 ans française et le Bund s'est néanmoins accru l'an dernier, de 40 points de base fin 2010 à plus de 100 points fin 2011. Au total, le taux de l'OAT 10 ans a légèrement baissé sur l'année, à 3,15 % en 2011 contre 3,3 % un an auparavant.

10.2.1.6 DES CHANGES RELATIVEMENT STABLES EN 2011

Le Groupe La Poste exerce ses activités principalement en Europe. Il est exposé en particulier à l'évolution de la livre et du zloty. La parité de l'euro par rapport à la livre anglaise est restée stable autour de 0,86 et l'euro s'est apprécié par rapport au zloty, passant de 3,99 à 4,12. Du fait de son parc immobilier (chauffage), le Groupe est également sensible à l'évolution de la parité du dollar via le prix du baril de pétrole. L'euro s'est légèrement apprécié par rapport au dollar, ressortant en moyenne à 1,39 dollar en 2011 contre 1,33 en 2010.

10.2.1.7 CRISE DES DETTES SOUVERAINES – RISQUE SOUVERAIN GREC

Après l'abandon du plan européen du 21 juillet, de nouvelles négociations se sont ouvertes pour arriver à un plan de soutien volontaire des créanciers publics et privés entériné au sommet de l'Eurogroupe du 21 février 2012.

Dans ce cadre, La Banque Postale pourrait choisir de participer à ce plan à hauteur de ses expositions directes (157 millions d'euros essentiellement en actifs détenus jusqu'à l'échéance).

Une dépréciation des titres de la dette grecque détenus en propre par La Banque Postale, à hauteur de 71,9 %, a été inscrite dans les comptes au 31 décembre. Il est également possible que les expositions indirectes provenant de certains OPCVM du Groupe soient également apportées au plan. Globalement, la dépréciation des expositions détenues représente un montant avant impôt de - 241,3 millions d'euros.

Par ailleurs, l'exposition du Groupe La Poste au risque grec se manifeste également via sa participation dans CNP Assurances, qui a constaté une dépréciation cumulée des titres grecs de 1,3 milliard d'euros, soit un impact net de - 59,8 millions d'euros sur le résultat net de CNP Assurances à 100 % et de - 12 millions d'euros sur le résultat net du Groupe La Poste (à 19,72 %).

Globalement, l'impact sur le résultat net part du Groupe est de - 166 millions d'euros.

10.2.2 Environnement réglementaire

10.2.2.1 SIGNATURE DU CONTRAT DE PRÉSENCE POSTALE TERRITORIALE

L'État, l'Association des Maires de France et La Poste ont signé le 26 janvier 2011 le contrat de présence territoriale 2011-2013. Le nouveau texte renforce le financement de cette présence ainsi que sa stabilité dans les zones rurales, de montagne, les zones urbaines sensibles et les départements d'outre-mer.

Ce contrat fixe les modalités de gestion du fonds national de péréquation destiné au financement de la présence postale. Le fonds est alimenté par l'allègement de fiscalité locale consenti à La Poste, en contrepartie de sa mission d'aménagement du territoire. Cet allègement peut désormais aller jusqu'à 95 % de la Contribution Économique Territoriale (CET). Pour la période 2011-2013, le fonds est doté d'un montant prévisionnel de 170 millions d'euros par an, au lieu de 135 millions d'euros précédemment, dont une partie est liée à l'augmentation de la CET. Cet abattement représente 80 % de la CET estimée pour 2011.

Le nouveau texte prévoit également une répartition du fonds en dotations départementales d'après le nombre de points de contact postaux situés dans les zones rurales, les zones de montagne, les zones urbaines sensibles (ZUS) et les départements d'outre-mer (DOM). Les dotations financeront l'indemnisation des agences postales communales et intercommunales, la rémunération des relais poste ainsi que le maintien des bureaux de poste situés en zones rurales.

Le contrat élargit également le financement à d'autres projets (installation de distributeurs automatiques de billets dans les cantons ruraux, travaux dans les bureaux de poste et l'accompagnement des clientèles vulnérables en ZUS et dans les DOM).

Le maintien du nombre de points de contact dans les zones rurales, les zones de montagne, les ZUS de chaque département et dans les DOM est prévu par le nouvel accord. Le texte définit de plus les règles d'évolution des horaires d'ouverture des points de contact dans les zones prioritaires.

10.2.2.2 OUVERTURE À LA CONCURRENCE DU MARCHÉ DU COURRIER

Depuis le 1^{er} janvier, toutes les activités Courrier du Groupe interviennent sur des secteurs ouverts à la concurrence. La distribution de courrier adressé en France reste toutefois soumise à une autorisation de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP). Au 1^{er} janvier, 24 opérateurs détenaient une licence pour opérer sur ce marché du courrier adressé.

10.2.2.3 MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME DES RETRAITES AU 1^{ER} JUILLET 2011 ET ACCÉLÉRATION DU REcul DE L'ÂGE DE DÉPART À LA RETRAITE

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 devait s'appliquer progressivement à raison de quatre mois par an à partir du 1^{er} juillet 2011.

Cette réforme a été accélérée au second semestre 2011, l'Assemblée Nationale ayant approuvé le 23 novembre 2011 un nouveau dispositif qui fixe désormais à cinq mois par an les paliers de montée en charge de cette réforme. L'âge légal de 62 ans pour le départ à la retraite sera ainsi atteint dès 2017.

L'impact sur les charges de personnel du Groupe est de 62 millions d'euros.

10.2.3 Faits marquants du Groupe

10.2.3.1 ENTRÉE DE LA CAISSE DES DÉPÔTS AU CAPITAL DU GROUPE

La Caisse des Dépôts est entrée le 6 avril 2011 au capital de La Poste. L'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 avril 2011 a approuvé l'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros, avec libération en avril 2011 d'une première tranche de 1 050 millions d'euros. La tranche suivante sera versée en 2012 (1 050 millions d'euros) et 600 millions d'euros de Bons de Souscriptions d'Actions seront exercés en 2013.

10.2.3.2 TAUX DU LIVRET A

Depuis le 1^{er} juillet 2004, le taux du Livret A est issu d'une formule de calcul basée sur l'inflation et sur l'évolution des taux Euribor et Eonia. Son évolution est strictement limitée dans une fourchette de 1,5 point à la hausse ou à la baisse entre deux fixations consécutives.

La rémunération du Livret A, fixée à 1,75 % en août 2010 est passée à 2 % au 1^{er} février 2011. Une nouvelle hausse à 2,25 % est intervenue au 1^{er} août 2011.

10.2.3.3 TAXE SYSTÉMIQUE BANCAIRE

Une nouvelle taxe pour risques systémiques a été créée, assise sur les fonds propres consolidés. Son impact est de 6,4 millions d'euros en 2011 pour La Banque Postale.

10.2.3.4 EXTINCTION D'UN LITIGE SUR LES COMMISSIONS INTERBANCAIRES

Les acteurs bancaires ayant pris l'engagement d'une réduction des tarifs des commissions perçues sur les paiements par carte bancaire dès le second semestre 2011, le litige s'éteint par voie amiable avec des conséquences qui se manifesteront dès cette année sur le niveau du Produit Net Bancaire.

10.2.3.5 ÉVOLUTIONS DE PÉRIMÈTRE

Les métiers Courrier et Colis-Express ont poursuivi la croissance externe du Groupe. Le montant brut des acquisitions du Groupe s'élève en 2011 à 129 millions d'euros.

Courrier : extension du pôle Marketing Sofipost par l'acquisition de Mediaprism

L'acquisition en mars 2011 de 81,7 % du groupe Mediaprism permet à Mediapost de compléter son offre. Cette société, dont le chiffre d'affaires 2011 a atteint 14 millions d'euros, détient la plus importante base de données sur les consommateurs du marché français (36 millions d'individus, soit 95 % des consommateurs) et a développé des activités de conseil en communication et de régie. Avec cette acquisition, Mediapost peut désormais proposer aux annonceurs une offre complète de marketing relationnel et de communication globale intégrant le conseil stratégique, la création, les études, la gestion de données et de campagnes de communication.

Dans le cadre du programme « Innover » du plan stratégique « 2015, Réinventons le Courrier » et afin de renforcer sa contribution à l'économie verte et solidaire, La Poste a fait l'acquisition d'une entreprise d'insertion spécialisée dans le recyclage de papiers de bureau, Nouvelle Attitude, conventionnée par l'État et Pôle Emploi. Elle est devenue une filiale du Courrier.

Colis-Express : renforcement des activités de GeoPost à l'international

GeoPost a pris le contrôle de DPD Laser le 30 juin 2011 (avec effet rétroactif au 1^{er} avril), en acquérant 25 % de la société, portant la participation du Groupe à 75 % du capital. Cette société, précédemment intégrée proportionnellement, est désormais consolidée en intégration globale. La réévaluation de la participation antérieurement détenue a donné lieu à une plus-value en résultat de 22 millions d'euros et à un goodwill total de 54 millions d'euros.

En Espagne, GeoPost a renforcé sa position au sein de Seur GeoPost et a pris le contrôle de Seur Internacional par une prise de participation complémentaire de 27,5 %. Le pourcentage d'intérêt dans cette société est désormais de 87,6 %.

GeoPost a procédé en 2011 à l'acquisition de Iloxx (Allemagne), spécialiste BtoC (4,5 millions de colis par an, soit un chiffre d'affaires annuel de 30 millions d'euros). Le pourcentage d'intérêt est de 100 %.

Enfin, des prises de participation complémentaires ont été prises dans Lenton (Hong Kong) de 5 % pour atteindre 30 %, ainsi que dans Tigers.

10.2.3.6 PARTENARIATS

Partenariat avec SFR

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 coentreprise détenue à 51 % par La Poste et 49 % par le partenaire.

En partenariat avec SFR, le Groupe a acquis en mars 2011 la société Debitel, opérateur virtuel de téléphonie mobile. Cette société apporte son portefeuille clients et son savoir-faire sur le marché de la téléphonie.

L'offre commerciale a été lancée en mai 2011. Sur 10 mois d'activité, le chiffre d'affaires (à 100 %) est de 90 millions d'euros, avec 372 000 ventes brutes (tous canaux confondus) pour un objectif de 246 000.

Le marché de la téléphonie mobile est en mutation rapide du fait de l'arrivée d'un nouvel opérateur et de la définition de nouvelles offres commerciales par tous les opérateurs (voir chapitre 9, section 9.2).

Partenariats de La Banque Postale

La Banque Postale a poursuivi sa politique active de partenariats pour offrir à sa clientèle une gamme de produits et services enrichie :

- La Banque Postale Crédit Entreprises a obtenu un agrément de l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP) le 5 septembre 2011 sur le financement des personnes morales ;
- dans un premier temps, l'offre est limitée au crédit bail mobilier et à une offre de facilité de caisse, dont la gestion est sous-traitée à Franfinance, filiale de la Société Générale. La Banque Postale a d'ores et déjà prévu de lancer un crédit de création-reprise d'entreprise et de participer à des crédits syndiqués pour les clients grands comptes. En 2012, elle continuera d'enrichir sa gamme avec des crédits spécialisés comme le crédit bail immobilier et l'affacturage, et des offres de financement destinées à ses clientèles de l'économie sociale, comme l'avance sur subvention pour les associations et les crédits aux bailleurs sociaux ;
- 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. Ce protocole a abouti à la création de la société La Banque Postale Assurance Santé, détenue à 65 % par La Banque Postale et 35 % la Mutuelle Générale et a été agréée par l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP) le 26 janvier 2011. L'offre de produits d'assurance santé a été lancée

en décembre 2011 avec une complémentaire santé destinée aux particuliers ;

- La Banque Postale a acquis également 15 % supplémentaire du capital de Tocqueville Finance, société de gestion de portefeuille spécialisée dans la gestion « value ». Elle détient désormais 90 % du capital de Tocqueville Finance ;
- le Conseil d'administration du Groupe La Poste et le Conseil de surveillance de La Banque Postale ont autorisé le 10 février 2012 la création d'une coentreprise entre La Banque Postale et la Caisse des Dépôts dédiée au financement des collectivités locales. Cette coentreprise sera détenue à 65 % par La Banque Postale et à 35 % par la CDC. Cette nouvelle activité complète l'offre prévue dans le cadre du plan stratégique 2011-2015 de La Banque Postale. Elle reste encore soumise à l'accord des autorités bancaires et de concurrence compétentes. La gamme de prêts de la nouvelle banque devrait être lancée à la fin du premier semestre 2012.

10.2.3.7 MODERNISATION DU GROUPE

Enseigne

La modernisation du réseau de l'**Enseigne** est l'un des grands projets de modernisation du Groupe.

- Cela se traduit en premier lieu par la rénovation immobilière du réseau avec :
 - 142 bureaux de poste modernisés (145 sur l'année 2010) ;
 - 345 « rafraîchissements » (378 sur l'année 2010).
- La modernisation du réseau passe également par la mise en place du concept de bureau de poste baptisé « Espace Service Clients ». Depuis 2009, celui-ci propose un nouveau modèle d'accueil, de conseil et de vente et fait passer L'Enseigne d'un service uniforme centré sur le guichet à un modèle multicanal fondé sur un service personnalisé. Initialement prévu pour les 1 000 bureaux de poste les plus fréquentés, ce service est étendu aux « bureaux 2000 ». À fin 2011, 1 250 bureaux sont au format ESC.
- De plus, l'Enseigne s'est engagée, avec l'aide de l'Afnor, dans une démarche de certification qui atteste du respect d'engagements de services concrets, homogènes sur l'ensemble du territoire, mesurables et évolutifs, qui constituent pour les clients des bureaux de poste un véritable gage de qualité de service. À fin 2011, 1 060 bureaux ont été certifiés.
- Enfin, 7 069 points de contact sont en partenariat à fin 2011 (agences postales communales, relais poste, etc.), soit une augmentation de leur nombre sur l'année de 237. Au global le réseau compte 17 064 points de contact avec la clientèle.

Cette modernisation du réseau participe directement à l'amélioration du service au client comme le montrent les résultats :

- sur les 1 000 bureaux les plus fréquentés, la rapidité moyenne d'accès au service avant d'effectuer une opération courte type LR au guichet s'est établie à 2 min 25 en 2011 (versus 3 min 05 sur le dernier trimestre de l'année 2010).
- sur l'ensemble des bureaux et des opérations au guichet, cette mesure est passée de 7 min 19 en novembre 2009 à 6 min 32 en novembre 2011 (mesure semestrielle TNS Sofres).

Courrier

- Le déploiement du programme « Cap Qualité Courrier » est quasiment achevé avec 41 PIC ouvertes (dont cinq ouvertes en 2011) permettant de couvrir 90 % du trafic par le nouvel outil industriel.

Il contribue directement à l'amélioration de la productivité du Courrier via une massification des flux et de la qualité de service aux clients qui a battu un record historique en 2011 avec 87,2 % de lettres prioritaires distribuées en J+1.

Ce programme portant sur l'efficacité industrielle est relayé par un plan de modernisation de la distribution dénommé « Facteur d'avenir » consistant à adapter les moyens à l'activité en faisant varier les organisations. À fin 2011, 95 % du territoire a basculé vers cette nouvelle organisation.

- Le Courrier a créé en mars 2011 le coffre-fort numérique Digiposte, qui détient à fin 2011 une vingtaine de clients et 100 000 utilisateurs particuliers. En décembre, l'offre s'est enrichie grâce à un partenariat avec Copy-Top, Sofradom, ABC+ et SDM, qui permet aux utilisateurs de Digiposte de faire numériser leurs documents papiers chez ces partenaires et de les récupérer directement dans leur espace sécurisé Digiposte.
- Le Courrier a révisé le 1^{er} octobre 2011 sa gamme de courrier rapide qui comporte :
 - la Lettre Prioritaire, norme de distribution à J+1 ;
 - la Lettre verte, incarnée par le nouveau timbre vert, norme de distribution à J+2, plus économique et plus respectueuse de l'environnement ;
 - la Lettre en ligne qui permet d'envoyer jusqu'à 19 heures à La Poste, via Internet, un courrier depuis n'importe quel ordinateur, imprimé et mis sous pli par La Poste et distribué en J+1.

- Dans le cadre de la mission confiée par le gouvernement, La Poste a été chargée de regrouper les grands utilisateurs de véhicules électriques pour faciliter l'émergence d'une filière de production industrielle de véhicules électriques. Ce groupement, lancé en avril 2010, a commandé un premier lot de véhicules utilitaires légers. La Poste s'est engagée à acquérir auprès de Renault 10 000 Kangoo électriques, dont les commandes interviendront entre 2012 et 2015.

Express

Pour faire face au développement des volumes, de nouvelles plates-formes de tri ont été mises en service, dont les plus importantes se situent en Allemagne, aux Pays-Bas et en Pologne.

Par ailleurs, Chronopost a modernisé en profondeur son outil informatique.

Refonte des systèmes d'informations financiers

Après la mise en œuvre opérationnelle de SAP dans les Métiers de La Poste, le projet Mercure visant à établir des comptes consolidés mensuels a été déployé. Des tests des clôtures mensuelles seront effectués début 2012.

10.2.3.8 CONTRIBUTION DE LA POSTE AU DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE

Le Groupe La Poste a mis en place depuis 2004 une démarche et des outils de reporting sur le développement durable. Le Groupe s'est engagé depuis 2010 dans une démarche progressive de vérification de ses indicateurs de développement durable dans les domaines qualité/engagements client, de l'environnement et de la diversité.

À la demande d'investisseurs institutionnels, le Groupe a été noté en 2011 sur sa performance extra-financière par l'organisme Oekom.

10.3 RÉSULTATS DU GROUPE LA POSTE

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------|-----------------|
| | | | | <i>(en M€)</i> | <i>(en %)</i> |
| Produits opérationnels | 21 341 | 20 939 | 20 527 | + 403 | + 1,9 % |
| Charges opérationnelles | (20 671) | (20 155) | (19 770) | - 517 | + 2,6 % |
| Résultat d'exploitation | 670 | 784 | 757 | - 114 | - 14,5 % |
| Résultat financier | (230) | (233) | (210) | + 2 | - 1,0 % |
| Impôt sur le résultat | (143) | (211) | (175) | + 68 | - 32,4 % |
| Quote-part des sociétés mises en équivalence | 169 | 197 | 165 | - 27 | - 13,8 % |
| Résultat net de l'ensemble consolidé | 467 | 537 | 537 | - 70 | - 13,1 % |
| Intérêts minoritaires | (11) | (13) | 6 | + 2 | - 15,2 % |
| RÉSULTAT NET PART DU GROUPE | 478 | 550 | 531 | - 72 | - 13,1 % |

Le Groupe réalise une performance opérationnelle très satisfaisante, grâce à une forte dynamique commerciale et d'innovation et à une évolution maîtrisée des charges.

Cette performance financière est cependant affectée par la crise des dettes souveraines, le fort ralentissement

de l'économie dans la zone euro et par les tensions et la volatilité sur les marchés financiers.

L'analyse des différentes lignes du compte de résultat est présentée dans les paragraphes suivants.

10.3.1 Une forte dynamique commerciale et d'innovation

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|----------------|
| | | | | <i>(en M€)</i> | <i>(en %)</i> |
| Courrier ^(*) | 11 568 | 11 538 | 11 665 | + 30 | + 0,3 % |
| Colis-Express ^(*) | 5 201 | 4 841 | 4 479 | + 360 | + 7,4 % |
| Activités bancaires ^(*) | 5 231 | 5 215 | 5 019 | + 16 | + 0,3 % |
| Autres secteurs et intercos | (659) | (655) | (636) | - 4 | + 0,6 % |
| PRODUITS OPÉRATIONNELS | 21 341 | 20 939 | 20 527 | + 403 | + 1,9 % |

(*) Y compris produits opérationnels intragroupe (voir note 5 de l'annexe aux comptes consolidés - chapitre 20).
Les segments opérationnels du Groupe sont présentés à la section 10.4 « Résultats par secteur d'activité ».

Les **produits opérationnels** du Groupe La Poste s'établissent à 21,3 milliards d'euros en 2011, en progression de + 1,9 % par rapport à l'exercice 2010 en données historiques. Ces produits avaient progressé de 2 % en 2010 par rapport à l'exercice 2009.

À périmètre et taux de change constants et hors variation de la provision épargne logement, la croissance organique du Groupe est de + 1,2 % :

- les variations de périmètre ont un effet positif sur les produits opérationnels de + 157 millions d'euros

par rapport à 2010. Elles résultent notamment des acquisitions réalisées en 2011 dans le métier Colis-Express (+ 51 millions d'euros vs 2010), dans le métier Courrier (+ 46 millions d'euros vs 2010), de la nouvelle activité de téléphonie mobile (+ 51 millions d'euros) et d'autres éléments (+ 9 millions d'euros) ;

- les effets change sont globalement défavorables (- 4 millions d'euros) ;
- la variation de la provision épargne logement a un impact de + 7 millions d'euros.

Les produits opérationnels progressent dans tous les Métiers. Les activités Colis-Express et les activités bancaires sont les moteurs de la croissance du Groupe et permettent de compenser la stabilité du chiffre d'affaires Courrier.

- Pour le Colis-Express, l'activité est à la hausse (+ 6,5 % en organique) en France et dans les pays européens. La croissance des volumes de ColiPoste et de GeoPost s'établit ainsi à 5,4 %. Cette croissance a 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 est stable en 2011 (+ 0,3 %). La variation de provision épargne logement de + 17 millions d'euros (contre + 10 millions d'euros en 2010) a un impact peu significatif sur le PNB.
- Le chiffre d'affaires Courrier est stable, malgré une baisse des volumes de 3 % compensée par un effet prix positif et par le développement de Sofipost.

À données comparables, les produits opérationnels avaient augmenté de 298 millions d'euros entre 2009 et 2010, soit + 1,5 %.

10.3.2 Des charges opérationnelles maîtrisées

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------|----------------|
| | | | | <i>(en M€)</i> | <i>(en %)</i> |
| Charges de fonctionnement | (6 826) | (6 426) | (6 213) | - 401 | + 6,2 % |
| Charges de personnel | (12 509) | (12 687) | (12 611) | + 177 | - 1,4 % |
| Amortissements, dépréciations et pertes de valeur | (1 356) | (1 052) | (939) | - 303 | + 28,8 % |
| Résultat des cessions d'actifs | 20 | 10 | (7) | + 10 | + 100,0 % |
| CHARGES OPÉRATIONNELLES | (20 671) | (20 155) | (19 770) | - 517 | + 2,6 % |

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 20,7 milliards d'euros en 2011, en progression de + 2,6 % par rapport à l'exercice 2010 en données historiques. À données comparables, les charges opérationnelles du Groupe augmentent de 0,4 % après une augmentation de 277 millions d'euros en 2010, soit + 1,4 %.

Les **charges de fonctionnement** s'élèvent à 6,83 milliards d'euros et augmentent de + 6,2 % par rapport à 2010. À données comparables, les charges de fonctionnement progressent de 276 millions d'euros, soit une hausse de + 4,3 % :

- les efforts de réorganisation du Courrier contribuent à une stabilisation des charges du Courrier à données comparables ;
- dans un contexte de hausse des volumes de 5,4 % (y compris jours ouvrés), les charges du secteur Colis-Express ont crû de 6,9 % soit une hausse de 309 millions d'euros et 267 millions d'euros à données comparables.

Les **charges de personnel** s'élèvent à 12,51 milliards d'euros et sont stables (+ 0,1 %) hors éléments non récurrents.

- Les effectifs moyens de la maison mère (226 502) baissent de 4,3 % par rapport au 31 décembre 2010.
- Les rémunérations principales des fonctionnaires progressent de 2 % entre 2011 et 2010. L'augmentation moyenne du point fonction publique est de 0,25 % entre les deux exercices, suite à la revalorisation de juillet 2010. Dans le même temps, les rémunérations des agents contractuels ont augmenté de 3,75 %.
- Le taux de charges sociales a augmenté de + 0,2 point suite à la baisse des réductions de charges pour bas salaires et à l'augmentation des cotisations afférentes au contrat collectif prévoyance santé des agents contractuels.
- Les effets de périmètre sont de - 41 millions d'euros, et concernent notamment Sogec, La Poste Mobile et DPD Laser.
- Les éléments non récurrents (provisions pour dispositifs de fin de carrière, provision pour congés payés et CET, parents de trois enfants) ont un impact positif de 195 millions d'euros sur l'évolution des charges de personnel par rapport à 2010.

Les **amortissements, dépréciations et pertes de valeur** atteignent 1 356 millions d'euros et progressent de 3,4 % à structure comparable.

- Les amortissements nets augmentent de 74 millions d'euros à - 961 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 - 76 millions d'euros, en baisse de 30 millions d'euros. Les pertes de valeurs sur écarts d'acquisition goodwill se sont élevées à 59 millions d'euros.

- Les provisions pour risques et charges diminuent de 59 millions d'euros.
- Le coût du risque de l'activité bancaire est en hausse de 258 millions d'euros, en raison de la dépréciation des titres de dette souveraine grecque (241 millions d'euros), du développement des crédits immobiliers et de la hausse des découverts sur les comptes à vue.

Hors provisions pour dépréciation de la dette souveraine grecque et dépréciation du goodwill SEUR, les amortissements, dépréciations et pertes de valeur augmentent de 36 millions d'euros (+ 3,4 %).

Le **résultat des cessions d'actifs** ressort à + 20 millions d'euros en 2011, contre + 10 millions d'euros en 2010.

10.3.3 Un résultat d'exploitation en hausse à structure comparable

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|-----------------|
| | | | | <i>(en M€)</i> | <i>(en %)</i> |
| Produits opérationnels | 21 341 | 20 939 | 20 527 | + 403 | + 1,9 % |
| Charges opérationnelles | (20 671) | (20 155) | (19 770) | - 517 | + 2,6 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 670 | 784 | 757 | - 114 | - 14,5 % |
| <i>% des produits opérationnels</i> | <i>3,14 %</i> | <i>3,74 %</i> | <i>3,69 %</i> | | <i>- 0,6 pt</i> |

Le résultat d'exploitation s'établit à 670 millions d'euros en 2011, en baisse de 14,5 % par rapport à 2010.

La variation de la provision épargne logement a un impact positif de 7 millions d'euros sur le résultat d'exploitation. Les variations de périmètre et de change ont une incidence de - 41 millions d'euros. Enfin, le risque grec a un impact de - 241 millions d'euros.

Retraité de ces éléments (- 274,5 millions d'euros au total), le résultat d'exploitation progresse de 161 millions d'euros, soit + 21 %.

La marge opérationnelle du Groupe diminue de 0,6 point, passant de 3,7 % à 3,1 % entre 2010 et 2011.

10.3.4 Résultat financier

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|--|--------------|--------------|--------------|---------------------|----------------|
| | | | | <i>(en M€)</i> | <i>(en %)</i> |
| Charges nettes d'intérêts | (190) | (192) | (214) | + 2 | - 1,2 % |
| Variation de « juste valeur » | 16 | 26 | 85 | - 9 | - 36,5 % |
| Coût de l'endettement financier net | (173) | (166) | (128) | - 7 | + 4,3 % |
| Autres éléments du résultat financier | (57) | (66) | (82) | + 10 | - 14,4 % |
| RÉSULTAT FINANCIER | (230) | (233) | (210) | 2 | - 1,0 % |

DÉTAIL DES CHARGES NETTES D'INTÉRÊTS

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 |
|--|--------------|--------------|
| Charges brutes | (268) | (289) |
| Swaps | 61 | 86 |
| Charges d'intérêts sur emprunts et dérivés associés | (207) | (203) |
| Produits de trésorerie | 17 | 11 |
| CHARGES NETTES D'INTÉRÊTS | (190) | (192) |

Les intérêts de la dette diminuent de 21 millions d'euros suite au remboursement de la souche obligataire de 511 millions d'euros en avril 2011. Le coût moyen de la dette obligataire est passé de 3,2 % en 2010 à 3,5 % en 2011 contre un coût initial de 4,56 %. L'impact de la gestion active du risque de taux est de + 61 millions d'euros en 2011.

Les produits de trésorerie progressent de 6 millions d'euros en raison de l'augmentation de la trésorerie moyenne sur 2011 (1,8 milliard d'euros en 2011 vs 1,25 milliard d'euros en 2010) et de la hausse des rendements des placements obtenue par la hausse des taux et de l'allongement de la maturité des placements (création de placements de trésorerie adossés pour 876 millions d'euros).

VARIATION DE JUSTE VALEUR : + 16 MILLIONS D'EUROS EN 2011 VS + 26 MILLIONS D'EUROS EN 2010

L'augmentation du *spread* de crédit de La Poste se traduit par un produit de 53 millions d'euros contre une diminution de 13 millions d'euros en 2010.

En revanche, les autres variations de juste valeur pour - 37 millions d'euros (vs + 38 millions d'euros) correspondent à la variation de juste valeur des swaps de refixation.

10.3.5 Autres éléments du résultat

La charge d'impôt du Groupe baisse de 68 millions d'euros en 2011 pour atteindre 143 millions d'euros. La charge d'impôt courant, correspondant aux montants payés ou restant à payer à court terme au titre de l'exercice, a baissé de 81 millions d'euros et les produits d'impôt différé de 12 millions d'euros.

La quote-part des sociétés mises en équivalence s'établit à 169 millions d'euros en 2011, en baisse de 35 millions

d'euros par rapport à 2010. Elle avait augmenté de 32 millions d'euros en 2010 par rapport à 2009 :

- la contribution de CNP Assurances, que le Groupe détient à hauteur de 19,72 %, s'établit à 160 millions d'euros en retrait de - 28 millions d'euros, conséquence notamment de la crise de la dette souveraine grecque ;
- le résultat des autres sociétés mises en équivalence augmente de 7 millions d'euros en 2011 par rapport à l'exercice 2010.

10.3.6 Résultat net part du Groupe

Après déduction des intérêts minoritaires, le résultat net part du Groupe passe de 550 millions d'euros en 2010 à 478 millions d'euros en 2011.

Le versement aux actionnaires d'un dividende représentant près de 30 % du résultat net part du Groupe soit 144,5 millions d'euros est proposé à l'Assemblée Générale.

10.4 RÉSULTATS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

L'information sectorielle est présentée conformément à la norme IFRS 8 « Segments opérationnels ». La définition des secteurs opérationnels est basée sur l'organisation existante en matière de pilotage au sein du Groupe La Poste. Un secteur est un sous-ensemble pour lequel une information financière distincte est disponible et régulièrement revue par la Direction Générale du Groupe en vue de lui affecter des ressources et d'évaluer sa performance.

Les critères retenus pour déterminer les secteurs d'activité sont notamment les suivants : nature des produits distribués, type ou catégorie de clients auxquels ils sont destinés, processus de production et réseau de distribution, environnement réglementaire.

L'évolution de l'information financière régulièrement examinée par la Direction du Groupe à partir de 2011 conduit à présenter dorénavant un secteur opérationnel « Services partagés » comprenant principalement les directions du Siège et les services support qui, dans le précédent document de référence, étaient présentés en « non affecté ». Les comptes sectoriels seront présentés ci-dessous avec les années 2009 et 2010 pro forma et également selon la segmentation retenue en 2010.

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 toC en France). L'activité Express comprend les activités express principalement BtoB 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 et du groupement de moyens ;
- 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 ;
- Services partagés : comprend les directions Supports et les services de Siège (Tête de Groupe) ;
- Non affecté : comprend 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.

| Exercice 2011 <i>(en millions d'euros)</i> | Colis | | Activité | | Immobilier | Services et support | Non affecté | Élim. | Groupe |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------------------|----------------|---------|------------|
| | Courrier | Express | Bancaire | Enseigne | | | | | |
| Produits opérationnels | 11 568 | 5 201 | 5 231 | 4 443 | 793 | 787 | 0 | (6 682) | 21 341 |
| Charges opérationnelles | (10 811) | (4 814) | (4 862) | (4 334) | (742) | (991) | (800) | 6 681 | (20 671) |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 757 | 387 | 369 | 110 | 51 | (203) | (800) | | 670 |
| % des produits opérationnels | 6,5 % | 7,4 % | 7,1 % | | | | | | 3,1 % |

| Exercice 2010 <i>(en millions d'euros)</i> | Colis | | Activité | | Immobilier | Services et support | Non affecté | Élim. | Groupe |
|---|------------|------------|------------|-----------|------------|------------------------|----------------|---------|------------|
| | Courrier | Express | Bancaire | Enseigne | | | | | |
| Produits opérationnels | 11 538 | 4 841 | 5 215 | 4 368 | 747 | 851 | | (6 622) | 20 939 |
| Charges opérationnelles | (11 389) | (4 505) | (4 485) | (4 319) | (712) | (1 056) | (310) | 6 622 | (20 155) |
| Résultat d'exploitation publié | 149 | 336 | 730 | 49 | 35 | (205) | (310) | | 784 |
| Réaffectation des coûts de la contrainte d'accessibilité | 502 | | | | | | (502) | | |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION PRO FORMA^(*) | 651 | 336 | 730 | 49 | 35 | (205) | (812) | | 784 |
| % des produits opérationnels | 5,6 % | 6,9 % | 14,0 % | | | | | | 3,7 % |

(*) Pro forma de la réaffectation des coûts de la contrainte d'accessibilité du Courrier vers le Non affecté.

| Exercice 2009 <i>(en millions d'euros)</i> | Colis | | Activité | | Immobilier | Services et support | Non affecté | Élim. | Groupe |
|---|------------|------------|------------|-------------|------------|------------------------|----------------|---------|------------|
| | Courrier | Express | Bancaire | Enseigne | | | | | |
| Produits opérationnels | 11 665 | 4 479 | 5 019 | 4 486 | 754 | 865 | | (6 742) | 20 527 |
| Charges opérationnelles | (11 485) | (4 155) | (4 407) | (4 542) | (700) | (1 035) | (186) | 6 742 | (19 770) |
| Résultat d'exploitation publié | 179 | 324 | 612 | (56) | 54 | (170) | (186) | | 757 |
| Réaffectation des coûts de la contrainte d'accessibilité | 482 | | | | | | (482) | | |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION PRO FORMA^(*) | 661 | 324 | 612 | (56) | 54 | (170) | (668) | | 757 |
| % des produits opérationnels | 5,7 % | 7,2 % | 12,2 % | | | | | | 3,7 % |

(*) Pro forma de la réaffectation des coûts de la contrainte d'accessibilité du Courrier vers le Non affecté.

10.4.1 Le Courrier

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 pro forma ^(*) | 2009 pro forma ^(*) | Évolution 2011/2010 | |
|--------------------------------|------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------|---------------|
| | | | | <i>(en M€)</i> | <i>(en %)</i> |
| Chiffre d'affaires | 11 568 | 11 538 | 11 665 | + 30,11 | 0,3 % |
| Charges opérationnelles | (10 812) | (10 887) | (11 004) | + 75,30 | - 0,7 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 757 | 651 | 661 | + 106 | 16,3 % |
| % du CA | 6,5 % | 5,6 % | 5,7 % | | 0,9 pt |

(*) Un pro forma a été effectué sur 2009 et 2010 afin d'affiner la décomposition de la philatélie dont une partie « beaux timbres » a été réintégrée en base affranchissement, et pour tenir compte de la réaffectation des coûts de la contrainte d'accessibilité du Courrier vers le Non affecté.

10.4.1.1 UN CHIFFRE D'AFFAIRES MARQUÉ PAR LA BAISSÉ STRUCTURELLE DES VOLUMES

2011 vs 2010

Le chiffre d'affaires consolidé 2011 aux bornes du secteur est de 11 568 millions d'euros. Il affiche une croissance de + 0,3 % (soit + 30 millions d'euros). À données comparables, il est presque stable (- 12 millions d'euros).

Les produits du Courrier réalisés avec les autres entités du Groupe La Poste sont de 671 millions d'euros et concernent principalement les prestations de services vendues au secteur Colis-Express (436 millions d'euros) en matière d'acheminement et de distribution, et l'affranchissement du courrier de gestion de La Banque Postale (193 millions d'euros).

Les produits d'affranchissement s'élèvent à 9 051 millions d'euros

En 2011, l'affranchissement affiche une diminution de 90 millions d'euros (- 1 %), baisse liée à la poursuite du mouvement de rationalisation et de dématérialisation du courrier de gestion, notamment sur les banques, les télécoms et le secteur public.

La baisse des trafics est de - 3 % soit un impact de 277 millions d'euros.

Le courrier relationnel poursuit son recul avec - 6,7 % (vs - 5,2 % en 2010) sur la lettre et une moindre baisse sur l'éco-pli avec - 3,9 % (contre - 4,1 % en 2010).

Les produits du marketing suivent les mêmes tendances qu'en 2010 avec - 1,4 % tandis que la presse affiche une baisse inférieure à celle de 2010 (- 3 % versus - 4 %).

Ce recul de trafic, accompagné d'un effet mix négatif de 40 millions d'euros (lié à la descente en gamme et à l'impact de la Lettre verte) est compensé en partie par une hausse de prix de + 2,4 %, soit + 227 millions d'euros.

Cette hausse de prix provient de l'augmentation du prix du timbre au 1^{er} juillet 2011 de + 2 centimes et de l'effet report 2010 (hausse de deux centimes au 1^{er} juillet 2010).

Avec ces ajustements tarifaires, le prix du timbre aura augmenté de 11 % en cinq ans.

Les tarifs de la presse ont augmenté au 1^{er} janvier 2011, comme prévu dans l'accord tripartite État-Presses-Poste.

Les produits internationaux et les autres services représentent 1 503 millions d'euros

Ce segment progresse de 45 millions d'euros, soit + 3 % et porte principalement sur les éléments suivants :

- le chiffre d'affaires international baisse de 5 millions d'euros sur les ventes export aux clients non résidents ;
- la refacturation du Courrier à L'Enseigne diminue de 6 millions d'euros et celle de La Banque Postale de 8 millions d'euros ;
- les services tels la réexpédition entreprise, la prestation lettre recommandée électronique, les services à domicile (assistance technique, portage...) progressent de + 17 millions d'euros ;
- l'augmentation de la refacturation du Courrier à ColiPoste à hauteur de + 42 millions d'euros (effet prix de + 31 millions d'euros et effet volume de + 11 millions d'euros).

Le CA de Sofipost aux bornes du groupe Courrier atteint 1 015 millions d'euros

Le chiffre d'affaires contributif progresse de 77 millions d'euros, soit + 8 %.

L'effet périmètre est de 46 millions d'euros :

- Sogec à hauteur de 36 millions d'euros (acquisition en décembre 2010) ;
- Mediaprism à hauteur de 14 millions d'euros (acquisition mars 2011) ;
- cession d'Aurore CC Team pour - 4 millions d'euros (en juin 2011).

L'effet change est de - 4 millions d'euros sur 2011.

Hors effet périmètre et change, la progression de Sofipost est de 35 millions d'euros, soit + 3,8 %. La croissance du chiffre d'affaires à l'international, la progression de Dynapost (Docapost) et de l'activité des imprimés publicitaires de Mediapost viennent compenser les pertes de volumes sur les gratuits et sur l'activité chèques d'Extelia.

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 9 141 millions d'euros

En 2010, l'affranchissement affiche une diminution de 181 millions d'euros (- 1,9 %), en particulier sur la communication d'affaires qui enregistre une diminution de 204 millions d'euros.

La baisse de volume est de - 3,3 %. 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.

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 contribuent à hauteur de 1 459 millions d'euros

Le segment International et Autres Services progresse de + 22 millions d'euros, soit + 1,4 %, 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 CA 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 (Médiapost).

10.4.1.2 UN RÉSULTAT D'EXPLOITATION EN HAUSSE

2011 vs 2010

Traitement effectué sur les charges des pro forma 2010 et 2009 : retraitement de la CRAT accessibilité pour 502,2 millions d'euros.

Les charges d'exploitation du secteur Courrier poursuivent leur baisse de 75 millions d'euros, soit - 0,7 % (- 1 % l'an dernier), grâce à la poursuite des efforts de rationalisation des coûts et à l'effort du déploiement de CQC qui a permis en outre d'atteindre en 2011 des records en matière de qualité de service (J+1 à 87,2 %). Ces efforts entrent dans le cadre du projet « Réinventons le Courrier : Performance » sur la période 2010-2015.

Grâce à son activité commerciale dynamique et à la poursuite des efforts de réduction des coûts, le résultat d'exploitation du Courrier s'établit à 757 millions d'euros en 2011, soit + 105 millions d'euros (+ 16 %).

En 2011, la marge opérationnelle consolidée (6,5 %) s'améliore par rapport à 2010 (5,6 %).

2010 vs 2009

Les charges d'exploitation du secteur Courrier diminuent de 117 millions d'euros, soit 1 %.

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).

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 651 millions d'euros en 2010, soit - 10 millions d'euros (- 1,5 %).

En 2010, la marge opérationnelle consolidée se dégrade légèrement à 5,6 % vs 5,7 % en 2009.

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 kilogramme 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 »).

| (en millions d'euros) | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|--------------------------------|------------|------------|------------|---------------------|-----------------|
| | | | | (en M€) | (en %) |
| Chiffre d'affaires | 5 201 | 4 841 | 4 479 | + 360 | + 7,4 % |
| Charges opérationnelles | (4 814) | (4 505) | (4 155) | - 309 | + 6,9 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 387 | 336 | 324 | + 51 | + 15,2 % |
| % du CA | 7,4 % | 6,9 % | 7,2 % | | 0,5 pt |

10.4.2.1 UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN HAUSSE DE + 7,4 %

2011 vs 2010

Le chiffre d'affaires de l'activité Colis-Express atteint 5 201 millions d'euros, soit une hausse de 7,4 % par rapport à 2010. À données comparables, la hausse est de 6,5 %. 1 533 millions d'euros ont été réalisés par ColiPoste (+ 6,3 %) et 3 668 millions d'euros par GeoPost (+ 7,9 %).

Cette performance est liée à :

- un effet volume de 5,4 % des colis traités.

Les volumes de ColiPoste augmentent de 2 % et de 2,4 % à Jours Ouvrés Équivalents (JOE). Cette dynamique est portée par le marché BtoC. Les volumes Colissimo progressent de 5,2 %, activité tirée par le e-commerce et les clients « entreprises », alors que les volumes de Coliéco poursuivent leur baisse à - 10 %, suivant le retrait des vepécistes historiques. Les volumes du CtoC, après un recul en 2010, se stabilisent en 2011.

Les volumes de GeoPost (hors périmètre et change) croissent de 6,2 %. Les volumes domestiques s'accroissent de 6,6 % et l'international de 8,9 %. Les plus fortes croissances ont été générées par les filiales de Grande-Bretagne, Benelux, Pologne, Europe de l'Est et Allemagne ;

- un effet prix/mix de + 1 %.

L'évolution tarifaire de ColiPoste est de + 1,5 % et l'effet mix est de + 1 %. Cet enrichissement du mix des ventes s'explique par la montée de So Colissimo et par le développement du colis avec signature BtoC.

Les effets prix de GeoPost, liés à la pression concurrentielle, sont négatifs (- 1,7 % en 2011, - 3,9 % en 2010, - 2,2 % en 2009).

La surcharge fuel pèse pour + 1,4 % ;

- un effet périmètre de + 1 %, soit 50 millions d'euros, lié à l'acquisition d'Iloxx en juillet 2011 et de la montée en capital dans Secur, DPD Laser, DPD Bulgarie et Lenton.

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 données comparables, 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 Vépécistes 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.

10.4.2.2 UN RÉSULTAT D'EXPLOITATION EN PROGRESSION DE + 15,2 %

2011 vs 2010

Les charges d'exploitation affichent une augmentation de 6,9 %, et de 6 % hors effet périmètre et change, soit une progression de 267 millions. Cette évolution suit la tendance de l'activité. L'inflation a été compensée par des opérations de productivité et, notamment, par une baisse

du coût d'opération de tri ou de livraison pour le Colis. La croissance des volumes de GeoPost permet à l'Express une réduction des coûts de production.

Le résultat d'exploitation consolidé du Colis-Express atteint 387 millions d'euros en 2011, en progression de + 15,1 %, soit + 51 millions d'euros.

Le taux de marge opérationnelle est de 7,4 %, soit une amélioration de 0,5 point par rapport à 2010.

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 données comparables. Le taux de marge opérationnelle est de 6,9 %, soit une dégradation de 0,3 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.

| (en millions d'euros) | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|---------------------|-----------------|
| | | | | (en M€) | (en %) |
| Produit Net Bancaire | 5 231 | 5 215 | 5 019 | + 15 | + 0,3 % |
| Frais de gestion | (4 544) | (4 427) | (4 355) | - 118 | + 2,7 % |
| Résultat Brut d'Exploitation | 687 | 789 | 663 | - 102 | - 12,9 % |
| Coût du risque | (318) | (59) | (52) | - 258 | + 437,3 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 369 | 730 | 612 | - 361 | - 49,5 % |
| Coefficient d'exploitation | 86,6 % | 85,1 % | 86,5 % | | 1,5 pt |

10.4.3.1 LES ENCOURS D'ÉPARGNE ET DE CRÉDITS

| <i>(en milliards d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|-------------------------------|--------------|--------------|------------|---------------------|----------------|
| | | | | <i>(en valeur)</i> | <i>(en %)</i> |
| Dépôts à vue | 47,0 | 45,6 | 44,0 | + 1,3 | + 2,9 % |
| Épargne intermédiée | 39,8 | 35,6 | 35,7 | + 4,2 | + 11,9 % |
| Épargne centralisée | 68,6 | 67,8 | 69,4 | + 0,8 | + 1,2 % |
| Épargne commissionnée | 134,6 | 134,4 | 128,2 | + 0,3 | + 0,2 % |
| ENCOURS GÉRÉS | 290,1 | 283,5 | 277 | + 6,6 | + 2,3 % |

| <i>(en milliards d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|-------------------------------|-------------|-------------|-----------|---------------------|-----------------|
| | | | | <i>(en valeur)</i> | <i>(en %)</i> |
| ENCOURS DE CRÉDITS | 43,5 | 38,4 | 32 | + 5,1 | + 13,4 % |

2011 vs 2010

Les encours d'épargne et de dépôts s'élèvent à 290,1 milliards d'euros et ont progressé de 2,3 %.

Cette dynamique est soutenue par la hausse des encours de dépôts à vue (+ 2,9 %) et les encours d'épargne intermédiée (+ 11,9 %).

Les encours d'épargne de bilan ont fortement progressé sous l'effet de plusieurs facteurs :

- l'intensification de la crise des dettes souveraines dans la zone euro et le spectre de la récession qui ont renforcé la désaffection des épargnants déjà avérée depuis 2008 pour les produits financiers ;
- les hausses des taux d'épargne réglementée et non réglementée qui ont rendu cette épargne attractive au regard des autres produits financiers ;
- une campagne sur les comptes sur livret en fin d'année qui a remporté un vif succès et a drainé de nombreux épargnants sur ce segment d'épargne.

Corollaire des mouvements observés sur les livrets d'épargne, les encours d'épargne commissionnée d'Assurance Vie et d'OPCVM progressent modérément (0,2 %) dans un marché mal orienté qui conjugue une baisse des rendements, une chute des marchés financiers sur fond de crise des dettes souveraines et une mobilisation des réseaux sur les produits d'épargne de bilan dans le cadre des nouvelles réglementations bancaires. Cependant, la collecte nette de La Banque Postale a su mieux résister que le marché dans ce contexte de turbulences, grâce au dynamisme de son réseau.

À fin 2011, le nombre de clients actifs atteint 10,4 millions. Les taux d'équipement de la clientèle ont progressé de deux points en moyenne.

Les encours de crédits totalisent 43,5 milliards d'euros et progressent de 13,4 %.

Les encours de crédits immobiliers au bilan (hors prêt à taux zéro) s'élèvent à 41,5 milliards d'euros, en progression de 10,3 % par rapport à 2010, soit une croissance bien supérieure au marché, qui traduit le bon positionnement de La Banque Postale en la matière, malgré un tassement de l'activité constaté sur le second semestre 2011.

Après un peu moins de deux ans d'activité, les encours de crédit à la consommation s'élèvent à 1,9 milliard d'euros. Dans un contexte de marché atone, La Banque Postale a réalisé une très bonne performance, appuyée par des campagnes commerciales efficaces au printemps et à la rentrée, et une offre multicanal réactive.

Les encours de crédits aux entreprises s'élèvent à 150 millions d'euros au 31 décembre 2011.

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 atteint plus de 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.

10.4.3.2 PRODUIT NET BANCAIRE

| | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------------|----------------|
| (en millions d'euros) | | | | (en M€) | (en %) |
| Marge d'intérêts | 3 202 | 3 327 | 3 216 | - 125 | - 3,8 % |
| Commissions | 2 097 | 2 018 | 1 860 | + 79 | + 3,9 % |
| Autres produits et charges | (68) | (130) | (57) | + 61 | - 47,3 % |
| PRODUIT NET BANCAIRE | 5 231 | 5 215 | 5 019 | 15 | + 0,3 % |

2011 vs 2010

Le PNB s'élève à 5,23 milliards d'euros. Il présente une progression de 15 millions d'euros, soit + 0,3 % par rapport à 2010.

Les variations de provision épargne logement ont un effet positif sur le PNB de 7 millions (la reprise de provision s'élevait à + 10 millions d'euros à fin 2010 contre + 17 millions d'euros à fin 2011).

Après neutralisation de cet élément et à périmètre constant, le PNB progresse de 0,1 %.

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 marge d'intérêt et produits assimilés baisse de 125 millions d'euros par rapport à 2010. Cette baisse résulte d'évolutions contrastées :

- les activités de marchés présentent des revenus de marché en baisse de 144 millions ; cette baisse est le résultat conjugué d'une diminution structurelle des encours de portefeuille en corollaire de l'augmentation des crédits immobiliers, et des conditions de marché extrêmes sur la fin de l'année, affectant le rendement des portefeuilles ;
- les produits d'intérêts sur crédits immobiliers croissent de + 123 millions d'euros soutenus par la progression des volumes ;
- les charges d'intérêts versés à la clientèle progressent de 108 millions d'euros par rapport à décembre 2010, conséquence de la hausse des taux sur l'épargne réglementée et non réglementée (taux du livret A de 2,08 % en moyenne sur 2011, contre 1,46 % en 2010), et de la hausse des encours d'épargne de

bilan avec notamment les bonnes performances des comptes sur livret. Ce mouvement est accentué par la décentralisation supplémentaire sur les encours de Livret d'Épargne Populaire intervenue progressivement à partir du 1^{er} avril 2011 (15 % des encours fin 2010 à 30 % des encours fin 2011) ;

- la variation de la provision épargne logement a un effet positif de + 7 millions d'euros sur l'évolution du PNB ;
- la marge sur épargne centralisée baisse de 30 millions d'euros par rapport à décembre 2010. Cette évolution globale recouvre la baisse de la commission d'accessibilité bancaire (10 millions), l'impact de la décentralisation progressive des encours du LEP à partir du 1^{er} avril et l'abaissement de la rémunération perçue par les banques au titre des encours centralisés intervenu le 1^{er} mai 2011 (0,7025 % au 1^{er} mai, contre 0,75 % en 2010) ;
- les filiales enregistrent une progression de 27 millions d'euros, essentiellement La Banque de détail Financement (lancement des crédits à la consommation en mars 2010).

Les produits nets des commissions et la marge brute d'assurances progressent de 79 millions d'euros, soit + 3,9 % par rapport à 2010. 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, Emprunteurs et OPCVM affichent une progression de 38 millions d'euros, dans un contexte de marché défavorable, les épargnants s'étant détournés de ces produits depuis la crise financière pour des produits d'épargne liquide offrant une rémunération attractive.

- les commissions sur services à la clientèle progressent de 28 millions d'euros par rapport à 2010 traduisant la poursuite de l'équipement de la clientèle, et notamment le développement des packages (+ 10,1 % par rapport à 2010).
- le contributif des filiales est en progression de 13 millions d'euros par rapport à décembre 2010.

Les autres produits et charges s'améliorent de 61 millions d'euros par rapport à décembre 2010. Cette évolution est due à un effet de base défavorable ; en effet, fin 2010, ce poste enregistrait deux éléments exceptionnels : l'amende infligée à La Banque Postale (voir ci-dessous) 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.

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. Quatre 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 progresse de 111 millions par rapport à 2009, soit + 3,4 %, elle 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 en 2010 et du redressement de la rémunération sur les flux nouveaux. Par ailleurs, les commissions sur assurances sur services 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. 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.

10.4.3.3 RÉSULTAT D'EXPLOITATION ET COEFFICIENT D'EXPLOITATION

2011 vs 2010

Les frais de gestion progressent de + 2,7 % par rapport à 2010. Cette évolution s'explique par la montée en puissance de nouvelles activités (La Banque Assurance IARD, LBP Assurance Santé et Activité Personnes Morales), l'intégration dans le périmètre de consolidation d'Easybourse (14 millions d'euros) ainsi que l'intégration dans le périmètre des activités bancaires en année pleine de la Direction informatique des services financiers et de L'Enseigne, créée en juin 2010.

Les dotations aux amortissements et provisions progressent de 20 millions, en lien avec le développement du parc d'automates, et les projets informatiques.

Les conventions internes progressent de 23 millions d'euros, la baisse des charges du guichet ne compensant que partiellement l'augmentation de la ligne de Conseil Bancaire.

Le coût du risque a été fortement grevé par la prise en compte de la dépréciation au titre de l'exposition à la dette grecque. Après le plan de juillet, de nouvelles négociations ont abouti au principe d'un abandon de créance partiel, accompagné d'un échange de titres. En tenant compte des éléments d'information actuellement disponibles, le montant de la dépréciation a été évalué à 71,9 % des actifs détenus en propre, soit un montant de 241 millions d'euros. Hors cet élément exceptionnel, le coût du risque progresse de 17 millions d'euros avec la formation du coût du risque de LBP Financement, et l'augmentation du risque observé sur les comptes à vue.

Le résultat d'exploitation des Activités Bancaires s'établit à 369 millions d'euros en 2011. Il présente une baisse de

361 millions d'euros. Hors élément exceptionnel lié à la provision pour exposition à la dette grecque de La Banque Postale, le REX baisse de 120 millions d'euros. Le coefficient d'exploitation de La Banque Postale s'établit à 86,6 % à fin 2011, soit une dégradation de 1,5 point.

Il convient de noter enfin la correction d'une erreur sur le versement de la contribution « nouvel entrant » au fonds de garantie des dépôts sur les années 2006-2010. Elle a été directement enregistrée dans les capitaux propres de La Banque Postale (- 50 millions d'euros après impôt) et n'a pas d'impact sur le résultat.

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 LBP s'établit à 85,1 % en 2010, soit une amélioration de 1,5 point. Hors éléments exceptionnels, il s'améliore de 2,5 points.

10.4.4 L'Enseigne

| (en millions d'euros) | 2011 | 2010 | 2009 ^(*) | Évolution 2011/2010 | |
|--------------------------------|------------|-----------|---------------------|---------------------|------------------|
| | | | | (en M€) | (en %) |
| Produits opérationnels | 4 443 | 4 368 | 4 262 | + 75 | + 1,7 % |
| Charges opérationnelles | (4 333) | (4 319) | (4 319) | - 14 | + 0,3 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 110 | 49 | (56) | + 61 | + 123,1 % |

(*) 2009 pro forma : 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).

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.) ;
- transfert à la Tête de Groupe des coûts d'aménagement du territoire et des charges transitoires.

2011 vs 2010

Les produits sont stables à périmètre et méthodes comparables :

- depuis mars 2011, la filiale La Poste Telecom, en charge de la nouvelle activité d'opérateur de réseau mobile virtuel, est intégrée à l'activité Enseigne. L'impact sur les produits est de 51 millions d'euros ;
- 24 millions d'euros sont liés à une modification du traitement comptable des charges de contribution économique territoriale réaffectées aux Métiers (rétrocédées en moindres charges en 2010, intégrées dans les facturations internes en 2011).

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.

10.4.4.2 RÉSULTAT D'EXPLOITATION

2011 vs 2010

L'analyse des charges d'exploitation doit être précisée par deux points :

- en 2010, 24 millions d'euros de charges étaient rétrocédées au titre de la contribution économique territoriale réaffectée aux Métiers ; en 2011 ce montant est refacturé ;
- sur 2011, 90 millions d'euros sont liés à l'entrée de la filiale La Poste Telecom dans le secteur Enseigne (dont 15 millions d'euros au titre de la dépréciation de la clientèle Debitel acquise en mars 2011, cette clientèle étant très sensible à l'arrivée d'un nouvel opérateur sur le marché début 2012).

Ces deux éléments induisent une augmentation de 114 millions d'euros de charges entre 2010 et 2011.

Ainsi, à périmètre et méthodes comparables les charges sont en baisse sur 2011 de 100 millions d'euros :

- 80 millions d'euros s'expliquent par les provisions, enregistrées en référentiel IFRS, pour tenir compte des adhésions probables aux dispositifs de fin de carrière. Fin 2011, la durée d'ouverture du dispositif ayant été ramenée à six mois contre douze auparavant, ceci s'est traduit par des reprises nettes IFRS de 101 millions d'euros sur l'année versus 21 millions d'euros en 2010 ;
- 20 millions d'euros sont liés à la poursuite des réorganisations des bureaux.

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).

10.4.5 L'Immobilier

Le secteur Immobilier correspond aux directions chargées de l'Immobilier (Poste Immo, DOI) au sein du Groupe.

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------------|-----------------|
| | | | | <i>(en M€)</i> | <i>(en %)</i> |
| Produits opérationnels | 793 | 747 | 754 | + 46 | + 6,1 % |
| Charges opérationnelles | (742) | (712) | (700) | - 30 | + 4,3 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 51 | 35 | 54 | + 16 | + 45,7 % |

10.4.5.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

2011 vs 2010

La hausse du chiffre d'affaires entre 2010 et 2011 à hauteur de 46 millions d'euros (+ 6,1 %), s'explique :

- principalement par la hausse des compléments de loyer (+ 26 millions d'euros soit + 46 %) liée à la progression des aménagements immobiliers refacturés par le secteur immobilier ;
- accessoirement par la hausse de la refacturation des charges immobilières locatives, correspondant notamment à l'entretien des parties communes sur surfaces externes et aux frais d'intermédiation sur opérations immobilières (+ 12 millions d'euros, soit + 17 %) ; cette hausse est à mettre en regard de la hausse du poste de charges « Loyers et charges refacturées » ;
- et par l'effet indexation (+ 0,33 % pour le patrimonial et + 2,18 % pour le locatif).

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.

10.4.5.2 RÉSULTAT D'EXPLOITATION

2011 vs 2010

Les charges d'exploitation progressent de 30 millions d'euros (+ 4,3 %), de par l'évolution des postes de dépenses suivants :

- les charges immobilières (y compris donc les loyers externes pris à bail à l'extérieur, voir ci-dessus) augmentent de 40 millions d'euros (+ 6,7 %), dont près de + 10 millions d'euros (+ 4 %) sur les loyers externes pris à bail donnant lieu à refacturation. Cette augmentation est à mettre en regard de la croissance des loyers externes mis à bail ;
- les coûts de gestion sont stables ;
- les résultats de cessions augmentent de 12 millions d'euros (+ 66 %), grâce à la poursuite du plan d'optimisation du patrimoine immobilier.

Le REX atteint 51 millions d'euros, en progression de 16 millions d'euros par rapport à 2010 (+ 45,7 %).

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.

10.4.6 Les supports et services

Le secteur « Supports et services » correspond aux Directions Supports (Informatique, Véhicules, Ressources humaines) qui refacturent leurs prestations aux autres secteurs d'activité et aux coûts du Siège du Groupe.

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------------|----------------|
| | | | | <i>(en M€)</i> | <i>(en %)</i> |
| Produits opérationnels | 787 | 851 | 865 | - 63 | - 7,4 % |
| Charges opérationnelles | (991) | (1 056) | (1 035) | + 65 | - 6,2 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | (203) | (205) | (170) | + 2 | - 1,0 % |

10.4.6.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

2011 vs 2010

Les produits opérationnels s'établissent à 787 millions d'euros :

- 753 millions d'euros pour les services supports, 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 ;
- 34 millions d'euros de frais de siège acquittés par les filiales.

Les produits opérationnels diminuent de 63 millions d'euros par rapport à 2010 en raison du transfert vers les Métiers des activités de gestion du personnel.

2010 vs 2009

Les produits opérationnels s'établissent à 851 millions d'euros :

- 814 millions d'euros pour les services supports, 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.

10.4.6.2 RÉSULTAT D'EXPLOITATION

2011 vs 2010

Les charges diminuent de 65 millions d'euros, correspondant au transfert des activités de gestion du personnel (voir produits). Hors cet effet, les charges restent stables par rapport à 2010.

Le REX du secteur est stable.

2010 vs 2009

Les charges augmentent de 21 millions d'euros, correspondant pour l'essentiel à des charges non récurrentes et à des projets repoussés de 2009 sur 2010.

10.4.7 Les charges non affectées

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 pro forma | 2009 pro forma | Évolution 2011/2010 | |
|--------------------------------------|--------------|-------------------|-------------------|---------------------|----------------|
| | | | | <i>(en M€)</i> | <i>(en %)</i> |
| Produits opérationnels | | | | | |
| Coût net de la présence territoriale | (611) | (642) | (665) | + 31 | - 4,8 % |
| Autres charges | (189) | (170) | (3) | - 19 | + 11,2 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | (800) | (812) | (668) | + 12 | - 1,5 % |

Le secteur « Non affecté » correspond aux coûts nets de la présence territoriale (y compris la contrainte d'accessibilité pesant sur La Poste) et à des charges transitoires.

L'augmentation de 2010 par rapport à 2009 s'explique par l'impact de la réforme des retraites sur les charges transitoires de L'Enseigne transférées à la Tête de Groupe, le coût net de la présence territoriale baissant de 31 millions entre 2010 et 2011 après avoir diminué de 23 millions entre 2009 et 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 pour les activités industrielles et commerciales

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|---|--------------|--------------|--------------|---------------------|-----------------|
| | | | | <i>(en M€)</i> | <i>(en %)</i> |
| EBE - Activités industrielles et commerciales | 1 203 | 1 071 | 1 074 | + 132 | + 12,3 % |
| Dividendes LBP et des sociétés mises en équivalence | 299 | 270 | 103 | + 29 | + 10,6 % |
| Variation du BFR et autres | (138) | 322 | 223 | - 461 | n.s. |
| Impôts décaissés | (65) | 49 | 5 | - 114 | n.s. |
| Divers ^(*) | (18) | (20) | (32) | + 2 | n.s. |
| FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES | 1 281 | 1 693 | 1 373 | - 411 | - 24,3 % |

(*) Réintégration des créances irrécouvrables, produits et charges financières divers.

En 2011, les flux de trésorerie des activités opérationnelles atteignent 1 281 millions d'euros :

- l'EBE des activités industrielles et commerciales progresse fortement (+ 132 millions d'euros) entre 2010 et 2011 grâce aux bonnes performances du Courrier et du Colis-Express ;
- les dividendes LBP progressent de + 29 millions d'euros après l'amélioration du résultat net de La Banque en 2010 ;
- le BFR se dégrade de - 138 millions d'euros suite à une année 2010 marquée par des variations non récurrentes. L'année 2010 avait été marquée par une variation favorable du BFR due à la diminution des créances Courrier suite à la baisse du chiffre d'affaires de cette activité ainsi qu'à la mise en place d'un nouveau système d'information financier s'étant traduit par un paiement plus rapide des dettes fournisseurs entre 2009 et 2010. En 2011, se conjuguent un ralentissement de la réduction du niveau de l'encaisse des bureaux de poste, l'augmentation des créances clients du Colis-Express et l'accroissement des créances du Courrier international, conduisant à une variation du besoin en fonds de roulement de - 138 millions d'euros ;

- les charges d'impôt courant de - 65 millions d'euros comprennent un trop-versé à l'État de 101 millions d'euros qui sera récupéré en 2012.

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 :

- EBE des activités industrielles et commerciales stable entre 2010 et 2009 ;
- hausse des dividendes LBP de + 167 millions d'euros. Le niveau des dividendes perçus en 2009 était lié au résultat 2008 de LBP qui avait enregistré les conséquences de la crise bancaire ;
- BFR de + 322 millions d'euros marqué par des variations non récurrentes liées à la mise en place d'un nouveau système d'information finances dans les Métiers de la maison mère ;
- hausse des produits d'impôt courant de 44 millions d'euros après prise en compte du produit d'intégration fiscale de LBP.

10.5.2 Flux de trésorerie des activités d'investissement pour les activités industrielles et commerciales

| (en millions d'euros) | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|--|--------------|--------------|--------------|---------------------|-----------------|
| | | | | (en M€) | (en %) |
| Achat d'actifs incorporels et corporels | (968) | (760) | (1 060) | - 208 | + 27,4 % |
| Achat d'actifs financiers (*) | (36) | (23) | (23) | - 13 | + 56,5 % |
| Cessions d'actifs | 186 | 151 | 212 | + 35 | + 23,1 % |
| Acquisitions et cessions de filiales | (84) | (67) | (66) | - 17 | + 25,5 % |
| FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT | (902) | (700) | (937) | - 203 | + 29,0 % |

(*) Les achats d'actifs financiers excluent les achats de TCN à plus de trois mois (295 millions d'euros en 2011, 370 millions d'euros en 2010) considérés comme une activité de trésorerie et non d'investissement (voir Chapitre 20, note 32.2).

Les flux nets de décaissements au titre des investissements s'élèvent à 902 millions d'euros en 2011 et marquent une nette augmentation par rapport à l'exercice 2010 (+ 29 %).

| (en millions d'euros) | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|----------------------------------|------------|------------|--------------|---------------------|-----------------|
| | | | | (en M€) | (en %) |
| Courrier | 211 | 198 | 322 | + 13 | + 6,6 % |
| Colis-Express | 234 | 114 | 84 | + 121 | + 105,8 % |
| Enseigne | 45 | 73 | 63 | - 29 | - 39,3 % |
| Immobilier | 308 | 277 | 327 | + 31 | + 11,1 % |
| Supports | 141 | 115 | 228 | + 27 | + 23,3 % |
| Investissements réalisés | 940 | 777 | 1 025 | + 163 | + 20,9 % |
| Variation de dettes fournisseurs | 28 | (17) | 35 | + 45 | - 267,3 % |
| INVESTISSEMENTS DÉCAISSÉS | 968 | 760 | 1 060 | + 207 | + 27,3 % |

Les investissements internes s'élèvent à 968 millions d'euros en 2011, en hausse de 207 millions d'euros par rapport à 2010 :

- les investissements Courrier en immobilier, matériel et informatique se sont élevés à 211 millions d'euros dont 160 millions d'euros sur le Courrier et 51 millions d'euros sur Sofipost ;
- les investissements du Colis-Express s'élèvent à 234 millions. Ils concernent essentiellement la poursuite de la modernisation des systèmes d'information de ColiPoste et de Chronopost mais aussi des investissements de capacité pour traiter l'augmentation des volumes. De nouveaux centres GeoPost ont été mis en service dont les plus importants sont situés en Allemagne, aux Pays-Bas et en Pologne ;
- les investissements relatifs à L'Enseigne se sont élevés à 45 millions d'euros (dont 4 millions d'euros réalisés par La Poste Telecom). La poursuite du programme de modernisation des bureaux de poste, ainsi que celle

de la rénovation des systèmes d'information, justifie l'essentiel de ce montant. La baisse par rapport aux deux exercices précédents s'explique principalement par la création de la DISFE (Direction Informatique des Services Financiers et de L'Enseigne) en 2010, et donc par la substitution d'investissements en propre par L'Enseigne à ceux réalisés par cette direction ;

- le secteur Immobilier a poursuivi la rénovation du parc patrimonial et la modernisation des bureaux. En 2011, un décalage exceptionnel de paiements relatifs à des investissements réalisés en 2010 (78 millions d'euros) a eu lieu ;
- les investissements de véhicules s'élèvent à 64 millions d'euros en baisse de 8 millions d'euros compte tenu du rythme de renouvellement de la flotte ;
- les acquisitions de titres financiers s'élèvent à 36 millions d'euros en 2011 et concernent le Colis-Express (DPD Laser, SEUR Internacional, Lenton) ;

- par ailleurs, La Poste a souscrit le 6 décembre pour 12,4 millions d'euros au FCPR XAnge 2 investi en parts de sociétés de capital risque. A la date de clôture, seules 1 % des parts ont été appelées pour un montant de 130 000 d'euros ;
- suite à la confusion de patrimoine de Xelian avec Véhiposte, La Poste détient désormais en direct la participation dans Véhiposte ;
- la croissance externe nette s'élève à 84 millions d'euros en 2011. Elle concerne essentiellement l'Express (61 millions d'euros), avec notamment l'acquisition de Iloxx, les filiales du Courrier (13 millions d'euros) ainsi que la nouvelle activité de téléphonie (11 millions d'euros) ;
- les cessions d'actifs qui se sont élevées à 186 millions d'euros, ont concerné essentiellement l'immobilier pour 153 millions d'euros, les véhicules d'occasion pour 13 millions d'euros et des actifs financiers pour 10 millions d'euros.

Les investissements internes du Groupe en 2012 et pour les années à venir visent à développer la flotte de véhicules électriques (projet de 195 millions d'euros sur 5 ans dont 20 millions d'euros en 2012), à renouveler et étendre les capacités de l'Express (hubs et dépôts), à poursuivre la modernisation des bureaux de poste, à équiper les facteurs en terminaux mobiles (100 000 facteurs équipés d'ici 2015), et enfin à poursuivre la modernisation des systèmes d'information.

Ces investissements sont financés en quasi-totalité par la capacité d'autofinancement générée.

Les investissements du Groupe sont réalisés à plus de 94 % sur le territoire national. Les investissements en Europe et dans le reste du monde sont liés au développement de l'Express.

Le Groupe La Poste a pris des engagements fermes sur une commande de véhicules électriques. Dans ce cadre, la commande d'un premier lot de véhicules utilitaires légers, dont 10 000 pour La Poste, a été lancée.

10.5.3 Flux de trésorerie disponible pour les activités industrielles et commerciales

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|---|--------------|------------|------------|---------------------|------------------|
| | | | | <i>(en M€)</i> | <i>(en %)</i> |
| Flux de trésorerie des activités opérationnelles | 1 281 | 1 693 | 1 373 | - 411 | - 24,3 % |
| Flux de trésorerie des activités d'investissement | (902) | (700) | (937) | - 203 | + 29,0 % |
| Augmentation de capital La Banque Postale | (860) | | | | |
| Flux de trésorerie disponible | (481) | 993 | 436 | - 1 474 | - 148,4 % |
| Dividendes versés aux actionnaires de La Poste | (136) | (105) | (107) | - 31 | + 29,6 % |
| Intérêts financiers versés | (184) | (187) | (223) | + 3 | - 1,6 % |
| Flux net de trésorerie disponible | (801) | 701 | 106 | - 1 502 | - 214,2 % |
| Augmentation de capital Groupe | 1 050 | | | | |
| Augmentation de capital par les minoritaires | 24 | | | | |
| Éléments sans impact sur la trésorerie | (13) | 12 | 80 | - 25 | - 208,3 % |
| VARIATION DE L'ENDETTEMENT NET | 260 | 713 | 186 | - 453 | - 63,5 % |

En 2011, le Groupe génère, au titre des activités industrielles et commerciales, un flux net de trésorerie disponible de - 801 millions d'euros après couverture du coût des capitaux employés et augmentation de capital de La Banque Postale (- 860 millions d'euros) réalisée en septembre 2011.

Après l'augmentation du capital du Groupe (1,050 milliard d'euros) perçue en avril 2011, l'endettement net diminue de 260 millions d'euros.

En 2010, le Groupe avait généré, au titre des activités industrielles et commerciales, un flux de trésorerie disponible de 701 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 LBP 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 ;
- 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'intérêt.

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

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|--|--------------|--------------|--------------|---------------------|------------------|
| | | | | <i>(en M€)</i> | <i>(en %)</i> |
| Flux net de trésorerie disponible | (801) | 701 | 106 | - 1 502 | - 214,2 % |
| Augmentation de capital | 1 074 | (1) | 0 | | |
| Variation des emprunts | (29) | (5) | (130) | - 24 | 433,2 % |
| Placement de trésorerie à plus 3 mois | (295) | (370) | 0 | + 75 | - 20,4 % |
| Autres flux liés aux opérations de financement | 112 | 76 | 38 | + 37 | 48,7 % |
| Flux intragroupe avec LBP et autres éléments | (444) | 6 | (130) | - 450 | ns |
| Variation de trésorerie | (383) | 407 | (116) | - 790 | - 194,1 % |
| Trésorerie à l'ouverture | 1 529 | 1 122 | 1 238 | + 407 | 36,3 % |
| TRÉSORERIE À LA CLÔTURE | 1 146 | 1 529 | 1 122 | - 383 | - 25,1 % |

La trésorerie du Groupe La Poste est passée de 1,5 milliard d'euros à l'ouverture de l'exercice 2011 à 1,1 milliard d'euros à fin 2011 :

- augmentation de capital :
 - augmentation de capital reçue de LP SA (1 050 millions d'euros),
 - autres augmentations de capital, notamment de La Poste Telecom : 24 millions d'euros ;
- variation des emprunts : - 29 millions d'euros :
 - remboursement de la souche obligataire de 547 millions d'euros (JV 519 millions d'euros en 2010),
 - augmentation de l'encours de Billets de trésorerie émis : 518 millions d'euros ;
- placements de trésorerie à plus de trois mois (- 295 millions d'euros) qui comprennent essentiellement :
 - la diminution des titres de créances négociables (TCN) de maturité supérieure à trois mois à hauteur de + 45 millions d'euros,
 - l'augmentation des titres obligataires pour - 338 millions d'euros ;

- flux intragroupe avec LBP et autres éléments :
 - souscription d'un compte à terme avec LBP de 500 millions d'euros.

À la clôture 2010, la trésorerie disponible a augmenté de 407 millions d'euros sous l'effet notamment des éléments suivants :

- la progression du flux net de trésorerie disponible à 701 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 76 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.

10.6 ENDETTEMENT FINANCIER

10.6.1 Endettement brut

Le détail de l'endettement brut du Groupe à la fin des exercices 2009 à 2011 est donné ci-dessous :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | | | 2010 | | | 2009 | | |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| | Court terme | Long terme | Total | Court terme | Long terme | Total | Court terme | Long terme | Total |
| Obligations | - | 5 822 | 5 822 | 519 | 5 742 | 6 260 | - | 6 142 | 6 142 |
| Bons La Poste | 70 | - | 70 | 76 | - | 76 | 83 | - | 83 |
| Billets de trésorerie | 666 | - | 666 | 150 | - | 150 | 150 | - | 150 |
| Dépôts et cautionnements reçus | 377 | 24 | 400 | 284 | 23 | 307 | 230 | 28 | 258 |
| Intérêts courus | 135 | - | 135 | 156 | - | 156 | 158 | - | 158 |
| Autres | 101 | 95 | 196 | 77 | 105 | 183 | 99 | 132 | 231 |
| ENDETTEMENT BRUT | 1 349 | 5 941 | 7 290 | 1 262 | 5 870 | 7 132 | 720 | 6 302 | 7 022 |

La dette brute de La Poste est constituée de 14 emprunts obligataires. La Poste a procédé au remboursement d'un emprunt arrivé à échéance en avril 2011.

10.6.2 Endettement net

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------------|----------------|
| | | | | <i>(en M€)</i> | <i>(en %)</i> |
| Dettes financières | 7 290 | 7 132 | 7 022 | + 158 | 2,2 % |
| Trésorerie | (1 146) | (1 529) | (1 122) | + 383 | - 25,0 % |
| Autres éléments d'actif | (1 600) | (799) | (383) | - 801 | 100,3 % |
| ENDETTEMENT NET FIN DE PÉRIODE | 4 544 | 4 804 | 5 517 | - 260 | - 5,4 % |

L'endettement net du Groupe s'élève à 4,5 milliards d'euros au 31 décembre 2011, en baisse de 260 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010 :

- 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 59 millions d'euros au cours de l'exercice et La Banque Postale a bénéficié d'une augmentation de capital de 860 millions d'euros ;
- les augmentations de capital se sont élevées à 1,074 milliard d'euros dont 1,050 milliard d'euros pour La Poste maison mère ;
- les autres éléments sans impact sur la trésorerie viennent augmenter la dette de 13 millions d'euros.

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 1,08 au 31 décembre 2010 à 0,67 au 31 décembre 2011.

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 et celle de La Banque Postale ont été confirmées en 2011. Cependant, suite à l'abaissement de la perspective de l'État français de stable à négative, et en application de la méthodologie « *Rating of Public Sector Entities* », FitchRatings a revu la perspective de La Poste et de La Banque Postale de stable à négative.

Standard & Poor's a réaffirmé le 25 mai 2011 la notation et la perspective de La Poste et de La Banque Postale, la dégradation de la note de l'État français (AA+/A1+/négative) intervenue le 7 janvier 2012 n'ayant pas entraîné de modification de la notation de La Poste.

| Société | Agences | Notation long terme | Notation court terme | Perspective |
|-------------------|---------------------|---------------------|----------------------|-------------|
| La Poste | Fitch Ratings | AA | F1+ | Négative |
| | Standard and Poor's | A | A1 | Stable |
| La Banque Postale | Fitch Ratings | AA- | F1+ | Négative |
| | Standard and Poor's | A+ | A1 | Stable |

10.7 CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)

| | 2011 | 2010 | 2009 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Capitaux propres consolidés part du Groupe (ouverture) | 4 465 | 4 051 | 3 252 |
| Augmentation de capital | 2 100 | | |
| Résultat net part du Groupe | 478 | 550 | 531 |
| Distribution de dividendes | (136) | (105) | (106) |
| Résultats latents sur instruments financiers | (184) | (30) | 362 |
| Écarts de conversion | (24) | 41 | 48 |
| Autres éléments | 84 | (42) | (36) |
| Capitaux propres consolidés part du Groupe (clôture) | 6 783 | 4 465 | 4 051 |
| Intérêts des minoritaires | 3 | 18 | 52 |
| CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS (CLÔTURE) | 6 786 | 4 483 | 4 103 |

Les capitaux propres part du Groupe s'élèvent à 6,78 milliards d'euros au 31 décembre 2011. Ils progressent de 2,3 milliards d'euros entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2011 après l'augmentation de capital et la distribution aux actionnaires d'un dividende de 136 millions d'euros. La variation des résultats latents sur instruments financiers s'élève à - 154 millions d'euros.

Les capitaux propres part du Groupe avaient progressé de 414 millions d'euros sur l'exercice 2010 après distribution à l'État d'un dividende de 105 millions d'euros. Les

résultats latents sur instruments financiers étaient peu significatifs et s'élevaient 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 étaient 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 POSTCLÔTURE

Le Groupe avait enregistré en 2010 une charge de 33 millions d'euros correspondant à la quote-part de l'amende infligée par l'Autorité de la concurrence aux banques françaises, dont La Banque Postale, pour atteinte aux règles de concurrence lors du passage à la dématérialisation du traitement des chèques. Cette décision de l'Autorité de la concurrence a été annulée par un arrêt de la Cour d'appel de Paris du 23 février

2012, considérant que ces pratiques n'étaient pas anticoncurrentielles. Cet arrêt, susceptible de faire l'objet d'un pourvoi en cassation, ouvre droit à restitution de la totalité de l'amende au profit de La Banque Postale. Le délai du pourvoi en cassation expire le 26 mars 2012. Le 23 mars 2012, l'Autorité de la concurrence a déposé un pourvoi auprès de la Cour de cassation.

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.

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------------|-----------------|
| | | | | <i>(en M€)</i> | <i>(en %)</i> |
| Produits d'exploitation | 15 228 | 15 236 | 15 314 | - 8 | - 0,1 % |
| Charges d'exploitation | (15 433) | (15 707) | (15 491) | + 274 | - 1,7 % |
| Résultat d'exploitation | (205) | (471) | (176) | + 266 | - 56,5 % |
| Résultat financier | 289 | 277 | 101 | + 12 | 4,3 % |
| Résultat exceptionnel | (1) | 0 | (16) | - 1 | n.s. |
| Impôt | 96 | 76 | 121 | + 20 | 26 % |
| RÉSULTAT NET | 179 | (117) | 30 | + 296 | N.S. |

10.9.1 Résultat d'exploitation

2011 vs 2010

Les produits d'exploitation de La Poste, constitués principalement du chiffre d'affaires des activités Courrier et Colis, des facturations de L'Enseigne à La Banque Postale et du remboursement à l'euro par La Banque Postale des charges de personnel des centres financiers et de la ligne conseil bancaire, s'élèvent à 15,23 milliards d'euros en 2011, quasiment stables (- 0,1 %) par rapport à 2010. La baisse du chiffre d'affaires du Courrier (- 80 millions d'euros) et de L'Enseigne (- 14 millions d'euros) est contrebalancée par la hausse du chiffre d'affaires du Colis (+ 79 millions d'euros) et des autres produits d'exploitation (+ 9 millions d'euros).

Les charges d'exploitation s'établissent à 15,43 milliards d'euros en 2011, en baisse de 274 millions d'euros (- 1,7 %).

Les charges de personnel diminuent sensiblement sous l'effet conjugué de la baisse des effectifs, de la baisse des cotisations de retraite fonctionnaires et de la non-reconduction de l'indemnité exceptionnelle versée aux parents de trois enfants.

Les autres charges augmentent du fait de l'accroissement de la sous-traitance, des charges de location et des charges de transports et déplacements.

Le résultat d'exploitation de La Poste s'élève à - 205 millions d'euros au 31 décembre 2011, soit une amélioration de + 266 millions d'euros.

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.

Retraité 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.

10.9.2 Résultat financier

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|--|------------|------------|------------|---------------------|----------------|
| | | | | <i>(en M€)</i> | <i>(en %)</i> |
| Résultat net des prêts et emprunts | (89) | (86) | (137) | - 3 | + 3 % |
| Revenus des participations | 381 | 368 | 231 | + 13 | + 4 % |
| Autres produits et charges financières | (3) | (6) | 6 | + 3 | - 45 % |
| RÉSULTAT FINANCIER | 289 | 277 | 101 | + 12 | + 4,3 % |

2011 vs 2010

Le résultat net des prêts et emprunts est de - 89 millions d'euros, en baisse de 3 millions d'euros par rapport à l'exercice 2010. Ce résultat 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.

Les dividendes reçus des filiales s'élèvent à 381 millions d'euros (dont 293 millions d'euros de La Banque Postale, 32 millions d'euros de Poste Immo et 56 millions d'euros de GeoPost), en progression de 13 millions d'euros.

In fine, le résultat financier atteint + 289 millions d'euros et progresse de 12 millions d'euros par rapport à 2010.

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.

10.9.3 Résultat net

2011 vs 2010

Après un produit d'impôt de 96 millions d'euros, le résultat net de La Poste affiche un gain de 179 millions d'euros. L'année 2010 était impactée par la réforme des retraites, d'où une progression de + 296 millions d'euros par rapport à l'exercice antérieur.

Le produit d'impôt est lié à l'impact positif du groupe d'intégration fiscale constitué entre La Poste et ses filiales.

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).

10.9.4 Bilan

| Actif <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 | Passif <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|--|---------------|---------------|---------------|
| Actif immobilisé | 12 155 | 10 259 | 10 297 | Capitaux propres | 5 024 | 2 881 | 3 103 |
| Actif circulant | 2 098 | 2 444 | 2 294 | Provisions | 1 759 | 1 577 | 1 181 |
| Trésorerie | 2 803 | 2 505 | 1 805 | Dettes financières | 6 898 | 6 858 | 6 741 |
| TOTAL | 17 056 | 15 208 | 14 396 | Passif circulant | 3 375 | 3 892 | 3 371 |
| | | | | TOTAL | 17 056 | 15 208 | 14 396 |

10.9.4.1 ACTIF

2011 vs 2010

L'actif immobilisé progresse de 1,9 milliard d'euros tandis que l'actif circulant diminue de 346 millions d'euros à 2,1 milliards d'euros. La trésorerie (disponibilités et valeurs mobilières de placement) progresse de 300 millions d'euros à 2,8 milliards d'euros.

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.

10.9.4.2 PASSIF

2011 vs 2010

Suite à l'augmentation de capital, le montant des capitaux propres est de 5,02 milliards d'euros au 31 décembre 2011, en progression de 2,143 milliards d'euros par rapport à 2010.

Les provisions pour risques et charges atteignent 1,76 milliard d'euros.

Les dettes financières s'élèvent à 6,9 milliards d'euros.

Le passif circulant atteint 3,38 milliards 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.

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.

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 étaient au 31 décembre 2011 à près de 92 % inférieurs à la limite fixée par la loi de 60 jours par rapport à la date d'émission de la facture.

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 | Évolution 2011/2010 | |
|--|--------------|------------|------------|---------------------|---------------|
| | | | | <i>(en M€)</i> | <i>(en %)</i> |
| Dettes fournisseurs inférieures à 60 jours | 1 147 | 906 | 644 | + 241 | 26,6 % |
| Dettes fournisseurs supérieures à 60 jours | 98 | 32 | 172 | + 66 | 205,9 % |
| DETTES FOURNISSEURS | 1 245 | 938 | 815 | + 307 | 32,7 % |

Les dettes fournisseurs s'élèvent à 1 245 millions d'euros au 31 décembre 2011, dont 1 159 millions d'euros de dettes fournisseurs d'exploitation et 86 millions d'euros de fournisseurs d'immobilisations.

Chapitre 11

Trésorerie et capitaux

Les informations relatives aux capitaux et flux de trésorerie sont décrites dans le chapitre 10, sections 10.5 et 10.7.

Chapitre 12

Perspectives

Les axes stratégiques du Groupe sont confirmés : un développement responsable de chaque métier soutenu par une politique d'innovation dynamique, une performance opérationnelle visant la maîtrise des coûts et l'adaptation rapide des charges à l'activité, l'amélioration continue de la qualité de service et la recherche de l'excellence dans l'exécution des missions de service public.

Le déploiement de cette stratégie s'opère dans un grand souci de responsabilité sociétale et environnementale.

Elle repose sur la dynamique propre de chacun des grands métiers de La Poste et un niveau élevé de mutualisation des moyens au travers d'un réseau dense de points de contact avec le public.

Le Courrier développe ses activités de marketing relationnel et ses services intégrés, lui permettant de faire face à l'évolution tendancielle des usages du courrier papier. Le Colis-Express anticipe une augmentation de ses volumes d'activité en lien avec le développement de l'e-commerce et des livraisons aux particuliers (« BtoC »). 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 aux particuliers et aux personnes morales. Le développement de son Produit Net Bancaire et la stabilisation de ses charges devraient lui permettre d'améliorer son coefficient d'exploitation.

Au titre de l'année 2012, dans un contexte marqué par l'incertitude, le Groupe anticipe une stabilisation de son chiffre d'affaires.

Au cours de cette année, le Groupe La Poste va renforcer son ancrage territorial et son engagement aux côtés des acteurs locaux en France, en lançant une activité nouvelle de prêts aux collectivités locales en France. La Banque Postale et la Caisse des Dépôts et Consignations ont décidé de créer une coentreprise dédiée au financement des collectivités locales, détenue à 65 % par La Banque Postale et à 35 % par la Caisse des Dépôts. Les premières offres devraient être proposées à la fin du premier semestre 2012.

Le Groupe La Poste prévoit un programme d'investissements dans les années à venir consacré à la modernisation de l'outil de production des activités industrielles et commerciales ainsi qu'à celle du réseau, à l'optimisation du système d'information de La Banque Postale et au développement, à travers notamment des opérations de croissance externe.

La structure financière du Groupe devrait se renforcer grâce à la génération de cash-flow issue des activités et au soutien des actionnaires : les capitaux propres seront renforcés grâce à la poursuite de l'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros souscrite par l'État et la Caisse des Dépôts en 2011 et dont 1,050 milliard d'euros sera versé en 2012 et 600 millions d'euros en 2013.

La robustesse du modèle multimétier du Groupe, la cohésion de son modèle social, la force de ses valeurs et l'appui de ses actionnaires lui permettent ainsi d'envisager l'avenir avec confiance.

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..... | 162 |
| 14.2 Direction générale..... | 169 |
| 14.3 Absence de liens familiaux, de condamnation et de conflits d'intérêts | 172 |

14.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

14.1.1 Composition du Conseil d'administration

Conformément à la loi n° 90568 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 21 membres.

Jusqu'au 7 avril 2011, le Conseil était composé de :

- sept administrateurs représentant l'État, nommés par décret : Messieurs Emmanuel Berthier, Olivier Bourges, Pierre-Franck Chevet, Pascal Faure, Guillaume Gaubert ⁽¹⁾, 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 Pélassard et Madame Élyane 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.

L'augmentation du capital de La Poste du 6 avril 2011 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 douze administrateurs (outre les sept représentants des salariés, le représentant des usagers et le représentant des collectivités territoriales). Parmi ces douze 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 son président 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 Pélassard, représentant les collectivités territoriales, et Madame Élyane Zarine, représentant les usagers ;
- 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 et s'aligne sur la date d'expiration du mandat des élus du personnel. 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.

Les attributions et le fonctionnement du Conseil d'administration ainsi que son activité au cours de l'année 2011 sont exposés dans le chapitre 16.

(1) Guillaume Gaubert a été nommé par décret du 19 janvier 2011 en remplacement de Vincent Berjot.

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, 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 12, 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 (Tennessee). 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 Maritime de Marseille

Mandat ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil de surveillance de BPCE

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 qu'à la caisse et qu'à 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 projet 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 chargé 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
- Administrateur de Mines Paris Tech
- Administrateur de l'École Polytechnique

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

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 (troisième sous-direction), toujours à la Direction du budget, il fut ensuite sous-directeur « emploi, solidarité, retraites, santé et comptes sociaux » (sixième 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 et trésorier de l'Opéra de Paris

Mandats 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). Il est également membre du Conseil de surveillance pour le programme des investissements d'avenir.

Mandat en cours

- Administrateur de La Poste

Philippe Lemoine est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 26 juin 2009, après avoir été administrateur de La Poste de 2004 à 2007. 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 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 (FIG) 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 Fidecom
- Administrateur unique des GIE Laser Archives
- Président de la Fondation Laser Initiatives Solidaires
- Président du Conseil d'administration de Sygma Banque
- Administrateur de BNP Paribas Personal Finance
- Administrateur de Monoprix
- Administrateur d'Unicofra
- Vice-Président du Comité de surveillance de BHV
- Président de GMGL
- Administrateur de La Poste
- Censeur de GDF-Suez
- Cogérant de GS1 France

- Administrateur unique du GIE Recherche Haussmann
- Administrateur du 104

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Co-président du Directoire du groupe Galeries Lafayette
- Représentant permanent de Laser Cofinoga au Conseil d'administration de Médiatis
- Administrateur de Telemarket

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

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. Françoise Malrieu est nommée administrateur (2008) puis président du Conseil d'administration (2010) de la Société de Financement de l'Économie Française (SFEF). Au cours de l'année 2010, elle exerce la mission du contrôleur délégué des rémunérations des professionnels de marché.

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
- Administrateur de GDF-Suez

Mandat ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Associé-gérant d'Aforge Finance
- Directeur général de la Société Financière de Grenelle

Jacques Péliissard 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 d'agglomération 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 Péliissard 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 a été 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

Augustin de Romanet est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 7 avril 2011. Né en 1961, administrateur civil hors classe, il est diplômé de l'IEP Paris et ancien élève de l'ENA. Il débute sa carrière à la Direction du budget du ministère de l'Économie et des Finances. En 1990, il est attaché financier à la représentation permanente de la France auprès des Communautés européennes, à Bruxelles. En 1993, il réintègre la Direction du budget, comme chef du bureau de synthèse et de politique budgétaire. En 1995, il devient Conseiller technique au cabinet du ministre de l'Économie et des Finances, et Conseiller technique puis directeur de cabinet du secrétaire d'État au Budget. De 1995 à 1997, il est nommé Conseiller budgétaire du ministre délégué au Budget, porte-parole du gouvernement, et chargé de mission auprès du ministre de l'Économie, des Finances et du Plan. En 1997, il devient sous-directeur à la Direction du budget (1998). En 1999, il est nommé directeur de l'entreprise d'investissement Oddo et Compagnie, puis l'année suivante associé gérant d'Oddo Pinatton Corporate. En 2002, il prend les fonctions de directeur du cabinet du ministre délégué au Budget et à la Réforme budgétaire, et directeur adjoint du cabinet du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. En 2004, il est directeur du cabinet du ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, puis directeur adjoint du cabinet du Premier ministre. En 2005, il est nommé secrétaire général adjoint à la présidence de la République. En octobre 2006, il est nommé directeur adjoint finances et stratégie et membre du Comité exécutif du Groupe Crédit Agricole S.A. Il est directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations depuis le 7 mars 2007. Président du Conseil d'administration du Fonds stratégique d'investissement (FSI) et d'Egis, président du Conseil de surveillance de la SNI (Société Nationale Immobilière) et président du Directoire du Fonds de Réserve pour les Retraites, administrateur de Veolia Environnement, de CNP Assurances, du Groupe La Poste, de CDC Entreprises

et d'Oséo, Augustin de Romanet est le Président fondateur du Club des investisseurs de long terme (CILT).

Mandats en cours

- Président du Conseil d'administration du Fonds Stratégique d'Investissement
- Président du Conseil d'administration d'Egis
- Président du Directoire du Fonds de réserve pour les retraites
- Président du Conseil de surveillance de la Société Nationale Immobilière
- Représentant permanent de la CDC au sein du Conseil d'administration de La Poste
- Représentant permanent de la CDC au sein du Conseil d'administration de CNP Assurances
- Administrateur de CDC Entreprises
- Administrateur de Veolia Environnement
- Administrateur de FSI PME Portefeuille
- Administrateur d'Oséo

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Représentant permanent de la CDC au sein du Conseil d'administration d'Icade
- Représentant permanent de la CDC au sein du Conseil de surveillance de CNP Assurances
- Administrateur d'Accor
- Administrateur de Dexia

Michel Rose est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 7 avril 2011. Né en 1943, Michel Rose était directeur général délégué du groupe Lafarge depuis 2003, en charge de la division Ciment avant de prendre sa retraite en 2008. Entré chez Lafarge en 1970 en qualité d'ingénieur, il rejoint ensuite le centre de recherche puis prend la Direction de la communication interne du groupe. Après avoir dirigé les activités de Lafarge au Brésil de 1980 à 1984, il devient alors directeur général adjoint du groupe en charge des ressources humaines et de la communication jusqu'en 1987 où il est responsable de la branche Bioactivités. Nommé directeur général en 1989, il occupe le poste de *President and CEO* de Lafarge North America, de 1992 à 1996, avant de prendre en charge en 1996 la responsabilité des pays émergents, de 1997 à 2002. Ingénieur civil des Mines, il a également un MBA de l'IMI de Genève.

Mandats en cours

- Administrateur de La Poste
- Administrateur d'Essilor
- Administrateur représentant de Lafarge Malayan Cement
- Administrateur représentant de Lafarge Maroc

Mandat ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Neopost

Sabine Schimel est membre du Conseil d'administration de La Poste depuis le 7 avril 2011. Née en 1963, diplômée X-Ensaë, Sabine Schimel débute sa carrière en 1989 à la Direction de la prévision du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. De 1993 à 2009, elle assure différentes fonctions à CNP Assurances, dans les domaines du contrôle de gestion des assurances individuelles, à l'Actuariat central à la Direction financière et animera le pôle en charge des assurances collectives du Centre de partenariats établissements financiers. En 2005, elle prendra la Direction du pilotage et de la performance des filiales internationales à la Direction internationale. En 2009, elle rejoint la Caisse des Dépôts et Consignations où elle occupe le poste de directeur du département développement, Filiales et Participations, au sein de la Direction finances stratégie, filiale et international (FSFI).

Mandat en cours

- Administrateur de La Poste

Élyane 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, elle est nommée présidente de la Commission de la médiation de la consommation et administrateur au Credoc par le ministre Hervé Novelli.

Mandats en cours

- Administrateur de La Poste
- Administrateur de Sadif
- Administrateur de l'Institut national de la consommation
- Administrateur du Credoc
- Administrateur du CISS
- Administrateur représentant Orgeco du CEC

Mandat ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Vice-Présidente d'ASH

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 14 avril 2011, 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 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 |
| 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 |
| Xavier Girre | Directeur général adjoint du Groupe Directeur financier |
| 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 (1981-1983). Il a ensuite successivement occupé les fonctions de directeur du cabinet du directeur régional de La Poste du Nord-Pas-de-Calais (1983-1986), de directeur départemental de la Marne (1987-1990), de chargé de la gestion des cadres dirigeants de La Poste auprès du directeur général de La Poste (1990-1994), de directeur des ressources humaines à la délégation territoriale de La Poste Île-de-France (1994-1997). 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 (2001-2002) 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 (1978-1982) puis à la Direction du trésor (1982-1989), Paul-Marie Chavanne est devenu directeur de la stratégie et du développement de Sopargès (1989-1992), puis directeur général adjoint des Automobiles Citroën (1992-1997), avant de rejoindre Strafor Facom comme directeur général (1997-1998), 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 (1976-1981) puis inspecteur des finances, avant de rejoindre la RATP comme chargé de mission auprès du PDG (1989), puis contrôleur de gestion (1990-1991), directeur financier et du contrôle de gestion (1991-1993), directeur général adjoint chargé des finances et de la gestion (1993-1994), directeur du métro (1995), directeur général adjoint en charge du pôle industriel (1999-2001) puis du pôle opérations (2002-2004). En 2004, il devient secrétaire général des ministères chargés des affaires sociales, avant de rejoindre Keolis, comme directeur général à Lyon (2006-2007), 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.

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 (1979-1981), Conseiller au cabinet de Gaston Thorn, président de la Commission des communautés européennes (1981-1984), administrateur délégué du Centre mondial informatique (1984-1985), chef du service juridique et technique de l'information au sein

des services du Premier ministre (1985-1988). Il a ensuite rejoint le groupe Canal+, aux fonctions de secrétaire général (1988), puis Délégué général (1994), vice-président délégué général Groupe (1995-2000), 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, du juridique et de l'immobilier, 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.

Xavier Girre. Né en 1969, diplômé d'HEC, de Sciences-Po Paris, titulaire d'une maîtrise de droit des affaires et ancien élève de l'ENA. Il commence sa carrière en 1995 comme auditeur à la Cour des comptes avant d'être nommé, trois ans plus tard, Conseiller référendaire. Entré chez Dalkia (groupe Vivendi Environnement) en 1999 comme chargé de mission auprès du président, il devient, en 2002, directeur de l'audit de Vivendi Environnement (devenu en 2003 Veolia Environnement) et, en 2004, directeur des risques, en charge de l'audit, du *risk management* et des assurances. En 2007, il a été nommé directeur financier puis directeur général adjoint en charge des finances, des systèmes d'information, des achats et du *risk management* de Veolia Transport. Il était directeur financier de Veolia Propreté et directeur exécutif pour l'Europe centrale de cette division du groupe Veolia Environnement avant d'être nommé directeur général adjoint, directeur financier du Groupe La Poste en novembre 2011.

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 (1974-1993), 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 (2000-2001), et de nouveau à la RATP, comme directrice du cabinet du PDG (2001-2002). 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 (1975-1982), puis chargé de la mission Promotion du transport (1982-1987), 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'INTÉRÊTS

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 Poste et à la date de dépôt du présent document de référence, il n'existe aucun conflit d'intérêts potentiel à l'égard de La Poste entre les devoirs des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif, et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.

À la connaissance de La Poste, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel un membre du Conseil d'administration a été nommé en cette qualité.

Chapitre 15

Rémunération et avantages

| | |
|---|-----|
| 15.1 Rémunération et avantages versés aux mandataires sociaux | 176 |
| 15.2 Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de pensions, retraites et autres avantages | 179 |

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 2011, tout comme en 2010 et 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 consolidé, variation de l'endettement net avant financement externe, chiffre 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. L'ensemble des frais liés au

véhicule de fonction (entretien, assurance, carburant) est pris en charge par le Groupe. Cet avantage est réintégré au titre d'avantage en nature.

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.

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 | 2011 | 2010 |
|---|------------------|------------------|
| Rémunération due au titre de l'exercice | 635 974 € | 625 576 € |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice | N/A | N/A |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice | N/A | N/A |
| TOTAL | 635 974 € | 625 576 € |
| 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 2011 | | Montants au titre de 2010 | |
|--|---------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|
| | Dus | Versés | Dus | Versés |
| Rémunération fixe | 404 072 € | 404 072 € | 402 875 € | 402 875 € |
| Rémunération variable | 227 200 € | 217 400 € | 217 400 € | 206 318 € |
| % maximum | 60 % du salaire fixe | 60 % du salaire fixe | 60 % du salaire fixe | 60 % du salaire fixe |
| % attribué | 56 % | 54 % | 54 % | 51,7 % |
| Rémunération exceptionnelle | - | - | - | - |
| Jetons de présence | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Avantages en nature | 4 702 € | 4 702 € | 5 301 € | 5 301 € |
| TOTAL | 635 974 € | 626 174 € | 625 576 € | 614 494 € |
| Montants bruts avant impôt | | | | |

15.1.2.2 JETONS DE PRÉSENCE PERÇUS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Jusqu'en 2011, les administrateurs de La Poste ne percevaient pas de jetons de présence. Le Conseil d'administration a proposé 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 a été appelée à statuer sur l'allocation d'un montant annuel de jetons de présence de 230 000 euros, lequel sera 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 sont 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.

L'Assemblée Générale du 27 avril 2011 a approuvé ces propositions du Conseil d'administration.

TABLEAU N° 3 : MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS AUX ADMINISTRATEURS

| | Montants dus au titre de 2011 | Montants dus au titre de 2010 |
|---------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Emmanuel BERTHIER (*) | 5 200 € | N/A |
| Olivier BOURGES (*) | 22 100 € | N/A |
| Pascal FAURE (*) | 5 200 € | N/A |
| Laurence FRANCESCHINI (*) | 1 300 € | N/A |
| Guillaume GAUBERT (*) | 6 500 € | N/A |
| Jean-Michel HUBERT (*) | 15 100 € | N/A |
| Philippe LEMOINE (*) | 17 100 € | N/A |
| Françoise MALRIEU (*) | 17 100 € | N/A |
| Augustin DE ROMANET (**) | 9 100 € | N/A |
| Michel ROSE | 26 200 € | N/A |
| Sabine SCHIMEL (**) | 22 100 € | N/A |
| TOTAL (EN EUROS) | 147 000 € | N/A |

(*) Jetons de présence versés à l'État.

(**) Jetons de présence versés à la Caisse des Dépôts et Consignations.

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..... | 182 |
| 16.2 Activité du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2011 | 184 |
| 16.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration | 184 |
| 16.4 Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration..... | 185 |
| 16.5 Contrôle interne..... | 188 |
| 16.6 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France..... | 189 |

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 2011

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 2011, le Conseil s'est réuni onze fois. Le taux moyen de participation des administrateurs à ces séances a été de 83 %.

Le Conseil d'administration a notamment examiné et autorisé en 2011 :

- le contrat de souscription avec l'État et la Caisse des Dépôts et Consignations pour l'augmentation du capital de La Poste ;
- la trajectoire financière 2012-2015 ;
- un avenant au contrat de service public ;
- une augmentation du capital de La Banque Postale ;

- l'extension du périmètre d'activité de La Banque Postale et la création d'une filiale dédiée au financement des personnes morales ;
- un projet de coentreprise avec la poste suisse ;
- l'adhésion au Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef.

En outre, le Conseil d'administration a également examiné :

- la stratégie de La Banque Postale ;
- la marche des affaires des filiales de premier rang ;
- le bilan social et le bilan de la formation ;
- le rapport annuel sur la gestion du patrimoine immobilier ;
- l'évolution du site de La Poste du Louvre.

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 2011 du fonctionnement du Conseil a été réalisée au moyen d'un outil comprenant 54 questions, envoyé le 22 décembre à l'ensemble des administrateurs ayant exercé leur mandat sur la totalité ou une partie de l'année 2011. 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 8 mars 2012.

Cette évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration pour l'exercice 2011 a permis aux administrateurs les plus récents de s'exprimer pour la première fois à ce sujet (56 % des 18 administrateurs qui ont répondu au questionnaire ont moins de 3 ans d'ancienneté au sein du Conseil, contre 27 % lors de la précédente évaluation).

Une large majorité des administrateurs exprime sa satisfaction sur les différents thèmes évalués ; 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. Les administrateurs attendent par ailleurs une poursuite des améliorations engagées au sujet du suivi des décisions antérieures, de la communication d'informations sur les performances comparées et du suivi des risques.

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 et des investissements (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 en 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 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 ;

⁽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.

- apprécie l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et dans ce cadre examine annuellement la cartographie des risques de toutes natures auxquels le Groupe est exposé à raison de son activité opérationnelle, ainsi que les processus et plans d'action 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 cinq fois en 2011 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 92 %.

Au cours de l'année 2011, 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 l'évolution de la stratégie de placement, le dispositif de management des risques du Groupe et de suivi des plans de maîtrise des risques, ainsi que les processus de maîtrise des risques de La Banque Postale.

16.4.2 Comité stratégique et des investissements

Jusqu'au 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 cinq fois en 2011 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 87 %.

Au cours de l'année 2011, le Comité a notamment examiné des projets d'acquisition, la stratégie de La Banque Postale, l'augmentation de son capital, la trajectoire financière 2012-2015 et le projet d'actionariat salarié.

16.4.3 Comité qualité et développement durable

Jusqu'au 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 2011 ; le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 84 %.

Au cours de l'année 2011, le Comité a notamment examiné la mise en œuvre des chartes d'engagements clients du Courrier, la nouvelle gamme de courrier rapide, le rapport du Médiateur de La Poste, la politique de Responsabilité Sociale et Environnementale du Groupe et les dispositifs de suivi et de mesure de la qualité des différents métiers.

16.4.4 Comité des rémunérations et de la gouvernance

Jusqu'au 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° 90568 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 six fois en 2011 ; le taux de participation des administrateurs s'est élevé à 83 %.

Au cours de l'année 2011, le Comité a notamment suivi, au-delà de ses missions récurrentes, la mise en place de jetons de présence, le recrutement du Directeur financier du Groupe et le projet d'actionnariat salarié.

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, 19 administrateurs (dont douze représentants des actionnaires 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 juillet 1983, repris à l'article 14 des statuts prévoit 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.
- Les administrateurs ne peuvent être actionnaires à titre individuel, la loi n° 2010-123 du 9 février 2010 disposant 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 de capital pouvant être détenue au titre de l'actionnariat des personnels.

Chapitre 17

Collaborateurs

| | |
|---|-----|
| Introduction | 192 |
| 17.1 Évolution des effectifs..... | 192 |
| 17.2 Diversité et égalité des chances | 193 |
| 17.3 Politique de formation, promotion et mobilité | 195 |
| 17.4 Santé et sécurité – Qualité de vie au travail..... | 198 |
| 17.5 Politique de rémunération globale..... | 199 |
| 17.6 Politique sociale..... | 201 |
| 17.7 Participation des collaborateurs dans le capital de l'émetteur | 204 |
| 17.8 Synthèse des informations sociales | 205 |

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce chapitre concernent La Poste maison mère, qui représente 84,3 % des effectifs du Groupe La Poste en 2011.

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

| 2011 | 2010 | 2009 |
|---------|---------|---------|
| 268 822 | 276 555 | 287 174 |

LA POSTE

| 2011 | 2010 | 2009 |
|---------|---------|---------|
| 226 502 | 236 593 | 248 287 |

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 (2008), du Plan Espoir Banlieues.

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...).

En 2011, La Poste a lancé un nouvel espace carrière sur Internet (laposte.fr/recrute). Il permet une information des candidats en recherche d'emploi sur les Métiers et les opportunités d'emploi à La Poste. Cet espace carrière se positionne dès son ouverture au cinquième rang des 100 premiers espaces carrière des entreprises françaises (*Benchmark Potentialpark – Applying Online and Loving IT – French Edition 2011*). Cet espace de recrutement utilise les dernières technologies du web pour offrir aux candidats des outils pratiques et des conseils leur permettant d'optimiser leur candidature. S'inscrivant dans le cadre de la politique diversité du Groupe, ce site permet à La Poste de garantir à tous les candidats un traitement égalitaire de leur candidature quel que soit le mode de transmission utilisé. Enfin, il répond aux critères d'accessibilité du Référentiel Général d'Accessibilité pour les Administrations (RGGA), permettant ainsi à l'ensemble des personnes en situation de handicap de pouvoir consulter l'intégralité de l'espace de recrutement et de postuler aux offres d'emplois.

En 2011, dans le total des recrutements en CDI, la proportion de femmes a été de 47,7 %, celle des personnes résidentes en ZUS/CUS de 17,3 % et celle des personnes âgées de 45 ans et plus, de 4,8 %.

Enfin, en 2011, pour la troisième 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 (3,68 % en 2011 et 3,16 % en 2010).

NOMBRE D'EMBAUCHES EN CONTRAT À DURÉE INDÉTERMINÉE

| À fin de période | 2011 | 2010 | 2009 |
|------------------|-------|-------|-------|
| CDI | 5 123 | 2 873 | 3 432 |

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*).

Début 2011 a été créée, à la Direction des ressources humaines et des relations sociales, une Direction diversité égalité des chances chargée du pilotage de la politique diversité de La Poste en matière RH, de la mission handicap au niveau national, de l'animation d'un Comité de pilotage inter-Métiers et de référents diversité dans les structures territoriales (NOD - Niveaux opérationnels de déconcentration).

Les actions en matière de diversité et d'égalité des chances s'inscrivent dans le plan stratégique Ambition 2015 et dans les missions du corporate.

Elles visent plus particulièrement à :

- mettre en œuvre les engagements de l'accord égalité entre les femmes et les hommes ;
- améliorer le traitement de l'inaptitude et préparer la politique handicap à l'entrée dans l'AGEFIPH ;
- piloter et suivre le plan d'action gestion des âges ;
- garantir la conformité aux exigences légales et piloter le risque de discrimination.

Un plan d'action national est déployé chaque année et des plans d'action sont élaborés par les Directions de Métiers.

L'avancée des plans d'action fait l'objet de reportings réguliers auprès des instances concernées.

Dans chacun des Métiers et dans les territoires, 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.

Un nouvel accord a été signé le 11 avril 2011 sous la forme d'un rappel des principes directeurs et des engagements principaux de l'accord de 2005 et d'un plan d'actions prioritaires :

- renforcer la mixité dans les Métiers au travers notamment d'un renouvellement des outils de communication ;
- approfondir au travers d'une étude les écarts de rémunération susceptibles de persister entre les femmes et les hommes ;
- faciliter la parentalité dans la vie professionnelle (amélioration des prestations de gardes d'enfants, communication sur les droits liés à la parentalité, enquête auprès des parents) ;

- former et sensibiliser tous les postiers pour lutter contre les stéréotypes de genre.

Ce plan d'action est assorti de moyens et d'indicateurs permettant une évaluation régulière conformément aux préconisations des dispositions sur le sujet figurant dans la loi sur les retraites.

Pourcentage de femmes au sein de l'effectif total : 50,6 % en 2006, 51 % en 2011.

Part des femmes parmi les cadres dirigeants : 12,2 % en 2006, 25,4 % en 2011.

Part des femmes dans l'encadrement : 41,6 % en 2006, 44,5 % en 2011.

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'action 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.

La Poste a signé fin 2009 une convention avec le FIPHP (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 prévoyait 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 signé fin 2010 avec ses partenaires sociaux un avenant qui prévoit la mise en place notamment d'un rapport handicap/inaptitude, transmis et analysé par la Commission de suivi.

La Poste est engagée dans la négociation d'un nouvel accord qu'elle soumettra en 2012 à l'agrément de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation et de l'emploi (DIRECCTE) de Paris.

Le taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi (FIPHP⁽¹⁾) est de 5,78 % en 2011.

(1) Taux calculé selon la norme applicable à La Poste au 31 décembre 2011 du Fonds d'insertion des personnes handicapées de la Fonction publique.

17.2.3 Le Plan d'action de 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.

Depuis 2011, La Poste s'attache notamment à suivre le déploiement de l'entretien de seconde partie de carrière principalement l'année du 45^e anniversaire, et développer les compétences et l'accès à la formation des personnes de 55 ans et plus.

Part des 55 ans et plus dans l'entreprise (effectif permanent) : 16,09 % en 2010, 18,7 % en 2011.

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. Un outil de communication accompagné d'un guide a été mis à la disposition de tous les managers

de La Poste pour un déploiement effectué auprès de leurs équipes au cours du premier semestre 2011.

Part des recrutements CDI en ZUS/CUCS (zone urbaine sensible/contrat urbain de cohésion sociale) : 17,51 % en 2010, 17,3 % en 2011.

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 45 ans et plus ;
- 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 8,4 % en 2011. Sur les trois dernières années (2009-2011), plus de 75 028 postiers ont bénéficié d'une promotion.

17.3.1 Formation

| | Année 2011 |
|--|------------|
| Dépenses de formation en pourcentage de la masse salariale | 3,45 % |
| Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation | 154 701 |
| Nombre de journées stagiaires | 601 536 |

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.

Une priorité particulière est ainsi accordée 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 de ses 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, d'une part, en veillant 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.

La politique de La Poste en matière d'alternance s'inscrit ainsi 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 de proposer sur la période 2012-2014 au moins 7 500 contrats d'alternance. En 2011, malgré un contexte difficile, 3 614 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 promus 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, 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 professionnelle ;
- 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 et de promotion.

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 2011, l'activité de la bourse d'emploi se caractérise par les éléments suivants :

- 9 338 offres publiées, tous Métiers confondus ;
- 37 726 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 2011 a été la suivante :

- 1,86 million de visites, avec une moyenne quotidienne de plus de 5 000 visites (week-end compris) ;
- 7,92 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° 2007148 du 2 février 2007, puis prorogé par l'article n° 39 de la loi n° 2009972 du 3 août 2009 jusqu'au 31 décembre 2013.

En 2011, La Poste a accompagné 437 mobilités de postiers vers les fonctions publiques. 97 % se déclarent satisfaits ou très satisfaits de leur évolution professionnelle.

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 postcréation et un droit au retour organisé.

En 2011, 227 postiers porteurs d'un projet de création ou de reprise d'activité ont fait aboutir leur projet. 54 % 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 lancé en 2010 un nouveau plan « Santé Sécurité au travail 2010-2013 », de façon à renforcer son action pour la protection de la santé physique et mentale des postiers et des postières, à tous les niveaux de l'organisation, au quotidien et dans les changements.

Ce plan se déploie dans l'ensemble des Métiers 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 de santé et sécurité au travail dès la conception des projets...);
- 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...);
- 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...).

En 2011, l'engagement de La Poste s'est traduit notamment par :

- la mise en place d'objectifs et de critères d'évaluation pour les managers dans le domaine de la santé au travail ;
- la formation de 4 900 managers à la prévention des risques psychosociaux, et aux pratiques managériales, facteur de prévention (2 400 managers avaient été formés en 2010) ;
- la mise en place de plans d'action « Vie au travail » au niveau territorial, en concertation avec les postiers et les organisations syndicales (Commissions territoriales de Dialogue social de La Poste) ;
- la mise en place d'actions de sensibilisation pour la prévention des risques de chute et d'accident de la route ;
- la recherche de nouveaux véhicules de distribution permettant à terme de supprimer l'utilisation des véhicules deux-roues moteurs ;
- la poursuite du recrutement de médecins du travail en dépit de la pénurie française et le lancement de recrutements complémentaires en infirmiers en santé au travail et en assistants médicaux.

L'année 2011 est également l'année de mise en place de nouveaux CHSCT en application de la quatrième partie du Code du travail.

17.5 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION GLOBALE

17.5.1 Politique salariale

Pour le personnel sous statut de fonctionnaire, les mesures propres à la Fonction publique (valeur du point) sont appliquées.

S'agissant du personnel salarié, la politique de rémunération est définie par 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 2011 est de 2 279 euros bruts. Elle s'élevait à 2 240 euros bruts en 2010 et à 2 186 euros en 2009.

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 2010, ce montant s'est élevé à 56,9 millions d'euros et au titre de l'exercice 2011, il s'est élevé à 54,3 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 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 sept filiales, notamment Mediapost, Poste Immo et Chronopost.

La gamme de placements proposée aux postiers, pour le PEG comme pour le PERCO, comprend cinq Fonds Communs de Placement d'Entreprise (FCPE) couvrant l'ensemble des classes d'actifs : un fonds monétaire, un fonds obligataire, deux fonds actions et un fonds solidaire. Elle se compose aujourd'hui, de façon très significative, d'actifs ISR.

Ainsi, le fonds monétaire, qui concentre près de la moitié des investissements des postiers, est investi à plus de 70 % en ISR (Investissement Socialement Responsable), et des taux planchers d'ISR sont appliqués pour les fonds obligataires et actions. La gestion financière des FCPE 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 67 379 porteurs d'un PEG et/ou d'un PERCO au 31 décembre 2011. Pour La Poste maison mère, 37 401 postiers ont un PEG, 4 392 ont un PERCO et 14 873 ont à la fois un PEG et un PERCO. Au 31 décembre 2011, les encours placés sur les différents fonds représentaient 341 millions d'euros. Enfin, au titre de 2011, l'abondement brut versé par la maison mère s'est élevé à 14,8 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 2011. Une information spécifique a en outre été réalisée en 2011 pour le Conseil de surveillance lors de la crise des marchés financiers, pour suivre la gestion financière des FCPE du Groupe.

Afin de permettre aux membres du Conseil d'assurer leur rôle dans de bonnes conditions, des formations, principalement destinées aux nouveaux membres et à ceux qui souhaitent approfondir leurs connaissances en matière de gestion financière, sont régulièrement organisées : ainsi, trois demi-journées de formation se sont déroulées en 2011.

En 2011, le Conseil de surveillance a choisi de faire évoluer le fonds solidaire : ce fonds, qui était à l'origine un fonds multi-entreprise, est ainsi devenu un fonds dédié à La Poste au premier semestre 2011. Le passage en fonds dédié permet notamment à La Poste de piloter la stratégie d'allocation de la poche solidaire. Pour le moment, un seul organisme solidaire bénéficie des investissements de La Poste réalisés dans ce cadre. Il a cependant été acté d'allouer une partie de ces investissements solidaires à un autre acteur courant 2012, et des réflexions sont en cours pour poursuivre cette diversification, notamment par le recours à un FCPR Solidaire.

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 reste subordonnée à l'intervention d'un décret (disposition de l'article L. 3321-1 2^e 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 contractuels est soumis au régime des conventions collectives.

La loi n° 2010-123 du 9 février 2010, relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales, n'a pas modifié les dispositions préexistantes relatives au statut des personnels.

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 à l'exception des CHSCT qui répondent aux règles du Code du travail depuis le 16 novembre 2011 et ce, conformément à la loi.

La transformation de La Poste d'établissement public en société anonyme en 2010 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 et les agents contractuels de droit public (CAP) a conduit à mettre en place des Commissions Consultatives Paritaires pour les salariés (CCP). Elles sont élues tous les quatre ans sur le mode des CAP de la Fonction publique.

Au sein des Commissions Paritaires, les élus sont appelés à donner leur avis sur des situations individuelles ayant trait à la mobilité, l'appréciation, la discipline, les parcours professionnels, etc.

S'agissant des instances de représentation collectives (Comités techniques et CHSCT), de nouvelles instances ont été mises en place suite aux dernières élections professionnelles du 18 octobre 2011.

En effet, les postiers ont élu le 18 octobre 2011 leurs représentants aux Comités techniques (CT), Commissions Administratives Paritaires (CAP) ou Commissions Consultatives Paritaires (CCP), dans le cadre de la loi du 5 juillet 2010 portant modernisation du dialogue social dans la Fonction Publique et des décrets du 7 septembre 2011 sur les CT et les CAP de La Poste.

Ces nouvelles dispositions législatives et réglementaires prévoient que le Comité technique paritaire réformé n'est plus paritaire et devient le Comité Technique, seuls les représentants du personnel votent.

Jusqu'au 15 novembre 2011, la désignation des représentants aux CTP et CHSCT s'effectuait à partir des résultats des élections aux CAP et aux CCP.

Les élections des représentants du personnel aux CAP et CCP ont permis de déterminer la composition de ces instances de gestion des situations individuelles des agents.

Depuis le 16 novembre 2011, elles ne servent plus de référence pour déterminer la représentativité syndicale.

Pour la première fois, les représentants du personnel aux CT ont été directement élus pour quatre ans, par l'ensemble des personnels de La Poste sans distinction de leur statut, et la représentativité des syndicats est

directement issue des résultats de ces élections aux CT au niveau concerné.

Les représentants du personnel au sein des Comités Techniques (CT) examinent des sujets de fond comme l'organisation et le fonctionnement des services, les règles statutaires, la formation, le développement des compétences et des qualifications professionnelles, l'égalité professionnelle, la parité et la lutte contre les discriminations...

L'élection directe des représentants du personnel aux CT conforte davantage la légitimité et le rôle des élus dans un contexte permanent de renouvellement du dialogue social et d'amélioration des relations sociales à La Poste. Le taux de participation de plus de 76 % consolide cette représentativité.

C'est aussi sur la base de cette représentativité acquise lors des dernières élections aux CT qu'est intervenue la désignation des représentants aux nouveaux CHSCT mis en place à compter du 16 novembre 2011.

S'agissant plus spécifiquement des CHSCT, 2011 a donc été l'année de mise en place de nouveaux CHSCT conformes à la quatrième partie du Code du travail et au décret n° 2011-619 du 31 mai 2011 relatif à la santé et à la sécurité au travail à La Poste (ces textes s'appliquent à tous les agents de La Poste qu'ils soient fonctionnaires ou salariés de droit privé).

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.

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

En effet, l'instance Fonction publique, le CT, 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 (CESP) et de la Commission de dialogue social de La Poste (CDSP).

Ces nouvelles instances ont été consolidées dans la loi du 20 mai 2005.

Enfin, depuis le 22 décembre 2011, dans le cadre du renforcement de son dialogue social, Le Groupe La Poste a mis en place une instance de dialogue social et d'information au niveau du Groupe, appelée « Commission d'Échange sur la Stratégie du Groupe La Poste » (CESG).

Cette nouvelle instance complète les instances d'information et de concertation existantes au niveau national, que sont notamment la CESP et la CDSP.

La CESG ne se substitue pas, dans leurs rôles et prérogatives propres, aux autres instances qui existent à La Poste ou dans les autres sociétés du Groupe.

Elle a pour mission d'assurer l'information entre la direction du Groupe et les représentants des personnels, sur les orientations stratégiques du Groupe La Poste. Destinée à favoriser l'échange de points de vue et le dialogue, la CESG est à ce titre informée notamment des perspectives économiques du Groupe pour l'année à venir.

L'objectif sera d'y évoquer les informations stratégiques essentielles intéressant les filiales du Groupe La Poste ayant leur siège social en France, y compris celles relatives aux filiales qui ne sont pas dans le périmètre des élections des représentants du personnel au Conseil d'administration de La Poste.

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

S'agissant des personnels salariés, le régime de prévoyance complémentaire et de prise en charge des frais de santé a été mis en place à partir de 2007. Ce dispositif 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.

Pour les personnels fonctionnaires, un régime de remboursement de frais de santé est mis en place depuis le 1^{er} janvier 2012, dans le cadre de la possibilité ouverte par la loi du 9 février 2010 (loi n° 2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales). Un accord a en effet été conclu le 7 juillet 2011. Il s'agit d'un régime collectif obligatoire, à cotisations définies, régi par le droit commun de la Sécurité sociale (art L. 911-1 du Code de la Sécurité sociale).

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 COGAS a été renouvelé à la fin de 2011 à la suite des élections professionnelles du 18 octobre. L'attribution des sièges aux syndicats repose désormais sur le résultat des élections au Comité technique national et non plus sur ceux des élections aux Commissions Paritaires (voir section 17.6.2.1). Cette nouvelle représentation s'applique également aux déclinaisons territoriales du COGAS que sont les Commissions Territoriales de Pilotage et de Concertation (CTPC).

Le budget pour l'année 2011 s'est élevé à 208,6 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 (58 933 bénéficiaires) 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. De plus, le COGAS a arrêté en 2011 une nouvelle politique de

restauration et a décidé de faire évoluer l'offre en adaptant les modes de production et de distribution des repas à la taille et aux effectifs des établissements postaux, à l'organisation et aux horaires de travail ainsi qu'aux attentes du personnel en ce domaine. Le second poste du budget est alloué aux activités culturelles et sportives à hauteur de 22 % du total. Elles recouvrent deux volets :

- des aides financières directes pour favoriser la pratique d'un sport, l'accès à des manifestations culturelles ou de loisirs ;
- 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 21 % 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 8 % 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 (40 717 bénéficiaires), des allocations de scolarité, des CESU préfinancés.

RÉPARTITION DES DÉPENSES EN MATIÈRE D'ACTIVITÉS SOCIALES

| <i>(en milliers d'euros)</i> | 2011 | % 2011 | 2010 | 2009 |
|--|----------------|--------------|----------------|----------------|
| Restauration et secteur économique | 87 323 | 42 % | 89 332 | 93 668 |
| <i>Dont versé directement aux collaborateurs</i> | 22 807 | 11 % | 29 523 | 29 523 |
| Activités sportives et culturelles | 45 194 | 22 % | 47 155 | 49 186 |
| Enfance | 44 951 | 21 % | 43 409 | 42 360 |
| Prévoyance et solidarité | 17 306 | 8 % | 18 688 | 21 197 |
| Gestion et frais de structure | 13 854 | 7 % | 15 000 | 15 381 |
| TOTAL | 208 628 | 100 % | 213 584 | 221 792 |
| Montant moyen par postier <i>(en euros)</i> | 964 | | 934 | 921 |

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 décidé 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.

Le Conseil d'administration dans sa séance du 21 décembre 2011 a approuvé :

- le principe d'une augmentation de capital réservée aux salariés et, en conséquence,
- l'engagement des travaux préalables nécessaires à cette augmentation de capital, dont les grandes orientations lui ont été présentées. Il autorise le président à poursuivre ces travaux qui lui seront présentés pour approbation de l'opération lorsqu'ils auront abouti. Le Conseil d'administration sera régulièrement informé de leur avancement.

En mars 2012, le Groupe La Poste a annoncé le report, à l'issue du Grand Dialogue prévu mi-septembre, du projet sur l'actionnariat des postiers (voir chapitre 5.3.6.4).

17.8 SYNTHÈSE DES INFORMATIONS SOCIALES

Les informations contenues dans le tableau concernent La Poste maison mère.

| | 2011 | 2010 | 2009 |
|--|------------------|------------------|----------------|
| Effectif | | | |
| Effectif total au 31 décembre (personnes physiques) | 246 057 | 252 506 | 261 236 |
| Nombre de fonctionnaires | 127 839 | 137 136 | 146 359 |
| Nombre de CDI | 102 448 | 101 670 | 103 587 |
| Nombre de CDD | 15 770 | 13 700 | 11 290 |
| % d'hommes | 49 % | 48,7 % | 48,9 % |
| % de femmes | 51 % | 51,3 % | 51,1 % |
| Effectif moyen en équivalent agent année | 226 502 | 236 593 | 248 637 |
| Collaborateurs à temps partiel dans l'effectif permanent | | | |
| Nombre | 25 900 | 26 965 | 27 861 |
| % de l'effectif total | 11,3 % | 11,3 % | 11,15 % |
| Nombre d'heures supplémentaires payées | 3 746 550 | 3 864 733 | |
| Main-d'œuvre extérieure à la Société | | | |
| Personnel intérimaire en équivalents agents années | 3 230 | 3 094 | 2 917 |
| Recrutements | | | |
| Nombre d'embauches en CDI | 5 123 | 2 873 | 3 432 |
| % d'hommes | 52,3 % | 55,2 % | 51,46 % |
| % de femmes | 47,7 % | 44,8 % | 48,54 % |
| Nombre d'embauches de jeunes de moins de 25 ans | 2 119 | 1 280 | 1 322 |
| Rémunération | | | |
| Intéressement collectif au titre de l'exercice 2011 (<i>en millions d'euros</i>) | 54,3 | 56,9 | 53,3 |
| Absentéisme | | | |
| Taux d'absentéisme pour maladie | 5,92 % | 5,93 % | 5,60 % |
| Relations professionnelles | | | |
| Nombre d'accords nationaux signés | 6 | 7 | 4 |
| Conditions d'hygiène et sécurité ⁽¹⁾ | | | |
| Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt | 26,08 | 29,49 | 25,02 |
| Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt | 1,28 | 0,85 | 0,67 |
| Formation | | | |
| Dépenses de formation en pourcentage de la masse salariale | 3,45 % | 3,55 % | 3,64 % |
| Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation | 154 701 | 158 744 | 178 727 |
| Nombre de journées stagiaires | 601 536 | 583 507 | 669 689 |
| Emploi et insertion des travailleurs handicapés | | | |
| Taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi (FIPHFP) | 5,78 % | 5,48 % | 5,41 % |
| Activités sociales | | | |
| Dépenses en matière d'activité sociale (<i>en milliers d'euros</i>) | 208 628 | 213 584 | 221 792 |

(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 | 208 |
| 18.2 Contrôle de La Poste..... | 208 |
| 18.3 Accord connu pouvant entraîner à terme un changement de contrôle..... | 208 |

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.

Aucune disposition légale ou statutaire ne prévoit l'attribution de droits de vote différents aux actionnaires.

| Actionnariat | Situation au 31/12/2010 | | | Situation au 31/12/2011 | | | Situation au 06/04/2012 | | |
|---------------|-------------------------|--------------|------------------|-------------------------|--------------|------------------|-------------------------|--------------|------------------|
| | Nombre d'actions | % du capital | % droits de vote | Nombre d'actions | % du capital | % droits de vote | Nombre d'actions | % du capital | % droits de vote |
| État français | 500 000 | 100 % | 100 % | 655 555 556 | 77,1 % | 77,1 % | 655 555 556 | 77,1 % | 77,1 % |
| CDC | | | | 194 444 444 | 22,9 % | 22,9 % | 194 444 444 | 22,9 % | 22,9 % |
| TOTAL | 500 000 | 100 % | 100 % | 850 000 000 | 100 % | 100 % | 850 000 000 | 100 % | 100 % |

La description de l'augmentation de capital est détaillée dans la note 21.1.7. L'actionnariat présenté au 6 avril 2012 correspond à la situation après finalisation de la première étape de l'augmentation de capital dont le versement en deux temps (avril 2011 et avril 2012) 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'actionnariat 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.

La Société estime qu'il n'y a pas de risque 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 | 210 |
| 19.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation | 212 |

Les transactions avec les parties liées sont décrites dans la note 41 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, section 5.1.3) générant des flux d'activité présentés dans la note 41 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 maintien de service public en parallèle de l'adoption par le Conseil d'administration du plan stratégique. 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 la Caisse des Dépôts et Consignations

La loi postale modifiée par la loi du 9 février 2010 prévoit que le capital de La Poste ne peut être détenu que par l'État, actionnaire, et par d'autres personnes morales de droit public, à l'exception de la part minoritaire du capital pouvant être détenue au titre de l'actionnariat des personnels.

Dans ce cadre, la Caisse des Dépôts et Consignations, établissement public régi par les articles L. 518-2 et suivants du Code monétaire et financier, est entrée au capital de La Poste à l'issue de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 avril 2011 qui a décidé de l'augmentation du capital de La Poste à hauteur de 2,7 milliards d'euros. La Caisse des Dépôts et Consignations s'est engagée à souscrire à cette augmentation de capital à hauteur de 1,5 milliard d'euros (voir chapitre 21).

Dans sa décision du 22 février 2011, l'Autorité de la Concurrence a autorisé l'opération, estimant que, compte tenu d'un faible incrément des parts de marché et de l'existence de nombreux concurrents, elle n'était pas de

nature à porter atteinte à la concurrence sur les marchés concernés.

La Caisse des Dépôts et Consignations dispose de trois représentants au Conseil d'administration, est représentée dans chacun des Comités spécialisés du Conseil d'administration et propose le président du Comité d'Audit.

La Caisse des Dépôts et Consignations et La Banque Postale, via la holding Sopassure, sont conjointement actionnaires de CNP Assurances (voir chapitre 5.1.3).

En 2011, La Poste et la Caisse des Dépôts et Consignations ont créé des groupes de travail communs aux deux entreprises, qui leur ont permis d'apprendre à se connaître, d'échanger sur leurs meilleures pratiques et de rechercher des synergies opérationnelles.

En 2012, elles ont prévu de créer une coentreprise d'octroi de crédits aux collectivités locales.

19.1.3 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...). 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 | 214 |
| 20.2 Comptes sociaux | 352 |
| 20.3 Politique de distribution de dividendes | 401 |
| 20.4 Procédure judiciaire et d'arbitrage | 401 |
| 20.5 Changement significatif de la situation financière ou commerciale..... | 401 |

20.1 COMPTES CONSOLIDÉS

20.1.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2011

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

| <i>(en millions d'euros)</i> | Note | 2011 | 2010 | 2009 |
|---|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Chiffre d'affaires Courrier | | 10 897 | 10 895 | 11 037 |
| Chiffre d'affaires Express | | 3 660 | 3 394 | 3 089 |
| Chiffre d'affaires Colis | | 1 495 | 1 419 | 1 367 |
| Chiffre d'affaires Enseigne La Poste | | 80 | 32 | 32 |
| Chiffre d'affaires Immobilier | | 8 | 7 | 10 |
| Chiffres d'affaires des activités commerciales | 6 | 16 140 | 15 747 | 15 535 |
| Produits d'exploitation bancaire | | 8 505 | 7 944 | 7 946 |
| Charges d'exploitation bancaire | | (3 304) | (2 752) | (2 954) |
| Produit Net Bancaire | 7 | 5 201 | 5 192 | 4 992 |
| Produits opérationnels | | 21 341 | 20 939 | 20 527 |
| Achats et autres charges ⁽¹⁾ | 8 | (6 747) | (6 319) | (6 032) |
| Charges de personnel ⁽²⁾ | 9 | (12 509) | (12 687) | (12 611) |
| Impôts et taxes ⁽¹⁾ | 10 | (219) | (211) | (277) |
| Amortissements, provisions et pertes de valeur | 11 | (1 356) | (1 052) | (939) |
| Autres charges et produits opérationnels ⁽²⁾ | 12 | 139 | 104 | 96 |
| Résultat des cessions d'actifs | | 20 | 10 | (7) |
| Charges opérationnelles nettes | | (20 671) | (20 155) | (19 770) |
| Résultat d'exploitation | | 670 | 784 | 757 |
| Coût de l'endettement financier net | | (173) | (166) | (128) |
| Autres éléments du résultat financier | | (57) | (66) | (82) |
| Résultat financier | 13 | (230) | (233) | (210) |
| Résultat avant impôt des entreprises intégrées | | 440 | 551 | 547 |
| Impôt sur le résultat | 14 | (143) | (211) | (175) |
| Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence | | 169 | 197 | 165 |
| RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ | | 467 | 537 | 537 |
| Part du Groupe | | 478 | 550 | 531 |
| Part des minoritaires | | (11) | (13) | 6 |

(1) Un reclassement de charges du poste « Impôts et taxes » vers le poste « Achats et charges externes » a été réalisé pour 109 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 95 millions d'euros au 31 décembre 2009.

(2) Les produits divers relatifs au personnel ont fait l'objet d'un reclassement de « Autres charges et produits opérationnels » vers les « Charges de personnel » pour 15 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 15 millions d'euros au 31 décembre 2009.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

| Montants nets d'impôt <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 |
|--|--------------|------------|------------|
| Résultat net de l'ensemble consolidé | 467 | 537 | 537 |
| Éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres | | | |
| Variation des résultats latents sur instruments financiers | (117) | (5) | 198 |
| <i>Dont reclassement en résultat net de l'exercice</i> | 13 | (23) | 47 |
| Écart de conversion | (9) | 20 | 13 |
| <i>Dont reclassement en résultat net de l'exercice</i> | | | |
| Quote-part des autres éléments du résultat global des entreprises mises en équivalence | (82) | (4) | 198 |
| <i>Dont :</i> | | | |
| • <i>variation des résultats latents sur instruments financiers de la CNP</i> | (66) | (26) | 164 |
| • <i>autres résultats latents sur instruments financiers</i> | (1) | 1 | (1) |
| • <i>réserves de conversion</i> | (15) | 21 | 35 |
| Total éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres (nets d'impôts) | (208) | 11 | 410 |
| Résultat global | 259 | 548 | 947 |
| RÉSULTAT GLOBAL PART DU GROUPE | 270 | 561 | 941 |
| Résultat global part des minoritaires | (11) | (13) | 6 |

BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

| <i>(en millions d'euros)</i> | Note | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|---|------|----------------|----------------|----------------|
| Écarts d'acquisition | 15 | 1 417 | 1 386 | 1 362 |
| Immobilisations incorporelles | 16 | 787 | 729 | 622 |
| Immobilisations corporelles | 17 | 6 096 | 6 126 | 6 303 |
| Participations dans les sociétés mises en équivalence | 18 | 2 048 | 2 060 | 1 962 |
| Autres actifs financiers non courants | 19 | 930 | 500 | 448 |
| Impôts différés actifs | 14 | 205 | 75 | 11 |
| Actif non courant | | 11 482 | 10 876 | 10 709 |
| Actifs courants bancaires | | | | |
| Prêts et créances sur la clientèle | 20 | 45 028 | 39 194 | 33 065 |
| Créances sur les établissements de crédit | 21 | 74 882 | 73 494 | 73 953 |
| Portefeuille de titres | 22 | 56 037 | 51 871 | 52 660 |
| Autres actifs financiers courants | 23 | 1 560 | 1 073 | 2 020 |
| Comptes de régularisation | 24 | 2 040 | 2 092 | 2 947 |
| Caisse, Banque centrale | 27 | 2 644 | 2 150 | 3 700 |
| Autres actifs courants | | | | |
| Stocks et encours | 25 | 151 | 151 | 166 |
| Créances clients et autres créances | 26 | 2 429 | 2 466 | 2 278 |
| Autres actifs financiers courants | 19 | 497 | 522 | 163 |
| Encaisse des bureaux de poste | | 631 | 657 | 762 |
| Créance d'impôt sur les bénéfices | | 232 | 12 | 7 |
| Autres comptes de régularisation – Actif | | 109 | 103 | 88 |
| Capital souscrit non appelé | | 1 050 | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 27 | 1 146 | 1 529 | 1 122 |
| Actifs destinés à être cédés | 28 | 155 | 61 | 31 |
| Actif courant | | 188 590 | 175 374 | 172 961 |
| TOTAL ACTIF | | 200 072 | 186 250 | 183 671 |

PASSIF

| <i>(en millions d'euros)</i> | Note | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|---|------|----------------|----------------|----------------|
| Capital social | 29 | 3 400 | 1 000 | |
| Prime d'émission | | 700 | 0 | 0 |
| Apport initial et autres fonds propres | | | | 2 258 |
| Réserves | | 2 093 | 2 594 | 920 |
| Résultat latent sur instruments financiers | | 142 | 326 | 388 |
| Réserve de conversion | | (29) | (5) | (47) |
| Résultat de l'exercice part du Groupe | | 478 | 550 | 531 |
| Capitaux propres part du Groupe | | 6 783 | 4 465 | 4 051 |
| Intérêts minoritaires | | 3 | 18 | 52 |
| Capitaux propres de l'ensemble consolidé | | 6 786 | 4 483 | 4 103 |
| Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme | 31 | 5 941 | 5 870 | 6 302 |
| Avantages du personnel – Dette non courante | 33 | 1 716 | 1 650 | 1 452 |
| Provisions pour risques et charges non courantes | 30 | 94 | 137 | 90 |
| Impôts différés passifs | 14 | 103 | 79 | 86 |
| Autres dettes non courantes | | 0 | 0 | 2 |
| Passif non courant | | 7 855 | 7 735 | 7 931 |
| Provisions pour risques et charges courantes | | | | |
| Provisions techniques des activités bancaires et d'assurance | 30 | 724 | 662 | 604 |
| Provisions pour risques et charges courantes | 30 | 371 | 227 | 254 |
| Emprunts obligataires et dettes financières à court terme | 31 | 1 349 | 1 262 | 720 |
| Passifs courants bancaires | | | | |
| Dettes financières | 34 | 17 463 | 12 245 | 10 401 |
| Dettes envers la clientèle | 35 | 156 236 | 151 043 | 149 808 |
| Autres passifs financiers | 36 | 1 165 | 934 | 1 079 |
| Comptes de régularisation | 24 | 3 266 | 2 768 | 4 036 |
| Autres passifs courants | | | | |
| Dettes fournisseurs et autres dettes | 37 | 4 106 | 4 227 | 3 904 |
| État – Impôt sur les bénéfices | | 16 | 20 | 152 |
| Avantages du personnel – Dette courante | 33 | 600 | 527 | 495 |
| Autres comptes de régularisation – Passif | | 113 | 117 | 182 |
| Passifs destinés à être cédés | 28 | 22 | 0 | 0 |
| Passif courant | | 185 431 | 174 032 | 171 636 |
| TOTAL PASSIF | | 200 072 | 186 250 | 183 671 |

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

| Montants nets d'impôt (en millions d'euros) | Capital social | Apport initial et autres fonds propres | Prime d'émission | 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 31/12/2008 | - | 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 ⁽¹⁾ | | | | | | | | (33) | (33) | | (33) |
| Affectation du résultat 2008 | | | | (423) | | | | 423 | - | | - |
| Résultat global de la période ⁽²⁾ | | | | 531 | 48 | 164 | 198 | | 941 | 6 | 947 |
| Dont : | | | | | | | | | | | |
| • 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 ⁽¹⁾ | | | | | | | | (21) | (21) | | (21) |
| Affectation du résultat 2009 | | | | (426) | | | | 426 | - | | - |
| Résultat global de la période | | | | 550 | 41 | (26) | (4) | | 561 | (13) | 548 |
| Dont : | | | | | | | | | | | |
| • Résultat net | | | | 550 | | | | | 550 | (13) | 537 |
| • Autres éléments du résultat global | | | | | 41 | (26) | (4) | | 11 | | 11 |
| Autres ⁽³⁾ | | | | | | | | (32) | 11 | (17) | (37) |
| Capitaux propres consolidés au 31/12/2010 | 1 000 | - | - | 550 | (5) | 237 | 89 | 2 594 | 4 465 | 18 | 4 483 |
| Augmentation de capital de La Poste (voir note 1.1) | | | | | | | | | | | |
| Incorporation de réserves | 1 000 | | | | | | | (1 000) | - | | - |
| Émission de 350 000 000 actions nouvelles | 1 400 | | 700 | | | | | | 2 100 | | 2 100 |
| Distribution de dividendes | | | | (136) | | | | | (136) | (5) | (141) |
| Options de rachat d'intérêts minoritaires ⁽¹⁾ | | | | | | | | 99 | 99 | | 99 |
| Affectation du résultat 2010 | | | | (414) | | | | 414 | - | | - |
| Résultat global de la période | | | | 478 | (24) | (66) | (118) | | 270 | (11) | 258 |
| Dont : | | | | | | | | | | | |
| • Résultat net | | | | 478 | | | | | 478 | (11) | 467 |
| • Autres éléments du résultat global | | | | | (24) | (66) | (118) | | (208) | | (208) |
| Autres ⁽⁴⁾ | | | | | | | | (14) | (14) | - | (14) |
| CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31/12/2011 | 3 400 | - | 700 | 478 | (29) | 171 | (29) | 2 093 | 6 783 | 3 | 6 786 |

(1) La variation de la période correspond à la mise à jour de la juste valeur des options sur minoritaires.

(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) Dont 12 millions d'euros relatifs à l'écart d'acquisition généré lors du rachat des intérêts minoritaires de Mediapost, et un reclassement de 32 millions d'euros des « Autres résultats latents sur instruments financiers » vers les « Autres réserves ».

(4) Dont - 50 millions d'euros au titre d'une correction d'erreur dans la comptabilisation des cotisations au Fonds de garantie des dépôts, + 31 millions d'euros part du Groupe provenant des augmentations de capital souscrites par les partenaires minoritaires chez La Poste Telecom et La Banque Postale Assurance Santé, et + 8 millions d'euros provenant de l'augmentation du pourcentage d'intérêt dans Seur GeoPost.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

| (en millions d'euros) | Note | 2011 | | | 2010 | | | 2009 | | |
|---|-------------|----------------|------------------|-------------------|----------------|------------------|-------------------|----------------|------------------|-------------------|
| | | Groupe | Comm. et indust. | La Banque Postale | Groupe | Comm. et indust. | La Banque Postale | Groupe | Comm. et indust. | La Banque Postale |
| Excédent Brut d'Exploitation | | 2 103 | 1 203 | 899 | 2 037 | 1 071 | 966 | 1 867 | 1 074 | 793 |
| Variation des provisions sur actifs circulants et créances irrécouvrables | | (209) | (23) | (186) | (70) | (11) | (59) | (80) | (29) | (51) |
| Produits et charges financières divers | | 5 | 5 | | (9) | (9) | | (4) | (4) | 0 |
| Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt | 44.1 | 1 898 | 1 185 | 713 | 1 958 | 1 052 | 906 | 1 783 | 1 041 | 742 |
| Variation du besoin en fonds de roulement | 44.3 | (107) | (164) | 57 | 238 | 216 | 21 | (17) | 152 | (169) |
| Variation de l'encaisse des bureaux de poste | | 26 | 26 | | 106 | 106 | | 71 | 71 | |
| Variation du solde des emplois et ressources bancaires | 44.4 | (1 454) | | (1 454) | (93) | | (93) | (389) | 0 | (389) |
| Impôts payés | | (235) | (65) | (170) | (414) | 49 | (463) | (91) | 5 | (96) |
| Dividendes versés par La Banque Postale à La Poste | | | 293 | (293) | | 264 | (264) | | 96 | (96) |
| Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence | | 96 | 6 | 90 | 93 | 6 | 88 | 90 | 7 | 83 |
| Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles | | 224 | 1 281 | (1 057) | 1 888 | 1 693 | 195 | 1 448 | 1 373 | 76 |
| Achat d'actifs incorporels et corporels | 44.5 | (1 202) | (968) | (234) | (975) | (760) | (215) | (1 237) | (1 060) | (177) |
| Achat d'actifs financiers | | (43) | (36) | (8) | (27) | (23) | (4) | (37) | (23) | (14) |
| Augmentation de capital de La Banque Postale | | | (860) | 860 | | | | | | |
| Encaissements générés par les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles | | 179 | 177 | 3 | 148 | 138 | 10 | 202 | 201 | 1 |
| Encaissements générés par les cessions d'actifs financiers | | 10 | 10 | 0 | 29 | 14 | 15 | 12 | 11 | 1 |
| Incidences des variations de périmètre | | (91) | (84) | (7) | (73) | (67) | (6) | (82) | (66) | (16) |
| Variations des actifs financiers de placement de la trésorerie | | (295) | (295) | | (370) | (370) | | | | |
| Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement | | (1 442) | (2 057) | 615 | (1 269) | (1 070) | (200) | (1 141) | (937) | (204) |
| Augmentation de capital ⁽³⁾ | | 1 098 | 1 074 | 24 | | | | | | |
| Dividendes versés | | (141) | (138) | (3) | (109) | (108) | (0) | (107) | (107) | 0 |
| Intérêts financiers versés | | (199) | (200) | 0 | (177) | (177) | 0 | (223) | (223) | 0 |
| Encaissements provenant des nouveaux emprunts | 44.6 | 518 | 518 | | 189 | 189 | | 654 | 654 | |
| Remboursements des emprunts | 44.7 | (547) | (547) | | (195) | (195) | | (784) | (784) | |
| Autres flux liés aux opérations de financement ⁽²⁾ | 44.8 | 112 | 112 | | 75 | 75 | | 37 | 36 | 1 |
| Flux intragroupe | | | (420) | 420 | | (5) | 5 | | (128) | 128 |
| Flux de trésorerie provenant des activités de financement | | 840 | 399 | 442 | (216) | (220) | 5 | (423) | (552) | 129 |
| Incidence des filiales destinées à être cédées | | (6) | (6) | | 0 | 0 | 0 | (0) | (0) | |
| Incidence des variations des cours des devises | | (0) | (0) | | 4 | 4 | | 0 | 0 | |
| Variation de Trésorerie et équivalents de trésorerie⁽¹⁾ | | (383) | (383) | 0 | 407 | 407 | 0 | (116) | (116) | 0 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture ⁽¹⁾⁽²⁾ | | 1 529 | 1 529 | | 1 122 | 1 122 | | 1 238 | 1 238 | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture ⁽¹⁾⁽²⁾ | | 1 146 | 1 146 | | 1 529 | 1 529 | | 1 122 | 1 122 | |

(1) Hors encaisse des bureaux de poste.

(2) Les découverts bancaires sont désormais exclus de la Trésorerie. Leur variation apparaît sur la ligne « Autres flux liés aux opérations de financement ». Les tableaux des flux de trésorerie des exercices 2010 et 2009 ont été retraités pour tenir compte de cette modification (25 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 29 millions d'euros au 31 décembre 2009).

(3) Dont 1 050 millions d'euros reçus au titre de l'augmentation de capital de La Poste (voir note 1.1).

| | |
|---|------------|
| Généralités | 222 |
| Note 1 Événements significatifs intervenus au cours de l'exercice | 222 |
| Note 2 Base de préparation des états financiers consolidés | 224 |
| Note 3 Règles et méthodes comptables | 226 |
| Note 4 Évolution du périmètre de consolidation | 241 |
| Note 5 Information sectorielle | 242 |
| | |
| Notes sur le compte de résultat | 248 |
| Note 6 Chiffre d'affaires | 248 |
| Note 7 Produit Net Bancaire | 250 |
| Note 8 Achats et autres charges externes | 250 |
| Note 9 Charges de personnel et effectifs | 251 |
| Note 10 Impôts et taxes | 251 |
| Note 11 Amortissements, provisions et pertes de valeur | 252 |
| Note 12 Autres charges et produits opérationnels | 253 |
| Note 13 Résultat financier | 253 |
| Note 14 Impôt sur le résultat | 254 |
| Note 15 Écarts d'acquisition (goodwill) | 258 |
| Note 16 Immobilisations incorporelles | 261 |
| Note 17 Immobilisations corporelles | 263 |
| Note 18 Sociétés mises en équivalence | 265 |
| Note 19 Autres actifs financiers | 266 |
| Note 20 Prêts et créances sur la clientèle de l'Activité bancaire | 268 |
| Note 21 Créances sur les établissements de crédit de l'Activité bancaire | 269 |
| Note 22 Portefeuille de titres de l'Activité bancaire | 270 |
| Note 23 Autres actifs financiers de l'Activité bancaire | 271 |
| Note 24 Comptes de régularisation de l'Activité bancaire | 271 |
| Note 25 Stocks et encours | 272 |
| Note 26 Créances clients et autres créances | 272 |
| Note 27 Trésorerie et équivalents de trésorerie | 273 |

| | | |
|----------------|---|-----|
| Note 28 | Actifs et passifs destinés à être cédés | 274 |
| Note 29 | Capital | 275 |
| Note 30 | Provisions pour risques et charges | 276 |
| Note 31 | Emprunts obligataires et autres dettes financières | 278 |
| Note 32 | Dettes nettes des activités industrielles et commerciales | 283 |
| Note 33 | Avantages du personnel | 285 |
| Note 34 | Dettes envers les établissements de crédit de l'Activité bancaire | 294 |
| Note 35 | Dettes envers la clientèle de l'Activité bancaire | 295 |
| Note 36 | Autres passifs financiers de l'Activité bancaire | 295 |
| Note 37 | Dettes fournisseurs et autres dettes | 296 |

Informations complémentaires **296**

| | | |
|----------------|---|-----|
| Note 38 | Information sur les risques hors activité bancaire | 296 |
| Note 39 | Information sur les risques liés à l'Activité bancaire | 298 |
| Note 40 | Informations complémentaires sur les instruments financiers | 319 |
| Note 41 | Transactions avec les parties liées | 330 |
| Note 42 | Engagements hors-bilan et passifs éventuels | 331 |
| Note 43 | Bilan des Activités bancaires | 335 |
| Note 44 | Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés | 336 |
| Note 45 | Honoraires des commissaires aux comptes | 339 |
| Note 46 | Événements postérieurs à la clôture | 340 |
| Note 47 | Périmètre de consolidation | 341 |

GÉNÉRALITÉS

NOTE 1 Événements significatifs intervenus au cours de l'exercice

- 1.1 Augmentation de capital de La Poste
- 1.2 Crise de la dette souveraine grecque
- 1.3 Financement des collectivités locales
- 1.4 Fonds de garantie des dépôts
- 1.5 Lancement du projet d'actionnariat salarié de La Poste

1.1 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 souscrit par l'État à hauteur de 1,2 milliard d'euros et par la Caisse des Dépôts à hauteur de 1,5 milliard d'euros.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 avril 2011 a approuvé les décisions suivantes :

- augmentation du capital social de 1 milliard d'euros par augmentation du montant nominal des actions existantes de 2 euros à 4 euros, via une incorporation de réserves ;
- émission de 350 millions d'actions nouvelles à bon de souscription d'actions (ABSA) au prix unitaire de 6 euros, dont 4 euros de nominal et 2 euros de prime d'émission, soit un total de 2,1 milliards d'euros dont 1,4 milliard d'euros de capital et 700 millions d'euros de prime d'émission ;
- à chaque action nouvelle est attaché un bon de souscription d'action (BSA). Les BSA émis donneront droit de souscrire, entre le 1^{er} mars et le 30 avril 2013, 100 millions d'actions nouvelles pour un montant total de 600 millions d'euros, dont 400 millions de capital et 200 millions de prime d'émission. L'État et la Caisse des Dépôts se sont engagés irrévocablement à exercer l'intégralité de leurs BSA au plus tard le dernier jour de la période d'exercice (soit le 30 avril 2013) ;
- entrée de la Caisse des Dépôts au sein des instances de gouvernance du Groupe, avec trois représentants au Conseil d'administration.

Un premier versement de 1,05 milliard d'euros relatif à la libération du capital émis a été réalisé en avril 2011, dont 467 millions d'euros de la part de l'État et 583 millions d'euros de la part de la Caisse des Dépôts. Le second versement de 1,05 milliard d'euros sera réalisé en 2012, et figure en créance à l'actif du bilan sur la ligne « Capital souscrit non appelé ».

1.2 Crise de la dette souveraine grecque

Après l'abandon du plan du 21 juillet, de nouvelles négociations se sont ouvertes pour arriver à un plan de soutien volontaire des créanciers publics et privés entériné au sommet de l'Eurogroup du 21 février 2012.

Les discussions entre les créanciers privés et l'État grec ont permis la mise en place d'un projet d'accord prévoyant une participation la plus large possible de tous les acteurs privés (banques, assurances, sociétés de gestion d'actifs) et construit sur les modalités suivantes :

- un abandon partiel de créance à hauteur de 53,5 % du nominal ;
- un échange partiel à hauteur de 15 % du nominal et des coupons courus des titres apportés à l'échange en titres FESF de maturité court terme ;
- un solde, soit 31,5 %, en une série de 20 nouveaux titres d'état grecs de maturités 11 à 30 ans et à coupon progressif de 2 à 4,30 %.

Dans ce cadre, le Groupe La Banque Postale va participer à ce plan, à hauteur de ses expositions directes (157 millions d'euros essentiellement en actifs détenus jusqu'à l'échéance). Au vu des éléments d'information actuellement disponibles, le Groupe a évalué l'impact de la dépréciation à 71,9 % des actifs détenus en propre. Dans ce cadre, il est également possible que les expositions indirectes provenant de certains OPCVM du Groupe soient également, sur décision des gérants de ces fonds, apportés au plan. La Banque Postale est garante du capital et de la performance de ces fonds et pourrait être appelée en garantie. La valeur de cet engagement par signature a été évaluée au 31 décembre et enregistrée en coût du risque.

D'un point de vue global, la dépréciation des expositions détenues en direct ainsi que l'engagement par signature, enregistrés en coût du risque, représente un montant avant impôts de 241,3 millions d'euros pour le Groupe auquel s'ajoute l'effet dans les comptes de CNP Assurances mis en équivalence et décrit ci-après.

Concernant les titres de dette souveraine grecque détenus par CNP Assurances, l'exposition brute après comptabilisation d'une dépréciation en 2011 s'élève à 578,4 millions d'euros, soit 22,7 millions d'euros net de participation différée et d'impôts différés). Pour ces titres, l'illiquidité des marchés, particulièrement observée depuis le deuxième trimestre 2011 sur les titres détenus, a conduit le groupe CNP Assurances à utiliser un modèle de valorisation pour déterminer leur juste valeur.

En l'absence de prix de marché observables sur les lignes détenues et, en considération des incertitudes sur les délais et les modalités de mise en œuvre du plan de soutien négocié en octobre 2011, CNP Assurances a constaté sur l'exercice 2011 une dépréciation cumulée des titres grecs de 1,3 milliard d'euros, soit un impact net de 59,8 millions d'euros sur le résultat net à 100 %, et 12 millions d'euros d'impact sur le résultat net du Groupe La Poste (à 19,72 %). Cette dépréciation, calculée par souche, représente en moyenne 70 % du nominal.

1.3 Financement des collectivités locales

Le 10 février 2012, le Conseil de surveillance de La Banque Postale et le Conseil d'administration du Groupe La Poste, ont approuvé le modèle de financement des collectivités locales établi dans le cadre des négociations entre La Banque Postale, la Caisse des Dépôts, Dexia SA, Dexia Crédit Local et associant désormais l'État français.

Ce nouveau modèle de financement des collectivités locales s'appuie sur la création d'une coentreprise détenue à 65 % par La Banque Postale et à 35 % par la Caisse des Dépôts, qui aura pour ambition de mieux servir les collectivités locales en matière de financement. La coentreprise aura le statut d'établissement de crédit et se chargera de la commercialisation et des prestations de services associées à la gestion des nouveaux crédits qu'elle produira.

La nouvelle offre de financement sera constituée d'une gamme de crédits simples, adossés en liquidité avec une tarification transparente. Pour refinancer ces nouveaux crédits, la coentreprise de La Banque Postale et de la Caisse des Dépôts s'appuiera sur la société de crédit foncier Dexia Municipal Agency (Dexma), désormais adossée à une société de moyens, et contrôlée par un holding public dont l'État français, la Caisse des Dépôts et La Banque Postale seront actionnaires.

Ainsi, La Banque Postale pourra suivre les modalités de gestion de ses nouveaux crédits et pourra se renforcer progressivement au capital du holding public en fonction de la production de crédits confiés à Dexma.

Pour proposer rapidement leur nouvelle offre, La Banque Postale et la Caisse des Dépôts, au sein de leur filiale commune, utiliseront un certain nombre d'outils et de ressources de Dexia Crédit Local.

En outre, afin de répondre à l'ensemble des besoins en matière de financement local, La Banque Postale sera également en mesure de proposer aux acteurs du secteur local une offre de financement, notamment de court terme.

1.4 Fonds de garantie des dépôts

La Banque Postale, avec l'obtention de son agrément bancaire (fin 2005), était pendant une période de cinq ans sous le régime de nouveau cotisant au Fonds de garantie des dépôts. À la suite d'un changement de règlement intérieur du Fonds de garantie en 2007 qui permet désormais l'affectation des cotisations ordinaires sous forme de dépôts de garantie, une erreur a été commise dans l'enregistrement des cotisations supplémentaires. Celles-ci bien que définitivement acquises au Fonds, ont été affectées par La Banque et le Fonds de garantie, au même titre que les cotisations ordinaires, sous forme de dépôt de garantie au lieu d'être enregistrées dans le Produit Net Bancaire. Cette cotisation supplémentaire n'est plus due à compter de 2011.

La correction d'erreur, constatée en 2011, amène à ajuster la situation nette du Groupe à hauteur de 49,8 millions d'euros correspondant au montant net d'impôt des cotisations supplémentaires pour les années antérieures à l'exercice en cours.

1.5 Lancement du projet d'actionnariat salarié de La Poste

Le Conseil d'administration de La Poste du 21 décembre 2011 a approuvé le principe d'une augmentation de capital réservée aux salariés, ainsi que l'engagement des travaux préalables nécessaires à cette opération.

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 2011 sont arrêtés par le Conseil d'administration (séance du 8 mars 2012), 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 2011 sont établis conformément aux normes comptables internationales (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne, disponibles sur le site internet de la Commission européenne (ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm).

Les principes comptables appliqués au 31 décembre 2011 sont identiques à ceux retenus au 31 décembre 2010, à l'exception des éléments décrits au paragraphe A ci-dessous.

A. Normes et interprétations d'application obligatoire pour la première fois en 2011**IAS 24 – Informations relatives aux parties liées, révisée en novembre 2009**

L'application de ce texte en 2011 ne modifie pas, pour Le Groupe La Poste, les informations communiquées sur les parties liées par rapport à celles figurant dans les comptes consolidés 2010.

Amendements à IAS 32 – Classement des droits de souscription émis

L'application de ce texte n'a pas eu d'effet significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2011.

Améliorations de différentes normes IFRS, publiées en mai 2010

Ce texte comprend divers amendements mineurs de certaines normes IFRS. Ces amendements n'ont pas

eu d'effet significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2011.

IFRIC 19 – Extinction de dettes financières avec des instruments de capitaux propres

L'application de ce texte n'a pas eu d'effet significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2011.

Amendement à IFRIC 14 – Paiements d'avance dans le cadre d'une exigence de financement minimal

L'application de ce texte n'a pas eu d'effet significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2011.

B. Normes et interprétations d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2011 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 2011 :

- IFRS 10 – États financiers consolidés ;
- IFRS 11 – Accords conjoints ;
- IFRS 12 – Informations à fournir sur les participations dans les autres entités ;
- IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur ;
- IAS 27 – États financiers individuels (séparés) ;
- IAS 28 – Participations dans des entreprises associées et coentreprises ;
- Amendement à IFRS 7 – informations à fournir sur les autres actifs financiers transférés ;
- Amendement à IAS 12 – Impôts différés : recouvrement des actifs sous-jacents ;
- Amendement à IAS 1 – Présentation des éléments de détail de l'OCI ;
- Amendement à IAS 19 – Avantages du personnel.

Les impacts potentiels de l'application de ces normes et interprétations seront analysés ultérieurement.

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 Activités bancaires |
| E. | Regroupements d'entreprises |
| F. | Produits opérationnels |
| G. | Impôts |
| H. | Immobilisations incorporelles |
| I. | Immobilisations corporelles |
| J. | Dépréciation des goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles |
| K. | Autres actifs financiers |
| L. | Actifs et passifs de l'Activité bancaire |
| M. | Dette obligataire et instruments 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. | Actifs détenus en vue d'être cédés |
| T. | 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 Activité bancaire

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, 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'arrêt.

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 de 1 à 3 ans. Les droits au bail ne sont pas amortis.

Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche sont enregistrés en charges de l'exercice où ils sont encourus.

Les frais de développement sont enregistrés en immobilisations incorporelles, dans la mesure où :

- 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 3 ans, et jusqu'à 5 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 outillages et matériel informatique. Elles sont enregistrées à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeur.

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 quatrième 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.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.

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 5 à 10 ans |
| Matériels | |
| Machines de tri | de 5 à 15 ans |
| Matériel d'environnement de tri | de 5 à 8 ans |
| Matériel de bureau et informatique | de 3 à 5 ans |
| Mobilier de bureau | 10 ans |
| DAB-GAB | de 5 à 10 ans |
| Véhicules de transport (hors TGV) | de 3 à 5 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 goodwill, 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 5 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'arrêté. 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 31).

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 31).

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 déçus 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 d'historiques. 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.

Par ailleurs, le groupe CNP Assurances utilise dans le cadre de sa gestion de société d'assurance des critères propres pour déterminer les indices de dépréciations sur les titres disponibles à la vente. Ces critères ne sont pas ré-estimés lors de la mise en équivalence de la CNP dans les comptes consolidés du Groupe pour prendre compte le cadre de gestion management et risque inhérent à l'activité de cette dernière.

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 instruments dérivés 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 rapporté immédiatement en résultat. En cas de disparition de l'élément couvert le dérivé est porté dans la catégorie « Actifs financiers à la juste valeur par le résultat » tandis que la réévaluation de l'élément couvert inscrite dans les capitaux propres est immédiatement constatée en résultat.

Dérivés incorporés

Un dérivé incorporé est une 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 arrêts 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 égaux aux taux de rendement prévisionnels, prudemment estimés, des actifs affectés à leur représentation.

L'actualisation des engagements est effectuée en retenant un taux au plus égal au taux du tarif du contrat concerné et en utilisant les tables de mortalité réglementaires ou les tables d'expérience si elles sont plus prudentes. En matière de taux d'actualisation de rentes, il est tenu compte des conséquences de la baisse des taux d'intérêt, lorsque le taux du tarif est jugé trop élevé par rapport aux perspectives attendues de réinvestissement.

Les provisions mathématiques des contrats exprimés en unités de compte sont évaluées sur la base des actifs servant de support à ces contrats. Les gains ou pertes résultant de la réévaluation de ces derniers sont portés au compte de résultat afin de neutraliser l'impact de la variation des provisions techniques.

Participation aux bénéfices différée 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 reflet est comptabilisé, soit au passif (participation aux bénéfices différée passive nette), soit à l'actif du bilan (participation aux bénéfices différée active nette) suivant la situation de l'entité considérée.

La participation aux bénéfices différée, lorsqu'elle est active, est soumise à un test de recouvrabilité. Ce test vise à démontrer que son montant, dans le contexte de continuité d'exploitation dans lequel s'inscrit le Groupe, est recouvrable sur des participations aux bénéfices futures ou latentes et ne conduit pas à une insuffisance des engagements comptabilisés par le Groupe par rapport à ces engagements économiques. Ce test de recouvrabilité est mené en utilisant les estimations actuelles de flux de trésorerie futurs issus des contrats. La réalisation de ce test repose sur les outils de modélisation de gestion actif/passif des filiales concernées et permet d'évaluer les engagements dans un grand nombre de scénarios économiques par une approche stochastique.

Conformément à la recommandation du Conseil national de la comptabilité (CNC) du 19 décembre 2008 relative aux modalités de reconnaissance des participations aux bénéfices différées actives, 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 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 (i) la variation de juste valeur des swaps de couverture, et (ii) en ajustement de la valeur de l'emprunt la variation, pour la part efficace, de valeur du swap de couverture. Ces impacts se compensent à hauteur de la part efficace de la couverture.

Par ailleurs, en fonction de l'évolution des conditions de marché, la souscription de swaps receveurs taux variable / payeurs taux fixe permet de figer à nouveau le taux de certains emprunts sur des durées courtes. Ces swaps sont également évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat.

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.

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, à la note 3.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 33, 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 33 « 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. 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 de 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.

T. 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...).

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 47.

4.1 Principales entrées

Acquisition de Debitel

Acquisition en mars 2011 de la société Debitel, opérateur de téléphonie mobile virtuel, dans le cadre d'un partenariat avec l'opérateur de téléphonie mobile SFR au sein de la société La Poste Telecom.

Lors de l'analyse préliminaire de cette opération, réalisée pour les besoins des comptes semestriels au 30 juin 2011, Le Groupe La Poste avait considéré détenir le contrôle exclusif de cette société, compte tenu des éléments formels figurant dans les documents juridiques.

Une analyse plus complète de cette opération au regard des critères d'IAS 27 a conduit le Groupe à réviser cette conclusion, et à considérer qu'il détient un contrôle conjoint avec SFR sur cette société. En conséquence, La Poste Telecom est consolidée par intégration proportionnelle à 51 % sur l'exercice 2011.

L'écart d'acquisition initial s'élève à 18,4 millions d'euros part du Groupe (à 51 %). Il a été affecté aux relations clientèles pour 17,8 millions d'euros part du Groupe et au goodwill pour 0,6 million d'euros part du Groupe. Ce goodwill est intégré dans l'Unité Génératrice de Trésorerie « La Poste Mobile », nouvelle activité d'opérateur téléphonique virtuel lancée par le Groupe en mai 2011.

Prise de contrôle de DPD Laser

Acquisition complémentaire de 25 % de DPD Laser en mai 2011, ayant pour conséquence une prise de contrôle de cette société par le Groupe avec une participation de 75 %, et une consolidation par intégration globale. Cette société était auparavant une coentreprise consolidée par intégration proportionnelle. La réévaluation de la participation antérieurement détenue a donné lieu à la comptabilisation d'une plus value en résultat de 22 millions d'euros (voir note 12) et d'un goodwill total de 54 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Prise de contrôle de Seur Internacional

Prise de participation complémentaire de 27,5 % dans Seur Internacional en juin 2011, ayant pour conséquence

une prise de contrôle de cette société par le Groupe avec une participation de 87,6 %, et une consolidation par intégration globale. Cette société était auparavant une coentreprise consolidée par intégration proportionnelle. La réévaluation de la participation antérieurement détenue a donné lieu à la comptabilisation d'une plus value en résultat de 8 millions d'euros (voir note 12) et d'un goodwill complémentaire de 14 millions d'euros.

Acquisition de Iloxx

Acquisition en juillet 2011 de 100 % du groupe Iloxx, spécialisé dans la logistique BtoC en Allemagne. Le goodwill provisoire s'élève à 35 millions d'euros.

Acquisition de Mediaprism

Acquisition en mars 2011 de 81,7 % du groupe Mediaprism, spécialisé dans la gestion et la location de bases de données BtoC. Le prix d'acquisition s'élève à 14 millions d'euros, et le goodwill provisoire à 17 millions d'euros.

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, était intervenue le 30 novembre 2010. Celle-ci a été souscrite à hauteur de 76 % par SF2 et 24 % par La Mutuelle Générale. Une seconde opération sur le capital a eu lieu en janvier 2011 portant le capital social de cette société à 22 millions d'euros par le biais d'une augmentation de capital dédiée à La Mutuelle Générale. Enfin, une dernière cession de titres de SF2 au profit de La Mutuelle Générale est intervenue au 13 décembre 2011. Elle est désormais détenue à 35 % 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.

L'offre de produits d'assurance santé a été lancée en décembre 2011 avec une complémentaire santé destinée aux particuliers.

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 | |
|---|-----------------|-----------------|---|-----------------|
| | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 |
| Chiffre d'affaires et PNB | 21 341 | 20 939 | 21 122 | 20 872 |
| Achats et autres charges | (6 747) | (6 319) | (6 587) | (6 284) |
| Charges de personnel | (12 509) | (12 687) | (12 445) | (12 663) |
| Impôts et taxes | (219) | (211) | (216) | (210) |
| Amortissements et provisions | (1 356) | (1 052) | (1 327) | (1 051) |
| Autres charges et produits opérationnels courants | 139 | 104 | 140 | 106 |
| Résultat avant impôt des cessions d'actifs | 20 | 10 | 20 | 10 |
| Charges opérationnelles nettes | (20 671) | (20 155) | (20 416) | (20 092) |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 670 | 784 | 707 | 780 |

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 secteur opérationnel

5.3 Informations géographiques

5.1 Définition des secteurs opérationnels

La définition des secteurs opérationnels retenus en matière d'information sectorielle est basée sur l'organisation en matière de pilotage existant 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'évolution de l'information financière régulièrement examinée par la Direction du Groupe à compter de 2011 conduit à présenter dorénavant dans l'information sectorielle un secteur opérationnel « Services Partagés » comprenant principalement les Directions du siège et les services support, qui étaient auparavant présentés en « non affecté ».

L'activité du Groupe La Poste comprend sept secteurs opérationnels : Courrier, Colis, Express, Activité bancaire, Immobilier, L'Enseigne La Poste et les Services Partagés. 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.

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 de l'Activité bancaire comprend l'activité Banque et Assurance du sous-groupe La Banque Postale, ainsi que les prestations de services réalisées par certains personnels de La Poste mis à disposition de La Banque Postale dans le cadre de conventions de services.

Enseigne La Poste

Le secteur Enseigne La Poste comprend les activités de vente et de distribution, auprès du grand public, l'activité de La Poste Mobile, 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.

Services Partagés

Ce secteur comprend les activités « Corporate » des Directions du siège et les services support du Groupe.

5.2 Information par secteur opérationnel

Les principes comptables appliqués pour établir l'information sectorielle sont les mêmes que ceux utilisés pour les comptes consolidés, tels que décrits en 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 :

- au coût net de l'aménagement du territoire ;
- au coût de la contrainte d'accessibilité pesant sur La Poste (depuis 2011 et la fin totale du monopole postal). Ce coût était auparavant affecté au secteur Courrier ;
- au résultat financier et à l'impôt.

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...).

Segmentation de l'actif immobilisé : les immobilisations incorporelles et corporelles sont réparties sur la base de l'affectation par métier des biens correspondants dans le système comptable de La Poste. Les actifs immobiliers détenus par La Poste et le sous-groupe Poste Immo sont affectés en totalité au secteur Immobilier.

A. Compte de résultat par secteur opérationnel

Exercice 2011

| <i>(en millions d'euros)</i> | Courrier | Colis- Express | Activité bancaire | Enseigne | Immobilier | Services Partagés | Non affecté ⁽¹⁾ | Éliminations | Total Groupe |
|--|---------------|-------------------|----------------------|--------------|------------|----------------------|-------------------------------|----------------|-----------------|
| Chiffre d'affaires & PNB Externe | 10 897 | 5 155 | 5 201 | 80 | 8 | 0 | | | 21 341 |
| Chiffre d'affaires & PNB intersecteurs | 671 | 46 | 30 | 4 364 | 785 | 787 | | (6 682) | |
| Produits opérationnels | 11 568 | 5 201 | 5 231 | 4 443 | 793 | 787 | | (6 682) | 21 341 |
| Résultat d'exploitation | 757 | 387 | 369 | 110 | 51 | (203) | (800) | (0) | 670 |
| Résultat financier | | | | | | | (230) | | (230) |
| Impôt sur le résultat | | | | | | | (143) | | (143) |
| Quote-part de résultat des MEE | 1 | 6 | 160 | | 2 | | | | 169 |
| RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ | | | | | | | | | 467 |
| Amortissements, provisions et pertes de valeur nets de l'exercice | (283) | (173) | (475) | (54) | (227) | (145) | | | (1 356) |

(1) Dont essentiellement la contribution à l'aménagement du territoire (y compris les coûts relatifs à la contrainte d'accessibilité), le résultat financier et l'impôt sur le résultat.

Exercice 2010

| <i>(en millions d'euros)</i> | Courrier | Colis- Express | Activité bancaire | Enseigne | Immobilier | Services Partagés | Non affecté ⁽¹⁾ | 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 | (205) | (310) | (0) | 784 |
| Réaffectation des coûts de la contrainte d'accessibilité | 502 | | | | | | (502) | | |
| Résultat d'exploitation pro forma | 651 | 336 | 730 | 49 | 35 | (205) | (812) | (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) |

(1) Dont essentiellement la contribution à l'aménagement du territoire (y compris les coûts relatifs à la contrainte d'accessibilité), le résultat financier et l'impôt sur le résultat.

Exercice 2009

| (en millions d'euros) | Courrier | Colis- Express | Activité bancaire | Enseigne La Poste | Immobilier | Services Partagés | Non affecté ⁽¹⁾ | 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 | (170) | (186) | 0 | 757 |
| Réaffectation des coûts de la contrainte d'accessibilité | 482 | | | | | | (482) | | |
| Résultat d'exploitation pro forma | 661 | 324 | 612 | (56) | 54 | (170) | (668) | 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) |

(1) Dont essentiellement la contribution à l'aménagement du territoire (y compris les coûts relatifs à la contrainte d'accessibilité), le résultat financier et l'impôt sur le résultat.

B. Bilan par secteur opérationnel

Au 31 décembre 2011

| Actifs (en millions d'euros) | Courrier | Colis- Express | Activité bancaire | Enseigne La Poste | Immobilier | Services Partagés | Éliminations | Total |
|---|--------------|-------------------|----------------------|----------------------|--------------|----------------------|----------------|----------------|
| Immobilisations incorporelles et corporelles et goodwill | 1 105 | 1 968 | 859 | 182 | 3 682 | 516 | (12) | 8 299 |
| Titres mis en équivalence | 17 | 67 | 1 945 | 0 | 18 | | 0 | 2 048 |
| Autres actifs non courants | 25 | 56 | 236 | 9 | 10 | 3 369 | (2 570) | 1 135 |
| Actifs courants | 1 810 | 860 | 182 584 | 708 | 569 | 3 476 | (1 418) | 188 590 |
| TOTAL ACTIFS CONSOLIDÉS | 2 958 | 2 951 | 185 624 | 900 | 4 280 | 7 360 | (4 001) | 200 072 |
| Investissements⁽¹⁾ | 231 | 325 | 249 | 68 | 324 | 139 | 0 | 1 337 |

(1) Achat d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.

| Passifs (en millions d'euros) | Courrier | Colis- Express | Activité bancaire | Enseigne La Poste | Immobilier | Services Partagés | Éliminations | Total |
|--|--------------|-------------------|----------------------|----------------------|--------------|----------------------|----------------|----------------|
| Fonds propres | | | | | | 6 786 | | 6 786 |
| Emprunts obligataires et dettes financières (courants et non courants) | 203 | 799 | 0 | 21 | 1 448 | 7 902 | (3 084) | 7 290 |
| Autres passifs non courants | 895 | 170 | 178 | 602 | 46 | 23 | 0 | 1 914 |
| Autres passifs courants | 2 166 | 787 | 176 905 | 738 | 260 | 4 135 | (910) | 184 082 |
| TOTAL PASSIFS CONSOLIDÉS | 3 264 | 1 756 | 177 083 | 1 362 | 1 754 | 18 846 | (3 994) | 200 072 |

Au 31 décembre 2010

| Actifs <i>(en millions d'euros)</i> | Courrier | Colis- Express | Activité bancaire | Enseigne La Poste | Immobilier | Services Partagés | Éliminations | Total |
|---|--------------|-------------------|----------------------|----------------------|--------------|----------------------|----------------|----------------|
| 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 ⁽¹⁾ | 278 | 123 | 225 | 74 | 234 | 142 | 0 | 1 076 |

(1) Achat d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.

| Passifs <i>(en millions d'euros)</i> | Courrier | Colis- Express | Activité bancaire | Enseigne La Poste | Immobilier | Services Partagés | Éliminations | Total |
|--|--------------|-------------------|----------------------|----------------------|--------------|----------------------|----------------|----------------|
| 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 |

Au 31 décembre 2009

| Actifs <i>(en millions d'euros)</i> | Courrier | Colis- Express | Activité bancaire | Enseigne La Poste | Immobilier | Services Partagés | 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 ⁽¹⁾ | 329 | 185 | 207 | 61 | 352 | 221 | 0 | 1 356 |

(1) Achat d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.

| Passifs <i>(en millions d'euros)</i> | Courrier | Colis- Express | Activité bancaire | Enseigne La Poste | Immobilier | Services Partagés | 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 |

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 2011

| <i>(en millions d'euros)</i> | Zone France | Zone Union européenne (hors France) | Autres | Total |
|---|----------------|---|------------|----------------|
| Chiffre d'affaires des activités commerciales | 12 976 | 2 733 | 431 | 16 140 |
| Produit Net Bancaire | 5 201 | - | | 5 201 |
| PRODUITS OPÉRATIONNELS | 18 177 | 2 733 | 431 | 21 341 |
| Actifs sectoriels | 199 730 | 322 | 20 | 200 072 |
| Investissements | 1 256 | 75 | 6 | 1 337 |

Au 31 décembre 2010

| <i>(en millions d'euros)</i> | Zone France | Zone Union européenne (hors France) | Autres | Total |
|---|----------------|---|------------|----------------|
| Chiffre d'affaires des activités commerciales | 12 852 | 2 528 | 367 | 15 747 |
| Produit Net Bancaire | 5 192 | - | - | 5 192 |
| PRODUITS OPÉRATIONNELS | 18 043 | 2 528 | 367 | 20 939 |
| Actifs sectoriels | 185 849 | 372 | 29 | 186 250 |
| Investissements | 1 013 | 55 | 8 | 1 076 |

Au 31 décembre 2009

| <i>(en millions d'euros)</i> | Zone France | Zone Union européenne (hors France) | 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 | 1 244 | 102 | 10 | 1 356 |

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 Autres chiffres 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> | 2011 | 2010 | 2009 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Chiffre d'affaires Courrier | 10 897 | 10 895 | 11 037 |
| <i>dont Courrier national</i> | 10 176 | 10 189 | 10 335 |
| <i>dont Courrier international</i> | 721 | 706 | 703 |
| Chiffre d'affaires Express | 3 660 | 3 394 | 3 089 |
| Chiffre d'affaires Colis | 1 495 | 1 419 | 1 367 |
| Chiffre d'affaires Enseigne La Poste | 80 | 32 | 32 |
| Chiffre d'affaires Immobilier | 8 | 7 | 10 |
| TOTAL | 16 140 | 15 747 | 15 535 |

6.1 Chiffre d'affaires Courrier

Le **chiffre d'affaires Courrier national** se décompose de la façon suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Correspondance et autres produits et services La Poste | 7 071 | 7 228 | 7 396 |
| Courrier publicitaire | 1 589 | 1 506 | 1 502 |
| Presse | 716 | 703 | 705 |
| Autres Produits et Services des filiales | 800 | 752 | 731 |
| TOTAL | 10 176 | 10 189 | 10 335 |

Le chiffre d'affaires « Presse » comprend la rémunération contractuelle versée par l'État en contrepartie de l'avantage tarifaire accordé aux organismes de presse ainsi que la rémunération des opérateurs de presse.

Les « Autres Produits et Services » des filiales sont constitués 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 341 millions d'euros (348 millions d'euros en 2010 et 344 millions d'euros en 2009) ;
- Dynapost, spécialiste du traitement intégré du courrier des entreprises pour 63 millions d'euros (59 millions d'euros en 2010 et 53 millions d'euros en 2009) ;
- Asphéria et Orsid, opérateurs en solutions éditiques et traitement industriel de documents pour 99 millions d'euros (99 millions d'euros en 2010 et 91 millions d'euros en 2009) ;
- Extelia, spécialiste du traitement industriel de documents et de données pour 162 millions d'euros (168 millions d'euros en 2010, et 173 millions d'euros en 2009).

Le **chiffre d'affaires Courrier international** se décompose de la façon suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 |
|---|------------|------------|------------|
| Frais terminaux | 163 | 162 | 158 |
| Affranchissement Guichet | 128 | 127 | 126 |
| Autres produits du Courrier international | 430 | 417 | 418 |
| TOTAL | 721 | 706 | 703 |

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 237 millions d'euros (251 millions d'euros en 2010 et 263 millions d'euros en 2009) ;

- au chiffre d'affaires des filiales étrangères, notamment de la filiale Brokers à hauteur de 77 millions d'euros (76 millions d'euros en 2010 et 70 millions d'euros en 2009) 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> | 2011 | 2010 | 2009 |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Express Zone France | 981 | 950 | 847 |
| Express Zone Étranger | 2 678 | 2 444 | 2 242 |
| TOTAL | 3 660 | 3 394 | 3 089 |

Le **chiffre d'affaires du secteur Colis** se décompose de la façon suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Colis affranchissement Guichet | 452 | 440 | 436 |
| Autres produits du Colis | 1 043 | 978 | 931 |
| TOTAL | 1 495 | 1 419 | 1 367 |

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 Autres chiffres d'affaires

Le **chiffre d'affaires Enseigne La Poste** comprend le chiffre d'affaires de La Poste Mobile, ainsi que 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> | 2011 | 2010 | 2009 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Intérêts et produits assimilés | 5 609 | 5 110 | 5 518 |
| Intérêts et assimilés sur opérations de trésorerie et interbancaires | 2 312 | 1 911 | 2 347 |
| Intérêts et assimilés sur opérations avec la clientèle | 1 684 | 1 494 | 1 348 |
| Intérêts sur actifs financiers disponibles à la vente et détenus jusqu'à l'échéance, et opérations de couverture | 1 612 | 1 706 | 1 823 |
| Intérêts et charges assimilés | (2 707) | (2 198) | (2 607) |
| Intérêts et assimilés sur opérations de trésorerie et interbancaires | (84) | (45) | (86) |
| Intérêts et assimilés sur opérations avec la clientèle | (2 352) | (1 920) | (2 327) |
| Intérêts sur dettes représentées par un titre et opérations de couverture | (271) | (232) | (195) |
| Produits de commissions | 2 162 | 2 090 | 1 922 |
| Charges de commissions | (268) | (237) | (215) |
| Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par le résultat | 84 | 269 | 160 |
| Gains ou pertes nets sur actifs disponibles à la vente | 263 | 160 | 162 |
| Marge des activités d'assurance | 69 | 62 | 54 |
| Produits et charges des autres activités | (11) | (65) | (1) |
| TOTAL PNB | 5 201 | 5 192 | 4 992 |
| Total produits | 8 505 | 7 944 | 7 946 |
| Total charges | (3 304) | (2 752) | (2 954) |

NOTE 8 Achats et autres charges externes

Les achats et autres charges se décomposent comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Services extérieurs et sous-traitance générale | 1 500 | 1 323 | 1 211 |
| Achats | 576 | 516 | 509 |
| Sous-traitance transport | 2 783 | 2 611 | 2 452 |
| Prestations du Courrier international | 171 | 175 | 174 |
| Locations | 664 | 640 | 672 |
| Entretiens et réparations | 385 | 371 | 370 |
| Frais de télécommunications | 141 | 150 | 169 |
| Déplacements, missions | 184 | 168 | 167 |
| Autres charges | 342 | 364 | 309 |
| TOTAL ⁽¹⁾ | 6 747 | 6 319 | 6 032 |

(1) Un reclassement de charges du poste « Impôts et taxes » vers le poste « Achats et charges externes » a été réalisé pour 109 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 95 millions d'euros au 31 décembre 2009.

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 :

| (en millions d'euros) | 2011 | 2010 | 2009 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Salaires, traitements, primes et indemnités | 8 426 | 8 499 | 8 406 |
| Cotisations retraites | 1 407 | 1 489 | 1 585 |
| Autres charges sociales | 1 579 | 1 513 | 1 471 |
| Prestations d'actions sociales ⁽¹⁾ | 203 | 196 | 198 |
| Variation des provisions postérieures à l'emploi | (10) | (190) | (223) |
| Variation des provisions sur risques sociaux et litige personnel | 13 | (5) | (5) |
| Variation des provisions des créances sur personnel | 0 | (6) | (1) |
| Variation des autres provisions sur le personnel | 82 | 358 | 355 |
| Impôts et taxes assis sur les rémunérations | 808 | 831 | 826 |
| TOTAL | 12 509 | 12 687 | 12 611 |

(1) Les produits divers relatifs au personnel ont fait l'objet d'un reclassement de « Autres charges et produits opérationnels » vers « Charges de personnel » pour 15 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 15 millions d'euros au 31 décembre 2009.

La ligne « Cotisations retraites » correspond aux cotisations versées dans le cadre des régimes d'avantages au personnel postérieures 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.

9.2 Effectifs

L'effectif moyen du Groupe évolue de la façon suivante :

| (en équivalent agent/année) | 2011 | 2010 | 2009 |
|-----------------------------|---------|---------|---------|
| Effectif moyen | 268 822 | 276 555 | 287 174 |

NOTE 10 Impôts et taxes

Les impôts et taxes se composent des éléments suivants :

| (en millions d'euros) | 2011 | 2010 | 2009 |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|
| Impôts locaux | 151 | 148 | 143 |
| Autres impôts et taxes ⁽¹⁾ | 68 | 63 | 134 |
| TOTAL | 219 | 211 | 277 |

(1) Un reclassement de charges du poste « Impôts et taxes » vers le poste « Achats et charges externes » a été réalisé pour 109 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 95 millions d'euros au 31 décembre 2009.

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'allègement 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 modifié (loi du 2 juillet 1990 aménagée par la loi du 9 février 2010).

À ce titre, La Poste bénéficie 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 79 % sur la valeur ajoutée servant de base au calcul de la CVAE : article 1635 *septies* du Code général des impôts.

La CET est comptabilisée sur la ligne « Impôts locaux ».

NOTE 11 Amortissements, provisions et pertes de valeur

Les variations des dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur ayant un impact sur le résultat d'exploitation courant se décomposent comme suit :

| (en millions d'euros) | 2011 | 2010 | 2009 |
|---|--------------|--------------|------------|
| Amortissements nets | | | |
| Immobilisations incorporelles | 250 | 186 | 153 |
| Immobilisations corporelles | 711 | 701 | 683 |
| | 961 | 887 | 836 |
| Provisions et pertes de valeur nettes | | | |
| Écarts d'acquisition | 59 | 37 | 19 |
| Autres immobilisations | 22 | 22 | 4 |
| Stocks | (0) | (3) | (1) |
| Créances | (6) | 7 | 1 |
| Pertes sur créances irrécouvrables | 30 | 13 | 29 |
| Provisions pour risques et charges | (28) | 31 | 0 |
| | 76 | 106 | 52 |
| Coût du risque de l'activité bancaire | | | |
| Coût risques bancaires – autres dépréciations et risques ⁽¹⁾ | 247 | (18) | 16 |
| Coût du risque bancaire – créances irrécouvrables | 71 | 78 | 36 |
| | 318 | 59 | 52 |
| TOTAL AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET PERTES DE VALEUR | 1 356 | 1 052 | 939 |

(1) Dont 241 millions d'euros de dépréciations en 2011 liées à la crise de la dette souveraine grecque (voir note 1.2).

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 30.

NOTE 12 Autres charges et produits opérationnels

Les autres charges et produits opérationnels se ventilent de la façon suivante :

| (en millions d'euros) | 2011 | 2010 | 2009 |
|--|------------|------------|-----------|
| Produits / (charges) | | | |
| Production immobilisée | 115 | 111 | 99 |
| Production stockée | (8) | (11) | 2 |
| Redevances | (21) | (17) | (15) |
| Résultat réalisé suite à prise de contrôle ⁽¹⁾ | 31 | 0 | 0 |
| Autres produits et charges opérationnels courants ⁽²⁾ | 22 | 20 | 10 |
| TOTAL | 139 | 104 | 96 |

(1) Dont 22 millions d'euros de plus values comptabilisées suite à la prise de contrôle de DPD Laser et 8 millions d'euros au titre de Secur Internacional.

(2) Les produits divers relatifs au personnel ont fait l'objet d'un reclassement de « Autres charges et produits opérationnels » vers les « Charges de personnel » pour 15 millions d'euros au 31 décembre 2010 et pour 15 millions d'euros au 31 décembre 2009.

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

| (en millions d'euros) | 2011 | 2010 | 2009 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Charges d'intérêts sur opérations de financement ⁽¹⁾ | (207) | (198) | (232) |
| Variation de la juste valeur des emprunts et des swaps liés à la dette ⁽²⁾ | 16 | 26 | 85 |
| Produits de la trésorerie | 17 | 11 | 18 |
| Résultat sur rachat et échange de dette | | (5) | |
| TOTAL | (173) | (166) | (128) |

(1) Y compris intérêts et résultats de résiliation des instruments dérivés associés à la dette.

(2) Y compris couverture de juste valeur sur emprunts.

L'évaluation au 31 décembre 2011 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 2011. Cette variation a eu pour effet de diminuer la juste valeur de la dette obligataire valorisée dans les comptes selon la méthode de la juste valeur par résultat, et génère un effet favorable sur le résultat financier de l'exercice 2011 de 53 millions d'euros.

La baisse du coût du risque de crédit en 2010 avait généré 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> | 2011 | 2010 | 2009 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Provisions avantages au personnel et rendement des actifs de régime | (65) | (60) | (72) |
| Autres provisions | (2) | (2) | (4) |
| TOTAL | (67) | (62) | (75) |

Autres produits et charges financiers

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 |
|---------------------------------------|-----------|------------|------------|
| Gains nets de change | 5 | (5) | (1) |
| Revenus des participations | 0 | 0 | 0 |
| Dotations et reprises de provisions | 6 | 7 | (4) |
| Autres produits et charges financiers | (1) | (6) | (2) |
| TOTAL | 10 | (5) | (7) |

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> | 2011 | 2010 | 2009 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| (Charge) d'impôt courant | (187) | (268) | (208) |
| (Charge) / produit d'impôt différé | 45 | 57 | 33 |
| (CHARGE) / PRODUIT TOTAL D'IMPÔT | (143) | (211) | (175) |

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> | 2011 | 2010 | 2009 |
|---|--------------|------------|------------|
| Variation des résultats latents sur instruments financiers | | | |
| Montant avant impôt | (177) | (20) | 305 |
| Effet d'impôt | 60 | 14 | (107) |
| MONTANT NET D'IMPÔT | (117) | (5) | 198 |
| Écart de conversion | | | |
| Montant avant impôt | (9) | 20 | 13 |
| Effet d'impôt | | | |
| MONTANT NET D'IMPÔT | (9) | 20 | 13 |

14.3 Preuve d'impôt

La rationalisation de la charge d'impôt s'établit comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Résultat net part du Groupe | 478 | 550 | 531 |
| Quote-part des sociétés mises en équivalence | (169) | (197) | (165) |
| Impôt sur les résultats | 143 | 211 | 175 |
| Part revenant aux minoritaires | (11) | (13) | 6 |
| Résultat consolidé avant impôt et mises en équivalence | 440 | 551 | 547 |
| Charge d'impôt théorique (à 36,10 %) ⁽¹⁾ | (159) | (190) | (188) |
| Déficits imputés et créés dans l'exercice | (3) | (17) | (5) |
| Limitation et création des impôts différés actifs | 8 | (17) | 22 |
| Différentiel de taux des filiales étrangères | 21 | 13 | 10 |
| Avoirs fiscaux, crédits d'impôts & abattements impôts étrangers | 12 | 16 | 12 |
| Perte de valeur | (27) | (13) | (7) |
| Différences permanentes et autres éléments | 5 | (4) | (18) |
| CHARGE D'IMPÔT RÉELLE | (143) | (211) | (175) |

(1) Y compris la contribution sociale de solidarité de 3,3 % et la contribution exceptionnelle de 5 %.

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 |
|------------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------|
| 31/12/2008 | 38 | 112 | (75) |
| 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) |
| 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) |
| Impact résultat | 98 | 53 | 45 |
| Reclassement | (28) | (28) | (0) |
| Impact capitaux propres | 59 | (3) | 62 |
| Variation de périmètre | | 3 | (3) |
| 31/12/2011 | 205 | 103 | 102 |

Les actifs nets d'impôts sont limités aux capacités de chaque entité fiscale à recouvrer ses actifs dans un proche avenir.

14.5 Ventilation des impôts différés par nature

| (en millions d'euros) | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|--|------------|------------|------------|
| Impôts différés actifs | | | |
| Avantages du personnel | 377 | 322 | 285 |
| Autres provisions non déductibles | 89 | 49 | 46 |
| Autres différences temporaires | 83 | 80 | 58 |
| Swaps & assimilés | 22 | 19 | 12 |
| Déficits fiscaux | 7 | 8 | 11 |
| Autres décalages d'impôts | 9 | 5 | 5 |
| Compensation actif/passif ⁽¹⁾ | (382) | (409) | (407) |
| TOTAL ACTIF | 205 | 75 | 11 |
| Impôts différés passifs | | | |
| Provisions réglementées | 108 | 89 | 83 |
| Réévaluation des apports à Poste Immo | 188 | 202 | 218 |
| IAS 32-39 Instruments financiers | 42 | 77 | 77 |
| Écarts d'acquisition déductibles | 97 | 76 | 62 |
| Autres décalages d'impôt | 49 | 43 | 52 |
| Compensation actif/passif ⁽¹⁾ | (382) | (409) | (407) |
| TOTAL PASSIF | 103 | 79 | 86 |

(1) La compensation des impôts différés actifs et passifs est réalisée par entité fiscale ou groupe d'intégration fiscale.

14.6 Actifs d'impôts différés non constatés

| Nature et montants des bases d'impôts différés actifs non constatés (en millions d'euros) | 31/12/2011 | | | Total |
|---|---|--|------------------------|--------------|
| | Sociétés françaises entrant dans le groupe d'intégration fiscale de La Poste | Sociétés françaises non intégrées | Sociétés étrangères | |
| Provision épargne logement | 158 | | | 158 |
| Avantages du personnel | 867 | | | 867 |
| Instruments financiers | 21 | | | 21 |
| Autres différences temporaires | 20 | 5 | 9 | 34 |
| Déficits ordinaires | | 93 | 49 | 142 |
| TOTAL | 1 066 | 98 | 58 | 1 222 |

Les bases d'actifs d'impôts différés non constatés s'élevaient à 1 196 millions d'euros au 31 décembre 2010, et 1 108 millions d'euros au 31 décembre 2009.

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 opérationnel | Valeur nette au 31/12/2011 | Valeur nette au 31/12/2010 | Valeur nette au 31/12/2009 |
|------------------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| GeoPost Central Europe | Express | 461 | 426 | 425 |
| Exapaq | Express | 334 | 334 | 334 |
| GeoPost Espagne | Express | 219 | 257 | 277 |
| GeoPost UK | Express | 130 | 126 | 122 |
| DPD Laser Finance | Express | 54 | 17 | 14 |
| Extelia | Courrier | 47 | 47 | 62 |
| SOGEC | Courrier | 44 | 48 | |
| Groupe Tocqueville | Activité bancaire | 27 | 27 | 25 |
| Mediapost | Courrier | 24 | 30 | 31 |
| Orsid | Courrier | 22 | 22 | 22 |
| Media Prisme | Courrier | 17 | | |
| Sefas | Courrier | 8 | 8 | 10 |
| Brokers | Courrier | | 11 | 9 |
| Autres sociétés | | 29 | 32 | 31 |
| TOTAL | | 1 417 | 1 386 | 1 362 |
| <i>Dont :</i> | | | | |
| Courrier | | 168 | 179 | 146 |
| Express | | 1 212 | 1 172 | 1 183 |
| Activité bancaire | | 36 | 35 | 33 |
| Enseigne | | 1 | | |

15.2 Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition

| (en millions d'euros) | 2011 | 2010 | 2009 |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Solde en début de période | 1 386 | 1 362 | 1 271 |
| <i>Dont :</i> | | | |
| <i>Valeur brute</i> | 1 444 | 1 387 | 1 277 |
| <i>Dépréciation</i> | (58) | (25) | (6) |
| Acquisitions | 110 | 53 | 122 |
| Cessions | (0) | 0 | 0 |
| Reclassements et autres | (18) | (0) | (24) |
| Écarts de conversion | (2) | 9 | 11 |
| Pertes de valeur | (59) | (37) | (19) |
| SOLDE EN FIN DE PÉRIODE | 1 417 | 1 386 | 1 362 |
| <i>Dont :</i> | | | |
| <i>Valeur brute</i> | 1 534 | 1 444 | 1 387 |
| <i>Dépréciation</i> | (117) | (58) | (25) |

Les principales entrées de goodwill de l'exercice concernent l'acquisition d'Iloxx (35 millions d'euros, affectés à l'UGT GeoPost Central Europe), de Media Prisme (17 millions d'euros) et les prises de contrôle de DPD Laser (42 millions d'euros) et de Seur Internacional (14 millions d'euros). Elles sont détaillées en note 4.1.

Les goodwill des sociétés Brokers et BTB ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour un montant total de 18 millions d'euros (voir note 28).

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 : 1 UGT par filiale ou sous-groupe de filiales ;
- secteur Express : 1 UGT par zone géographique, 1 UGT pour le groupe Exapaq ;
- secteur Activité bancaire : 1 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 | | |
| 2011 | | | | |
| Courrier | 6,7 % à 13 % | 7,7 % à 14,3 % | 2 % | 5 |
| Express | 6,9 % à 10 % | 8 % à 14,4 % | 2 % | 5 |
| Activité bancaire | | | 2 % | 5 |
| 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 |

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011, le Groupe a comptabilisé des pertes de valeur pour un montant total de 59 millions d'euros (53 millions d'euros part du Groupe), portant sur GeoPost Espagne (secteur Express) pour un montant de 53 millions d'euros (47 millions d'euros part du Groupe), Mediapost Espagne pour un montant de 3,9 millions d'euros (2 millions d'euros part du Groupe) et Mediapost Portugal pour un montant de 1,9 millions d'euros (1 million d'euros part du Groupe).

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010, le Groupe avait comptabilisé des pertes de valeur pour un montant total de 37 millions d'euros, portant sur 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 et 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.

Analyse de sensibilité

Une augmentation d'un point du taux d'actualisation conduirait à comptabiliser des pertes de valeur

complémentaires de 29 millions d'euros (25 millions d'euros part du Groupe) sur GeoPost Espagne, de 1 million d'euros sur Mediapost Espagne, et de 0,1 million d'euros sur Mediapost Portugal.

Une réduction d'un demi-point du taux de croissance à l'infini conduirait à comptabiliser des pertes de valeur complémentaires de 12 millions d'euros (10 millions d'euros part du Groupe).

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 2011.

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 ni au 31 décembre 2011. En conséquence, et en l'absence de nouveaux indices de perte de valeur sur cette UGT, ce test n'a pas été reconduit aux 31 décembre 2010 et 31 décembre 2011.

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 31/12/2008 | 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 |
| Acquisition | 82 | 129 | 61 | 272 |
| Cession | (7) | (0) | (2) | (9) |
| Variation de périmètre | 4 | 0 | 18 | 23 |
| Transfert | 104 | (114) | 25 | 16 |
| Écart de conversion | (0) | 0 | (0) | (0) |
| SOLDE AU 31/12/2011 | 1 252 | 159 | 702 | 2 113 |

| <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 31/12/2008 | (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⁾ | (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) |
| Amortissement de la période ⁽²⁾ | (142) | | (108) | (250) |
| Reprise de perte de valeur | 0 | | 0 | 0 |
| Reprises sur cessions | 7 | | 1 | 8 |
| Variation de périmètre | (3) | | 0 | (3) |
| Transfert | 0 | | 0 | 1 |
| Écart de conversion | (0) | | 0 | 0 |
| SOLDE AU 31/12/2011 | (929) | N/A | (397) | (1 326) |

(1) Dont dépréciation de relations clientèle d'Extelia pour 4 millions d'euros

(2) Dont 14,9 millions d'euros d'amortissement de relations clientèle liées à l'acquisition de Debitel (colonne « Autres immobilisations incorporelles »).

| <i>(en millions d'euros)</i> | Logiciels, brevets et concessions | Immobilisations incorporelles en cours | Autres immobilisations incorporelles | Total |
|------------------------------|---|--|--|------------|
| Valeurs nettes | | | | |
| Au 31/12/2009 | 157 | 255 | 210 | 622 |
| Au 31/12/2010 | 278 | 143 | 308 | 729 |
| AU 31/12/2011 | 323 | 159 | 305 | 787 |

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 31/12/2008 | 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 |
| Acquisition | 64 | 125 | 27 | 210 | 488 | 914 |
| Cession | (131) | (87) | (72) | (136) | (0) | (428) |
| Variation de périmètre | (3) | 2 | 7 | 9 | 0 | 15 |
| Transfert | 280 | 47 | 61 | 84 | (565) | (94) |
| Écart de conversion | 3 | 0 | (1) | 1 | (1) | 1 |
| SOLDE AU 31/12/2011 | 4 723 | 2 363 | 777 | 2 764 | 289 | 10 915 |

| <i>(en millions d'euros)</i> | 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 31/12/2008 | (510) | (1 164) | (277) | (1 614) | N/A | (3 565) |
| Amortissement de la période | (170) | (216) | (88) | (233) | | (707) |
| Perte de valeur | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 |
| Reprises de perte de valeur | 5 | 1 | 0 | 1 | | 7 |
| Reprises sur cessions | 12 | 102 | 84 | 167 | | 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) | (1 304) | (283) | (1 671) | N/A | (3 919) |
| Amortissement de la période | (162) | (216) | (86) | (236) | | (699) |
| Perte de valeur | (17) | 0 | (5) | (1) | | (23) |
| Reprises de perte de valeur | 6 | (0) | 0 | 0 | | 6 |
| Reprises sur cessions | 15 | 84 | 47 | 109 | | 256 |
| Variation de périmètre | (1) | (1) | (1) | (3) | | (5) |
| Transfert | 4 | 3 | 1 | 0 | | 8 |
| Écart de conversion | (1) | (2) | (1) | (1) | | (5) |
| Solde au 31/12/2010 | (815) | (1 436) | (326) | (1 804) | N/A | (4 382) |
| Amortissement de la période | (173) | (206) | (87) | (245) | | (711) |
| Perte de valeur | (27) | | (4) | | | (32) |
| Reprises de perte de valeur | 9 | (0) | 0 | 1 | | 9 |
| Reprises sur cessions | 19 | 77 | 52 | 127 | | 276 |
| Variation de périmètre | 1 | (1) | (2) | (6) | | (8) |
| Transfert | 19 | (1) | 0 | 11 | | 29 |
| Écart de conversion | (1) | (1) | 0 | (1) | | (2) |
| SOLDE AU 31/12/2011 | (968) | (1 568) | (367) | (1 916) | N/A | (4 820) |

| <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 nettes | | | | | | |
| au 31/12/2009 | 3 821 | 867 | 447 | 740 | 429 | 6 303 |
| au 31/12/2010 | 3 695 | 841 | 430 | 792 | 368 | 6 126 |
| AU 31/12/2011 | 3 754 | 795 | 410 | 847 | 289 | 6 096 |
| <i>Dont Location-Financement</i> | | | | | | |
| <i>au 31/12/2009</i> | <i>65</i> | <i>9</i> | <i>20</i> | <i>3</i> | | <i>97</i> |
| <i>au 31/12/2010</i> | <i>61</i> | <i>14</i> | <i>17</i> | <i>5</i> | | <i>98</i> |
| au 31/12/2011 | 68 | 19 | 14 | 7 | | 109 |

Les lignes transfert correspondent aux mises en service d'immobilisations, et au reclassement en « Actifs destinés à être cédés » de certaines immobilisations (voir note 28).

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

| <i>(en millions d'euros)</i> | CNP Assurances | X-Ange | OPCI Akatea | Yurtiçi Kargo | Autres | Total |
|--|-------------------|-----------|----------------|------------------|-----------|--------------|
| 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 |
| Part du Groupe dans les résultats de l'exercice | 160 | 1 | 1 | 4 | 2 | 170 |
| Distribution de dividendes | (90) | | (2) | (4) | (1) | (97) |
| Variation nette de juste valeur sur instruments financiers et titres AFS | (66) | (1) | | | (0) | (67) |
| Variation de périmètre | | | 1 | | 2 | 3 |
| Augmentation de capital | | (2) | 1 | 0 | 0 | (1) |
| Transferts et reclassement | 1 | | | | | 1 |
| Écart de conversion | (15) | | | (6) | 0 | (20) |
| SOLDE AU 31/12/2011 | 1 945 | 17 | 18 | 38 | 29 | 2 048 |

18.2 Information financière simplifiée sur CNP Assurances

| <i>(à 100 %, en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|--|------------|------------|------------|
| Produits des activités ordinaires | 37 053 | 44 788 | 47 883 |
| Résultat net (part du Groupe & minoritaires) | 1 141 | 1 288 | 1 122 |
| Capitaux propres (part du Groupe & minoritaires) | 13 217 | 13 178 | 12 425 |
| Total actif | 321 011 | 319 609 | 301 877 |

La juste valeur de la participation du Groupe dans CNP Assurances au 31 décembre 2011, par référence au cours de bourse à cette date, était de 1 122 millions d'euros.

NOTE 19 Autres actifs financiers

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | | 31/12/2010 | | 31/12/2009 | |
|--|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|
| | Courant | Non courant | Courant | Non courant | Courant | Non courant |
| Titres de participations non consolidés | | 181 | | 183 | | 182 |
| Provisions sur titres de participations non consolidés | | (24) | | (32) | | (19) |
| Dépôts et cautionnements versés | 19 | 13 | 27 | 13 | 59 | 12 |
| Instruments financiers dérivés | 83 | 382 | 106 | 268 | 97 | 206 |
| Prêts sociaux | 6 | 82 | 0 | 91 | 1 | 93 |
| Provisions sur prêts sociaux | 0 | (38) | 0 | (40) | (0) | (43) |
| Actifs financiers de placement de la trésorerie | 382 | 288 | 370 | | | |
| Autres actifs financiers | 8 | 56 | 19 | 25 | 6 | 20 |
| Provisions sur autres actifs financiers | (0) | (9) | (0) | (7) | 0 | (2) |
| TOTAL | 497 | 930 | 522 | 500 | 163 | 448 |

Titres de participation non consolidés

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | | | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|------------------------------|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Pourcentage de détention | Valeur brute | Valeur nette | Valeur nette | Valeur nette |
| Crédit Logement | 6 % | 108 | 108 | 110 | 96 |
| Easybourse ⁽¹⁾ | 100 % | | | 10 | 13 |
| Asset management Lab | 100 % | 6 | 6 | 5 | 3 |
| Xange Capital 2 | 40 % | 12 | 12 | 0 | 0 |
| Autres | | 55 | 31 | 27 | 51 |
| TOTAL | | 181 | 157 | 151 | 163 |

(1) Easybourse est consolidée par intégration globale à compter du 1^{er} janvier 2011.

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 14 millions d'euros au 31 décembre 2011 (23 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 54 millions d'euros au 31 décembre 2009).

Instruments financiers dérivés

La ligne Instruments financiers dérivés correspond, pour l'essentiel, à des instruments contractés dans le cadre de la gestion des risques de taux et de change de l'endettement. Ils sont donc à mettre en regard des postes « Emprunts obligataires et autres dettes financières ». Un détail de ces instruments dérivés figure en note 31.4.

Actifs financiers de placement de la trésorerie

Ce sont des actifs acquis dans le cadre de la gestion de trésorerie, dont l'échéance à l'origine est supérieure à 3 mois. Ces actifs financiers se composent essentiellement de titres obligataires (338 millions d'euros au 31 décembre 2011) et de titres de créances négociables dont les échéances sont généralement comprises entre 3 et 12 mois (325 millions d'euros au 31 décembre 2011, 370 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Les titres de créances négociables, dont l'échéance à l'origine est inférieure à 3 mois, sont classés dans le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » (voir note 27.1).

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> | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Comptes ordinaires débiteurs clientèle | 336 | 243 | 201 |
| Autres concours à la clientèle | 55 | 32 | 51 |
| Créances douteuses | 101 | 73 | 52 |
| Provisions | (76) | (57) | (35) |
| Prêts et créances sur la clientèle à vue | 416 | 291 | 268 |
| Crédit de trésorerie | 2 492 | 1 392 | 641 |
| Crédit à l'habitat | 41 840 | 37 356 | 31 999 |
| Autres crédits aux personnes morales | 140 | 0 | 0 |
| Titres reçus en pension livrée | 0 | 3 | 0 |
| Créances douteuses | 208 | 146 | 112 |
| Provisions | (81) | (71) | (64) |
| Prêts et créances sur la clientèle à terme | 44 599 | 38 827 | 32 689 |
| Opérations de Location-Financement | 1 | 0 | 0 |
| Titres assimilés aux prêts et créances avec la clientèle | 11 | 76 | 108 |
| TOTAL PRÊTS ET CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE | 45 028 | 39 194 | 33 065 |

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 1 865 millions d'euros ;
- 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 39.4.2.

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 40.5).

NOTE 21 Créances sur les établissements de crédit de l'Activité bancaire

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Comptes ordinaires débiteurs | 87 | 253 | 159 |
| Comptes et prêts au jour le jour | 4 | 11 | 0 |
| Titres reçus en pension livrée | 0 | 0 | 0 |
| Comptes et prêts sur établissement de crédit à vue | 92 | 264 | 160 |
| Comptes et prêts à terme | 71 745 | 71 067 | 71 690 |
| Titres reçus en pension livrée | 681 | 1 199 | 337 |
| Prêts subordonnés et participatifs | 184 | 160 | 206 |
| Comptes et prêts sur établissement de crédit à terme | 72 610 | 72 426 | 72 234 |
| Titres assimilés aux prêts et créances sur établissement de crédit | 2 181 | 804 | 1 560 |
| TOTAL CRÉANCES SUR LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE | 74 882 | 73 494 | 73 953 |

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 loi de banalisation de la distribution du Livret A 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 40.5).

L'analyse des risques de crédit liés aux créances sur les établissements de crédit de l'activité bancaire est présentée en note 39.4.1.

NOTE 22 Portefeuille de titres de l'Activité bancaire

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Effets publics et valeurs assimilées | 31 341 | 34 798 | 32 161 |
| Obligations et autres titres à RF ⁽¹⁾ | 4 036 | 2 615 | 2 466 |
| Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance | 35 377 | 37 413 | 34 627 |
| Effets publics et valeurs assimilées | 1 560 | 2 599 | 3 633 |
| Obligations et autres titres à RF | 6 820 | 6 095 | 6 338 |
| Actions et autres titres à RV ⁽²⁾ | 958 | 1 128 | 1 119 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 9 338 | 9 821 | 11 089 |
| Effets publics et valeurs assimilées | 264 | 52 | 105 |
| Obligations et autres titres à RF | 10 539 | 4 034 | 6 054 |
| Actions et autres titres à RV | 63 | 68 | 38 |
| Actifs financiers détenus à des fins de transaction | 10 866 | 4 153 | 6 197 |
| Effets publics et valeurs assimilées | 0 | 0 | 0 |
| Actions et autres titres à RV | 0 | 0 | 16 |
| Actifs financiers à la juste valeur sur option par résultat | 0 | 0 | 16 |
| Instruments dérivés de taux d'intérêts | 296 | 332 | 606 |
| Instruments dérivés de cours de change | 14 | 11 | 6 |
| Instruments dérivés sur actions et indices | 1 | 11 | 24 |
| Dérivés / Juste Valeur Positive | 311 | 354 | 636 |
| Actifs financiers à la juste valeur par résultat | 11 177 | 4 507 | 6 849 |
| Écart de réévaluation sur portefeuilles couverts (couverture de juste valeur) | 145 | 130 | 95 |
| TOTAL PORTEFEUILLE DE TITRE DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE | 56 037 | 51 871 | 52 660 |

(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 3.L.5.

Les méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers de l'activité bancaire sont exposées en note 40.2.

L'analyse des risques de crédit liés aux principales lignes du portefeuille de titres de l'activité bancaire est présentée en note 39.4.1.

NOTE 23 Autres actifs financiers de l'Activité bancaire

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Dépôts et cautionnements versés | 460 | 359 | 449 |
| Autres débiteurs divers ⁽¹⁾ | 936 | 260 | 1 125 |
| Produits à recevoir | 164 | 454 | 446 |
| AUTRES ACTIFS FINANCIERS BANCAIRES | 1 560 | 1 073 | 2 020 |

(1) Les autres débiteurs divers portent pour l'essentiel sur des opérations en cours avec la clientèle. L'évolution 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> | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Charges constatées d'avance | 30 | 22 | 25 |
| Comptes d'encaissement | 80 | 86 | 201 |
| Comptes de règlement relatif aux opérations sur titres | 8 | 10 | 11 |
| Autres actifs d'assurance | 110 | 56 | 52 |
| Autres comptes de régularisation actif | 1 812 | 1 918 | 2 658 |
| TOTAL COMPTES DE RÉGULARISATION DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE (ACTIF) | 2 040 | 2 092 | 2 947 |

24.2 Comptes de régularisation passif

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Comptes de règlement relatif aux opérations sur titres | 11 | 16 | 12 |
| Autres comptes de régularisation passif | 3 255 | 2 752 | 4 024 |
| TOTAL COMPTES DE RÉGULARISATION DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE (PASSIF) | 3 266 | 2 768 | 4 036 |

NOTE 25 Stocks et encours

| | 31/12/2011 | | | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|---|----------------|------------|----------------|----------------|----------------|
| | Valeurs brutes | Provisions | Valeurs nettes | Valeurs nettes | Valeurs nettes |
| <i>(en millions d'euros)</i> | | | | | |
| Stocks de matières premières et fournitures | 17 | (0) | 17 | 16 | 17 |
| Stocks de marchandises | 6 | (1) | 6 | 1 | 2 |
| Stocks d'autres approvisionnements | 100 | (2) | 98 | 95 | 98 |
| Stocks de produits finis et intermédiaires | 31 | (0) | 31 | 38 | 49 |
| TOTAL | 155 | (4) | 151 | 151 | 166 |

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

| | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| <i>(en millions d'euros)</i> | | | |
| Avances et acomptes versés | 37 | 46 | 65 |
| Créances clients et comptes rattachés | 1 736 | 1 751 | 1 627 |
| Provisions sur créances clients et comptes rattachés | (78) | (97) | (92) |
| Créances sur opérations du Courrier international | 456 | 462 | 401 |
| Autres créances | 301 | 312 | 284 |
| Provisions sur autres créances | (23) | (8) | (7) |
| TOTAL | 2 429 | 2 466 | 2 278 |

Les créances du Courrier international (456 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 37) pour 482 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 2011 comprennent notamment :

- une créance de TVA récupérable sur l'État de 37 millions d'euros correspondant à des crédits de TVA provenant d'importants travaux de remise en état du parc immobilier menés en 2011 ;
- des créances sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 29 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> | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Équivalents de trésorerie | 814 | 1 224 | 937 |
| Disponibilités | 325 | 296 | 177 |
| Caisse | 7 | 9 | 8 |
| TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE | 1 146 | 1 529 | 1 122 |

Les équivalents de trésorerie comprennent principalement des parts d'OPCVM monétaires pour 565 millions d'euros (contre 924 millions au 31 décembre 2010 et 789 millions d'euros au 31 décembre 2009) et des titres de créances négociables pour 225 millions d'euros (contre 273 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 30 millions d'euros au 31 décembre 2009).

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 631 millions d'euros au 31 décembre 2011, contre 657 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 762 millions d'euros au 31 décembre 2009.

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> | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Caisse | 263 | 243 | 261 |
| Banques centrales | 2 379 | 1 906 | 3 437 |
| Créances rattachées banques centrales | 1 | 2 | 2 |
| TOTAL CAISSE, BANQUE CENTRALE DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE | 2 644 | 2 150 | 3 700 |

NOTE 28 Actifs et passifs destinés à être cédés

| | 31/12/2011 | | | 31/12/2010 | | 31/12/2009 | |
|--------------------------------------|--------------------------------|------------|------------|------------|-----------|------------|-----------|
| | Filiales étrangères LPGM | Immeubles | Total | Immeubles | Total | Immeubles | Total |
| <i>(en millions d'euros)</i> | | | | | | | |
| Écart d'acquisition | 18 | | 18 | | | | |
| Immobilisations corporelles | 6 | 106 | 112 | 61 | 61 | 31 | 31 |
| Autres actifs non courants | 0 | | 0 | | | | |
| Stocks et encours | 0 | | 0 | | | | |
| Créances clients et autres créances | 17 | | 17 | | | | |
| Autres actifs courants | 7 | | 7 | | | | |
| ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS | 48 | 106 | 155 | 61 | 61 | 31 | 31 |
| Passifs non courants | 1 | | 1 | | | | |
| Dettes fournisseurs et autres dettes | 19 | | 19 | | | | |
| Autres passifs courants | 2 | | 2 | | | | |
| PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS | 22 | | 22 | | | | |
| ACTIF NET DESTINÉ À ÊTRE CÉDÉ | 26 | 106 | 132 | 61 | 61 | 31 | 31 |

Partenariat La Poste Global Mail / Swiss Post

Le Groupe La Poste et Swiss Post ont annoncé en décembre 2011 leur décision de réunir leurs activités de courrier international au sein d'une joint-venture détenue à part égale par les deux opérateurs. Cette opération devrait intervenir courant 2012, et concernera les filiales du pôle La Poste Global Mail (BTB et Brokers principalement). Cette opération devant aboutir à une perte du contrôle exclusif du Groupe sur ces sociétés, leurs actifs et passifs

ont été reclassés en actifs et passifs destinés à être cédés au 31 décembre 2011.

Immeubles

Les autres actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2011, ainsi que la totalité des actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2010 et au 31 décembre 2009 sont des immeubles sous compromis de vente.

NOTE 29 Capital

Au 31 décembre 2011, le capital social s'élevé à 3,4 milliards d'euros, divisé en 850 millions d'actions ordinaires d'un nominal de 4 euros chacune. Le capital est détenu à cette date à 77 % par l'État et 23 % par la Caisse des Dépôts.

Historique

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. Ses fonds propres s'élevaient à 1 219 millions d'euros lors de sa constitution, puis à 1 039 millions d'euros en 2005, suite à l'apport à La Poste des activités de la Caisse Nationale d'Épargne (CNE).

Augmentation de capital d'avril 2011

Le Conseil d'administration du 10 février 2011 a adopté le projet d'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros devant être souscrits par l'État à hauteur de 1,2 milliard d'euros et par la Caisse des Dépôts à hauteur de 1,5 milliard d'euros.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 avril 2011 a approuvé les décisions suivantes :

- augmentation du capital social de 1 milliard d'euros par augmentation du montant nominal des actions existantes de 2 euros à 4 euros, via une incorporation de réserves ;
- émission de 350 millions d'actions nouvelles à bon de souscription d'actions (ABSA) au prix unitaire de 6 euros, dont 4 euros de nominal et 2 euros de prime d'émission, soit un total de 2,1 milliards d'euros dont 1,4 milliard d'euros de capital et 700 millions d'euros de prime d'émission ;
- à chaque action nouvelle est attaché un bon de souscription d'action (BSA). Les BSA émis donneront droit de souscrire, entre le 1^{er} mars et le 30 avril 2013, 100 millions d'actions nouvelles pour un montant total de 600 millions d'euros, dont 400 millions de capital et 200 millions de prime d'émission. L'État et la Caisse des Dépôts se sont engagés irrévocablement à exercer l'intégralité de leurs BSA au plus tard le dernier jour de la période d'exercice (soit le 30 avril 2013) ;
- entrée de la Caisse des Dépôts au sein des instances de gouvernance du Groupe, avec trois représentants au Conseil d'administration.

Un premier versement de 1,05 milliard d'euros relatif à la libération du capital émis a été réalisé en avril 2011, dont 467 millions d'euros de la part de l'État et 583 millions d'euros de la part de la Caisse des Dépôts. Le second versement de 1,05 milliard d'euros sera réalisé en 2012, et figure en créance à l'actif du bilan sur la ligne « Capital souscrit non appelé ».

NOTE 30 Provisions pour risques et charges

30.1 Provisions techniques des Activités bancaires et d'assurance

30.2 Autres provisions pour risques et charges

30.1 Provisions techniques des Activités bancaires et d'assurance

Au 31 décembre 2011, les provisions techniques des 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 |
|---|----------------------------|------------------------------------|------------|
| 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 |
| Dotation de la période | | 502 | 502 |
| Reprise pour utilisation | | (420) | (420) |
| Reprise nette de provision épargne logement | (17) | | (17) |
| Autres mouvements | | (3) | (3) |
| Provisions non courantes | | | |
| Provisions courantes | 194 | 530 | 724 |
| SOLDE AU 31/12/2011 | 194 | 530 | 724 |

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 17 millions d'euros sur l'exercice, qui s'analyse comme suit :

| Ancienneté <i>(en millions d'euros)</i> | Encours collecté | Crédits octroyés au titre des PEL/CEL | Provision 2011 | Provision 2010 | Mouvements nets 2010/2011 | Provision 2009 |
|--|---------------------|---|-------------------|-------------------|---------------------------------|-------------------|
| Plus de 10 ans | 7 013 | | 80 | 70 | 10 | 56 |
| De 4 à 10 ans | 6 933 | | 2 | 5 | (3) | 10 |
| Moins de 4 ans | 5 807 | | 5 | 12 | (8) | 10 |
| Total PEL | 19 753 | 258 | 87 | 87 | 0 | 76 |
| Total CEL | 6 498 | 1 131 | 106 | 124 | (18) | 145 |
| TOTAL | 26 251 | 1 389 | 194 | 211 | (17) | 221 |

30.2 Autres provisions pour risques et charges

Au 31 décembre 2011, 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 |
|---|--------------------|-------------------|------------|------------|
| 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 |
| Dotation de la période | 40 | 22 | 154 | 216 |
| Reprise pour utilisation | (14) | (20) | (41) | (74) |
| Reprise de provisions devenues sans objet | (14) | (24) | (6) | (43) |
| Actualisation | 0 | 1 | 0 | 2 |
| Autres mouvements | 0 | (0) | 1 | 1 |
| Provisions non courantes | 19 | 34 | 41 | 94 |
| Provisions courantes | 52 | 54 | 264 | 371 |
| SOLDE AU 31/12/2011 | 71 | 88 | 305 | 464 |

Les **provisions pour litiges sociaux** concernent tous les litiges salariaux (prud'hommes, etc.) ainsi que les redressements ou litiges en cours avec des organismes sociaux.

Les **provisions pour autres litiges** sont relatives à des litiges portés devant les juridictions administratives, civiles ou commerciales.

Les **autres provisions** comprennent au 31 décembre 2011 une provision de 128 millions d'euros destinée à couvrir les

conséquences de la crise de la dette souveraine grecque sur les fonds contenant ce type d'actifs et dont le capital et la performance sont garantis (voir note 1.2).

Au 31 décembre 2008, les autres provisions comprenaient une provision liée à l'épargne réglementée pour un montant de 70 millions d'euros, correspondant à des pénalités relatives au contrôle des produits d'épargne réglementée. Elle a été reprise en totalité au cours de l'exercice 2009.

NOTE 31 Emprunts obligataires et autres dettes financières

31.1 Détail des dettes financières

31.2 Échéancier des dettes financières

31.3 Emprunts obligataires

31.4 Instruments dérivés liés à la dette obligataire

31.5 Autres dettes financières

31.1 Détail des dettes financières

| | 31/12/2011 | | 31/12/2010 | | 31/12/2009 | |
|--|--------------|---------------------|--------------|---------------------|-------------|---------------------|
| | 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 | 1 156 | 3 198 | 558 | 3 200 | 518 | 3 075 |
| • Emprunts obligataires | | 3 108 | | 3 108 | | 2 966 |
| • Location-Financement | 9 | 63 | 10 | 62 | 11 | 66 |
| • Bons La Poste | 70 | | 76 | | 83 | |
| • Billets de trésorerie | 666 | | 150 | | 150 | |
| • Concours bancaires courants | 17 | | 25 | | 31 | |
| • Dépôts et cautionnements reçus | 377 | 24 | 284 | 23 | 230 | 28 |
| • Autres emprunts au coût amorti | 17 | 4 | 13 | 8 | 13 | 15 |
| Emprunts en juste valeur sur option | 54 | 2 195 | 548 | 2 147 | 44 | 2 719 |
| • Emprunts obligataires | | 2 176 | 519 | 2 111 | | 2 668 |
| • Instruments financiers dérivés passifs | 54 | 19 | 29 | 36 | 44 | 51 |
| Emprunts en couverture de juste valeur | | 539 | | 523 | | 508 |
| • Emprunts obligataires | | 539 | | 523 | | 508 |
| • Instruments financiers dérivés passifs | | | | | | |
| Autres dérivés | 4 | 9 | | | | |
| Intérêts courus non échus sur emprunts | 135 | | 156 | | 158 | |
| Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme (non courant) | | 5 941 | | 5 870 | | 6 302 |
| Emprunts obligataires et dettes financières à court terme (courant) | 1 349 | | 1 262 | | 720 | |
| TOTAL COURANT ET NON COURANT | | 7 290 | | 7 132 | | 7 022 |

31.2 Échéancier des dettes financières

| (en millions d'euros) | Échéance < 1an | | | Échéance de 1 à 5 ans | | | Échéance > 5 ans | | | Total | | |
|---|----------------|--------------|------------|-----------------------|------------|--------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2011 | 2010 | 2009 | 2011 | 2010 | 2009 | 2011 | 2010 | 2009 | 2011 | 2010 | 2009 |
| Au 31 décembre | | | | | | | | | | | | |
| Dettes financières au coût amorti | | | | | | | | | | | | |
| Emprunts obligataires | | | | 725 | 724 | 798 | 2 383 | 2 383 | 2 168 | 3 108 | 3 108 | 2 966 |
| Location-Financement | 9 | 10 | 11 | 46 | 42 | 43 | 16 | 20 | 24 | 72 | 72 | 77 |
| Bons La Poste | 70 | 76 | 83 | | | | | | | 70 | 76 | 83 |
| Billets de trésorerie | 666 | 150 | 150 | | | | | | | 666 | 150 | 150 |
| Concours bancaires courants | 17 | 25 | 31 | | | | | | | 17 | 25 | 31 |
| Dépôts et cautionnements reçus | 377 | 284 | 230 | 23 | 2 | 5 | 1 | 21 | 23 | 400 | 307 | 258 |
| Autres emprunts au coût amorti | 17 | 13 | 13 | 4 | 8 | 14 | | | 1 | 21 | 21 | 27 |
| Emprunts en juste valeur | | | | | | | | | | | | |
| Emprunts obligataires | | 519 | | 496 | 214 | 838 | 1 680 | 1 897 | 1 830 | 2 176 | 2 629 | 2 668 |
| Dérivés | 54 | 29 | 44 | 19 | | | | 36 | 51 | 74 | 65 | 95 |
| Emprunts en couverture de juste valeur | | | | | | | | | | | | |
| Emprunts obligataires | | | | 539 | | | | 523 | 508 | 539 | 523 | 508 |
| Autres dérivés | 4 | | | 9 | | | | | | 13 | | |
| Intérêts courus non échus | 135 | 156 | 158 | | | | | | | 135 | 156 | 158 |
| TOTAL | 1 349 | 1 262 | 720 | 1 861 | 990 | 1 697 | 4 080 | 4 879 | 4 605 | 7 290 | 7 132 | 7 022 |

31.3 Emprunts obligataires

La dette obligataire, hors intérêts non échus, a évolué de la manière suivante :

| (en millions d'euros) | Emprunts au coût amorti | Emprunts en juste valeur | Emprunts couverts | Total |
|----------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------|--------------|
| 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 |
| Nouveaux emprunts | | | | 0 |
| Remboursements | | (511) | | (511) |
| Autres variations | | 58 | 16 | 74 |
| SOLDE AU 31/12/2011 | 3 108 | 2 176 | 539 | 5 822 |

Remboursement d'emprunt

L'emprunt obligataire émis en 1999 à échéance 2011, d'une valeur nominale de 511 millions d'euros, a été remboursé en avril 2011.

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 de diminuer la juste valeur de la dette obligataire au 31 décembre 2011 de 53 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010 (contre une augmentation de 13 millions d'euros en 2010 et 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 :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|---|------------|------------|------------|
| Réévaluation en résultat des emprunts couverts | (40) | (24) | (10) |
| Réévaluation en résultat des couvertures sur emprunts | 39 | 24 | 9 |
| IMPACT NET EN RÉSULTAT | (0) | (0) | (1) |

Au 31 décembre 2011, les emprunts obligataires du Groupe dont le montant nominal est supérieur à 500 millions d'euros sont les suivants :

| Date d'émission | Échéance | Devise | Montant nominal <i>(en millions de devises)</i> | Taux facial | Mode de comptabilisation |
|--|----------|--------|--|-------------|----------------------------|
| 2003 | 2023 | Euro | 580 | 4,375 % | Juste valeur |
| 2008 | 2018 | Euro | 500 | 4,500 % | Juste valeur |
| <i>Autres emprunts obligataires en juste valeur</i> | | | 885 | | |
| TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES EN JUSTE VALEUR | | | 1 965 | | |
| 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 2011, par nature de taux, est la suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 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 | 5 822 | 100 % | (2 715) | 3 107 | 53 % |
| Emprunts taux variable | | – | 2 715 | 2 715 | 47 % |
| <i>Dont emprunts faisant l'objet de swaps de refixation partielle ou totale⁽¹⁾ (voir ci-dessous)</i> | | | 2 220 | | |
| TOTAL DES EMPRUNTS | 5 822 | 100 % | 0 | 5 822 | 100 % |

(1) Dont 1 132 millions d'euros relatifs aux emprunts faisant l'objet de swaptions exerçables pour un montant de 670 millions d'euros à compter de mars et avril 2012.

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 726 millions d'euros au 31 décembre 2011, 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 de 1 à 5 ans.

Au 31 décembre 2011, les emprunts à taux variable concernés par ces swaps « de refixation » représentent 2 220 millions d'euros, soit 38 % du total des emprunts. Ces emprunts restent inclus sur la ligne « Emprunts à taux variable ».

Les swaps de « refixation » représentent un nominal de 1 500 millions d'euros.

La répartition de la dette obligataire au 31 décembre 2011, 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 | |
|------------------------------|--|--------------|--------------------------------|--|--------------|
| | Montants | % | Montants | Montants | % |
| Euro | 5 326 | 92 % | 496 | 5 822 | 100 % |
| Livre sterling | 277 | 5 % | (277) | 0 | 0 % |
| Franc suisse | 219 | 4 % | (219) | 0 | 0 % |
| TOTAL | 5 822 | 100 % | – | 5 822 | 100 % |

La dette obligataire en devises est adossée à des swaps permettant de couvrir intégralement le risque de change.

31.4 Instruments dérivés liés à la dette obligataire

| (en millions d'euros) | Juste valeur au 31/12/2011 | | Juste valeur au 31/12/2010 | | Juste valeur au 31/12/2009 | |
|---|-------------------------------|-----------|-------------------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Actif | Passif | Actif | Passif | Actif | Passif |
| Dérivés de transaction à la juste valeur par résultat | | | | | | |
| Dérivés de taux receveur fixe / payeur variable | 405 | 19 | 316 | 36 | 270 | 51 |
| Dérivés de taux receveur variable / payeur fixe | | 54 | 14 | 25 | 2 | 44 |
| Swaps de change | 1 | | 1 | 4 | 2 | |
| Total | 406 | 74 | 331 | 65 | 275 | 95 |
| Dérivés de couverture | | | | | | |
| Couverture de juste valeur | 58 | | 43 | | 29 | |
| Autres | | | | | | |
| Caps/floors | | | | | | |
| TOTAL DÉRIVÉS HORS ACTIVITÉ BANCAIRE | 464 | 74 | 374 | 65 | 303 | 95 |
| Réserves restant à amortir sur dérivés de couverture interrompus | | | | | | |
| Dérivés de couverture de flux de trésorerie | | 15 | | 18 | | 21 |

31.5 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 2011, tous les bons sont arrivés à échéance.

Billets de trésorerie

La Poste a poursuivi ses émissions de billets de trésorerie en 2011 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 32 Dette nette des activités industrielles et commerciales

32.1 Situation de la dette nette

32.2 Évolution de la dette nette

32.1 Situation de la dette nette

| <i>(en millions d'euros)</i> | Note | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|--|------|--------------|--------------|--------------|
| Trésorerie et équivalents de trésorerie (poste du bilan) | 27 | 1 146 | 1 529 | 1 122 |
| Dérivés actif associés à la dette | 19 | 464 | 374 | 301 |
| Titres de placement à échéance supérieure à 3 mois à l'origine | 19 | 669 | 370 | 0 |
| Dépôts de garantie versés liés aux instruments dérivés, inscrits à l'actif | 19 | 14 | 23 | 54 |
| Créance financière nette envers La Banque Postale | | 452 | 33 | 28 |
| Trésorerie et autres éléments d'actifs (1) | | 2 746 | 2 328 | 1 505 |
| Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme | 31 | 5 941 | 5 870 | 6 302 |
| Emprunts obligataires et dettes financières à court terme | 31 | 1 349 | 1 262 | 720 |
| Dettes brutes (2) | | 7 290 | 7 132 | 7 022 |
| DETTE NETTE (2)-(1) | | 4 544 | 4 804 | 5 517 |
| Diminution de la dette nette au 31 décembre 2011 | | (260) | | |

32.2 Évolution de la dette nette

| <i>(en millions d'euros)</i> | Renvois | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|--|--------------------|----------------|--------------|--------------|
| Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles | TFT ⁽¹⁾ | 1 281 | 1 693 | 1 373 |
| Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement | TFT | (2 057) | (1 070) | (937) |
| Neutralisation de la variation des actifs financiers de gestion de trésorerie | TFT | 295 | 370 | |
| Flux de trésorerie des activités d'investissement hors acquisitions et cessions d'actifs financiers de gestion de la trésorerie | | (1 762) | (700) | (937) |
| Augmentation de capital | TFT | 1 074 | | |
| Dividendes versés à l'État | TFT | (136) | (105) | (106) |
| Charge nette d'intérêts financiers | | (184) | (187) | (214) |
| Variation de juste valeur des dettes et dérivés associés | | 10 | 26 | 85 |
| Augmentation des dettes de Location-Financement | | (15) | (12) | (7) |
| Autres éléments ⁽²⁾ | | (8) | (2) | (9) |
| FLUX DE TRÉSORERIE ET VARIATION DE DETTE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT | | 741 | (280) | (250) |
| VARIATION DE LA DETTE NETTE | | 260 | 713 | 186 |
| Dettes nettes à l'ouverture | | (4 804) | (5 517) | (5 703) |
| Dettes nettes à la clôture | | (4 544) | (4 804) | (5 517) |

(1) Les notes « TFT » renvoient à la colonne « Commercial et industriel » du tableau des flux de trésorerie des états financiers consolidés.

(2) La ligne « Autres éléments » comprend notamment l'incidence de la variation des devises sur la dette nette et les dividendes versés aux intérêts minoritaires.

NOTE 33 Avantages du personnel

33.1 Variation des provisions pour avantages du personnel

33.2 Description des avantages du personnel

33.3 Hypothèses actuarielles

33.4 Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi

33.5 Analyse de la charge au titre des avantages postérieurs à l'emploi

33.6 Sorties de trésorerie attendues

33.1 Variation des provisions pour avantages du personnel

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2010 | | Variations de périmètre | Augmentation | Diminution pour utilisation | Provision devenue sans objet | Autres variations | 31/12/2011 | |
|---|------------|----------------|-------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------|------------|----------------|
| | Courant | Non courant | | | | | | Courant | Non courant |
| Avantages postérieurs à l'emploi des fonctionnaires de La Poste | 21 | 439 | | 23 | (23) | | (0) | 22 | 438 |
| Indemnités de départ à la retraite du personnel contractuel du Groupe | 2 | 113 | 0 | 19 | (3) | (0) | 1 | 3 | 130 |
| Régime de retraite du personnel des filiales étrangères | 0 | 28 | 1 | 2 | (5) | | 1 | 0 | 26 |
| Dispositifs d'aménagement de fin de carrière – post-emploi | | | | | | | | | |
| Total avantages postérieurs à l'emploi | 24 | 579 | 1 | 45 | (31) | (0) | 2 | 25 | 594 |
| Dispositifs d'aménagement de fin de carrière | 286 | 869 | | 437 | (347) | | 0 | 350 | 897 |
| Indemnités de rupture | 49 | 31 | | 52 | (20) | | 0 | 58 | 55 |
| Total dispositifs d'aménagement de fin de carrière et assimilés | 336 | 900 | | 489 | (367) | | 0 | 407 | 952 |
| Congés longue maladie / longue durée | 67 | 48 | | 9 | (0) | | 0 | 69 | 55 |
| Compte Épargne Temps | 98 | 96 | | 4 | (5) | | 0 | 98 | 95 |
| Autres avantages à long terme | 2 | 26 | 0 | 0 | (6) | | 0 | 2 | 20 |
| Total autres avantages à long terme | 167 | 170 | 0 | 13 | (12) | | 0 | 168 | 171 |
| TOTAL AVANTAGES DU PERSONNEL | 527 | 1 650 | 1 | 547 | (409) | (0) | 2 | 600 | 1 716 |

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2009 | | Variations de périmètre | Augmentation | Diminution pour utilisation | Provision devenue sans objet | Autres variations | 31/12/2010 | |
|---|------------|----------------|-------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------|------------|----------------|
| | Courant | Non courant | | | | | | Courant | Non courant |
| Avantages postérieurs à l'emploi des fonctionnaires de La Poste | 21 | 435 | | 25 | (21) | | 0 | 21 | 439 |
| Indemnités 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 |

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2008 | | Variations de périmètre | Augmentation | Diminution pour utilisation | Provision devenue sans objet | Autres variations | 31/12/2009 | |
|---|------------|----------------|-------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------|------------|----------------|
| | Courant | Non courant | | | | | | Courant | Non courant |
| Avantages postérieurs à l'emploi des fonctionnaires de La Poste | 26 | 613 | | 42 | (22) | (201) | | 21 | 435 |
| Indemnités 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 |

33.2 Description des avantages du personnel

Les engagements postérieurs à l'emploi et à long terme résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées conformément à la norme IAS 19. Des évaluations actuarielles sont réalisées chaque année.

Les calculs impliquent la prise en compte d'hypothèses actuarielles économiques externes (taux d'actualisation, taux d'inflation, taux de revalorisation des pensions...) et spécifiques au Groupe La Poste (taux de turnover, taux de mortalité, taux de revalorisation des traitements et salaires...).

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 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 libératoire 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.

La Poste a fait évoluer en 2011 les dispositifs d'aménagement de fin de carrière proposés aux fonctionnaires qui lui sont rattachés. L'ensemble des dispositifs existants a été remplacé à compter du 1^{er} juillet 2011 par un dispositif unique intitulé Temps Partiel Aménagé Senior (TPAS), dont les caractéristiques sont les suivantes :

- l'entrée dans le dispositif peut s'effectuer entre 56 ans et 59 ans pour les personnels sédentaires, et entre 53 ans et 54 ans (pour l'année 2011) ou 55 ans (pour l'année 2012) pour les personnels du service actif. Une ancienneté minimum de 15 ans en tant que fonctionnaire est également requise ;
- la durée de présence dans le dispositif est fixée de façon définitive dès l'origine. Cette durée est au minimum de un an, et l'âge maximum à la fin du dispositif correspond à l'âge légal d'ouverture des droits à pension ;
- pendant la durée du dispositif, le fonctionnaire est en position administrative de temps partiel à 70 %, avec une diminution proportionnelle de sa rémunération ;
- l'activité du fonctionnaire pendant la durée du dispositif est partagée entre une activité opérationnelle, et des fonctions de conseil.

Les périodes et les périmètres d'ouverture du TPAS sont définis et annoncés par les Directions de chaque métier de La Poste.

Les provisions relatives aux dispositifs d'aménagement de fin de carrière comptabilisées au 31 décembre 2011 tiennent compte des spécificités du TPAS pour les adhésions attendues sur les périodes d'engagement postérieures à la clôture.

Les dispositifs d'aménagement de fin de carrière qui étaient en vigueur jusqu'au 30 juin 2011 étaient les suivants :

- **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.
- **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 ans et demi et de moins de 55 ans, sont dispensés de toute activité dès 53 ans et demi, 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.

Les dispositifs de TPC, TPAC et NTPAC restent encore en vigueur pour les agents contractuels.

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.

33.3 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.

Impacts 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 opéré progressivement. La loi n° 2011-1906 du 21 décembre 2011 a de plus accéléré le calendrier de transition initialement prévu.

Le report progressif 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.

Au 31 décembre 2010, la réforme des retraites avait généré une majoration des provisions pour dispositifs d'aménagement de fin de carrière de La Poste de 328 millions d'euros.

Au 31 décembre 2011, l'accélération du calendrier de transition de la réforme génère un surcoût complémentaire de 62 millions d'euros dans l'évaluation des provisions pour dispositifs d'aménagement de fin de carrière de La Poste.

Les autres hypothèses retenues au 31 décembre 2011 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 2010 et 2009) ;
- 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 2011 de 19 millions d'euros ;
- les taux d'actualisation utilisés pour l'évaluation actuarielle en date de clôture, déterminés par référence au panel des obligations privées notées AA publié par Reuters, sont les suivants :

| Échéance | 5 ans | 10 ans | 15 ans | 20 ans |
|-------------|-------|--------|--------|--------|
| 2011 | | | | |
| Zone euro | 3 % | 4,7 % | 4,8 % | 4,7 % |
| Zone UK | 3,4 % | 4,5 % | 4,3 % | 4,2 % |
| 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 % |

- le taux de rentabilité à long terme retenu pour les fonds investis en garantie du plan de retraite de GeoPost UK est de 4,7 % (6,1 % au 31 décembre 2010 et 6 % au 31 décembre 2009).

33.4 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 2011, 31 décembre 2010 et 31 décembre 2009.

Évolution des engagements

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|
| Engagement en début de période | 652 | 764 | 966 |
| Coût des services rendus | 21 | 21 | 26 |
| Coût de désactualisation | 31 | 36 | 44 |
| Variation de périmètre | 8 | - | - |
| Réduction/liquidation de régimes | - | (154) | (201) |
| Modifications de régimes | - | - | - |
| Prestations payées | (27) | (23) | (41) |
| Contribution des salariés | 1 | 1 | 1 |
| Perte (gain) actuariel | 14 | 3 | (37) |
| Écarts de conversion | 6 | 4 | 7 |
| ENGAGEMENT EN FIN DE PÉRIODE | 704 | 652 | 764 |

2011

Aucune modification des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi n'est intervenue en 2011.

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> | 2011 | 2010 | 2009 |
|---|------------|------------|-----------|
| Actifs de couverture en début de période | 112 | 99 | 75 |
| Rendement attendu des actifs | 7 | 6 | 6 |
| Contribution de l'employeur | 6 | 5 | 6 |
| Contribution des salariés | 1 | 1 | 1 |
| Prestations payées | (7) | (4) | (4) |
| Variation de périmètre | 7 | - | - |
| Écarts actuariels | 3 | 1 | 11 |
| Écart de conversion | 4 | 4 | 5 |
| ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN DE PÉRIODE | 133 | 112 | 99 |

Les actifs de couverture concernent principalement l'engagement de retraite de GeoPost UK.

Composition des actifs de couverture

| | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|------------------------|------------|------------|------------|
| Actions | 28 % | 44 % | 43 % |
| Obligations d'État | 23 % | 20 % | 21 % |
| Obligations privées | 19 % | 20 % | 21 % |
| Fonds d'investissement | 29 % | 12 % | 8 % |
| Fonds en devise | 0 % | 4 % | 7 % |

Rapprochement de l'engagement net avec la provision reconnue au bilan

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|---|------------|------------|------------|
| Engagement | 704 | 652 | 764 |
| Actifs de couverture | (133) | (112) | (99) |
| Engagement net | 572 | 540 | 665 |
| Gains (pertes) actuariels non comptabilisés | 47 | 64 | 96 |
| Coût des services passés non comptabilisés | (1) | (1) | 1 |
| PROVISION AU BILAN | 618 | 603 | 762 |
| Dont provision non courante | 594 | 579 | 738 |
| Dont provision courante | 25 | 24 | 24 |

Évolution des écarts actuariels et coût des services passés non reconnus

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Pertes (gains) actuariels et coût des services passés non reconnus en début de période | (63) | (96) | (53) |
| Écarts actuariels liés à des changements d'hypothèses ⁽¹⁾ | 25 | (22) | 50 |
| Écarts actuariels liés à des effets d'expérience | (12) | 23 | (117) |
| Écarts actuariels sur les actifs de couverture | (3) | (1) | (11) |
| Amortissement des écarts actuariels et coût des services passés | 6 | 5 | 8 |
| Effet des liquidations et modifications de régimes | - | 28 | 28 |
| PERTES (GAINS) ACTUARIELS ET COÛT DES SERVICES PASSÉS NON RECONNUS EN FIN DE PÉRIODE | (46) | (63) | (96) |

(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 50 points de base du taux d'actualisation aurait pour effet une hausse d'environ 36 millions d'euros de l'engagement net relatif aux avantages postérieurs à l'emploi du Groupe.

33.5 Analyse de la charge au titre des avantages postérieurs à l'emploi

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2010 | 2009 |
|---|-----------|--------------|--------------|
| Coût des services rendus | 21 | 21 | 24 |
| Coût de désactualisation | 31 | 36 | 44 |
| Rendement attendu des actifs | (7) | (6) | (6) |
| Amortissement des pertes (gains) actuariels | (6) | (5) | (8) |
| Amortissement du coût des services passés | 1 | - | 1 |
| Réductions / liquidations de régime | - | (182) | (201) |
| CHARGE (PRODUIT) DE LA PÉRIODE | 40 | (136) | (144) |

33.6 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 |
|------------------------------|---------------------|
| 2012 | 24 |
| 2013 | 23 |
| 2014 | 23 |
| 2015 | 23 |
| 2016 | 23 |

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 34 Dettes envers les établissements de crédit de l'Activité bancaire

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Comptes ordinaires créditeurs | 84 | 247 | 264 |
| Comptes et emprunts au jour le jour | 74 | 62 | 207 |
| Autres sommes dues | 9 | 4 | 1 |
| Dettes envers les établissements de crédit à vue | 166 | 313 | 473 |
| Titres donnés en pension livrée | 10 372 | 5 377 | 3 963 |
| Comptes et emprunts à terme | 328 | 480 | 1 183 |
| Intérêts courus | 0 | 0 | 0 |
| Dettes envers les établissements de crédit à terme | 10 700 | 5 856 | 5 146 |
| Dépôts de garantie reçus | 338 | 315 | 473 |
| Dettes subordonnées | 796 | 1 236 | 502 |
| Certificats de dépôts | 5 464 | 4 523 | 3 807 |
| Dettes représentées par un titre | 6 598 | 6 075 | 4 782 |
| DETTES FINANCIÈRES DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE | 17 463 | 12 245 | 10 401 |

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.

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 | | |
|--|-----------------|---------------|--------------|-----------------------|----------|------------|------------------|----------|------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2011 | 2010 | 2009 | 2011 | 2010 | 2009 | 2011 | 2010 | 2009 | 2011 | 2010 | 2009 |
| Décembre | | | | | | | | | | | | |
| Dettes envers les établissements de crédit à vue | 166 | 313 | 473 | | | | | | | 166 | 313 | 473 |
| Dettes envers les établissements de crédit à terme | 10 516 | 5 856 | 5 046 | | | 100 | 184 | | | 10 700 | 5 856 | 5 146 |
| Dettes représentées par un titre | 5 802 | 6 075 | 4 280 | | | | 796 | | 502 | 6 598 | 6 075 | 4 782 |
| TOTAL | 16 483 | 12 245 | 9 799 | 0 | 0 | 100 | 980 | 0 | 502 | 17 463 | 12 245 | 10 401 |

NOTE 35 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> | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Livret A | 56 990 | 54 692 | 55 583 |
| PEL | 19 752 | 19 254 | 18 417 |
| CEL | 6 498 | 6 467 | 6 383 |
| PEP | 485 | 607 | 728 |
| LEP | 9 785 | 10 468 | 11 360 |
| Livret Développement Durable | 4 630 | 4 227 | 4 125 |
| Livret jeune | 929 | 1 004 | 1 096 |
| Livret B | 2 462 | 2 582 | 2 678 |
| Comptes de liquidité PEA | 269 | 284 | 282 |
| Autres comptes à régime spécial | 4 125 | 2 279 | 1 930 |
| Comptes d'épargne à régime spécial | 105 925 | 101 862 | 102 582 |
| Comptes ordinaires créditeurs clientèle | 46 829 | 45 909 | 43 279 |
| Emprunts clientèle | 320 | 0 | 2 |
| Titres et valeurs donnés en pension | 0 | 0 | 0 |
| Autres sommes dues à la clientèle | 310 | 412 | 462 |
| Dettes envers la clientèle à vue | 47 458 | 46 321 | 43 742 |
| Emprunts clientèle | 0 | 0 | 0 |
| Comptes à terme | 622 | 549 | 962 |
| Titres et valeurs donnés en pension | 2 231 | 2 311 | 2 522 |
| Dettes envers la clientèle à terme | 2 853 | 2 860 | 3 484 |
| TOTAL DETTES ENVERS LA CLIENTÈLE DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE | 156 236 | 151 043 | 149 808 |

Depuis le 1^{er} janvier 2009, les fonds des Livrets A de La Banque Postale, qui étaient accueillis auparavant par la Caisse Nationale d'Épargne, sont repris en direct par La Banque Postale. Cette disposition fait suite à la loi de banalisation de la distribution du Livret A qui a eu pour conséquence la suppression de la Caisse Nationale d'Épargne.

NOTE 36 Autres passifs financiers de l'Activité bancaire

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|---|--------------|------------|--------------|
| Passifs financiers à la juste valeur par le résultat | 250 | 113 | 388 |
| Instruments dérivés de couverture | 234 | 182 | 218 |
| Autres passifs financiers | 681 | 640 | 473 |
| TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE | 1 165 | 934 | 1 079 |

Les « Passifs financiers à juste valeur par résultat » correspondent à des instruments dérivés de taux.

NOTE 37 Dettes fournisseurs et autres dettes*(en millions d'euros)*

| | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | 1 290 | 1 304 | 1 078 |
| Dettes fiscales et sociales | 1 715 | 1 770 | 1 626 |
| Dettes fournisseurs d'immobilisations | 213 | 240 | 227 |
| Dettes sur opérations du courrier international | 482 | 508 | 446 |
| Avances et acomptes clients | 164 | 160 | 181 |
| Autres dettes d'exploitation | 242 | 245 | 346 |
| TOTAL | 4 106 | 4 227 | 3 904 |

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**NOTE 38 Information sur les risques hors activité bancaire****38.1** Risque de crédit**38.2** Risque de liquidité**38.3** Risque de taux**38.4** 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.

38.1 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.

38.2 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 crédit confirmées et dispose d'une ligne de crédit syndiqué d'un montant de 650 millions d'euros (voir note 42.4.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 confirmées).

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.

| | Montant au bilan 31/12/2011 | Flux 2012 | | Flux 2013 | | Flux 2014-2016 | | Flux 2017 et au-delà | |
|---|-----------------------------------|------------|--------------|------------|------------|----------------|--------------|-------------------------|--------------|
| | | Intérêts | Principal | Intérêts | Principal | Intérêts | Principal | Intérêts | Principal |
| <i>(en millions d'euros)</i> | | | | | | | | | |
| Emprunts obligataires | 5 823 | 253 | | 253 | 726 | 655 | 945 | 710 | 3 900 |
| <i>Dont :</i> | | | | | | | | | |
| • <i>Emprunts au coût amorti</i> | 3 108 | 137 | | 137 | 726 | 322 | | 464 | 2 380 |
| • <i>Emprunts en juste valeur</i> | 2 176 | 92 | | 92 | | 262 | 445 | 246 | 1 520 |
| • <i>Emprunts en couverture de juste valeur</i> | 539 | 24 | | 24 | | 71 | 500 | | |
| Autres dettes financières | | | | | | | | | |
| Location-Financement | 84 | | 9 | | 17 | | 58 | | |
| Bons La Poste | 70 | | 70 | | | | | | |
| Billets de trésorerie | 666 | | 666 | | | | | | |
| Concours bancaires courants | 17 | | 17 | | | | | | |
| Dépôts et cautionnements reçus | 401 | | 377 | | 5 | | 14 | | 6 |
| Autres emprunts au coût amorti | 21 | | 17 | | | | | | |
| Instruments dérivés | | | | | | | | | |
| Dérivés au passif | 74 | 10 | | 4 | | (9) | 52 | | |
| Dérivés à l'actif | (464) | (75) | | (82) | (1) | (168) | (57) | (97) | |
| TOTAL | 6 692 | 188 | 1 156 | 175 | 746 | 478 | 1 012 | 613 | 3 906 |

38.3 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 6,5 millions d'euros, après prise en compte des instruments dérivés de gestion de la dette (contre 6 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 11,3 millions d'euros au 31 décembre 2009).

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 15 millions d'euros (contre 10 millions d'euros au 31 décembre 2010), 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.

38.4 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 2011, 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 39 Information sur les risques liés à l'Activité bancaire

39.1 Politique de maîtrise des risques

39.2 Organisation générale de la Direction des risques de La Banque Postale

39.3 Les facteurs structurels de risque

39.4 Exposition aux risques de La Banque Postale

39.1 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.

39.2 Organisation générale de la Direction des risques de La Banque Postale

La Direction des risques, dont l'effectif cible à fin 2011 est de 70 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.

39.3 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 :

39.3.1. Risque de crédit

39.3.2. Risque de contrepartie

39.3.3. Risque de marché

39.3.4. Risque de liquidité

39.3.5. Risque global de taux

39.3.1. 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 2011, au nombre de 135. Compte tenu des limites en vigueur, ils disposaient tous d'une notation interne au moins BBB, au moment de l'investissement. Néanmoins, des émetteurs ont vu leur notation être dégradée à BB et BB+ en 2009 et 2011. Il s'agit d'émetteurs appartenant au secteur automobile et à la distribution, principalement français, et de la dette souveraine du Portugal.

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.

L'obtention en septembre 2011 de l'agrément du crédit aux entreprises a permis à La Banque Postale de développer une offre de crédit aux côtés de pools bancaires. Au 31 décembre 2011, cinq établissements avaient obtenu des crédits, qu'il s'agisse d'ouvertures de crédit confirmé ou de participation à des clubs deals. Il s'agit de caisses de prévoyance, de caisses de régime spécial et de sociétés françaises. Toutes ces entités sont notées au moins A.

39.3.2. Risque de contrepartie

Dans la terminologie utilisée à La Banque Postale, le risque de contrepartie naît principalement des opérations sur instruments financiers à terme. L'exposition est mesurée par la méthode de la valeur présente. Ces opérations ont lieu principalement avec des contreparties bancaires. Elles 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.

L'activité de crédit aux entreprises autorisée depuis septembre 2011 génère des demandes ponctuelles de swaps des entreprises clientes, parallèlement aux demandes de crédit. Ces swaps ne font pas l'objet de collatéralisation. Ces opérations sont rares pour La Banque Postale : au 31 décembre 2011, une autorisation de swap avait été validée avec une entreprise.

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 peu significatifs.

39.3.3. 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 %, 1 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 2011, intègre des événements historiques (attentats du 11 septembre 2001, LTCM...) 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.

39.3.4. Risque de liquidité

Du fait des limites de l'agrément initialement délivré par le CECEI, le bilan de l'activité de banque de détail de La Banque Postale présente au 31 décembre 2011 un excédent de ressources important, l'encours de crédits aux particuliers ne représentant qu'un tiers des fonds déposés par la clientèle.

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 immobiliers ou aux personnes morales, 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 non centralisé 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 à la clientèle 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 des risques.
- 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.

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 annuelle de manière à les ajuster à minima au regard de l'évolution de la volatilité des encours (changement de comportement...).

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 de La Banque Postale sur le marché court terme et de satisfaire la clientèle institutionnelle ;
- un programme de 10 milliards d'euros d'EMTN mis en place en fin d'année 2006. Deux émissions de 500 millions d'euros et 750 millions d'euros de titres subordonnés, éligibles en fonds propres complémentaires, ont été réalisées respectivement en novembre 2006 et novembre 2010. L'émission de 500 millions d'euros a été remboursée en décembre 2011 ;

- l'usage de pensions sur les titres du portefeuille d'actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance. Ce portefeuille est principalement constitué d'obligations d'État, d'excellente qualité (67 % AAA, en hausse de 3 % par rapport à 2010) et rapidement mobilisables. À fin 2011, cette réserve de liquidité était composée à 93 % de titres souverains (contre 97 % fin 2010) ;
- un accès au marché interbancaire.

39.3.5. Risque global de taux

Le risque de taux représente l'éventualité de voir les marges futures ou la valeur économique de La Banque Postale affectées 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 couvrant la juste valeur ou les flux de trésorerie selon les sous-jacents couverts, conformément à la réglementation IFRS applicable.

39.4 Exposition aux risques de La Banque Postale

| (en millions d'euros) | 2011 | 2010 | 2009 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Actifs financiers à la juste valeur par résultat (hors titres à revenu variable) | 10 953 | 4 203 | 6 527 |
| Instruments dérivés de couverture | 272 | 335 | 363 |
| Actifs financiers disponibles à la vente (hors titres à revenu variable) | 8 380 | 8 693 | 9 970 |
| Prêts et créances sur les établissements de crédit | 74 882 | 73 494 | 73 967 |
| Prêts et créances sur la clientèle | 45 083 | 39 214 | 33 075 |
| Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance | 35 377 | 37 413 | 34 627 |
| Expositions au bilan nettes de dépréciation | 174 947 | 163 352 | 158 529 |
| Engagements de financement donnés | 14 278 | 11 896 | 8 075 |
| Engagements de garanties donnés | 2 861 | 2 607 | 265 |
| Expositions hors-bilan | 17 139 | 14 503 | 8 340 |
| TOTAL DE L'EXPOSITION NETTE | 192 086 | 177 855 | 166 869 |

Les risques suivants sont détaillés ci-après :

39.4.1. Risque de crédit sur opérations de marché

39.4.2. Risque de crédit sur opérations avec la clientèle

39.4.3. Risque de contrepartie

39.4.4. Risque de liquidité

39.4.5. Risque de marché

39.4.6. Risque global de taux

39.4.1. Risques de crédit sur opérations de marché

Au 31 décembre 2011

| Catégorie (en millions d'euros) | Souverain | Bancaire | Corporate | Titrisation | Total |
|--|---------------|---------------|--------------|-------------|----------------|
| Actifs financiers à la juste valeur par résultat | 1 472 | 9 082 | 312 | | 10 866 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 2 434 | 6 212 | 670 | 3 | 9 319 |
| Prêts et créances sur établissements de crédit | 1 305 | 73 165 | 12 | 400 | 74 882 |
| Actifs détenus jusqu'à l'échéance | 32 915 | 2 356 | 106 | | 35 377 |
| EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION | 38 126 | 90 815 | 1 100 | 403 | 130 444 |

| Notation <i>(en millions d'euros)</i> | AAA | AA | A | Autres | Total |
|--|----------------|---------------|--------------|--------------|----------------|
| Actifs financiers à la juste valeur par résultat | 2 271 | 3 232 | 5 191 | 172 | 10 866 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 5 695 | 1 094 | 1 467 | 1 063 | 9 319 |
| Prêts et créances sur établissements de crédit | 72 171 | 1 735 | 901 | 75 | 74 882 |
| Actifs détenus jusqu'à l'échéance | 23 798 | 9 056 | 1 299 | 1 224 | 35 377 |
| EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION | 103 935 | 15 117 | 8 858 | 2 534 | 130 444 |

| Zone géographique <i>(en millions d'euros)</i> | France | Zone euro | Hors zone euro | Total |
|--|----------------|---------------|----------------|----------------|
| Actifs financiers à la juste valeur par résultat | 9 805 | 825 | 236 | 10 866 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 7 912 | 948 | 459 | 9 319 |
| Prêts et créances sur établissements de crédit | 73 489 | 1 020 | 373 | 74 882 |
| Actifs détenus jusqu'à l'échéance | 22 685 | 11 703 | 989 | 35 377 |
| EXPOSITIONS AU BILAN NETTES DE DÉPRÉCIATION | 113 891 | 14 496 | 2 057 | 130 444 |

Au 31 décembre 2010

| Catégorie <i>(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 <i>(en millions d'euros)</i> | 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 <i>(en millions d'euros)</i> | 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 <i>(en millions d'euros)</i> | 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 <i>(en millions d'euros)</i> | 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 <i>(en millions d'euros)</i> | 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 |

Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance

Il s'agit d'actifs de bonne qualité, essentiellement constitués de créances émises ou garanties par des États de la zone euro, ainsi que le montrent les tableaux ci-dessus. Les émetteurs souverains notés AAA représentent 68,5 % des positions sur Souverains.

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, ces derniers représentant l'essentiel des actifs financiers à la juste valeur par le résultat. Il s'agit d'actifs de très bonne qualité, comme le montrent les tableaux ci-dessus.

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 2011, La Banque Postale dispose de 73,5 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+.

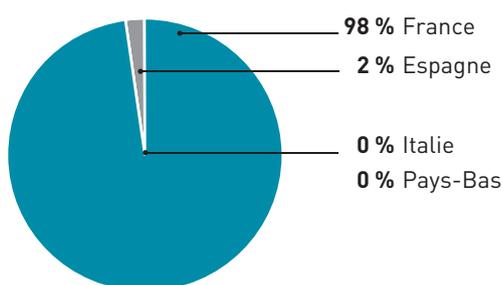
Le risque de contrepartie sur les opérations de prêt / mise en pension de titres est limité par le fait que La Banque Postale ne traite ces instruments qu'après finalisation d'un contrat cadre qui inclut la mise en place d'un collatéral. Pour cette raison, le risque de crédit sur les repo est quasi nul au 31 décembre 2011.

Point spécifique sur les titrisations

La Banque Postale a une exposition de 412,7 millions d'euros sur des titrisations qui se répartissent en actifs financiers disponibles à la vente (3 millions d'euros), prêts et créances sur établissements de crédit (400 millions d'euros) et prêts et créances sur la clientèle (10 millions d'euros). Un investissement a été réalisé en 2011 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 2011



Au 31 décembre 2011, 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

Recensement par catégorie

| (en millions d'euros) | Prêts et créances | Actifs disponibles à la vente | Actifs détenus jusqu'à l'échéance | Portefeuille bancaire ⁽¹⁾ | Actifs à la juste valeur par résultat ⁽¹⁾ | Total bilan après dépréciations | Hors bilan ⁽²⁾ | Total net |
|-----------------------|-------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--|---------------------------------|---------------------------|-----------|
| Grèce | | 1,7 | 43,7 | 45,4 | | 45,4 | 51,0 | 96,3 |
| Irlande | | 0,9 | | 0,9 | | 0,9 | 85,9 | 86,8 |
| Portugal | | 5,3 | 1 156,8 | 1 162,1 | | 1 162,1 | 125,0 | 1 287,1 |

(1) Les valeurs présentées sont exprimées en valeur nette comptable au bilan.

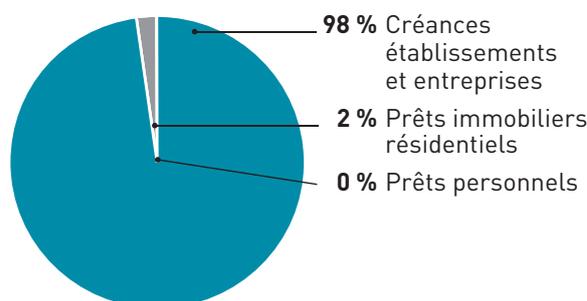
(2) Les montants hors bilan correspondent aux expositions indirectes à travers des garanties données notamment à des OPCVM du Groupe.

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 2011



Complément d'information sur les expositions souveraines

Les recensements des expositions souveraines ont été établis selon le périmètre défini par l'Autorité bancaire européenne (ABE), c'est-à-dire en reprenant dans les données les expositions sur les collectivités régionales, les administrations centrales et entreprises bénéficiant d'une garantie de l'État.

Expositions souveraines ayant fait l'objet d'un plan de soutien (Grèce, Irlande, Portugal)

Les expositions du secteur Assurances étant très peu significatives, elles ne sont pas détaillées ci-dessous.

Représentation des gains et pertes latentes sur réserves AFS des expositions

| <i>(en millions d'euros)</i> | Actifs disponibles à la vente | Gains et pertes inscrits en réserves | Niveau de hiérarchie de JV |
|------------------------------|----------------------------------|---|-------------------------------|
| Grèce | 1,7 | | N2 |
| Irlande | 0,9 | (0,1) | N1 |
| Portugal | 5,3 | (3,2) | N1 |

Impact des dépréciations

| <i>(en millions d'euros)</i> | Total | Dont dépréciations | Total avant dépréciation |
|------------------------------|---------|-----------------------|-----------------------------|
| Grèce | 96,3 | 241,3 | 337,6 |
| Irlande | 86,8 | | 86,8 |
| Portugal | 1 287,1 | | 1 287,1 |

Le montant de la dépréciation sur les expositions directes a été évalué à 71,9 % sur les actifs détenus jusqu'à l'échéance en utilisant un modèle de cash flow prévisionnel basé sur un scénario d'abandon partiel en nominal et d'échange pour le solde en des titres de maturité mixte correspondant au cadre des négociations entre la Grèce

et ses créanciers privés représentés par l'IIF. Par ailleurs, une dépréciation complémentaire a été enregistrée en coût du risque, en appliquant ce taux de dépréciation aux expositions indirectes provenant d'OPCVM du Groupe bénéficiant d'une garantie en capital ou performance.

Représentation par maturité

| <i>(en millions d'euros)</i> | Total | Durée restante en années | | | | | | |
|------------------------------|---------|--------------------------|------|-------|-------|-------|------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | < 10 | > 10 |
| Grèce | 96,3 | | | 32,7 | 19,3 | 0,1 | 43,7 | 0,5 |
| Irlande | 86,8 | | | 85,9 | | 0,9 | | |
| Portugal | 1 287,1 | | 85,1 | 247,3 | 536,5 | 414,8 | 1,9 | 1,5 |

Expositions souveraines dans les autres pays

| <i>(en millions d'euros)</i> | Portefeuille bancaire | Actifs à la juste valeur par résultat | Total Expositions directes ⁽¹⁾ | Total Expositions directes et indirectes ⁽²⁾ | Exposition en % |
|------------------------------|--------------------------|---|---|--|--------------------|
| Grèce | 45 | | 45 | 96 | 0,2 % |
| Irlande | 1 | | 1 | 87 | 0,2 % |
| Italie | 2 733 | 50 | 2 783 | 2 959 | 7,6 % |
| Portugal | 1 162 | | 1 162 | 1 287 | 3,3 % |
| Espagne | 1 600 | | 1 600 | 1 632 | 4,2 % |
| Total GIPEs | 5 540 | 50 | 5 591 | 6 062 | 15,5 % |
| Allemagne | 4 492 | | 4 492 | 4 492 | 11,5 % |
| Autriche | 247 | | 247 | 281 | 0,7 % |
| Belgique | 1 316 | | 1 316 | 1 316 | 3,4 % |
| France | 24 112 | 1 422 | 25 533 | 25 593 | 65,5 % |
| Grande-Bretagne | 1 | | 1 | 1 | 0,0 % |
| Luxembourg | 22 | | 22 | 22 | 0,1 % |
| Pays Bas | 13 | | 13 | 13 | 0,0 % |
| Pologne | 7 | | 7 | 7 | 0,0 % |
| Slovaquie | 1 | | 1 | 1 | 0,0 % |
| Slovénie | 2 | | 2 | 2 | 0,0 % |
| Suède | 1 | | 1 | 1 | 0,0 % |
| Supranational | 347 | | 347 | 347 | 0,9 % |
| Total Europe | 30 561 | 1 422 | 31 982 | 32 076 | 82 % |
| Reste du monde | 955 | | 955 | 955 | 2,4 % |
| TOTAL | 37 057 | 1 472 | 38 529 | 39 093 | 100 % |

(1) Exposition brute : valeur nette comptable (y compris dépréciation).

(2) Exposition nette : expositions brutes auxquelles s'ajoutent les garanties reçues ou délivrées.

39.4.2. 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 financiers 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 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 financements et les moyens de paiement accordés aux personnes morales de droit privé ou de droit public, tant par La Banque Postale elle-même que par ses filiales spécialisées.

La Banque Postale a obtenu en septembre 2011, l'agrément de l'Autorité de contrôle prudentiel pour proposer des financements destinés aux personnes morales (« PMO ») et, pour ce faire, s'appuie notamment sur une filiale dédiée, La Banque Postale Crédit Entreprises (LBPCE).

La Banque Postale a retenu une approche prudente et une montée en gamme progressive. Aussi, le déploiement de l'offre de crédits à la clientèle est étalée sur plusieurs années après une phase de test sur des sites pilotes.

La mise en marché des premières offres a été conduite en septembre 2011 et concerne les produits suivants :

- la facilité de caisse, déjà couverte par l'agrément initial de La Banque Postale, dont l'utilisation sera progressivement étendue ;
- le crédit-bail mobilier. Celui-ci a été mis en marché en partenariat avec un établissement prestataire apportant son expertise et prenant une part du risque de crédit ;
- le crédit moyen terme pour le financement de la création et la reprise de TPE/Pros. Celui-ci s'appuie pour l'instruction des dossiers sur des partenariats

avec des réseaux spécialisés. Dans un premier temps, le crédit moyen terme est mis en marché également en partenariat avec un établissement prestataire apportant son expertise sur l'intégralité du processus crédit ;

- le crédit aux grandes entreprises sous forme de crédits syndiqués.

b) Dispositif mis en œuvre à La Banque Postale

La Direction des risques de crédit est chargée, au niveau du Groupe La Banque Postale, de définir les règles et les outils encadrant la prise de risque et la gestion du risque né, de surveiller l'application effective de ces règles et le bon fonctionnement des outils.

Elle suit l'évolution des risques grâce aux indicateurs qu'elle a définis ; elle analyse les engagements les plus importants et s'assure du bon fonctionnement des Comités d'engagement ; elle assure également une fonction de veille réglementaire et d'assistance vis-à-vis des acteurs opérationnels de la filière crédit.

Maîtrise des activités exercées pour le marché des particuliers

Directement par La Banque Postale

La Direction des risques de crédit est responsable, au niveau national, des règles qui encadrent la prise de risque.

Elle fait évoluer les règles d'octroi et les règles d'engagement des crédits après avoir pris l'avis de la Direction de l'activité banque de détail, de la Direction commerciale et de la Direction des opérations, avec pour objectif :

- d'accompagner le développement de l'offre et des activités de la Banque dans le domaine de la distribution de crédits ;
- de garantir la maîtrise de son coût du risque sur ses encours et sa production nouvelle ;
- de garantir le respect de la réglementation en vigueur dans le domaine des crédits à la clientèle.

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 comptable.

Au-delà de ses limites de compétences propres, elle fait valider ces « règles du jeu » en Comité des risques (présidé par un membre du Directoire) ou en Directoire sur demande du président du Comité des Risques.

Après validation des règles, elle s'assure de leur mise en œuvre et suit leur correcte application à la fois par des contrôles à distance qu'elle réalise elle-même et par les remontées des contrôles de premier et de second niveau effectués sur place par la ligne commerciale bancaire et les contrôleurs internes des centres financiers.

La Direction des risques de crédit 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 *backtesting* réguliers.

Elle est responsable de la veille réglementaire en matière de risque de crédit et communique régulièrement les principales évolutions à la ligne commerciale bancaire et aux Centres Financiers.

Pour mener à bien ses missions au sein du Groupe La Banque Postale, la Direction des risques pilote une « filière risque de crédit » comprenant, outre la Direction des risques de crédit, un réseau de correspondants à la Direction des opérations, dans les Centres Financiers, à la Direction commerciale et dans les filiales de La Banque Postale

Par La Banque Postale Financement

La distribution des crédits à la consommation est effectuée par une filiale spécialisée, La Banque Postale Financement (LBPF).

La Banque Postale :

- veille à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour s'assurer que LBPF respecte les diligences liées à l'application dudit règlement ;
- s'assure de la cohérence des systèmes mis en place chez La Banque Postale et chez LBPF afin de permettre une mesure et une surveillance des risques au niveau consolidé ;
- vérifie l'adoption par LBPF de procédures adéquates permettant la production des informations utiles pour l'exercice de la surveillance des risques sur base consolidée.

LBPF est responsable de la définition des règles opérationnelles d'octroi, d'engagement, de gestion, de

recouvrement et de surveillance des risques, relatives aux crédits que la filiale est autorisée à délivrer.

LBPF informe la Direction des risques de LBP, via le « Comité des risques transverse La Banque Postale - LBPF » 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 LBPF au moyen d'un reporting adéquat.

Maîtrise de l'activité Personnes Morales

Le dispositif de maîtrise des risques retenu pour l'activité de financement des personnes morales a pour objectif de permettre de détecter les risques à tous les niveaux sur chacun des processus de l'activité (octroi, gestion, recouvrement et provisionnement).

Il s'appuie sur les éléments suivants :

- création d'un dispositif complet de Comités. Ces Comités couvrent le risque client pour l'ensemble des financements, permettant la gouvernance du contrôle et de la surveillance des risques ;
- mise en place d'un suivi des risques individuels et d'une base de pilotage des risques globaux. L'identification de chaque événement générateur de risque survenant sur une contrepartie est recherchée. Une base événements archive les événements recensés permettant d'établir une liste de surveillance en cas d'événements multiples. Une base de pilotage permet de suivre l'évolution globale des encours et leur ventilation par segment, type de financement, notation... ;
- mise en place d'un contrôle des délégations. Ce contrôle permet de s'assurer de la correcte application des conditions d'octroi des financements et du bon exercice des délégations (respect des niveaux délégataires et du bien-fondé des décisions) ;
- les résultats individuels des contrôles de premier et de second niveau sont présentés au Comité de délégations, lequel rapporte régulièrement ses activités et décisions au Comité des risques ;
- vérification par une fonction de contrôle de la pertinence des modèles statistiques et de score. Le *backtesting* est réalisé par la Direction des risques de crédit dans le cadre du dispositif de contrôle de second niveau ;
- création d'une cellule nationale « affaires spéciales et contentieux PMO » et de cellules régionales « affaires spéciales et contentieux PMO ». Ces cellules apprécient la situation du client et ses capacités de redressement, négocient le plan d'apurement amiable avec le client, participe aux éventuelles réunions du *pool* bancaire, assurent les relations avec les administrateurs ou liquidateurs judiciaires, les conciliateurs ou mandataires ad hoc.

c) Exposition au risque

EXERCICE 2011

| <i>(en millions d'euros)</i> | Bilan brut au 31/12/2011 | | Hors-bilan brut au 31/12/2011 | | Exposition totale au 31/12/2011 | |
|-------------------------------|--------------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|---------------------------------|--------------|
| | Encours | % exposition totale | Encours | % exposition totale | Encours | % total |
| Prêts immobiliers | 41 861 | 93 % | 3 200 | 7 % | 45 061 | 76 % |
| Prêts consommation | 1 930 | 100 % | 4 | 0 % | 1 934 | 3 % |
| Crédits aux personnes morales | 141 | 25 % | 425 | 75 % | 566 | 1 % |
| Comptes ordinaires débiteurs | 493 | 4 % | 10 615 | 96 % | 11 108 | 19 % |
| Autres crédits de trésorerie | 602 | 100 % | | | 602 | 1 % |
| Autres | 30 | 100 % | | | 30 | 0 % |
| TOTAL | 45 057 | 76 % | 14 244 | 24 % | 59 301 | 100 % |

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 % |

L'exposition « prêts immobiliers » a augmenté de plus de 11 % en 2011. Ils représentent 76 % de l'exposition totale. Néanmoins, la part relative dans le total des expositions est en baisse par rapport à l'exercice précédent du fait d'une hausse des prêts consommation qui passent de 2 %

à plus de 3 % de l'exposition, de la part des découverts autorisés qui atteint 19 % de l'exposition et de la nouvelle activité de prêts aux personnes morales qui atteint 1 % de l'exposition totale.

d) Garanties obtenues

EXERCICE 2011

| | | Sûreté réelle | | Cauton personne morale | | Cauton personne physique | | Sans garantie | | Bilan brut au 31/12/2011 | |
|--|---------|---------------|------|------------------------------|------|--------------------------------|-----|---------------|-------|-----------------------------|-------|
| | | Encours | % | Encours | % | Encours | % | Encours | % | Encours | % |
| <i>(en millions d'euros)</i> | | | | | | | | | | | |
| Prêts immobiliers | Sains | 8 700 | 21 % | 31 542 | 76 % | 705 | 2 % | 771 | 2 % | 41 718 | 100 % |
| | Douteux | 73 | 51 % | 59 | 41 % | 2 | 1 % | 9 | 6 % | 143 | 0 % |
| TOTAL | | 8 773 | | 31 601 | | 707 | | 780 | | 41 861 | |
| Prêts consommation | Sains | 1 | 0 % | | | | | 1 894 | 100 % | 1 895 | 98 % |
| | Douteux | | | | | | | 36 | 100 % | 36 | 2 % |
| TOTAL | | 1 | | | | | | 1 930 | | 1 931 | |
| Crédits aux personnes morales | Sains | | | | | | | 141 | 100 % | 141 | 100 % |
| | Douteux | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | | 141 | | 141 | |

98 % des prêts immobiliers ont été octroyés avec une garantie dont 76 % avec le cautionnement d'une personne morale. L'intégralité des encours de prêts consommation et des prêts aux personnes morales est sans garantie.

EXERCICE 2010

| | | Sûreté réelle | | Cauton personne morale | | Cauton 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 | | | | 37 465 | |
| Prêts consommation | Sains | | | | | | | 810 | 100 % | 810 | 99 % |
| | Douteux | | | | | | | 6 | 100 % | 6 | 1 % |
| TOTAL | | | | | | | | 816 | | 816 | |

EXERCICE 2009

| | | Sûreté réelle | | Cautio personne morale | | Cautio personne physique | | Sans garantie | | Bilan brut au 31/12/2009 | |
|------------------------------|---------|---------------|------|------------------------------|------|--------------------------------|-----|---------------|-------|-----------------------------|-------|
| | | 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 | |

e) Qualité du crédit des actifs financiers ni en souffrance ni dépréciés individuellement

EXERCICE 2011

| | | Encours | % |
|--|--------------|---------------|--------------|
| <i>(en millions d'euros)</i> | | | |
| Prêts immobiliers sains | sans impayé | 41 582 | 100 % |
| | avec impayés | 136 | 0 % |
| TOTAL SAINS | | 41 718 | 100 % |
| Prêts consommation sains | sans impayé | 1 895 | 100 % |
| | avec impayés | 38 | |
| TOTAL SAINS | | 1 933 | 100 % |
| Crédits aux personnes morales sains | sans impayé | 141 | 100 % |
| | avec impayés | | |
| TOTAL SAINS | | 141 | 100 % |

La part des encours immobiliers sains sans impayés (99,7 %) progresse légèrement par rapport à l'exercice précédent.

EXERCICE 2010

| | | Encours | % |
|---------------------------------|--------------|---------------|--------------|
| <i>(en millions d'euros)</i> | | | |
| 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 % |

f) Actifs financiers en souffrance

EXERCICE 2011

| <i>(en millions d'euros)</i> | Encours non dépréciés présentant des impayés | | | | Encours douteux | Garanties | | | |
|-------------------------------|---|-----------|----------------------|------------|--------------------|--------------------|----------------------|------------------------|-------------------|
| | < 30 j | 30 j à | | Total | | Sûretés réelles | Cautions | | Sans garanties |
| | | 60 j | 180 j ⁽¹⁾ | | | | personnes morales | Personnes physiques | |
| Prêts immobiliers | 68 | 31 | 37 | 136 | 143 | 119 | 142 | 6 | 12 |
| Crédits à la consommation | 34 | 4 | | 38 | 36 | | | | 36 |
| Crédits aux personnes morales | | | | | | | | | |
| TOTAL | 102 | 35 | 37 | 174 | 179 | 119 | 142 | 6 | 48 |

(1) S'agissant des crédits à la consommation, la durée maximale est de 90 jours.

Le stock de prêts immobiliers en impayé diminue au 31 décembre 2011 par rapport à l'année précédente de 13,5 %. Celui des encours douteux enregistre une hausse de 30 %.

Le stock d'encours non dépréciés présentant des impayés et des encours douteux pour les prêts consommation augmente de 55 millions d'euros en 2011 par rapport à 2010, année de début d'activité.

EXERCICE 2010

| <i>(en millions d'euros)</i> | Encours non dépréciés présentant des impayés | | | | Encours douteux | Garanties | | | |
|------------------------------|---|-----------|----------------------|------------|--------------------|--------------------|----------------------|------------------------|-------------------|
| | < 30 j | 30 j à | | Total | | Sûretés réelles | Cautions | | Sans garanties |
| | | 60 j | 180 j ⁽¹⁾ | | | | personnes morales | Personnes physiques | |
| 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 |

(1) 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 ⁽¹⁾ | 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 | | 146 | 82 | 109 | 103 | 5 | 12 |

(1) S'agissant des crédits à la consommation, la durée maximale est de 90 jours.

g) Analyse des actifs financiers individuellement dépréciés

EXERCICE 2011

| (en millions d'euros) | Type de garantie | Créances | Valeur garantie retenue | Provisions actualisées | Taux de provisionnement actualisé |
|--|--------------------------------------|------------|-------------------------------|---------------------------|---|
| Prêts immobiliers douteux | Sûreté réelle | 54 | 47 | 12 | 22 % |
| | Cautions personnes morales | 24 | 23 | 1 | 4 % |
| | Personne physique | 1 | | 1 | 70 % |
| | Sans garantie | 8 | | 8 | 100 % |
| | Douteux par contagion sans impayé | 56 | 51 | 10 | 18 % |
| TOTAL | | 143 | 121 | 32 | 22 % |
| Prêts à la consommation | | 36 | | 11 | 31 % |
| Crédits aux personnes morales douteux | | | | | |
| Comptes ordinaires débiteurs douteux | | 101 | | 75 | 74 % |

Le taux de provisionnement sur les prêts immobiliers baisse par rapport à l'exercice précédent, à 22 %. Celui des comptes ordinaires diminue légèrement, passant de 77 % à 74 %. Pour les prêts à la consommation, ce taux passe à 31 % contre 19 % l'année précédente.

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 à la consommation | | 6 | | 1 | 19 % |
| Comptes ordinaires débiteurs douteux | | 73 | | 57 | 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 à la consommation | | | | | |
| Comptes ordinaires débiteurs douteux | | 52 | | 35 | 68 % |

39.4.3. Risque de contrepartie

La Banque Postale est exposée au risque de contrepartie principalement dans le cadre de ses opérations sur instruments dérivés à terme.

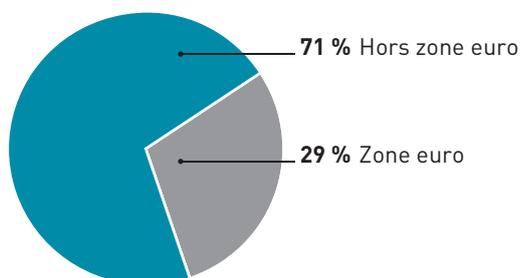
Ce risque est limité par le fait que La Banque Postale ne travaille qu'avec des établissements de premier plan, avec

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 2011, l'exposition nette totale sur ces contreparties, après application du collatéral lorsqu'il existe, est de 4,1 millions d'euros. Ces contreparties sont toutes notées dans le range A au moins.

| (en millions d'euros) | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|--------------------------|------------|------------|------------|
| Zone géographique | | | |
| Zone euro | 1 | 21 | 26 |
| Hors zone euro | 3 | 1 | 0 |
| TOTAL | 4 | 22 | 26 |

RÉPARTITION DES ENCOURS AU 31 DÉCEMBRE 2011



39.4.4. Risque de liquidité

Le risque de liquidité structurel est mesuré via l'impasse de liquidité moyen - long terme qui correspond aux écoulements statiques stressés des passifs (convention d'écoulement) et des actifs.

Les hypothèses prises en compte dans l'impasse de liquidité moyen long terme sont :

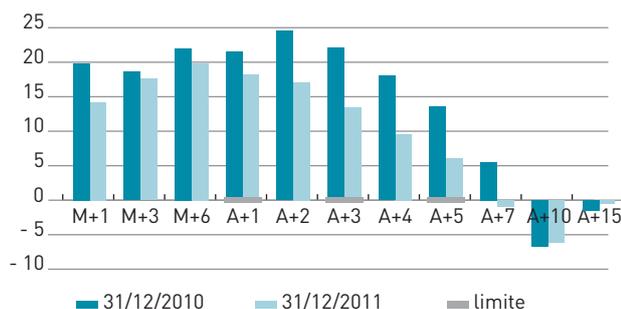
| | |
|---------------------------------------|--|
| Fonds propres net des immobilisations | <i>In fine</i> |
| Dette | Date contractuelle ou date du <i>call</i> |
| Dépôts à vue / livrets / CEL / CAT | Convention d'écoulement |
| Plan Épargne Logement | Écoulement certain (voir provision EL) |
| Comptes à terme | Date contractuelle |
| Crédits immobiliers | Échéancier contractuel + Remboursements anticipés structurels |
| Option crédits EL | Production probable sur maturité moyenne observée |
| Titres obligataires / Dépôts | Échéancier contractuel non éligible aux opérations de refinancement BCE, net de la limite de la mise en pension de la trésorerie |
| Engagements hors bilan | Convention d'écoulement |

Les maturités sur lesquelles portent le calcul sont les suivantes : 1 mois, 3 mois, 6 mois, 1 an, 2 ans, 3 ans, 4 ans, 5 ans, 7 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 2011, AU 31 DÉCEMBRE 2010 ET AU 31 DÉCEMBRE 2009

| (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 |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|---------|---------|
| 31/12/2011 | 14 211 | 17 612 | 19 818 | 18 241 | 17 066 | 13 408 | 9 606 | 6 111 | (973) | (6 185) | (443) |
| 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) |

IMPASSES DE LIQUIDITÉ DE LBP SUR LE BILAN GLOBAL (EN MILLIARDS D'EUROS)



Une impasse positive sur une maturité signifie que la banque dispose plus de ressources que d'emplois de maturité supérieure.

L'impasse de liquidité positive sur les maturités inférieures à 5 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 baisse de liquidité structurelle sur le plot 5 ans s'explique par le développement des emplois clientèle et les changements de règle de centralisation à la Caisse des Dépôts en mars 2011.

Le dispositif de limites de liquidité est complété de scénarios de stress parmi lesquels le tarissement du marché des mises en pension de titres.

La ventilation des échéances des emplois et ressources par durée restant à courir figure à la note 43.2.

L'impasse de liquidité structurelle de La Banque Postale respecte ses limites à 1, 3 et 5 ans (voir 2.4.4 exposition au risqué de liquidité), traduisant un excédent de liquidité respectivement à hauteur de 18, 13 et 6 milliards d'euros.

Le ratio passif financier / passif total s'établit à 10,1 % à fin 2011 (contre 7,5 % fin 2010).

Comme au 31 décembre 2010, ces passifs financiers sont à plus de 90 % d'une maturité inférieure à un an (émissions de certificat de dépôts, mises en pensions et emprunts en blancs) et sont couverts par une réserve de liquidité supérieure (18 milliards d'euros d'après l'impasse de liquidité structurelle à 1 an) provenant notamment du portefeuille d'actifs financiers de grande qualité évoqué ci-dessus.

Les engagements de financement (14 milliards d'euros) ont pour l'essentiel une date de tirage à vue. Toutefois, les facilités de caisse (10 milliards d'euros) sont révocables à tout moment par la banque sous réserve de respecter des conditions de préavis.

Au 31 décembre 2011, ces facilités de caisses étaient tirées à hauteur de 4 %.

S'agissant des opérations avec la banque centrale, La Banque Postale dépose des fonds à la BCE au titre de la constitution des réserves obligatoires, et marginalement ses excès de liquidité court terme (2,4 milliards d'euros au 31 décembre 2011, qui correspond au montant de réserve à constituer), tandis qu'elle mobilise via le *pool* 3G le minimum réglementaire qui permet de faire fonctionner les systèmes de règlement de place.

En 2011, La Banque Postale n'a pas participé aux appels d'offre qui permettent d'obtenir des ressources auprès de la BCE (MRO, LTRO) car elle n'en avait ni besoin, ni intérêt.

39.4.5. 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 %, 1 jour), dont la limite est revue mensuellement par le Comité des risques.

La VaR est un indicateur de risque largement utilisé par l'industrie bancaire et financière pour mesurer le degré d'exposition au risque de marché d'un portefeuille d'instruments financiers.

Cet indicateur cherche à prédire le montant de perte que le portefeuille peut subir. Ainsi une VaR 1 jour à 99 % prédit le montant de perte journalière que pourrait connaître le portefeuille dans 1 % des cas. Il s'agit donc d'une perte hypothétique. Cet indicateur de risque ne vise pas à calculer les pertes extrêmement rares (fréquence de 1/1000 par exemple), et suppose (ce qui est une approximation, particulièrement en période de crise) que les positions pourraient être débouclées ou tout au moins immunisées en moins d'une journée. Cet indicateur ne prend pas non plus en compte certains aspects des marchés financiers tels que les asymétries de distribution, queues épaisses, mouvements corrélés, ni le risque associé à des mouvements intra-day.

La VaR de La Banque Postale recouvre non seulement le portefeuille de transaction (impact sur le résultat de la juste valeur) mais aussi les positions comptabilisées en « disponibles à la vente » (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 2 835 facteurs de risque couvrant les risques de taux, *spread*, change, volatilité et les risques de variation des indices boursiers auxquels la banque est exposée. En termes de facteurs de risque, la principale approximation concerne le « risque spécifique de taux » : le risque de *spread* de crédit (auquel sont sensibles les obligations) est pris en compte par une approche secteur-rating qui ne capture qu'une partie de ce type de risque. Cette matrice est calculée avec un facteur d'ajustement (*scaling factor*) visant à surpondérer les variations récentes par rapport aux variations plus anciennes.

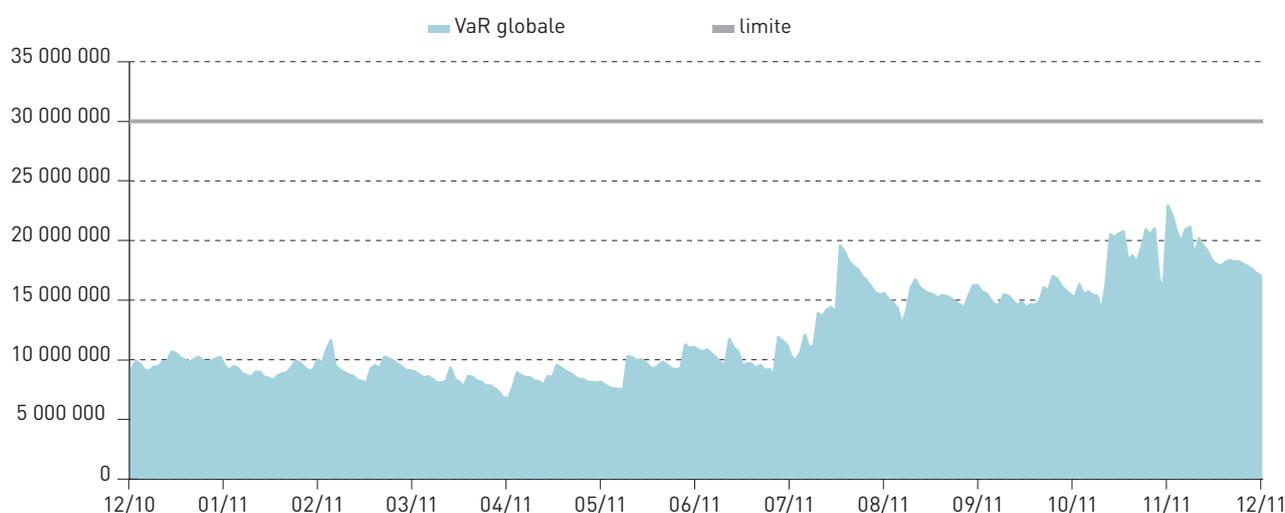
L'implémentation de La Banque Postale ne couvre donc pas les risques de deuxième ordre (convexité) qui sont d'ailleurs peu présents dans ses livres.

La VaR ainsi calculée couvre partiellement les risques optionnels, les risques de second ordre n'étant pas pris en compte. Le développement de positions optionnelles, pour le moment non significatives, pourrait amener la Direction des risques à déployer une méthodologie plus adaptée.

La Direction des risques procède à une analyse ex-post (*backtesting*) des résultats du modèle mis en œuvre pour le calcul de la VaR afin d'en mesurer la qualité. 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.

VaR GLOBALE



| (en millions d'euros) | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|--|------------|------------|------------|
| VaR globale | 17,0 | 9,3 | 10,2 |
| VaR des opérations enregistrées en portefeuille de négociation | 2,4 | 9,6 | 4,5 |

CONTRIBUTION DES FACTEURS DE RISQUES DE LA VaR GLOBALE

| (en millions d'euros) | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|-----------------------|-------------|------------|-------------|
| Taux d'intérêts | 10,6 | 6,0 | 7,3 |
| Spreads de crédit | 3,0 | 2,2 | 0,3 |
| Change | (0,1) | (0,2) | 0,1 |
| Marchés action | 3,4 | 1,4 | 2,7 |
| Volatilité | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| TOTAL | 17,0 | 9,3 | 10,2 |

STATISTIQUES SUR L'EXERCICE 2011

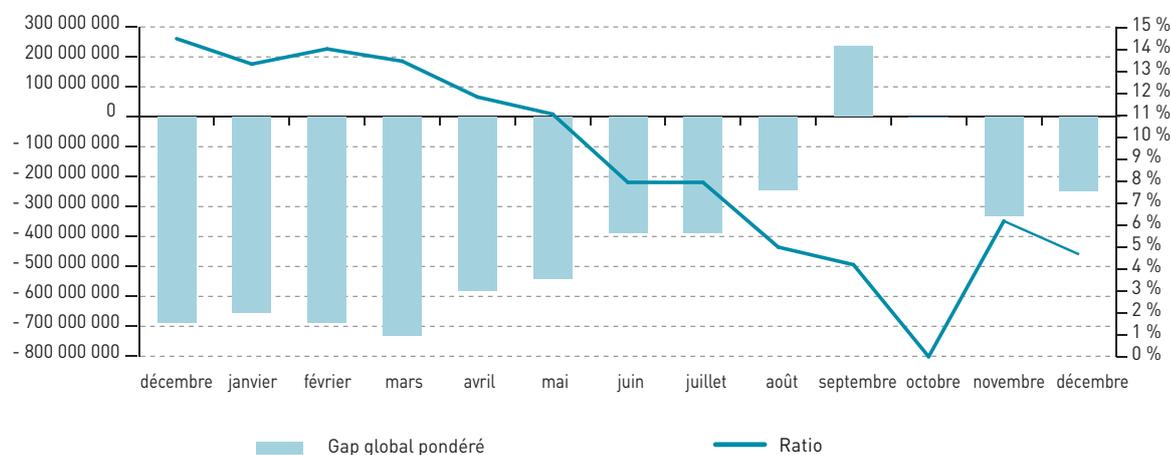
| (en millions d'euros) | Moyenne | Minimum | Maximum |
|---|---------|---------|---------|
| VaR globale | 12,3 | 6,7 | 22,9 |
| VaR des opérations enregistrées en portefeuilles de négociation | 10,1 | 2,4 | 16,8 |

En matière de gestion des risques de marché, La Banque Postale est avant tout exposée au risque de taux. Le risque de *spread* de crédit et le risque de marchés actions sont de taille plus faible, et les risques de change, notamment liés aux activités de mandats internationaux et aux activités financières, ainsi que les risques sur matières premières sont modérés.

En 2011, 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 n'a pas connu de dépassement de VaR comme en 2010 au plus fort de la crise grecque, mais de forts mouvements à l'automne sur les *spreads* Govies contre Euribor ont contribué à une hausse ponctuelle mais significative de la VaR.

39.4.6. Risque global de taux

GAP DE TAUX



Conformément aux préconisations du Comité de Bâle, la hausse des taux d'intérêts instantanée et parallèle appliquée pour le calcul de la sensibilité de la valeur économique du bilan est de 200 bps. 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. La sensibilité au risque global de taux a atteint son plus haut niveau au

28 février 2011 avec une sensibilité de l'impasse de taux à 14,03 % pour une limite interne de 15 %. Cette limite est fixée à 20 % dans la réglementation de Bâle. Le niveau de volatilité de cet indicateur est dû en premier lieu à la taille des fonds propres du Groupe La Banque Postale et à leur évolution en 2011 et en second lieu à la volatilité de la courbe des taux qui a fortement influé sur les modèles d'écoulement et sur les volumes investis en 2011.

NOTE 40 Informations complémentaires sur les instruments financiers

- 40.1 Juste valeur des instruments financiers par catégories
- 40.2 Méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers
- 40.3 Impact des instruments financiers sur le résultat et les capitaux propres
- 40.4 Instruments financiers de couverture
- 40.5 Reclassements d'actifs financiers

40.1 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 2011

| | 31/12/2011 | | Valeurs au bilan selon les catégories IAS 39 | | | | | | |
|---|-----------------|--------------|--|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------|-----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| | Valeur au bilan | Juste valeur | Juste valeur par résultat Trading | 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 |
| <i>(en millions d'euros)</i> | | | | | | | | | |
| ACTIFS | | | | | | | | | |
| Actifs bancaires | | | | | | | | | |
| Prêts et créances sur la clientèle | 45 028 | 49 086 | | | | 45 028 | | | |
| Créances sur les établissements de crédit | 74 882 | 74 974 | | | | 74 882 | | | |
| Portefeuille de titres | 56 037 | 56 434 | 11 161 | - | 9 338 | - | 35 377 | - | 161 |
| Autres actifs financiers courants | 1 560 | 1 560 | - | - | - | 1 448 | - | - | 112 |
| Actifs non bancaires | | | | | | | | | |
| Autres actifs financiers non courants | 930 | 930 | 343 | 274 | 171 | 105 | - | - | 39 |
| Créances clients et autres créances | 2 429 | 2 429 | | | | 2 429 | | | |
| Autres actifs financiers courants | 497 | 497 | 72 | - | 375 | 31 | - | - | 19 |
| Encaisse des bureaux de poste | 631 | 631 | 631 | | | | | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 1 146 | 1 146 | 1 146 | | | | | | |
| PASSIFS | | | | | | | | | |
| Passifs bancaires | | | | | | | | | |
| Dettes envers les établissements de crédit | 17 463 | 17 319 | | | | | | 17 463 | |
| Opérations avec la clientèle | 156 236 | 155 923 | | | | | | 156 236 | |
| Passifs non bancaires | | | | | | | | | |
| Emprunts obligataires et dettes financières | 7 290 | 7 622 | 74 | 2 176 | | | | 5 040 | |
| Dettes fournisseurs et autres dettes | 4 106 | 4 106 | | | | | | 4 106 | |

AU 31 DÉCEMBRE 2010

| | 31/12/2010 | | Valeurs au bilan selon les catégories IAS 39 | | | | | | |
|--|--------------------|-----------------|---|---|-------------------------------------|----------------------|--|-----------------------------|---------------------------------|
| | Valeur au bilan | Juste valeur | Juste valeur par résultat Trading | 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 |
| <i>(en millions d'euros)</i> | | | | | | | | | |
| ACTIFS | | | | | | | | | |
| 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 | | | | | | | | | |
| Passifs bancaires | | | | | | | | | |
| Dettes envers les établissements de crédit | 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 | Juste valeur par résultat Trading | 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 |
| <i>(en millions d'euros)</i> | | | | | | | | | |
| ACTIFS | | | | | | | | | |
| 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 | | | | | | | | | |
| Passifs bancaires | | | | | | | | | |
| Dettes envers les établissements de crédit | 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 | |

40.2 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 le calcul de la juste valeur de la dette obligataire, le *spread* de crédit de La Poste est ajouté à la courbe zéro coupon. Le *spread* de crédit implicite de La Poste est déterminé à partir des fourchettes de prix proposées par différents contributeurs du marché (*brokers*) qui sont ajustées pour tenir compte des données observées sur le marché (dispersion des prix et des fourchettes).

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...), 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.

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) ;
- la juste valeur des crédits est déterminée sur base de modèles internes consistant à actualiser les flux futurs recouvrable de capital et d'intérêts sur la durée restant à courir actualisés sur une courbe swap.

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 Plan 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* »).

Juste valeur des instruments de dette détenus ou émis

La juste valeur des instruments financiers cotés correspond au cours de cotation à la clôture. La juste valeur des instruments financiers non cotés est déterminée par actualisation des flux futurs au taux du marché en vigueur à la date de clôture.

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 2011

| Actifs de l'activité bancaire <i>(en millions d'euros)</i> | Niveau 1 | Niveau 2 | Niveau 3 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Effets publics et valeurs assimilées | 264 | | |
| Obligations et autres titres à RF | 2 433 | 8 106 | |
| Actions et autres titres à RV | 63 | | |
| Actifs financiers à la juste valeur par résultat | 2 760 | 8 106 | - |
| Actions et autres titres à RV | | | |
| Instruments dérivés de taux d'intérêt | | 135 | |
| Instruments dérivés de cours de change | | 14 | |
| Instruments dérivés sur actions et indices | | 1 | |
| Dérivés de transaction | - | 150 | - |
| Instruments dérivés de taux d'intérêt | | 161 | |
| Instruments dérivés de couverture de juste valeur | - | 161 | - |
| Instruments dérivés de taux d'intérêt | | 112 | |
| Instruments dérivés de couverture de flux de trésorerie | | 112 | |
| Effets publics et valeurs assimilées | 1 560 | | |
| Obligations et autres titres à RF | 6 513 | 307 | |
| Actions et autres titres à RV | 946 | 12 | |
| Titres de participation non consolidés | | 114 | 22 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 9 019 | 433 | 22 |
| <i>Transfert du niveau 1 vers le niveau 2 : 22 millions d'euros.</i> | | | |
| <i>Transfert du niveau 2 vers le niveau 1 : 22 millions d'euros.</i> | | | |

| Passifs de l'activité bancaire <i>(en millions d'euros)</i> | Niveau 1 | Niveau 2 | Niveau 3 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| Dettes représentées par un titre | | 6 | |
| Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option | - | 6 | - |
| Instruments dérivés de taux d'intérêt | | 220 | |
| Instruments dérivés de cours de change | | 10 | |
| Autres instruments dérivés | | 14 | |
| Instruments dérivés sur actions et indices | | | |
| Instruments dérivés de transaction | - | 244 | - |
| Instruments dérivés de taux d'intérêt | | 234 | |
| Instruments dérivés de couverture de juste valeur | - | 234 | - |
| <i>Transfert du niveau 1 vers le niveau 2 : néant.</i> | | | |
| <i>Transfert du niveau 2 vers le niveau 1 : néant.</i> | | | |

AU 31 DÉCEMBRE 2010

| Actifs de l'activité bancaire <i>(en millions d'euros)</i> | Niveau 1 | Niveau 2 | Niveau 3 |
|---|--------------|--------------|-----------|
| 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 |
| Passifs de l'activité bancaire <i>(en millions d'euros)</i> | | | |
| | Niveau 1 | Niveau 2 | Niveau 3 |
| Dettes représentées par un titre | | 6 | |
| Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option | - | 6 | - |
| Instruments dérivés de taux d'intérêt | | 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'intérêt | | 182 | |
| Instruments dérivés de couverture de juste valeur | - | 182 | - |

AU 31 DÉCEMBRE 2009

| Actifs de l'activité bancaire <i>(en millions d'euros)</i> | 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 |
| Passifs de l'activité bancaire <i>(en millions d'euros)</i> | | | |
| 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 |
|--|--|---|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-----------|
| 01/01/2009 | | | | | 23 | 23 |
| Gains & pertes enregistrés en résultat | | | | | | |
| Gains & pertes enregistrés en capitaux propres | | | | | | |
| Achats | | | | | 3 | 3 |
| Ventes | | | | | | |
| Émissions | | | | | 11 | 11 |
| Autres mouvements | | | | | 1 | 1 |
| Transferts vers ou depuis le niveau 3 | | | | | | |
| 31/12/2009 | - | - | - | - | 38 | 38 |
| Gains & pertes enregistrés en résultat | | | | | | |
| Gains & pertes enregistrés en capitaux propres | | | | | | |
| Achats | | | | | 1 | 1 |
| Ventes | | | | | (2) | (2) |
| Autres mouvements | | | | | | |
| Transferts vers ou depuis le niveau 3 | | | | | (16) | (16) |
| 31/12/2010 | - | - | - | - | 21 | 21 |
| Reclassement | | | | | 9 | 9 |
| Gains & pertes enregistrés en résultat | | | | | | - |
| Gains & pertes enregistrés en capitaux propres | | | | | | - |
| Achats | | | | | 3 | 3 |
| Ventes | | | | | | - |
| Autres mouvements | | | | | (10) | (10) |
| Transferts vers ou depuis le niveau 3 | | | | | | - |
| 31/12/2011 | - | - | - | - | 23 | 23 |
| Total des gains et pertes en résultat pour des actifs détenus au 31/12/2011 | | | | | - | - |

JUSTE VALEUR DE NIVEAU 3 : PROFITS ET PERTES DE LA PÉRIODE COMPTABILISÉS EN RÉSULTAT

Néant.

40.3 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.

2011

| (en millions d'euros) | Produits (charges) d'intérêts | Variations de juste valeur | | | Décomptabilisation et dividendes | Gain (perte) net |
|--|-------------------------------------|--------------------------------|--|--------------|-------------------------------------|------------------------|
| | | Juste valeur en résultat | Juste valeur en capitaux propres | Dépréciation | | |
| Prêts, créances et dettes | 1 363 | | | | | 1 363 |
| Actifs détenus jusqu'à l'échéance | 1 405 | | | (108) | | 1 297 |
| Actifs disponibles à la vente | 128 | | (115) | 19 | 263 | 295 |
| Instruments financiers à la juste valeur par résultat | | 84 | | | | 84 |
| TOTAL | 2 896 | 84 | (115) | (89) | 263 | 3 039 |
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (4) | |

2010

| (en millions d'euros) | Produits (charges) d'intérêts | Variations de juste valeur | | | Décomptabilisation et dividendes | Gain (perte) net |
|--|-------------------------------------|--------------------------------|--|--------------|-------------------------------------|------------------------|
| | | Juste valeur en résultat | Juste valeur en capitaux propres | Dépréciation | | |
| 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) | (4) | |

2009

| (en millions d'euros) | Produits (charges) d'intérêts | Variations de juste valeur | | | Décomptabilisation et dividendes | Gain (perte) net |
|--|-------------------------------------|--------------------------------|--|--------------|-------------------------------------|------------------------|
| | | Juste valeur en résultat | Juste valeur en capitaux propres | Dépréciation | | |
| 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) | (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 ».

40.4 Instruments financiers de couverture

Activités non bancaires

Les effets sur les comptes consolidés de la couverture de juste 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 :

| | | 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 |
| <i>(en millions d'euros)</i> | | | | | | | | | |
| Swap de taux | 31/12/2009 | 268 | 218 | 95 | | | | 363 | 218 |
| | 31/12/2010 | 236 | 182 | 98 | | | | 334 | 182 |
| | 31/12/2011 | 161 | 234 | 112 | | | | 273 | 234 |

Le tableau ci-dessous présente une analyse des impacts en résultat des opérations de couverture de l'activité bancaire :

| | 2011 | | | 2010 | | | 2009 | | |
|---|----------------------------|----------------------------------|--|----------------------------|----------------------------------|--|----------------------------|----------------------------------|--|
| | 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 | 79 | | | 72 | | | 115 | | 8 |
| Charges d'intérêts sur opérations de couverture | (74) | | | (205) | | | (139) | | |
| Produits (charges) d'intérêts nets sur opérations de couverture | 5 | 0 | 0 | (133) | 0 | 0 | (24) | 8 | 0 |
| Variation nette de juste valeur des instruments couverts et de couverture | 6 | | | 3 | | | (12) | | |
| Inefficacité | | | | | | | | | |
| VARIATION NETTE DE JUSTE VALEUR SUR OPÉRATIONS DE COUVERTURE | 6 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | (12) | 0 | 0 |

40.5 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 2011.

Montants reclassés

| | 31/12/2011 | | 31/12/2010 | | 31/12/2009 | |
|---|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
| | 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 | 117 | 114 | 426 | 425 | 1 514 | 1 628 |

Montants enregistrés en résultat et dans les capitaux propres au titre des actifs reclassés

| | 31/12/2011 | | 31/12/2010 | | 31/12/2009 | |
|--|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|
| | 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 | | | | | | |
| Intérêts et assimilés sur opérations de trésorerie et interbancaires | 3 | | 8 | | 42 | |
| Dépréciations | | | | | | |
| Gains ou pertes latents sur actifs disponibles à la vente | | | | | | |

Montants qui auraient été enregistrés en résultat et dans les capitaux propres si ces actifs n'avaient pas été reclassés

| | 31/12/2011 | | 31/12/2010 | | 31/12/2009 | |
|--|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|
| | 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 | | (3) | | (6) | | (26) |

NOTE 41 Transactions avec les parties liées

- 41.1** Relations avec l'État et les entreprises du secteur public
- 41.2** Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation
- 41.3** Rémunération des organes d'administration et de direction

41.1 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 durant cette période, 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.

41.2 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> | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|------------------------------|-------------------|------------|------------|
| Produits | 526 | 515 | 446 |
| Charges | | | |
| Créances | 90 | 356 | 320 |
| Dettes | 51 | 21 | 26 |

Les transactions avec les autres entreprises associées, ainsi qu'avec les coentreprises, ne sont pas significatives.

41.3 Rémunération des organes d'administration et de direction

La rémunération des principaux dirigeants du Groupe La Poste s'est élevée en cumulé à 4,9 millions d'euros

pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 (4,6 millions d'euros en 2010 et 5,2 millions d'euros en 2009). 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 42 Engagements hors-bilan et passifs éventuels

42.1 Engagements de location

42.2 Engagements de l'activité bancaire

42.3 Autres engagements donnés

42.4 Autres engagements reçus

42.5 Autres engagements

42.6 Passifs éventuels

42.1 Engagements de location

Les paiements minimaux futurs des locations opérationnelles pour lesquelles le Groupe est preneur se décomposent de la façon suivante :

| (en millions d'euros) | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| Moins de 1 an | 422 | 454 | 391 |
| Entre 1 et 5 ans | 667 | 738 | 667 |
| Plus de 5 ans | 302 | 268 | 338 |
| TOTAL | 1 391 | 1 460 | 1 396 |

Les loyers relatifs aux locations opérationnelles se sont élevés à 595 millions d'euros en 2011 (537 millions d'euros en 2010 et 565 millions d'euros en 2009).

42.2 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 :

| (en millions d'euros) | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Engagements de financement, de garantie et sur titres donnés | | | |
| Engagements de financement | | | |
| • en faveur d'établissements de crédit | 44 | 36 | 10 |
| • en faveur de la clientèle | 13 707 | 11 360 | 7 565 |
| Engagements de garantie | | | |
| • en faveur d'établissements de crédit | 355 | 298 | 265 |
| • en faveur de la clientèle ⁽¹⁾ | 2 506 | 2 309 | 1 745 |
| Engagements sur titres à livrer | 3 | 4 | 5 |
| Engagements de financement, de garantie et sur titres reçus | | | |
| Engagements de financement | | | |
| • reçus d'établissements de crédit ⁽²⁾ | 4 025 | 3 162 | 4 138 |
| • reçus de la clientèle | | | |
| Engagements de garantie | | | |
| • reçus d'établissements de crédit | 23 932 | 18 775 | 16 122 |
| Engagements sur titres à recevoir | 1 | | 65 |
| Autres engagements donnés ⁽²⁾ | 2 732 | 3 214 | 4 221 |

(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 2011 à 355 millions d'euros.

42.3 Autres engagements donnés**A. Cautions, avals et garanties**

- Le montant total des avals, cautions et autres garanties donnés s'élève à 12 millions d'euros au 31 décembre 2011.
- 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.
- 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 a accordé à Air Contractors une garantie de passif, expirée le 13 mai 2011 en matière sociale, et valable jusqu'au 13 mai 2012 en matière fiscale.

C. Engagement d'acquisition d'immobilisations

La Poste s'est engagée auprès de Renault à lui commander d'ici 2015 des véhicules électriques pour un montant global d'environ 200 millions d'euros.

42.4 Autres engagements reçus**A. Cautions, avals et garanties**

Le montant total des avals, cautions et garanties reçus s'élève au 31 décembre 2011 à 58 millions d'euros, dont 52 millions d'euros pour La Poste.

B. Lignes de crédit

La Poste dispose d'une ligne de crédit renouvelable pour un montant de 650 millions d'euros à cinq ans valable jusqu'en octobre 2016, renouvelable deux fois un an, pour laquelle elle a reçu un engagement des neuf banques constituant le *pool* bancaire. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2011.

C. Promesses de vente d'immeubles

La Poste a signé des promesses de vente d'immeubles pour des opérations devant se dénouer en 2012. Le montant total des engagements reçus à ce titre s'élève au 31 décembre 2011 à 153 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'actionnaire 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 2011, 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 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 cette société.
- 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 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).

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 (5 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. Cette garantie est toujours en vigueur. S'agissant des autres risques, la garantie était limitée à un montant de 42,9 millions d'euros et à une durée de 20 mois pour les risques dans le domaine social (expiration depuis le 30 juin 2010), et à la durée de prescription légale en France pour les risques fiscaux (expiration le 31 décembre 2011).

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.

L. Engagements liés à l'acquisition de Mediaprisme

Dans le cadre de l'acquisition du groupe Mediaprisme en mars 2011 une clause de réduction de prix couvrant les dommages éventuels a été accordée par le vendeur, pour un montant maximum dégressif par année : 2 millions d'euros la première année, puis 1,33 million d'euros, 660 milliers d'euros et enfin 330 milliers d'euros. Cette couverture court pendant la durée de la prescription légale augmentée de deux mois en matière fiscale et sociale et pendant 3 ans pour les autres domaines.

42.5 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 fixée 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 11,5 millions d'heures pour la population des contractuels ;
- plus de 10,4 millions d'heures pour la population des fonctionnaires.

42.6 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 43 Bilan des Activités bancaires

43.1 Bilan contributif du sous-groupe La Banque Postale

43.2 Éléments de l'actif et du passif bancaires par durée restant à courir

43.1 Bilan contributif du sous-groupe La Banque Postale

| Actif de l'Activité bancaire (au format bancaire) <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Caisses, Banques Centrales | 2 644 | 2 150 | 3 700 |
| Actifs financiers à la juste valeur par résultat | 11 016 | 4 271 | 6 581 |
| Instruments dérivés de couverture | 273 | 335 | 363 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 10 159 | 10 652 | 11 919 |
| Prêts et créances sur les établissements de crédit | 74 882 | 73 494 | 73 953 |
| Prêts et créances sur la clientèle | 45 028 | 39 194 | 33 065 |
| Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux | 145 | 130 | 95 |
| Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance | 35 377 | 37 413 | 34 627 |
| Actifs d'impôts | 225 | 19 | 7 |
| Comptes de régularisation et autres actifs | 3 503 | 3 093 | 4 876 |
| Participations mises en équivalence | 1 945 | 1 954 | 1 857 |
| Immobilisations corporelles, incorporelles, immeubles de placement | 823 | 749 | 679 |
| Montant net des écarts d'acquisition – Actif | 36 | 35 | 33 |
| Élimination titres | (3 191) | (2 358) | (2 342) |
| TOTAL ACTIF DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE (AU FORMAT BANCAIRE) | 182 865 | 171 130 | 169 412 |

| Passif de l'Activité bancaire (au format bancaire) <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Passifs financiers à la juste valeur par le résultat | 250 | 113 | 388 |
| Instruments dérivés de couverture | 234 | 182 | 218 |
| Opérations interbancaires et assimilées : Dettes envers les établissements de crédit | 10 866 | 6 170 | 5 619 |
| Opérations avec la clientèle | 156 236 | 151 043 | 149 808 |
| Dettes représentées par un titre | 5 464 | 4 523 | 3 807 |
| Passifs d'impôts | 6 | 16 | 18 |
| Comptes de régularisation et passifs divers | 4 714 | 4 123 | 5 499 |
| Provisions techniques des entreprises d'assurance | 530 | 451 | 383 |
| Provisions | 399 | 304 | 326 |
| Dettes subordonnées | 796 | 1 236 | 502 |
| Intérêts minoritaires | (17) | (10) | 1 |
| Capitaux propres part du Groupe | 3 053 | 3 063 | 2 715 |
| Réserves consolidées et autres | 2 636 | 2 412 | 2 119 |
| Résultat part du Groupe | 417 | 651 | 596 |
| Solde des opérations avec le reste du Groupe – Impact sur le résultat | | | |
| Solde des opérations avec le reste du Groupe – Impact sur le bilan | 333 | (84) | 128 |
| PASSIF DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE (AU FORMAT BANCAIRE) | 182 865 | 171 130 | 169 412 |

43.2 Éléments de l'actif et du passif bancaires par durée restant à courir

| (en millions d'euros) | Échéances à moins de 1 an | Échéances à plus de 1 an | Total |
|---|------------------------------|-----------------------------|---------|
| Éléments d'actifs par durée restant à courir : | | | |
| Caisse et banques centrales de l'Activité bancaire | 2 644 | 0 | 2 644 |
| Portefeuille de l'Activité bancaire | 16 862 | 39 142 | 56 004 |
| Créances sur les établissements de crédit de l'Activité bancaire | 70 357 | 4 526 | 74 882 |
| Prêts et créances sur la clientèle de l'Activité bancaire | 4 757 | 40 271 | 45 028 |
| Éléments de passif par durée restant à courir | | | |
| Autres passifs financiers de l'Activité bancaire | 24 | 459 | 484 |
| Dettes envers les établissements de crédit de l'Activité bancaire | 10 682 | 184 | 10 866 |
| Dettes envers la clientèle de l'Activité bancaire | 150 135 | 6 603 | 156 738 |
| Dettes représentées par un titre | 5 802 | 796 | 6 598 |

NOTE 44 Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés

44.1 Passage du résultat net à la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts

44.2 Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

44.3 Variation du besoin en fond de roulement

44.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires

44.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

44.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts

44.7 Remboursements d'emprunts

44.8 Autres flux liés aux opérations de financement

44.1 Passage du résultat net à la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts

| (en millions d'euros) | Exercice 2011 | Exercice 2010 | Exercice 2009 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Résultat net de l'ensemble consolidé | 467 | 537 | 537 |
| Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence | (169) | (197) | (165) |
| Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur (hors Activité bancaire) | (10) | (26) | (86) |
| Plus- ou moins-values de cession (y compris dilution) | (51) | (3) | 7 |
| Variations nettes des provisions | 297 | 308 | 240 |
| Dépréciations, amortissements et pertes de valeur Note 44.2 | 1 036 | 936 | 862 |
| Autres produits et charges sans incidence de trésorerie | 2 | 5 | (0) |
| Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt | 1 572 | 1 560 | 1 395 |
| Coût de l'endettement financier net ⁽¹⁾ | 184 | 187 | 214 |
| Charge d'impôt (y compris impôts différés) | 143 | 211 | 174 |
| CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT | 1 898 | 1 958 | 1 783 |

(1) Hors variation des gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur.

44.2 Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

| <i>(en millions d'euros)</i> | Exercice 2011 | Exercice 2010 | Exercice 2009 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Dotations et reprises aux amortissements du résultat d'exploitation | 983 | 909 | 856 |
| Dotations et reprises aux amortissements du résultat financier | (6) | (11) | (13) |
| Dépréciations d'écart d'acquisition | 59 | 37 | 19 |
| TOTAL | 1 036 | 936 | 862 |

44.3 Variation du besoin en fond de roulement

| <i>(en millions d'euros)</i> | Exercice 2011 | Exercice 2010 | Exercice 2009 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Variations des stocks et encours | (1) | 15 | (5) |
| Variations des créances d'exploitation | 80 | (121) | 65 |
| Variations des dettes d'exploitation et autres actifs/passifs d'exploitation | (186) | 344 | (76) |
| TOTAL | (107) | 238 | (17) |

44.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires

| <i>(en millions d'euros)</i> | Exercice 2011 | Exercice 2010 | Exercice 2009 |
|--|----------------|---------------|---------------|
| Variations du Portefeuille de titres de l'Activité bancaire | (4 162) | 789 | 2 509 |
| Variations des Prêts et créances de l'Activité bancaire | (5 833) | (6 129) | (4 322) |
| Variations des Créances sur les établissements de crédit de l'Activité bancaire | (1 530) | 459 | 4 010 |
| Variations des Autres actifs financiers courants de l'Activité bancaire | (480) | 945 | (816) |
| Variations des Dettes envers les établissements de crédit de l'Activité bancaire | 5 371 | 1 844 | 27 |
| Variations des opérations avec la clientèle de l'Activité bancaire | 5 185 | 1 235 | (1 411) |
| Variations des autres passifs financiers de l'Activité bancaire | 156 | (278) | 346 |
| Variations des comptes de régularisation de l'Activité bancaire | 334 | (507) | 830 |
| Variations des caisses, Banque Centrale de l'Activité bancaire | (494) | 1 550 | (1 561) |
| TOTAL | (1 454) | (93) | (389) |

44.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

| <i>(en millions d'euros)</i> | Exercice 2011 | Exercice 2010 | Exercice 2009 |
|---|----------------|---------------|----------------|
| Acquisitions d'immobilisations incorporelles | (272) | (290) | (280) |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles | (901) | (702) | (884) |
| Variations des fournisseurs d'immobilisations | (29) | 17 | (73) |
| TOTAL | (1 202) | (975) | (1 237) |

44.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts

| <i>(en millions d'euros)</i> | Exercice 2011 | Exercice 2010 | Exercice 2009 |
|--|----------------------|---------------|---------------|
| Emprunts obligataires | 0 | 187 | 500 |
| Emprunts auprès des établissements de crédit | 1 | 1 | 1 |
| Billets de trésorerie | 516 | 0 | 150 |
| Autres emprunts et dettes assimilées | 1 | 2 | 3 |
| TOTAL | 518 | 189 | 654 |

44.7 Remboursements d'emprunts

| <i>(en millions d'euros)</i> | Exercice 2011 | Exercice 2010 | Exercice 2009 |
|--|----------------------|---------------|---------------|
| Emprunts obligataires | (511) | (167) | (400) |
| Emprunts auprès des établissements de crédit | (8) | (6) | (9) |
| Bons La Poste | (6) | (7) | (9) |
| Billets de trésorerie | 0 | 0 | (347) |
| Autres emprunts et dettes assimilées | (7) | 0 | (1) |
| Emprunts sur Location-Financement | (15) | (15) | (18) |
| TOTAL | (547) | (195) | (784) |

44.8 Autres flux liés aux opérations de financement

| <i>(en millions d'euros)</i> | Exercice 2011 | Exercice 2010 | Exercice 2009 |
|---|----------------------|---------------|---------------|
| Encaissement de dépôts et cautionnements reçus | 96 | 55 | 59 |
| Remboursement de dépôts et cautionnements reçus | (1) | (6) | (1) |
| Autres | 17 | 25 | (20) |
| TOTAL | 112 | 75 | 37 |

NOTE 45 Honoraires des commissaires aux comptes

En application du décret n° 2008-1487 du 30 décembre 2008, les honoraires de commissaires aux comptes comptabilisés au compte de résultat de l'exercice par La Poste et les sociétés du périmètre de consolidation sont présentés ci-dessous.

| <i>(en millions d'euros HT)</i> | Année 2011 | | | |
|---|------------|--------------|------------|--------------|
| | KPMG | | Mazars | |
| | Montant | % | Montant | % |
| Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés : | | | | |
| • société mère | 0,6 | 28 % | 0,6 | 16 % |
| • filiales intégrées globalement | 1,4 | 67 % | 2,6 | 70 % |
| | 2,1 | 95 % | 3,3 | 86 % |
| Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes : | | | | |
| • société mère | 0,1 | 5 % | 0,1 | 3 % |
| • filiales intégrées globalement | 0,0 | 1 % | 0,0 | 0 % |
| | 0,1 | 5 % | 0,1 | 3 % |
| Autres prestations rendues par les réseaux aux sociétés intégrées globalement | 0,0 | 1 % | 0,4 | 12 % |
| TOTAL | 2,1 | 100 % | 3,8 | 100 % |

| <i>(en millions d'euros HT)</i> | Année 2010 | | | |
|---|------------|--------------|------------|--------------|
| | KPMG | | Mazars | |
| | Montant | % | Montant | % |
| 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 HT)</i> | Année 2009 | | | |
|---|------------|--------------|------------|--------------|
| | KPMG | | Mazars | |
| | Montant | % | Montant | % |
| 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 % |

NOTE 46 Événements postérieurs à la clôture

Le Groupe avait enregistré en 2010 une charge de 33 millions d'euros correspondant à la quote-part de l'amende infligée par l'Autorité de la concurrence aux banques françaises, dont La Banque Postale, pour atteinte aux règles de concurrence lors du passage à la dématérialisation du traitement des chèques.

Cette décision de l'Autorité de la concurrence a été annulée par un arrêt de la Cour d'appel de Paris du 23 février 2012, considérant que ces pratiques n'étaient pas anticoncurrentielles. Cet arrêt, susceptible de faire l'objet d'un pourvoi en cassation, ouvre droit à restitution de la totalité de l'amende au profit de La Banque Postale.

Le délai du pourvoi en cassation expire le 26 mars 2012.

NOTE 47 Périmètre de consolidation

| Sociétés | Pays | Pourcentage d'intérêt | | | Pourcentage de contrôle | | | Méthode de consolidation | | |
|--|---------------------|-----------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|--------------------------|------|------|
| | | 2009 | 2010 | 2011 | 2009 | 2010 | 2011 | 2009 | 2010 | 2011 |
| 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 (Fusion avec GeoPost) | France | 100,00 | 100,00 | | 100,00 | 100,00 | | IG | IG | |
| GeoPost Americas Inc. (ex-Chronopost International États-Unis) | 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 | 70,00 | 70,00 | 40,00 | 70,00 | 70,00 | MEE | IP | IP |
| Services Express Ltd | Grande-Bretagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG |
| IBC Inc. | États-Unis | 40,00 | 70,01 | 70,01 | 40,00 | 70,01 | 70,01 | MEE | IP | IP |
| IBC Aruba | Pays-Bas | 40,00 | | | 40,00 | | | MEE | | |
| IBC Trinidad | Trinité et Tobago | 40,00 | 61,60 | 61,60 | 40,00 | 70,00 | 61,60 | MEE | IP | IP |
| IBC Turks & Caicos | Îles turques | 40,00 | | | 40,00 | | | 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 | | IG | IG | |
| DPD UAE LLC (ex-DPD Kanoo) | 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 | 75,00 | 50,00 | 50,00 | 75,00 | IP | IP | IG |
| DPD Continental India | Inde | 60,00 | 60,00 | 60,00 | 60,00 | 60,00 | 60,00 | IP | IP | IP |
| Lenton Group Ltd | Hong Kong | 25,00 | 25,00 | 30,00 | 25,00 | 25,00 | 30,00 | MEE | MEE | MEE |

IG : intégration globale. MEE : mise en équivalence.

IP : intégration proportionnelle. NC : Société non consolidée.

| Sociétés | Pays | Pourcentage d'intérêt | | | Pourcentage de contrôle | | | Méthode de consolidation | | |
|--|--------------------|-----------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|--------------------------|------|------|
| | | 2009 | 2010 | 2011 | 2009 | 2010 | 2011 | 2009 | 2010 | 2011 |
| 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 |
| 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 |
| Iloxx AG | Allemagne | | | 100,00 | | | 100,00 | | | IG |
| Versandtarif GmbH | Allemagne | | | 100,00 | | | 100,00 | | | 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 |
| 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 | République tchèque | 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 |
| 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 | 100,00 | IG | IG | IG |
| DPD Vertriebsgesellschaft | Allemagne | 84,04 | 84,04 | 84,04 | 84,04 | 84,04 | 100,00 | IG | IG | IG |
| DPD Delicom | Allemagne | 84,04 | 84,04 | 84,04 | 84,04 | 84,04 | 100,00 | IG | IG | IG |
| DPD Polska (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 |
| DPD Belarus | Biélorussie | | | 50,00 | | | 50,00 | | | IP |
| 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 | 50,00 | 50,00 | IP | IP | IP |
| Armadillo Holding GmbH | Allemagne | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | IP | IP | IP |

IG : intégration globale. MEE : mise en équivalence.

IP : intégration proportionnelle. NC : Société non consolidée.

| Sociétés | Pays | Pourcentage d'intérêt | | | Pourcentage de contrôle | | | Méthode de consolidation | | |
|--|------------|-----------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|--------------------------|------|------|
| | | 2009 | 2010 | 2011 | 2009 | 2010 | 2011 | 2009 | 2010 | 2011 |
| GeoPost Bulgaria ood | Bulgarie | 26,01 | 26,01 | 50,51 | 51,00 | 51,00 | 100,00 | IG | IG | 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 | 99,98 | 99,98 | IG | IG | IG |
| DPD SRL (ex-Pegasus Courier S.R.L.) | Roumanie | 40,00 | 40,00 | 50,00 | 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 |
| DPD Kazakhstan (ex-GeoPost Caspian) | 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 | | IG | IG | |
| Interattica Grèce | Grèce | 100,00 | | | 100,00 | | | IG | | |
| DPD Slovenien | 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 | 72,26 | 73,38 | 86,29 | 72,26 | 73,38 | 100,00 | IG | IG | IG |
| Menexpres | Espagne | 72,26 | 73,38 | 86,29 | 72,26 | 73,38 | 100,00 | IG | IG | IG |
| GeoPost España Parcel | Espagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG |
| Seur Cordoba (Fusion avec GeoPost España Parcel) | Espagne | 100,00 | | | 100,00 | | | IG | | |
| Seur Cartagena (Fusion avec GeoPost España Parcel) | Espagne | 100,00 | | | 100,00 | | | IG | | |
| Seur Albacete (Fusion avec GeoPost España Parcel) | Espagne | 100,00 | | | 100,00 | | | IG | | |
| Seur Palencia (Fusion avec GeoPost España Parcel) | Espagne | 100,00 | | | 100,00 | | | IG | | |
| Seur Lugo (Fusion avec GeoPost España Parcel) | Espagne | 100,00 | | | 100,00 | | | IG | | |
| Seur Orense (Fusion avec GeoPost España Parcel) | Espagne | 100,00 | | | 100,00 | | | IG | | |
| Seur Parcel Vallès (Fusion avec Seur GeoPost) | Espagne | 53,54 | | | 53,54 | | | IG | | |
| Seur Segovia (Fusion avec GeoPost España Parcel) | Espagne | 100,00 | | | 100,00 | | | IG | | |
| Seur SA | Espagne | 30,66 | 33,46 | 38,12 | 30,66 | 33,46 | 80,00 | IP | IP | IP |
| Seur Internacional | Espagne | 58,40 | 60,08 | 87,62 | 58,40 | 60,08 | 100,00 | IP | IP | IG |
| Seur Badalona (Fusion avec Seur GeoPost) | Espagne | 72,26 | | | 72,26 | | | IG | | |
| Logistica 24 (Fusion avec Seur integration logistica) | Espagne | 30,66 | | | 30,66 | | | IP | | |
| Seur Instalaciones (Fusion avec Seur SA) | Espagne | 30,66 | | | 30,66 | | | IP | | |

IG : intégration globale. MEE : mise en équivalence.
IP : intégration proportionnelle. NC : Société non consolidée.

| Sociétés | Pays | Pourcentage d'intérêt | | | Pourcentage de contrôle | | | Méthode de consolidation | | |
|---|-----------------|-----------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|--------------------------|------|------|
| | | 2009 | 2010 | 2011 | 2009 | 2010 | 2011 | 2009 | 2010 | 2011 |
| Seur España Operaciones | Espagne | 30,66 | 33,46 | 38,12 | 30,66 | 33,46 | 38,14 | IP | IP | IP |
| Seur Gerencia de Riesgos | Espagne | 30,66 | 33,46 | 38,12 | 30,66 | 33,46 | 38,14 | IP | IP | IP |
| Seur Integracion Logistica | Espagne | 30,66 | 33,46 | 38,12 | 30,66 | 33,46 | 38,14 | IP | IP | IP |
| Correduria de Seguros | Espagne | 30,66 | 33,46 | 38,12 | 30,66 | 33,46 | 38,14 | IP | IP | IP |
| Integracion Logistica Valencia | Espagne | 15,64 | 17,06 | 19,44 | 30,66 | 33,46 | 38,14 | IP | IP | IP |
| Barcino Pack | Espagne | 13,64 | 14,89 | 16,97 | 13,64 | 14,89 | 16,97 | MEE | MEE | MEE |
| Transjaen | Espagne | 29,11 | 31,76 | 36,19 | 30,66 | 33,46 | 38,14 | IP | 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 |
| GeoPost UK Ltd | 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 |
| 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 | | 100,00 | 100,00 | | IG | 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 | | | IG | | |
| SCI 3D (Fusion avec Exapaq) | France | 100,00 | | | 100,00 | | | 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 | | | 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 | 82,47 | 81,83 | 82,44 | 82,47 | IG | 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 |
| SYNAXIO (Fusion avec La Poste) | France | 100,00 | | | 100,00 | | | IG | | |
| Docapost Suisse (ex-Medi@post) | Suisse | 64,90 | 64,90 | 74,13 | 64,90 | 64,90 | 74,13 | IG | IG | IG |
| Deskmail (Fusion avec Docapost Suisse) | Suisse | | 55,16 | | | 85,00 | | | IG | |

IG : intégration globale. MEE : mise en équivalence.

IP : intégration proportionnelle. NC : Société non consolidée.

| Sociétés | Pays | Pourcentage d'intérêt | | | Pourcentage de contrôle | | | Méthode de consolidation | | |
|---|-----------------|-----------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|--------------------------|------|------|
| | | 2009 | 2010 | 2011 | 2009 | 2010 | 2011 | 2009 | 2010 | 2011 |
| Calligraphy | Suisse | | 61,33 | | | 94,50 | | | | IG |
| Edition 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 |
| Sérès | France | 66,00 | 66,00 | 66,00 | 66,00 | 66,00 | 66,00 | IG | IG | IG |
| Sérès ASV (Fusion avec Sérès) | France | 66,00 | | | 100,00 | | | IG | | |
| Extelia Holding (Fusion avec Docapost) | France | 100,00 | | | 100,00 | | | 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 | 66,00 | 66,00 | 66,00 | 66,00 | 66,00 | 66,00 | IG | IG | IG |
| Technique et Assistance SA | France | 99,96 | 99,96 | 99,96 | 99,96 | 99,96 | 99,96 | IG | IG | IG |
| Sefas | France | 99,33 | 99,33 | 100,00 | 99,33 | 99,33 | 100,00 | IG | IG | IG |
| Sefas Inc. | États-Unis | 99,33 | 99,33 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG |
| Sefas Ltd | Grande-Bretagne | 99,33 | 99,33 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG |
| CER Extelia | France | 50,98 | 50,98 | 50,98 | 50,98 | 50,98 | 50,98 | IG | IG | IG |
| Sofadev Extelia | Maroc | 50,98 | 50,98 | 50,98 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG |
| T2IS | Maroc | 50,98 | 50,98 | 50,98 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG |
| Edixis (Fusion avec Sérès) | France | 66,00 | | | 100,00 | | | IG | | |
| Sérès 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 | 95,11 | 95,11 | 95,11 | 95,11 | 95,11 | 95,11 | IG | IG | IG |
| Docapost DPS (ex-Aspheria Holding – Fusion avec Asphéria) | France | 100,00 | 100,00 | | 100,00 | 100,00 | | IG | IG | |
| Docapost DPS (ex-Aspheria) | France | 99,99 | 99,99 | 100,00 | 99,99 | 99,99 | 100,00 | 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 | 100,00 | 100,00 | 81,79 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG |
| Mediaprisme SAS | France | | | 81,68 | | | 81,68 | | | IG |
| Matching SAS | France | | | 81,67 | | | 81,67 | | | IG |
| Media prisme SP | Espagne | | | 81,68 | | | 100,00 | | | IG |
| Media prisme UK | Grande-Bretagne | | | 81,68 | | | 100,00 | | | IG |
| Media prisme BE | Belgique | | | 81,68 | | | 100,00 | | | IG |
| Mediapost Publicité | France | | 100,00 | 100,00 | | 100,00 | 100,00 | | IG | IG |
| SMP | France | | 100,00 | 100,00 | | 100,00 | 100,00 | | IG | IG |
| FSM (Fusion avec SMP) | France | | 100,00 | | | 100,00 | | | IG | |
| SOGEC Marketing | France | | 100,00 | 100,00 | | 100,00 | 100,00 | | IG | IG |
| SOGEC Datamark Services | France | | 100,00 | 100,00 | | 100,00 | 100,00 | | IG | IG |
| SOGEC Informatique | France | | 100,00 | 100,00 | | 100,00 | 100,00 | | IG | IG |
| SOGEFINAD | France | | 100,00 | 100,00 | | 100,00 | 100,00 | | IG | IG |
| SCI 13, rue Charcot | 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.

| Sociétés | Pays | Pourcentage d'intérêt | | | Pourcentage de contrôle | | | Méthode de consolidation | | | |
|--|-----------------|-----------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|--------------------------|------|------|-----|
| | | 2009 | 2010 | 2011 | 2009 | 2010 | 2011 | 2009 | 2010 | 2011 | |
| SOGEC Deutschland | Allemagne | | 100,00 | 100,00 | | 100,00 | 100,00 | | | IG | IG |
| SOGEC Gestion | France | | 100,00 | 100,00 | | 100,00 | 100,00 | | | IG | IG |
| Mediapost SGPS (ex-Mediapost Portugal) | Portugal | 41,71 | 51,00 | 51,00 | 51,00 | 51,00 | 51,00 | IG | IG | IG | IG |
| Mediapost Distribuicao Postal (ex-BAAM LDA) | Portugal | 41,71 | 51,00 | 51,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG | IG |
| Mediapost Galex Distribucion y Logistica (ex-Postlog SA) | Portugal | 41,71 | 51,00 | 51,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG | IG |
| Eurobussula LDA | Portugal | 41,71 | 51,00 | 51,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG | IG |
| Celeris LDA | Portugal | 41,71 | 51,00 | 51,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG | IG |
| Orbitroad LDA | Portugal | 41,71 | 51,00 | 51,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG | IG |
| Xange Capital | France | 34,87 | 34,87 | 34,87 | 34,87 | 34,87 | 34,87 | MEE | MEE | MEE | MEE |
| Post Office of Exchange | États-Unis | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG | IG |
| Aurore | France | 65,00 | 65,00 | | 100,00 | 100,00 | | IG | IG | | |
| SF7 | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG | IG |
| Ingénierie Solution Courrier (ex-SF14) | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG | IG |
| Doc station | France | 100,00 | | | 100,00 | | | IG | | | |
| La Poste UK Limited | Grande-Bretagne | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG | IG |
| Orsid SAS | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG | IG |
| Orsid Document Management (ex-Orsid Laser – Fusion avec Orsid SAS) | France | 100,00 | 100,00 | | 100,00 | 100,00 | | IG | IG | | |
| Orsid Provence (Fusion avec Orsid SAS) | France | 100,00 | 100,00 | | 100,00 | 100,00 | | IG | IG | | |
| Orsid Rhône-Alpes (Fusion avec Orsid SAS) | France | 100,00 | 100,00 | | 100,00 | 100,00 | | IG | IG | | |
| Orsid Production (Fusion avec Orsid SAS) | France | 100,00 | 100,00 | | 100,00 | 100,00 | | IG | IG | | |
| ViaPost (ex-SF18) | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG | IG |
| Mediapost Multicanal (Fusion avec Mediapost) | France | 81,79 | | | 100,00 | | | IG | | | |
| LGA (Fusion avec STP) | France | 100,00 | 100,00 | | 100,00 | 100,00 | | IG | IG | | |
| Neolog | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG | IG |
| Neopress | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG | IG |
| Média-Press | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | 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 | IG |
| Greenovia | France | | | 100,00 | | | 100,00 | | | | IG |
| INR | France | | | 66,01 | | | 66,01 | | | | IG |
| NA Handena | France | | | 64,69 | | | 98,00 | | | | IG |
| Neopress Routage | France | | | 66,00 | | | 66,00 | | | | IG |
| Médiapost holding (ex-Publipost) | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG | IG |

IG : intégration globale. MEE : mise en équivalence.

IP : intégration proportionnelle. NC : Société non consolidée.

| Sociétés | Pays | Pourcentage d'intérêt | | | Pourcentage de contrôle | | | Méthode de consolidation | | |
|--|-----------------|-----------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|--------------------------|------|------|
| | | 2009 | 2010 | 2011 | 2009 | 2010 | 2011 | 2009 | 2010 | 2011 |
| Doc@post (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 | 95,11 | | | 100,00 | | | IG | | |
| BTB Mailflight Holding | Grande-Bretagne | 99,99 | 99,99 | 99,99 | 99,99 | 99,99 | 99,99 | IG | IG | IG |
| BTB Mailflight Ltd | Grande-Bretagne | 99,99 | 99,99 | 99,99 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG |
| Mailflight courrier services Ltd (Fusion avec La Poste UK Limited) | Grande-Bretagne | 99,99 | 99,99 | | 100,00 | 100,00 | | 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 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG |
| Lider 2000 SL | Espagne | | | 50,42 | | | 100,00 | | | IG |
| Mediapost Espagne | Espagne | 41,71 | 51,47 | 50,42 | 51,00 | 51,47 | 50,42 | IG | 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 | 60,02 | 60,02 | IG | IG | IG |
| Creat Direct | Roumanie | 49,09 | 60,02 | 60,02 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG |
| Inbox Marketing | Roumanie | 48,30 | 59,06 | 59,06 | 98,40 | 98,40 | 98,40 | IG | IG | IG |
| Interactions Marketing | Roumanie | 39,27 | 48,01 | 48,01 | 80,00 | 80,00 | 80,00 | IG | IG | IG |
| Hit Mobile Marketing | Roumanie | 44,18 | 54,01 | 54,01 | 90,00 | 90,00 | 90,00 | IG | IG | IG |
| Bretagne Routage | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG |
| Bretagne Print Services | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG |
| La Vosgienne industrielle de Mailing | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG |
| EletterMail | France | | 100,00 | 100,00 | | 100,00 | 100,00 | | IG | IG |
| SECTEUR ACTIVITÉS BANCAIRES | | | | | | | | | | |
| 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 | 50,99 | 50,99 | 50,99 | 50,99 | 50,99 | 50,99 | IG | IG | IG |
| SCI CRSF DOM | France | 100,00 | 100,00 | 99,94 | 100,00 | 100,00 | 99,94 | IG | IG | IG |
| SCI CRSF Metropole | 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 |

IG : intégration globale. MEE : mise en équivalence.

IP : intégration proportionnelle. NC : Société non consolidée.

| Sociétés | Pays | Pourcentage d'intérêt | | | Pourcentage de contrôle | | | Méthode de consolidation | | |
|--|--------|-----------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|--------------------------|------|------|
| | | 2009 | 2010 | 2011 | 2009 | 2010 | 2011 | 2009 | 2010 | 2011 |
| CNP Assurances | France | 19,72 | 19,72 | 19,72 | 35,48 | 35,48 | 35,48 | MEE | MEE | MEE |
| La Banque Postale Financement (ex-Issy SF2 4) | France | 65,00 | 65,00 | 65,00 | 65,00 | 65,00 | 65,00 | IG | IG | IG |
| La Banque Postale Crédit aux entreprises | France | | | 100,00 | | | 100,00 | | | IG |
| La Banque Postale Assurances IARD (ex-Fédération SF2) | France | 68,68 | 65,00 | 65,00 | 68,68 | 65,00 | 65,00 | IG | IG | IG |
| Tocqueville Finance Holding | France | 70,00 | 75,17 | 90,43 | 70,00 | 75,17 | 90,43 | IG | IG | IG |
| Tocqueville Finance | France | 69,85 | 75,03 | 90,29 | 99,78 | 99,81 | 99,84 | IG | IG | IG |
| OFC Finance | France | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG |
| Easybourse | France | | | 100,00 | | | 100,00 | | | IG |
| La Banque Postale Assurance Santé (ex-EF Primo) | France | 100,00 | 76,29 | 65,00 | 100,00 | 76,29 | 65,00 | IG | 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 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 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 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 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 |
| 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 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | IG | IG | IG |
| SAS PI Développement (ex-PI4 SAS) | France | | | 100,00 | | | 100,00 | | | IG |
| SAS PI Energies renouvelables (ex-PI8 SAS) | France | | | 100,00 | | | 100,00 | | | IG |
| SCCV 56, rue CLER | France | | | 49,00 | | | 49,00 | | | MEE |
| TPF2 Spicav | France | 22,40 | 19,37 | 18,02 | 22,40 | 19,37 | 18,02 | MEE | MEE | MEE |
| AKATEA TPF2 | France | 22,40 | 19,37 | 18,02 | 22,40 | 19,37 | 18,02 | MEE | MEE | MEE |
| Fréjorgues Energy SAS | France | 49,00 | 49,00 | 49,00 | 49,00 | 49,00 | 49,00 | MEE | MEE | MEE |
| SPPICAV Akatéa | 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.

| Sociétés | Pays | Pourcentage d'intérêt | | | Pourcentage de contrôle | | | Méthode de consolidation | | |
|---|--------|-----------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|--------------------------|------|------|
| | | 2009 | 2010 | 2011 | 2009 | 2010 | 2011 | 2009 | 2010 | 2011 |
| Arkadéa SAS | France | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | IP | IP | IP |
| SCI Bataille | France | 35,00 | 35,00 | 35,00 | 35,00 | 35,00 | 35,00 | MEE | MEE | MEE |
| SCI Villeneuve LB | France | 49,00 | 49,00 | 49,00 | 49,00 | 49,00 | 49,00 | MEE | MEE | MEE |
| AKATEA 2 – TPF2 SAS | France | 22,40 | 19,37 | 18,02 | 22,40 | 19,37 | 18,02 | MEE | 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 (Fusion avec SF12) | France | 99,76 | 99,76 | | 99,76 | 99,76 | | IG | IG | |
| LP Média (Fusion avec SF12) | France | 100,00 | 100,00 | | 100,00 | 100,00 | | IG | IG | |
| LP Télécom | France | | | 51,00 | | | 51,00 | | | IP |
| NON AFFECTÉ | | | | | | | | | | |
| Sofrepost | France | 100,00 | 99,99 | 99,99 | 100,00 | 99,99 | 99,99 | IG | IG | IG |
| Xélian (Fusion avec La Poste) | France | 100,00 | 100,00 | | 100,00 | 100,00 | | 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 | | IG | IG | |
| Xélian IT | France | 100,00 | 100,00 | | 100,00 | 100,00 | | IG | IG | |
| Xélian 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 2011)

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 2011, 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 de l'exercice 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

Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2011 ont été réalisées dans un environnement incertain, lié à la crise des finances publiques de certains pays de la zone euro (et en particulier de la Grèce). Cette crise s'accompagne d'une crise économique et de liquidité, qui rend difficile l'appréhension des perspectives économiques. C'est dans ce contexte que, en application des dispositions de l'article L. 823.9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations et que 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 et les engagements de garantie, 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 L.1 de la note 3 de l'annexe aux comptes consolidés expose les principes et modalités de dépréciation de 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 les hypothèses utilisées. Nous avons aussi vérifié que les notes aux états financiers donnent une information appropriée.

- Le paragraphe R de la note 3 et la note 33 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 9 mars 2012

Les commissaires aux comptes,

| | | | |
|------------------------------------|-----------------|------------------|------------------|
| KPMG Audit, département de KPMG SA | | MAZARS | |
| François Caubrière | Isabelle Goalec | Guy Isimat-Mirin | Dominique Muller |
| Associé | Associée | Associé | Associé |

20.2 COMPTES SOCIAUX

20.2.1 Comptes annuels au 31 décembre 2011 (Conseil d'administration du 8 mars 2012)

Les valeurs figurant dans les tableaux sont généralement exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à de légers écarts dans les tableaux ou les variations.

COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2011

| <i>(en millions d'euros)</i> | Note | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|--|----------|-----------------|-----------------|
| Chiffre d'affaires Courrier | | 9 982 | 10 062 |
| Chiffre d'affaires Colis | | 1 501 | 1 422 |
| Chiffre d'affaires Enseigne La Poste | | 1 185 | 1 199 |
| Chiffre d'affaires Immobilier | | 28 | 30 |
| Chiffre d'affaires | 1 | 12 696 | 12 713 |
| Autres produits d'exploitation | | 2 532 | 2 523 |
| Produits d'exploitation | | 15 228 | 15 236 |
| Achats | | (492) | (468) |
| Autres charges externes | 2 | (3 773) | (3 624) |
| Impôts, taxes et versements assimilés | 3 | (841) | (871) |
| Charges de personnel | 4 | (9 773) | (9 957) |
| Dotations aux amortissements et provisions | 5 | (554) | (787) |
| Charges d'exploitation | | (15 433) | (15 707) |
| Résultat d'exploitation | | (205) | (471) |
| Résultat financier | 6 | 289 | 277 |
| Résultat courant | | 84 | (194) |
| Résultat exceptionnel | 7 | (1) | - |
| Résultat avant impôt | | 83 | (194) |
| Impôt sur les bénéfices | 8 | 96 | 76 |
| RÉSULTAT NET | | 179 | (117) |

BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2011

ACTIF

| | Note | 31/12/2011 | | | 31/12/2010 | 31/12/2010 |
|--|----------|----------------|---------------------------------|----------------|--------------------------|-----------------------|
| | | Valeurs brutes | Amortissements et dépréciations | Valeurs nettes | Pro forma valeurs nettes | Publié valeurs nettes |
| <i>(en millions d'euros)</i> | | | | | | |
| Capital souscrit non appelé | | 1 050 | - | 1 050 | | |
| Immobilisations incorporelles | 9 | 968 | (666) | 302 | 308 | 308 |
| Terrains et constructions | | 347 | (184) | 163 | 167 | 167 |
| Autres immobilisations corporelles | | 3 685 | (2 557) | 1 128 | 1 182 | 1 182 |
| Immobilisations corporelles | 10 | 4 032 | (2 741) | 1 291 | 1 350 | 1 350 |
| Immobilisations financières | 11 | 9 598 | (86) | 9 512 | 8 602 | 8 602 |
| Actif immobilisé | | 15 648 | (3 493) | 12 155 | 10 259 | 10 259 |
| Stocks et encours | 12 | 135 | (2) | 133 | 139 | 139 |
| Créances clients et comptes rattachés | | 1 527 | (29) | 1 498 | 1 508 | 1 046 |
| Autres créances | | 268 | - | 268 | 526 | 988 |
| Créances d'exploitation | 13 et 14 | 1 795 | (29) | 1 766 | 2 034 | 2 034 |
| Débiteurs divers | 15 | 45 | (30) | 15 | 89 | 89 |
| Comptes de régularisation | 16 | 185 | - | 185 | 182 | 182 |
| Valeurs mobilières de placement et disponibilités | 17 | 2 806 | (3) | 2 803 | 2 505 | 2 505 |
| Actif circulant | | 4 966 | (65) | 4 901 | 4 949 | 4 949 |
| TOTAL GÉNÉRAL | | 20 614 | (3 558) | 17 056 | 15 208 | 15 208 |

Le pro forma au 31 décembre 2010 correspond au reclassement des opérations du Courrier International du poste « Autres créances d'exploitation » vers le poste « Créances clients et comptes rattachés » (462 millions d'euros au 31 décembre 2010).

PASSIF

| <i>(en millions d'euros)</i> | Note | 31/12/2011 | 31/12/2010 pro forma | 31/12/2010 publié |
|---|----------|---------------|-------------------------|----------------------|
| Capital social | | 3 400 | 1 000 | 1 000 |
| Primes liées au capital | | 700 | - | |
| Réserves | | 469 | 1 469 | 1 469 |
| Report à nouveau | | 276 | 529 | 529 |
| Résultat de l'exercice | | 179 | (117) | (117) |
| Capitaux propres | 19 | 5 024 | 2 881 | 2 881 |
| Provisions réglementées | 20 | 97 | 92 | 92 |
| Provisions pour risques et charges | 20 | 1 662 | 1 485 | 1 485 |
| Emprunt obligataire | | 5 679 | 6 210 | 6 210 |
| Emprunts et dettes financières diverses | | 1 159 | 560 | 560 |
| Comptes bancaires et valeurs à décaisser | | 60 | 87 | 87 |
| Dettes financières | 21 | 6 898 | 6 858 | 6 858 |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | | 1 159 | 1 335 | 827 |
| Dettes fiscales et sociales | | 1 181 | 1 606 | 1 606 |
| Autres dettes d'exploitation | | 379 | 300 | 808 |
| Dettes d'exploitation | 13 et 14 | 2 719 | 3 241 | 3 241 |
| Créditeurs divers | 15 | 394 | 362 | 362 |
| Comptes de régularisation | 16 | 262 | 289 | 289 |
| Dettes | | 10 273 | 10 750 | 10 750 |
| TOTAL GÉNÉRAL | | 17 056 | 15 208 | 15 208 |

Le pro forma au 31 décembre 2010 correspond au reclassement des opérations du Courrier International du poste « Autres dettes d'exploitation » vers le poste « Dettes fournisseurs et comptes rattachés » (508 millions d'euros au 31 décembre 2010).

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

| <i>(en millions d'euros)</i> | Note | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|--|------|----------------|--------------|
| Résultat net | | 179 | (117) |
| Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité | | | |
| • Amortissements et provisions | 26 | 581 | 806 |
| • Plus- ou moins-values de cessions | | 4 | 8 |
| • Autres produits et charges sans incidence de trésorerie | | 3 | 8 |
| Marge brute d'autofinancement | | 767 | 705 |
| • Variation du Besoin en Fonds de Roulement | 27 | (216) | 220 |
| • Variation des encaisses des bureaux de Poste | | 26 | 105 |
| Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation | | 577 | 1 030 |
| • Décaissements provenant de l'acquisition d'immobilisations | 28 | (1 407) | (913) |
| • Encaissements provenant de la cession d'immobilisations | 29 | 132 | 482 |
| • Sorties de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée | | 2 | |
| Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement | | (1 273) | (431) |
| • Augmentation de capital | | 1 050 | - |
| • Dividendes versés | | (136) | (105) |
| • Émissions d'emprunts | 30 | 757 | 401 |
| • Remboursements d'emprunts | 31 | (689) | (330) |
| Flux de trésorerie provenant des activités de financement | | 982 | (34) |
| VARIATION DE TRÉSORERIE | | 286 | 565 |
| • Liquidités et équivalents de liquidités à l'ouverture de l'exercice ⁽¹⁾ | | 1 516 | 951 |
| • Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice ⁽¹⁾ | 32 | 1 802 | 1 516 |

(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.

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. 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.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 avril 2011 a approuvé les décisions suivantes :

- augmentation de capital social de 1 milliard d'euros par augmentation du montant nominal des actions existantes de 2 euros à 4 euros, via une incorporation de réserves ;
- émission de 350 millions d'actions nouvelles à bon de souscription d'actions (ABSA) au prix unitaire de 6 euros, dont 4 euros de nominal et 2 euros de primes d'émission, soit un total de 2,1 milliards d'euros dont

1,4 milliard d'euros de capital et 700 millions d'euros de prime d'émission ;

- à chaque action nouvelle est attaché un bon de souscription (BSA). Les BSA émis donneront droit de souscrire, entre le 1^{er} mars et le 30 avril 2013, 100 millions d'actions nouvelles pour un montant total de 600 millions d'euros, dont 400 millions de capital et 200 millions de prime d'émission. L'État et la Caisse des Dépôts se sont engagés irrévocablement à exercer l'intégralité de leurs BSA au plus tard le dernier jour de la période d'exercice (soit le 30 avril 2013) ;
- entrée de la Caisse des Dépôts au sein des instances de gouvernance du Groupe, avec trois représentants au Conseil d'administration.

Un premier versement de 1,05 milliard d'euros relatif à la libération du capital émis a été réalisé en avril 2011, dont 467 millions d'euros de la part de l'État et 583 millions d'euros de la part de la Caisse des Dépôts.

Le second versement de 1,05 milliard d'euros sera réalisé en 2012, et figure à l'actif du bilan sur la ligne « capital souscrit non appelé ».

2. Loi portant réforme des retraites

L'accélération du calendrier de transition de la réforme, déjà mis en œuvre à compter du 1^{er} juillet 2011 suite à la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites, provient de l'adoption de la loi n° 2011-1906 du 21 décembre 2011 de financement de la Sécurité sociale pour 2012.

Ce nouveau recul 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.

3. Lancement du projet d'actionnariat salarié de La Poste

Le Conseil d'administration de La Poste du 21 décembre 2011 a approuvé le principe d'une augmentation de capital réservée aux salariés, ainsi que l'engagement des travaux préalables nécessaires à cette opération.

4. Contrat de présence territoriale

Le contrat de présence postale territoriale 2011-2013, signé le 4 février 2011, fixe les modalités de gestion du fonds national de péréquation destiné au financement de la présence postale. Le fonds est alimenté par l'allègement de fiscalité locale consenti à La Poste en contrepartie de sa mission d'aménagement du territoire.

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement susceptible d'avoir un impact significatif sur les comptes de La Poste ne s'est produit postérieurement à la clôture.

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...).

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 universel postal 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 2011, le décret 2011-2069 du 30 décembre 2011 porte fixation du taux des abattements des bases d'impositions directes dont bénéficie La Poste au titre de sa mission d'aménagement du territoire. Cet abattement est fixé à 85 % sur les bases de la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) due au titre de la Contribution Économique Territoriale (CET) et à 79 % pour la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises.

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 de 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.

Le montant des frais de recherche et développement comptabilisés en charges au titre de l'exercice est fourni dans la note 9.

F. Immobilisations corporelles

1. Ventilation par composants de la valeur d'origine des immobilisations

Un composant est un élément de l'immobilisation qui a une durée d'utilisation différente, ou qui procure des avantages économiques selon un rythme différent de celui de l'immobilisation dans son ensemble.

Les composants suivants ont été retenus par La Poste :

Parc Immobilier : 6 composants

- Gros œuvre ;
- Toiture ;
- Menuiserie et travaux extérieurs ;
- Gros équipements ;
- Petits équipements et agencements ;
- Terrain.

Matériels

- Machines de tri : trois composants (mécanique, intelligence, périphérique). Un quatrième composant (alimentation et instruments de mesure) est identifié pour les machines de tri colis (TPGD) ;
- Matériel d'environnement de tri : deux composants (mécanique, intelligence) ;
- 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 5 à 10 ans

Matériels

- Machines de tri : de 5 à 15 ans
- Matériel d'environnement de tri : de 5 à 8 ans
- Matériel de bureau et informatique : de 3 à 5 ans
- Mobilier de bureau : 10 ans
- 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 la section 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 d'exploitation

1. Créances clients

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances clients de l'activité commerciale sont enregistrées à leur valeur nominale.

Règles de dépréciation des créances clients :

- les créances relatives aux clients placés en règlement ou liquidation judiciaire sont dépréciées à 100 % de leur valeur, quelle que soit leur ancienneté ;
- pour les autres créances, la dépréciation est fonction de l'ancienneté et du risque de non recouvrement :
 - antériorité supérieure à un an : dépréciation à 100 % de la valeur de la créance,
 - antériorité comprise entre trois mois et un an : Le taux de provisionnement est calculé en fonction d'un « taux de perte » moyen. Le taux de perte correspond à la différence entre les créances existant au 1^{er} janvier de l'année N et le montant des règlements intervenus au cours de cet exercice N.

2. Autres créances

Lors de leur comptabilisation initiale, les autres créances sont enregistrées à leur valeur nominale. Elles sont dépréciées, le cas échéant, en fonction de l'antériorité ou du risque de non-recouvrement.

L. Débiteurs/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. Pour les dettes et créances, si le taux de conversion à la date d'arrêté comptable a pour effet de modifier cette valeur historique, les différences constatées sont alors inscrites au bilan dans des comptes d'écarts de conversion actif ou passif.

À La Poste, les écarts de conversion actif ou passif sont principalement liés aux opérations de financement (dette obligataire et opérations de couverture associées).

O. Provisions pour risques et charges

Des provisions sont comptabilisées lorsque (i) à la fin de la période concernée, La Poste a une obligation actuelle (juridique ou implicite) vis-à-vis d'un tiers, résultant

d'événements antérieurs, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques futurs sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et (iii) le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

L'évaluation des provisions est faite sur la base des coûts attendus par La Poste pour éteindre l'obligation, estimés à partir des données de gestion issues du système d'information, d'hypothèses retenues par La Poste, éventuellement complétées par l'expérience de transactions similaires, et, dans certains cas, sur la base de rapports d'experts indépendants ou de devis de prestataires. Ces différentes hypothèses sont revues à chaque arrêté comptable.

P. Régime de retraite et dispositifs d'aménagement de fin de carrière

1. 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.

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 micro-couverture : 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'arrêté. 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, qui s'est tenue le 12 mai 2010, un montant de 1 513 millions d'euros a été affecté en réserve légale.

Le projet d'augmentation de capital adopté par le Conseil d'administration du 10 février 2011 a été approuvé par l'Assemblée Générale du 6 avril 2011 donnant ainsi lieu :

- à une augmentation du capital social de 1 milliard d'euros par incorporation aux réserves ;
- et à un premier versement de 1,05 milliard d'euros en avril 2011, relatif à la libération du capital émis, dont 467 millions d'euros de la part de l'État et 583 millions d'euros de la part de la Caisse des Dépôts.

Le second versement de 1,05 milliard d'euros sera réalisé en 2012, et figure à l'actif du bilan sur la ligne « capital souscrit non appelé ».

T. Engagements hors bilan

Le PCG définit les comptes d'engagements, indépendamment des notions de Bilan / Hors bilan, comme des droits et obligations susceptibles de modifier le montant ou la consistance du patrimoine de l'entreprise, les effets de ces droits et obligations étant subordonnés à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures.

Les engagements ne peuvent être retenus au titre des engagements hors bilan que dans la mesure où ils sont relatifs à des opérations dont la survenance est postérieure à la date d'arrêté comptable (engagements pris dans le cours normal de l'activité) ou s'ils sont relatifs à des actifs et passifs éventuels (engagements de garantie).

- Un passif éventuel résulte :
 - soit de l'existence d'une obligation dont il n'est pas probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources,
 - soit d'une obligation potentielle, dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ;
- Un actif éventuel est un actif potentiel résultant d'événements passés et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance (ou non) d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise.

U. Tableau des flux de trésorerie

La Poste établit un tableau des flux de trésorerie qui présente les entrées et les sorties de disponibilités et équivalents classées en activités d'exploitation, d'investissement et de financement.

Les activités d'exploitation sont les principales activités génératrices de revenus et toutes activités autres que celles définies comme étant des activités d'investissement ou de financement.

Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation sont élaborés selon la méthode indirecte suivant laquelle le résultat net est corrigé des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (dotations nettes aux amortissements et provisions à l'exclusion de celles relatives à l'actif circulant, variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité), de tout report ou régularisation d'encaissements ou de décaissements passés ou futurs liés à l'exploitation ainsi que des éléments de produits ou de charges associés aux flux de trésorerie concernant les investissements et le financement.

Les activités d'investissement correspondent à l'acquisition et la cession d'actifs à long terme et de tout autre investissement qui n'est pas inclus dans les équivalents de liquidités.

Les flux d'investissement de La Poste sont composés notamment des acquisitions ou cessions des éléments suivants :

- immobilisations incorporelles et corporelles, corrigées des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (dettes et créances sur immobilisations) ;
- part du capital d'autres entreprises ;
- autres immobilisations financières (dépôts et cautionnements, créances rattachées à des participations...).

Les activités de financement sont les activités qui entraînent des changements, quant au montant et à la composition des capitaux propres et des capitaux empruntés.

Les flux de financement comprennent les sources de financement (nouveaux emprunts) et les décaissements afférents (remboursements de bons La Poste, remboursements d'emprunts).

La notion de trésorerie recouvre les placements à très court terme, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

La trésorerie de La Poste est constituée de comptes de caisse, de soldes débiteurs de banques, de valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur en raison de leur nature et peuvent être facilement convertis en disponibilités (notamment OPCVM « monétaires »), de la partie des soldes créditeurs de banques et des intérêts courus non échus qui s'y rattachent, correspondant à des découverts.

V. Comptes consolidés

Des comptes consolidés sont établis au niveau du Groupe La Poste, groupe pour lequel La Poste constitue la maison mère.

NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Notes sur le compte de résultat 366

| | | |
|---------------|---|-----|
| Note 1 | Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation | 366 |
| Note 2 | Autres charges externes | 368 |
| Note 3 | Impôts, taxes et versements assimilés | 369 |
| Note 4 | Charges de personnel | 370 |
| Note 5 | Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations | 370 |
| Note 6 | Résultat financier | 371 |
| Note 7 | Résultat exceptionnel | 371 |
| Note 8 | Impôts sur les bénéfices | 371 |

Notes sur le bilan 372

| | | |
|----------------|---|-----|
| Note 9 | Immobilisations incorporelles | 372 |
| Note 10 | Immobilisations corporelles | 373 |
| Note 11 | Immobilisations financières | 374 |
| Note 12 | Stocks et encours de production | 376 |
| Note 13 | Créances et dettes d'exploitation | 376 |
| Note 14 | Produits à recevoir et charges à payer | 377 |
| Note 15 | Débiteurs et créditeurs divers | 378 |
| Note 16 | Comptes de régularisation | 379 |
| Note 17 | Valeurs mobilières de placement et disponibilités | 380 |
| Note 18 | Dépréciations d'actifs | 381 |
| Note 19 | Capitaux propres | 382 |
| Note 20 | Provisions pour risques et charges | 384 |
| Note 21 | Dettes financières | 385 |
| Note 22 | Informations concernant les transactions avec les parties liées | 387 |

Engagements hors bilan 388

| | | |
|----------------|---------------------------------|-----|
| Note 23 | Instruments financiers dérivés | 388 |
| Note 24 | Engagements envers le personnel | 389 |
| Note 25 | Autres engagements hors bilan | 392 |

Notes sur le tableau des flux de trésorerie

394

| | |
|--|-----|
| Note 26 Dotations et reprises des amortissements, dépréciations et provisions pour risques et charges | 394 |
| Note 27 Variation du Besoin en Fonds de Roulement | 394 |
| Note 28 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations | 394 |
| Note 29 Encaissements sur cessions d'immobilisations | 395 |
| Note 30 Émissions d'emprunts | 395 |
| Note 31 Remboursements d'emprunts | 395 |
| Note 32 Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice | 396 |
| Note 33 Tableau des filiales et participations | 396 |

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 et Colis (national et international) 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> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|
| Chiffre d'affaires Courrier | 9 982 | 10 062 |
| Chiffre d'affaires Colis | 1 501 | 1 422 |
| Chiffre d'affaires Enseigne La Poste | 1 185 | 1 199 |
| Chiffre d'affaires Immobilier | 28 | 30 |
| TOTAL | 12 696 | 12 713 |

Au 31 décembre 2011, la ventilation du chiffre d'affaires pas zone géographique est la suivante :

- France / ventes nationales : 97,6 %
- Zone Union européenne : 1,9 %
- Autres : 0,5 %

Cette ventilation géographique est stable par rapport à fin décembre 2010.

La décomposition du chiffre d'affaires Courrier par activité est conforme au reporting interne et s'analyse de la façon suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|---|--------------|---------------|
| Correspondance | 6 792 | 7 035 |
| Publicité (marketing direct et PNA ^(*)) | 1 614 | 1 500 |
| Presse | 474 | 461 |
| International | 545 | 555 |
| Autres produits du courrier | 557 | 511 |
| TOTAL | 9 982 | 10 062 |

(*) PNA : publicité non adressée.

Le chiffre d'affaires « Correspondance » se compose :

- du courrier de gestion (entreprises et autres personnes morales) pour 5 036 millions d'euros (contre 5 242 millions d'euros à fin 2010) ;
- et du courrier égrené (particuliers) pour 1 756 millions d'euros (contre 1 793 millions d'euros à fin 2010).

Le chiffre d'affaires du Courrier international se décompose de la façon suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|---|------------|------------|
| Affranchissement Guichet | 128 | 127 |
| Frais terminaux | 163 | 162 |
| Autres produits du Courrier international | 254 | 266 |
| TOTAL | 545 | 555 |

Le chiffre d'affaires international correspond au courrier de gestion des entreprises à destination de l'étranger et des frais terminaux.

Les frais terminaux correspondent à la rémunération perçue par La Poste au titre de la distribution en France du courrier en provenance de l'étranger. Ils sont évalués à la

clôture de l'exercice sur la base des estimations de poids et de nombre d'objets distribués connues à cette date.

Les autres produits du courrier comprennent notamment le chiffre d'affaires des contrats de collecte et de remise du courrier à domicile.

Le chiffre d'affaires de l'activité Colis se décompose de la façon suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|--|--------------|--------------|
| BtoC (<i>Business to Customers</i>) | 1 038 | 956 |
| CtoC (<i>Customers to Customers</i>) | 436 | 445 |
| Autres | 27 | 21 |
| TOTAL | 1 501 | 1 422 |

Le chiffre d'affaires de l'activité de L'Enseigne La Poste

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|--------------------------------------|--------------|--------------|
| Chiffre d'affaires Enseigne La Poste | 1 185 | 1 199 |
| TOTAL | 1 185 | 1 199 |

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 1 115 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 1 133 millions d'euros au 31 décembre 2010.

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 les rémunérations reçues au titre de l'utilisation de son réseau commercial (Chronopost, La Poste Mobile).

Le chiffre d'affaires de l'activité immobilière de La Poste

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|-------------------------------|------------|------------|
| Chiffre d'affaires immobilier | 28 | 30 |
| TOTAL | 28 | 30 |

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> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|---|--------------|--------------|
| Contribution presse | 242 | 242 |
| Prestations de services au titre de l'activité bancaire | 2 074 | 2 031 |
| Production immobilisée | 57 | 66 |
| Prestations réalisées avec les filiales | 62 | 67 |
| Autres produits d'exploitation | 97 | 117 |
| TOTAL | 2 532 | 2 523 |

Les prestations de services au titre de l'activité bancaire se composent des remboursements de charges et produits facturés à La Banque Postale au titre de l'activité bancaire hébergée à La Poste. Elles se décomposent comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|---|--------------|--------------|
| • des coûts de personnel des « services financiers » | 1 004 | 1 012 |
| • des coûts de la « ligne de conseil bancaire de l'Enseigne » | 1 069 | 1 019 |
| TOTAL | 2 073 | 2 031 |

Les prestations réalisées avec les filiales comprennent également :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|---|------------|------------|
| • des prestations facturées aux filiales | 27 | 25 |
| • des refacturations au titre de la mise à disposition de personnel | 1 | - |
| • des management fees facturés aux filiales de premier rang | 34 | 38 |
| <i>dont La Banque Postale</i> | 20,0 | 23,9 |
| • des produits divers | - | 4 |
| TOTAL | 62 | 67 |

NOTE 2 Autres charges externes

Les autres charges externes se décomposent de la façon suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|--|--------------|--------------|
| Services extérieurs | 1 400 | 1 275 |
| Transport | 761 | 750 |
| Prestations du Courrier international | 173 | 176 |
| Locations | 849 | 837 |
| Entretiens et réparations | 280 | 285 |
| Frais de télécommunications | 75 | 82 |
| Déplacements, missions | 125 | 113 |
| Charges d'opérations avec la clientèle | 110 | 104 |
| TOTAL | 3 773 | 3 624 |

La variation de + 149 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 (+ 80 millions d'euros), 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 « rémunérations intermédiaires & honoraires » à hauteur de + 36 millions d'euros liés à la mise en place de différents projets ;

- la hausse des charges de location (+ 12 millions d'euros), attribuable à des compléments de loyers relatifs aux surfaces immobilières, soit du fait de l'augmentation de surfaces louées, soit du fait de l'indexation des loyers ;
- l'augmentation du poste « déplacements, missions » (+ 12 millions d'euros) ;
- l'augmentation du poste « transport » (+ 11 millions d'euros), et plus particulièrement de la sous-traitance de transport, sous l'effet conjugué de l'augmentation du nombre de dessertes et de la hausse du coût du pétrole.

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> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|--|------------|------------|
| Taxes sur les salaires | 540 | 544 |
| Versement de transport | 73 | 72 |
| Impôts locaux | 48 | 58 |
| Versement libératoire taxe d'apprentissage | 51 | 51 |
| Cotisations FNAL | 30 | 30 |
| Participation à la formation professionnelle | 41 | 44 |
| Participation à l'effort de construction | 31 | 31 |
| Autres impôts et taxes | 27 | 42 |
| TOTAL | 841 | 871 |

Le poste « impôts locaux » diminue du fait de l'application, pour la première année, des dispositions de la Loi Postale n° 2010-123 du 10 février 2010 relative au taux d'abattement prévu par le décret n° 2011-2069 du 30 décembre 2011. Ainsi, du fait des abattements qui lui sont accordés, la charge liée à la Cotisation Économique Territoriale due par La Poste diminue de 11 millions d'euros.

Les autres impôts & taxes sont essentiellement composés de la Contribution Sociale de Solidarité (21 millions d'euros).

En 2010 ce poste enregistrait également les charges à payer fiscales relatives à l'indemnité exceptionnelle des « parents de trois enfants », non reconduite en 2011.

NOTE 4 Charges de personnel

Les charges de personnel se répartissent ainsi :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|--|--------------|--------------|
| Traitements, primes et indemnités | 6 868 | 7 024 |
| Cotisations de retraite fonctionnaires | 1 227 | 1 326 |
| Cotisations sociales | 1 374 | 1 322 |
| Prestations d'actions sociales | 198 | 194 |
| Autres charges de personnel | 106 | 91 |
| TOTAL | 9 773 | 9 957 |

L'évolution des charges de personnel provient notamment de :

- la diminution du poste « traitements, primes et indemnités » sous l'effet conjugué d'une baisse globale des effectifs (- 116 millions d'euros) et de la non-reconduction de l'indemnité exceptionnelle « parent

de trois enfants » (issue de la loi portant retraite de novembre 2010) pour - 64 millions d'euros ;

- la diminution des cotisations de retraite fonctionnaire de - 99 millions d'euros du fait de la baisse du nombre de fonctionnaires et du taux de contribution libératoire.

L'effectif moyen de La Poste évolue de la façon suivante :

| <i>(en équivalent unité temps complet)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|--|----------------|----------------|
| TOTAL | 226 502 | 236 593 |

NOTE 5 Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations

Les dotations aux amortissements, provisions et dépréciations se répartissent ainsi :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|---|------------|------------|
| Dotations aux amortissements | 416 | 385 |
| Dotations sur charges à répartir | 1 | 1 |
| Dotations/reprises nettes sur dépréciations des éléments d'actifs | (11) | (4) |
| Dotations/reprises nettes sur provisions pour risques et charges | 148 | 405 |
| TOTAL | 554 | 787 |

- La ventilation des dotations aux amortissements figure dans les notes 9 et 10 sur le bilan.
- La ventilation pour 2011 des reprises nettes sur dépréciations des éléments d'actifs figure dans la note 18.
- La ventilation pour 2011 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> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|--|------------|------------|
| Résultat net des prêts et emprunts | (89) | (85) |
| Revenus des participations | 381 | 368 |
| Autres produits et charges financières | (3) | (6) |
| TOTAL | 289 | 277 |

Le résultat financier 2011 est principalement constitué :

- des charges d'intérêts sur emprunt qui proviennent pour l'essentiel des emprunts obligataires émis par La Poste ;
- des revenus de participations reçus de La Banque Postale (293 millions d'euros), de Poste Immo (32 millions d'euros) et de GeoPost SA (56 millions d'euros).

NOTE 7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel se décompose comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|--|------------|------------|
| Résultat des cessions d'immobilisations | (4) | 7 |
| Reprises nettes sur dépréciations d'immeubles | 8 | 1 |
| Dotations nettes aux amortissements dérogatoires | (5) | (8) |
| Produits et charges exceptionnels divers | - | - |
| TOTAL | (1) | - |

NOTE 8 Impôts sur les bénéfices

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|--------------------------------|------------|------------|
| Impôts d'intégration fiscale | (80) | (226) |
| Produits d'intégration fiscale | 176 | 305 |
| Autres | - | (3) |
| TOTAL | 96 | 76 |

Au 31 décembre 2011, le résultat d'ensemble du groupe d'intégration fiscale La Poste s'élève à 370 millions d'euros.

Le produit d'intégration fiscale, soit 176 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 2011, à 285 millions d'euros, dont 61 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 96 filiales au 31 décembre 2011 (contre 91 au 31 décembre 2010).

Le taux d'IS français est de 36,10 % au titre de l'exercice 2011.

Nature des soldes d'impôts différés

| (en millions d'euros) | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|--|--------------|--------------|
| Éléments entraînant un allègement de la dette future d'impôt | | |
| Différences temporaires | 1 282 | 1 193 |
| <i>Dont :</i> | | |
| <i>Provisions pour préretraite et indemnités de départ en retraite</i> | 1 060 | 906 |
| <i>Provisions non déductibles</i> | 72 | 140 |
| <i>Swaps & assimilés</i> | 82 | 82 |
| <i>Autres différences temporaires (dont écarts de conversion passif)</i> | 68 | 65 |
| TOTAL | 1 282 | 1 193 |
| Éléments entraînant un accroissement de la dette future d'impôt | | |
| Poste Immo – Apport en sursis d'imposition | 522 | 585 |
| Divers | 97 | 92 |
| TOTAL | 619 | 677 |

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 31/12/2010 | Acquisitions 2011 | Sorties 2011 | Reclassements 2011 | Montants au 31/12/2011 |
|---|---------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|
| Frais de recherche et développement | 134 | 2 | - | (48) | 88 |
| Concessions, brevets et droits similaires | 15 | 8 | - | 2 | 25 |
| Logiciels | 639 | 29 | (1) | 105 | 772 |
| Droits au bail | 15 | - | - | - | 15 |
| Fonds de commerce | 4 | - | - | - | 4 |
| Immobilisations incorporelles en cours | 51 | 64 | - | (51) | 64 |
| TOTAL | 858 | 103 | (1) | 8 | 968 |

La colonne « reclassements » correspond :

- aux immobilisations mises en service au cours de l'exercice (transfert du poste « immobilisations en cours » vers les autres postes d'immobilisations pour 51 millions d'euros) ;

- au transfert de 48 millions d'euros de « frais de développement » vers le poste « logiciels ».

Le solde des reclassements de + 8 millions d'euros correspond à un reclassement d'immobilisations corporelles en cours vers les immobilisations incorporelles.

Amortissements et dépréciations

| <i>(en millions d'euros)</i> | Montants au 31/12/2010 | Dotations 2011 | Diminutions 2011 | Reclassements 2011 | Montants au 31/12/2011 |
|---|---------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|---------------------------|
| Frais de recherche et développement | 31 | 21 | - | - | 52 |
| Concessions, brevets et droits similaires | 9 | 3 | - | (2) | 10 |
| Logiciels | 505 | 89 | (1) | 2 | 595 |
| Droit au bail | 5 | 4 | - | - | 9 |
| TOTAL | 550 | 117 | (1) | - | 666 |

Le montant des frais de recherche et de développement passés en charges sur l'exercice 2011 s'élève à 19,3 millions d'euros.

NOTE 10 Immobilisations corporelles

Les flux d'immobilisations corporelles et les amortissements correspondants s'établissent ainsi :

Valeurs brutes

| <i>(en millions d'euros)</i> | Montants au 31/12/2010 | Acquisitions 2011 | Sorties 2011 | Reclassements 2011 | Montants au 31/12/2011 |
|---|---------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|
| Terrains | 114 | - | (11) | - | 103 |
| Constructions | 252 | 3 | (19) | 8 | 244 |
| Terrains et constructions | 366 | 3 | (30) | 8 | 347 |
| Installations techniques, matériel et outillage | 1 496 | 43 | (64) | 37 | 1 512 |
| Matériel de transport | 108 | 11 | (3) | 1 | 117 |
| Matériel informatique | 641 | 53 | (56) | - | 638 |
| Autres immobilisations corporelles | 1 286 | 68 | (20) | 54 | 1 388 |
| Immobilisations corporelles en cours | 56 | 82 | - | (108) | 30 |
| Autres immobilisations corporelles | 3 587 | 257 | (143) | (16) | 3 685 |
| TOTAL | 3 953 | 260 | (173) | (8) | 4 032 |

Les acquisitions « d'installations techniques, matériel & outillage » concernent notamment le matériel de vidéosurveillance (+ 27 millions d'euros) et du petit matériel industriel (+ 15 millions d'euros).

Les achats « d'autres immobilisations corporelles » se composent principalement de mobilier (+ 35 millions

d'euros) et d'avances & acomptes versés (+ 16 millions d'euros).

Les sorties correspondent principalement à des mises au rebut de matériels informatiques et de machines de tri.

La variation des immobilisations en cours correspond aux mises en services effectuées au cours de l'année (machines de tri et autres immobilisations corporelles Courrier).

Le solde des reclassements de - 8 millions d'euros correspond à un reclassement d'immobilisations corporelles en cours vers les immobilisations incorporelles.

Amortissements et dépréciations

| <i>(en millions d'euros)</i> | Montants au 31/12/2010 | Dotations 2011 | Sorties/reprises 2011 | | Reclassements 2011 | Montants au 31/12/2011 |
|--|---------------------------|-------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------------------|
| | | | utilisées | non utilisées | | |
| Constructions | 181 | 7 | (17) | - | - | 171 |
| Installations techniques, matériel et outillage | 973 | 130 | (61) | - | - | 1 042 |
| Matériel de transport | 78 | 11 | (2) | - | - | 87 |
| Matériel informatique | 530 | 62 | (56) | - | - | 536 |
| Autres immobilisations corporelles | 821 | 89 | (18) | - | - | 892 |
| Autres immobilisations corporelles | 2 583 | 299 | (154) | - | - | 2 728 |
| Dépréciations des terrains et constructions | 21 | 1 | (9) | - | - | 13 |
| TOTAL | 2 604 | 300 | (163) | - | - | 2 741 |

NOTE 11 Immobilisations financières

Ce poste se décompose comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2010 | Augmentation | Diminution | 31/12/2011 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Titres de participation | 5 912 | 881 | (9) | 6 784 |
| Dépréciations sur titres de participation | (51) | - | 3 | (48) |
| Titres de participation nets | 5 861 | 881 | (6) | 6 736 |
| Prêts intragroupe | 2 656 | 517 | (468) | 2 705 |
| Autres prêts | 90 | 1 | (4) | 87 |
| Dépréciations sur prêts | (40) | - | 2 | (38) |
| Prêts nets | 2 706 | 518 | (470) | 2 754 |
| Autres immobilisations financières | 35 | 1 | (14) | 22 |
| Dépréciations sur autres immobilisations financières | - | - | - | - |
| Autres immobilisations financières nettes | 35 | 1 | (14) | 22 |
| TOTAL | 8 602 | 1 400 | (490) | 9 512 |

Les participations de La Poste sont majoritairement regroupées au sein des sociétés holding Sofipost, GeoPost, Poste Immo, La Banque Postale et Véhiposte dont La Poste détient la totalité du capital.

Les principales variations enregistrées sur les participations de La Poste proviennent de :

- la souscription par La Poste à l'augmentation de capital de La Banque Postale le 9 septembre 2011 à hauteur de 860 millions d'euros ;
- la souscription par La Poste au fonds Xange 2 (FCPE investi en parts de sociétés de capital risque) pour 12,4 millions d'euros le 7 décembre 2011. À la date de clôture, seul 1 % des parts a été appelé (130 milliers d'euros) ; le solde des autres parts sera appelé sur une durée maximale de cinq ans ;

- la TUP de Xélian à La Poste en date du 9 avril 2011 avec :
 - annulation des titres Xélian détenus par La Poste pour 9 millions d'euros et reprise de la provision de 2,5 millions d'euros afférente à ces titres,
 - reprise des titres détenus par Xélian, dont 9 101 468 actions de la société Véhiposte SAS pour 8,7 millions d'euros, représentant 100 % du capital de cette dernière,
 - constatation d'un boni de confusion pour 2 millions d'euros, comptabilisé en résultat financier.

La dépréciation des titres de participation concerne essentiellement Sofipost pour 47 millions d'euros.

Le poste « prêts » se compose majoritairement de prêts accordés par La Poste à ses filiales.

Les principales évolutions constatées sur les prêts intragroupe en 2011 s'analysent comme suit :

| (en millions d'euros) | Augmentation (octrois de prêts) | Diminution (remboursements de prêts) |
|------------------------|------------------------------------|---|
| GeoPost | 21 | 9 |
| Sofipost | 60 | 5 |
| Xélian | 0 | 380 |
| Véhiposte | 360 | 0 |
| Variation des ICNE (*) | 76 | 74 |
| TOTAL | 517 | 468 |

(*) ICNE = intérêts courus non échus.

La TUP de Xélian (transmission universelle de patrimoine) par La Poste au 9 avril 2011 a eu pour effet de générer :

- l'annulation du prêt accordé à Xélian par La Poste pour 360 millions d'euros ;
- la reprise à La Poste des trois prêts accordés par Xélian le 29 janvier 2010 à Véhiposte GIE.

La provision sur prêts concerne uniquement les prêts effectués aux organismes de construction (inclus dans le poste « autres prêts »).

Les autres immobilisations financières sont constituées des dépôts de garantie de collatéralisation, versés dans le cadre des opérations de couverture de la dette obligataire, à hauteur de 11 millions d'euros et des avances accordées aux débiteurs de tabac pour la commercialisation des timbres poste pour 9 millions d'euros (identique en décembre 2010).

La répartition des prêts et autres immobilisations financières par échéance est la suivante :

| (en millions d'euros) | 31/12/2011 | Échéance | | | 31/12/2010 |
|------------------------------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| | | < 1 an | de 1 à 5 ans | > 5 ans | |
| Titres de participation | 6 784 | – | – | 6 784 | 5 912 |
| Prêts | 2 792 | 140 | 1 494 | 1 158 | 2 746 |
| Autres immobilisations financières | 22 | 11 | 11 | – | 35 |
| TOTAL | 9 598 | 151 | 1 505 | 7 942 | 8 693 |

NOTE 12 Stocks et encours de production

Ce poste se décompose de la manière suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | | | 31/12/2010 |
|--|----------------|---------------|----------------|------------|
| | Valeurs brutes | Dépréciations | Valeurs nettes | |
| Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements | 104 | (2) | 102 | 100 |
| Stocks de produits finis et intermédiaires | 31 | - | 31 | 39 |
| TOTAL | 135 | (2) | 133 | 139 |

NOTE 13 Créances et dettes d'exploitation

Les créances d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | Échéance | | | 31/12/2010 pro forma | 31/12/2010 publié |
|---|--------------|--------------|--------------|----------|-------------------------|----------------------|
| | | < 1 an | de 1 à 5 ans | > 5 ans | | |
| Créances clients et comptes rattachés | 1 066 | 1 066 | - | - | 1 100 | 1 100 |
| Créances sur opérations du Courrier international | 461 | 461 | - | - | 462 | |
| Créances sociales et fiscales | 132 | 132 | - | - | 407 | |
| Autres créances d'exploitation | 136 | 136 | - | - | 119 | 988 |
| TOTAL | 1 795 | 1 795 | - | - | 2 088 | 2 088 |

Le pro forma réalisé au 31 décembre 2010 a pour objet de présenter sur des lignes séparées les « Créances sur opérations du Courrier international » ainsi que les

« Créances sociales et fiscales » auparavant regroupées en « Autres créances d'exploitation ».

Les dettes d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | Échéance | | | 31/12/2010 pro forma | 31/12/2010 publié |
|---|--------------|--------------|--------------|----------|-------------------------|----------------------|
| | | < 1 an | de 1 à 5 ans | > 5 ans | | |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | 791 | 791 | - | - | 827 | 827 |
| Dettes sur opérations du Courrier international | 368 | 368 | - | - | 508 | - |
| Dettes fiscales et sociales | 1 181 | 1 181 | - | - | 1 606 | 1 606 |
| Autres dettes d'exploitation | 379 | 379 | - | - | 300 | 808 |
| TOTAL | 2 719 | 2 719 | - | - | 3 241 | 3 241 |

Le pro forma réalisé au 31 décembre 2010 a pour objet de présenter sur des lignes séparées les « Dettes sur opérations du Courrier international » auparavant classées en « Autres dettes d'exploitation ».

Les créances et les dettes sur opérations du Courrier international sont détenues essentiellement envers les opérateurs postaux étrangers au titre des frais terminaux. Les frais terminaux sont des produits qui visent à rémunérer les prestations rendues par les postes pour traiter le courrier venant des autres opérateurs étrangers.

NOTE 14 Produits à recevoir et charges à payer

À l'actif

Les produits à recevoir concernent les postes de bilan suivants :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Note | 31/12/2011 | | 31/12/2010 pro forma | | 31/12/2010 publié (produits à recevoir) |
|--|------|------------------------|----------------|------------------------|----------------|--|
| | | Produits à recevoir | Solde bilan | Produits à recevoir | Solde bilan | |
| Immobilisations financières (prêts intragroupe) | 11 | 76 | 2 705 | 74 | 2 656 | - |
| Créances clients et comptes rattachés | 13 | 124 | 1 066 | 104 | 1 100 | 104 |
| Autres créances Courrier international | 13 | 421 | 461 | 426 | 462 | 426 |
| Créances sociales et fiscales | 13 | 79 | 132 | 74 | 407 | - |
| Autres créances d'exploitation | 13 | 86 | 136 | 102 | 119 | 122 |
| TOTAL | | 786 | | 780 | | 652 |

Le pro forma 2010 comprend les produits à recevoir relatifs aux immobilisations financières pour 74 millions d'euros, les Rabais Remises Ristournes à recevoir pour 9 millions

d'euros (poste « Autres créances ») ainsi que la subvention presse à recevoir de l'État pour 45 millions d'euros (poste « Créances sociales et fiscales »).

Au passif

Les charges à payer concernent les postes de bilan suivants :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Note | 31/12/2011 | | 31/12/2010 pro forma | | 31/12/2010 publié (charges à payer) |
|--|------|--------------------|----------------|----------------------|----------------|--|
| | | Charges à payer | Solde bilan | Charges à payer | Solde bilan | |
| Dettes financières | 21 | 134 | 6 898 | 156 | 6 858 | - |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | 13 | 538 | 791 | 548 | 827 | 548 |
| Autres dettes Courrier international | 13 | 348 | 368 | 394 | 508 | 394 |
| Dettes fiscales et sociales | 13 | 906 | 1 181 | 976 | 1 606 | 976 |
| Autres dettes d'exploitation | 13 | 201 | 379 | 232 | 300 | 87 |
| TOTAL | | 2 127 | | 2 306 | | 2 005 |

Le pro forma 2010 comprend les charges à payer relatives aux dettes financières pour 156 millions d'euros et les Rabais Remises Ristournes à accorder pour 145 millions d'euros (poste « Autres dettes »)

Le détail des intérêts courus non échus sur dettes financières est fourni en note 21 « Dettes financières ».

Les charges à payer sur dettes fiscales et sociales comprennent notamment la provision pour congés payés (389 millions d'euros charges incluses au 31 décembre 2011 contre 410 millions d'euros au 31 décembre 2010).

La variation constatée sur les charges à payer (- 179 millions d'euros) se compose principalement de :

- la réduction du poste « Dettes fiscales et sociales » (- 70 millions d'euros) : impact de la loi portant réforme des retraites (novembre 2010) qui instituaient une indemnité exceptionnelle pour les parents de trois enfants (74 millions d'euros de charge à payer en 2010 non reconduite en 2011) ;
- la diminution des charges à payer sur opérations du Courrier international (- 46 millions d'euros).

NOTE 15 Débiteurs et créditeurs divers

Ce poste se décompose de la manière suivante :

| (en millions d'euros) | 31/12/2011 | | 31/12/2010 | |
|--|------------|------------|------------|------------|
| | Actif | Passif | Actif | Passif |
| Comptes courants | 8 | 320 | 55 | 299 |
| Créances / dettes vis-à-vis de La Banque Postale | - | 5 | 27 | - |
| Autres débiteurs / créditeurs divers | 37 | 69 | 22 | 63 |
| TOTAL | 45 | 394 | 103 | 362 |

La situation des comptes courants représente la position de La Poste dans le cadre de la centrale de trésorerie mise en place avec les filiales du Groupe.

Les créances et dettes vis-à-vis de La Banque Postale sont générées au titre :

- des opérations clients réalisées en numéraire (principalement CCP^(*), CNE^(**), opérations en devise, mandats domestiques et internationaux) dans les établissements et des opérations d'approvisionnement et de dégagement des DAB-GAB ;
- des opérations d'alimentation et de dégagement des bureaux de poste effectuées en numéraire auprès de la Banque de France ;
- du solde des acomptes hebdomadaires versés par La Banque Postale en attente de régularisation.

Le solde des autres débiteurs se compose essentiellement :

- de débiteurs externes, à hauteur de 19 millions d'euros ;
- des charges à répartir pour 6 millions d'euros.

Le solde des autres créditeurs se compose pour l'essentiel :

- d'encaissements pour compte de tiers à reverser (53 millions d'euros en 2011 contre 63 millions d'euros à fin 2010), qui correspondent à des ventes réalisées par La Poste pour le compte de tiers (opérateurs de téléphonie, Chronopost...) ;
- de la part non libérée de la souscription dans le fonds Xange 2 par La Poste pour 12,3 millions d'euros (voir note 11).

(*) CCP = Comptes Chèques Postaux.

(**) CNE = Caisse Nationale d'Épargne

NOTE 16 Comptes de régularisation

Actif

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|--|------------|------------|
| Écart de conversion – Actif ⁽¹⁾ | 111 | 111 |
| Charges constatées d'avance | 73 | 69 |
| Autres opérations | 1 | 2 |
| TOTAL | 185 | 182 |

(1) Les écarts de conversion concernent principalement la dette obligataire ; en effet, la dette obligataire en devises est adossée à des swaps permettant de couvrir intégralement le risque de change.

Les charges constatées d'avance se composent :

- de charges constatées d'avance sur soulte, liées à l'emprunt obligataire, pour 28 millions d'euros (contre 31 millions d'euros au 31 décembre 2010) ;

- de charges constatées d'avance d'exploitation pour 45 millions d'euros (contre 38 millions d'euros au 31 décembre 2010), correspondant majoritairement aux loyers immobiliers facturés d'avance.

Passif

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|---|------------|------------|
| Écart de conversion – Passif ⁽¹⁾ | 148 | 148 |
| Produits constatés d'avance | 106 | 133 |
| Autres opérations | 8 | 8 |
| TOTAL | 262 | 289 |

(1) Les écarts de conversion concernent principalement la dette obligataire ; en effet, la dette obligataire en devises est adossée à des swaps permettant de couvrir intégralement le risque de change.

Les produits constatés d'avance se composent :

- de produits constatés d'avance sur soultes liées à l'emprunt obligataire, pour 40 millions d'euros (contre 48 millions au 31 décembre 2010) ;
- de produits constatés d'avance d'exploitation pour 66 millions d'euros (contre 85 millions d'euros au

31 décembre 2010) qui sont essentiellement liés au retraitement des délais d'acheminement (neutralisation du chiffres d'affaires correspondant aux objets déposés par les clients mais non distribués à la clôture).

Les autres opérations correspondent principalement à des transferts divers entre entités.

NOTE 17 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Ce poste se décompose comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|---|--------------|--------------|
| Valeurs mobilières de placement | 1 453 | 1 540 |
| Dépréciations sur valeurs mobilières de placement | (3) | - |
| Valeurs mobilières de placement nettes | 1 450 | 1 540 |
| Disponibilités | 715 | 299 |
| Caisse | 638 | 666 |
| TOTAL | 2 803 | 2 505 |

Les valeurs mobilières de placement sont constituées de placements à court terme, facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Au 31 décembre 2011, elles sont principalement constituées :

- de titres de créances négociables pour une valeur de 550 millions d'euros (- 93 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010) ;
- de SICAV et/ou FCP pour 852 millions d'euros (- 45 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010) ;
- et d'obligations pour 51 millions d'euros (néant en 2010).

Sur l'exercice 2011, une dépréciation de 2,5 millions d'euros a été constituée, la valeur de marché de certaines lignes de VMP étant inférieure à leur coût d'acquisition (néant en 2010).

Le montant des plus-values latentes constatées à la clôture sur les autres lignes de VMP s'élève à 1 million d'euros (contre 2,8 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Les disponibilités se composent de comptes bancaires, valeurs à encaisser et placements de trésorerie.

La variation de + 450 millions d'euros enregistrée sur les placements de trésorerie résulte pour l'essentiel :

- de la souscription au cours de l'exercice 2011 d'un compte à terme de 500 millions d'euros auprès de La Banque Postale ;
- de plusieurs opérations de souscription / résiliation sur les comptes et dépôts à terme auprès de diverses banques dont l'impact net global est de - 50 millions d'euros.

La caisse comprend principalement les encaisses nécessaires au fonctionnement des bureaux de poste, à hauteur de 631 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 657 millions d'euros au 31 décembre 2010.

NOTE 18 Dépréciations d'actifs

Les dépréciations d'actifs ont évolué de la façon suivante au cours de l'exercice 2011 :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Montants au 31/12/2010 | Dotations 2011 | Reprises 2011 | | Reclassements | Montants au 31/12/2011 |
|---|---------------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------------|
| | | | utilisées | non utilisées | | |
| Immobilisations incorporelles | 5 | - | - | - | (5) | - |
| Immobilisations corporelles | 21 | 1 | (9) | - | - | 13 |
| Dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles | 26 | 1 | (9) | - | (5) | 13 |
| Titres de participation | 51 | - | (3) | - | - | 48 |
| Prêts | 40 | - | (2) | - | - | 38 |
| Dépréciations des immobilisations financières | 91 | - | (5) | - | - | 86 |
| Stocks et encours | 3 | 2 | (3) | - | - | 2 |
| Créances clients et comptes rattachés | 54 | 15 | (22) | (18) | - | 29 |
| Débiteurs divers | 15 | 18 | (1) | (2) | - | 30 |
| Dépréciations sur valeurs mobilières de placement | - | 3 | - | - | - | 3 |
| Dépréciations des actifs circulants | 72 | 38 | (26) | (20) | - | 64 |
| TOTAL | 189 | 39 | (40) | (20) | (5) | 163 |

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 essentiellement Sofipost pour 47 millions d'euros.

La reprise de provision est liée aux titres Xélian annulés suite à la TUP.

La variation sur les immobilisations incorporelles correspond au reclassement en 2011 de la provision pour droit au bail en amortissement du droit au bail.

Les dotations et reprises relatives aux dépréciations de la période se ventilent comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Dotations | | | Reprises | | |
|---|----------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Résultat d'exploitation | Résultat financier | Résultat exceptionnel | Résultat d'exploitation | Résultat financier | Résultat exceptionnel |
| Immobilisations corporelles et incorporelles | - | - | 1 | - | - | (9) |
| Titres de participation | - | - | - | - | (3) | - |
| Prêts | - | - | - | - | (2) | - |
| Stocks et encours | 2 | - | - | (3) | - | - |
| Créances clients et comptes rattachés | 15 | - | - | (40) | - | - |
| Créances sur le personnel | - | - | - | - | - | - |
| Débiteurs divers | 18 | - | - | (3) | - | - |
| Valeurs mobilières de placement | - | 3 | - | - | - | - |
| Total | 35 | 3 | 1 | (46) | (5) | (9) |
| TOTAL GÉNÉRAL | | 39 | | (60) | | |

NOTE 19 Capitaux propres

L'évolution des capitaux propres au cours de l'exercice 2011 s'établit comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Apports | Autres fonds propres | Capital social | Primes liées au capital | Réserves | Report à nouveau | Résultat de l'exercice | Total capitaux propres |
|---|--------------|----------------------------|-------------------|-------------------------------|--------------|---------------------|---------------------------|------------------------------|
| 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 | | | | | 2 | | (2) | - |
| Distribution de dividendes | | | | | | (76) | (28) | (104) |
| Résultat de la période | | | | | | | (117) | (117) |
| Situation au 31/12/2010 | - | - | 1 000 | - | 1 469 | 529 | (117) | 2 881 |
| Augmentation de capital par incorporation des réserves | | | 1 000 | | (1 000) | | | - |
| Augmentation de capital par émission d'ABSA | | | 1 400 | 700 | | | | 2 100 |
| Affectation du résultat | | | | | | (117) | 117 | - |
| Distribution de dividendes | | | | | | (136) | | (136) |
| Résultat de la période | | | | | | | 179 | 179 |
| SITUATION AU 31/12/2011 | - | - | 3 400 | 700 | 469 | 276 | 179 | 5 024 |

Au 31 décembre 2011, le capital social s'élève à 3,4 milliards d'euros, divisé en 850 millions d'actions ordinaires d'un nominal de 4 euros chacune. Le capital est détenu à cette date à 77,1 % par l'État et 22,9 % par la Caisse des Dépôts.

Historique

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. Ses fonds propres s'élevaient à 1 219 millions d'euros lors de sa constitution, puis à 1 039 millions d'euros en 2005, suite à l'apport à La Poste des activités de la Caisse Nationale d'Épargne (CNE).

Augmentation du capital d'avril 2011

Le Conseil d'administration du 10 février 2011 a adopté le projet d'augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros devant être souscrits par l'État à hauteur de 1,2 milliard d'euros et par la Caisse des Dépôts à hauteur de 1,5 milliard d'euros.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 avril 2011 a approuvé les décisions suivantes :

- augmentation de capital social de 1 milliard d'euros par augmentation du montant nominal des actions existantes de 2 euros à 4 euros, via une incorporation de réserves ;

- émission de 350 millions d'actions nouvelles à bon de souscription d'actions (ABSA) au prix unitaire de 6 euros, dont 4 euros de nominal et 2 euros de primes d'émission, soit un total de 2,1 milliards d'euros dont 1,4 milliard d'euros de capital et 700 millions d'euros de prime d'émission ;
- à chaque action nouvelle est attaché un bon de souscription (BSA). Les BSA émis donneront droit de souscrire, entre le 1^{er} mars et le 30 avril 2013, 100 millions d'actions nouvelles pour un montant total de 600 millions d'euros, dont 400 millions de capital et 200 millions de prime d'émission. L'État et la Caisse des Dépôts se sont engagés irrévocablement à exercer l'intégralité de leurs BSA au plus tard le dernier jour de la période d'exercice (soit le 30 avril 2013) ;
- entrée de la Caisse des Dépôts au sein des instances de gouvernance du Groupe, avec trois représentants au Conseil d'administration.

Un premier versement de 1,05 milliard d'euros relatif à la libération du capital émis a été réalisé en avril 2011, dont 467 millions d'euros de la part de l'État et 583 millions d'euros de la part de la Caisse des Dépôts.

Le second versement de 1,05 milliard d'euros sera réalisé en 2012, et figure à l'actif du bilan sur la ligne « capital souscrit non appelé ».

En 2011, la société La Poste a versé à ses actionnaires un dividende de 0,16 euro par action, soit un montant global de 136 millions d'euros réparti comme suit :

- l'État : 105 millions d'euros ;
- la CDC : 31 millions d'euros.

NOTE 20 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges ont évolué de la façon suivante au cours de l'exercice 2011 :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Montants au 31/12/2010 | Dotations 2011 | Reprises 2011 | | Montants au 31/12/2011 |
|---|---------------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------------------|
| | | | utilisées | non utilisées | |
| Dispositifs d'aménagement de fin de carrière | 815 | 490 | (347) | - | 958 |
| IDR des contractuels | 91 | 11 | - | - | 102 |
| Congés de longue maladie et de longue durée / congrés bonifiés / CET | 338 | 12 | (10) | - | 340 |
| Risques juridiques | 82 | 10 | (2) | (21) | 69 |
| Remise en état | 31 | 2 | (2) | - | 31 |
| Litiges sociaux | 40 | 30 | (7) | (11) | 52 |
| Sinistres | 11 | 7 | (5) | (2) | 11 |
| Autres provisions pour risques et charges | 77 | 30 | (7) | (1) | 99 |
| TOTAL | 1 485 | 592 | (380) | (35) | 1 662 |
| Amortissement dérogatoire | 92 | 23 | (18) | - | 97 |

Les principales hypothèses retenues pour l'évaluation des provisions au titre des dispositifs d'aménagement de fin de carrière des fonctionnaires et des Indemnités de Départ à la Retraite (IDR) des contractuels sont décrites dans la note 24.

Les provisions pour risques juridiques sont relatives à des litiges portés devant les juridictions administratives, civiles ou commerciales.

La provision pour remise en état est destinée à couvrir les pertes sur restitution des véhicules faisant l'objet d'un contrat de location avec la société Véhiposte, pour 28 millions d'euros (contre 27 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Les provisions pour litiges sociaux concernent tous les litiges salariaux (prud'hommes, etc.) ainsi que le risque de redressements URSSAF.

L'échéancier des provisions pour risques et charges au 31 décembre 2011 est le suivant :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Montants au 31/12/2011 | Période | Période | Période | Période | Période |
|---|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | N+5 |
| Dispositifs d'aménagement de fin de carrière | 958 | 316 | 246 | 186 | 122 | 88 |
| IDR des contractuels | 102 | 2 | 2 | 2 | 3 | 93 |
| Congés de longue maladie et de longue durée / congrés bonifiés / CET | 340 | 169 | 87 | 70 | 12 | 2 |
| Risques juridiques | 69 | 35 | 10 | 21 | 1 | 2 |
| Remise en état | 31 | 9 | 12 | 6 | 3 | 1 |
| Litiges sociaux | 52 | 34 | 10 | 7 | 1 | - |
| Sinistres | 11 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| Autres provisions pour risques et charges | 99 | 99 | - | - | - | - |
| TOTAL | 1 662 | 667 | 369 | 293 | 144 | 189 |

Les dotations et reprises de la période se ventilent comme suit :

| | Dotations | | | Reprises | | |
|--|----------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Résultat d'exploitation | Résultat financier | Résultat exceptionnel | Résultat d'exploitation | Résultat financier | Résultat exceptionnel |
| <i>(en millions d'euros)</i> | | | | | | |
| Dispositifs d'aménagement de fin de carrière | 490 | - | - | (347) | - | - |
| IDR des contractuels | 11 | - | - | - | - | - |
| Congés de longue maladie et de longue durée / congés bonifiés / CET | 12 | - | - | (10) | - | - |
| Risques juridiques | 10 | - | - | (23) | - | - |
| Remise en état | 2 | - | - | (2) | - | - |
| Litiges sociaux | 30 | - | - | (18) | - | - |
| Sinistres | 7 | - | - | (7) | - | - |
| Autres provisions pour risques et charges | 1 | 29 | - | (8) | - | - |
| Total | 563 | 29 | - | (415) | - | - |
| TOTAL GÉNÉRAL | | 592 | | (415) | | |
| Amortissement dérogatoires | - | - | 23 | - | - | (18) |

NOTE 21 Dettes financières

Les dettes financières se décomposent de la façon suivante :

| | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|---|--------------|--------------|
| <i>(en millions d'euros)</i> | | |
| Emprunts obligataires | 5 679 | 6 210 |
| Emprunts obligataires hors ICNE | 5 568 | 6 080 |
| Intérêts courus non échus | 111 | 131 |
| Bons La Poste | 94 | 101 |
| Bons La Poste hors ICNE | 70 | 76 |
| Intérêts courus non échus | 24 | 25 |
| Dépôts et cautionnements reçus | 399 | 309 |
| Emprunts court terme | 666 | 150 |
| Emprunts court terme hors ICNE | 666 | 150 |
| Intérêts courus non échus | - | - |
| Comptes bancaires et valeurs à décaisser | 60 | 87 |
| TOTAL | 6 898 | 6 858 |

La diminution enregistrée sur les dettes financières s'explique essentiellement par le remboursement de l'emprunt obligataire effectué par La Poste le 25 avril 2011 à hauteur de 511 millions d'euros.

L'échéancier des dettes financières (hors comptes bancaires et valeurs à décaisser) se présente comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> Au 31 décembre | Échéance | | | | | | Total | |
|--|-----------------|--------------|-----------------|------------|------------------|--------------|--------------|--------------|
| | Échéance < 1 an | | de 1 an à 5 ans | | Échéance > 5 ans | | 2011 | 2010 |
| | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 |
| Emprunts obligataires hors ICNE | - | 511 | 1 668 | 877 | 3 900 | 4 691 | 5 568 | 6 080 |
| Bons La Poste hors ICNE | 70 | 76 | - | - | - | - | 70 | 76 |
| Dépôts et cautionnements reçus | 377 | 287 | 22 | 1 | - | 21 | 399 | 309 |
| Emprunts court terme hors ICNE | 666 | 150 | - | - | - | - | 666 | 150 |
| Intérêts courus non échus | 135 | 156 | - | - | - | - | 135 | 156 |
| TOTAL | 1 248 | 1 180 | 1 690 | 878 | 3 900 | 4 712 | 6 838 | 6 771 |

Emprunts obligataires

La variation de la dette obligataire, hors intérêts courus non échus, est la suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2010 | Augmentation | Diminution | Écarts de conversion | 31/12/2011 |
|------------------------------|------------|--------------|------------|----------------------|------------|
| Dette obligataire | 6 080 | - | (512) | - | 5 568 |

La ventilation de la dette obligataire par nature de taux au 31 décembre 2011 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 | 5 568 | 100 % | (3 191) | 2 377 | 42,7 % |
| Emprunts à taux variable | - | - | 3 191 | 3 191 | 57,3 % |
| TOTAL DES EMPRUNTS | 5 568 | 100 % | - | 5 568 | 100 % |

La répartition de la dette obligataire par devise au 31 décembre 2011 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 | 5 126 | 92 % | 442 | 5 568 | 100 % |
| Livre sterling | 291 | 5 % | (291) | - | 0 % |
| Franc suisse | 151 | 3 % | (151) | - | 0 % |
| TOTAL | 5 568 | 100 % | - | 5 568 | 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 million d'euros (primes payées) au 31 décembre 2011 contre 1,4 million d'euros (primes payées) au 31 décembre 2010.

Bons La Poste

Ce poste représente la dette de La Poste en matière de Bons d'Épargne (70 millions d'euros émis). L'encours de ce poste décroît du fait de l'arrivée à échéance de l'intégralité des Bons La Poste, la dernière émission remontant à novembre 2001.

Emprunts court terme

Le solde correspond à des émissions à court terme de billets de trésorerie (666 millions d'euros) effectuées sur l'exercice 2011.

NOTE 22 Informations concernant les transactions avec les parties liées

Relations avec l'État et les entreprises du secteur public

Relations avec l'État

Depuis la loi du 10 février 2010, confirmant les dispositions de la loi de juillet 1990 relative à l'organisation du service public de La Poste et des télécommunications, La Poste est une société anonyme placée sous la tutelle du ministre 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 et formalise 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.

Relations avec les entreprises du secteur public

Le Groupe La Poste réalise des transactions courantes avec des entreprises du secteur public. Ces transactions sont réalisées à des conditions de marché.

Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation

Les transactions réalisées entre les sociétés du périmètre de consolidation sont effectuées à des conditions de marché.

Les impacts de ces transactions sur les comptes de La Poste sont les suivants :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|------------------------------|------------|------------|
| Immobilisations financières | 9 428 | 8 516 |
| Dettes financières | 60 | 77 |
| Créances d'exploitation | 143 | 141 |
| Dettes d'exploitation | (445) | (199) |
| Débiteurs divers | 2 | 83 |
| Créditeurs divers | (328) | (301) |
| Charges d'exploitation | (1 361) | (1 152) |
| Produits d'exploitation | 3 613 | 3 891 |
| Charges financières | (3) | (31) |
| Produits financiers | 498 | 486 |
| VMP et disponibilités | 514 | 85 |

Les entreprises considérées comme étant liées à La Poste sont celles incluses par intégration globale, dans le périmètre de consolidation du Groupe La Poste.

Rémunération des organes d'administration et de direction

La rémunération des principaux dirigeants du Groupe La Poste s'est élevée en cumulé à 4,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 (4,6 millions d'euros en 2010).

L'Assemblée Générale Ordinaire a acté une allocation annuelle au Conseil d'administration, jusqu'à décision contraire de sa part, de jetons de présence (230 milliers d'euros en 2011).

ENGAGEMENTS HORS BILAN**NOTE 23 Instruments financiers dérivés**

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | | 31/12/2010 | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Notionnel | Juste valeur | Notionnel | Juste valeur |
| Swaps | 3 305 | 426 | 3 358 | 308 |
| Opérations de couverture | 3 305 | 426 | 3 358 | 308 |
| Opérations en position ouverte isolée | 3 276 | (36) | 2 163 | 1 |
| TOTAL | 6 581 | 390 | 5 521 | 309 |

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 2011, la provision s'élève à 52 millions d'euros (contre 22 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Gestion du risque de contrepartie

Les opérations de marché ne sont réalisées qu'avec des banques ou des institutions de premier plan en termes de notation et dans la limite des autorisations fixées par la Direction générale pour chaque contrepartie.

NOTE 24 Engagements envers le personnel

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 | |
|---|-------|------|------------|------|
| | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 |
| 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...) et spécifiques à La Poste (taux de turnover, taux de mortalité, taux de revalorisation des traitements et salaires...).

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 2011, en référence aux obligations privées de première catégorie, sont les suivants :

| Durée des engagements | 5 ans | 20 ans |
|----------------------------------|-------|--------|
| Taux d'actualisation (zone euro) | 3 % | 4,7 % |

Taux d'inflation

Le taux d'inflation utilisé pour l'évaluation des engagements envers le personnel au 31 décembre 2011 est de 2 % (taux identique au 31 décembre 2010).

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'action sociale 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 380 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 385 millions d'euros au 31 décembre 2010.

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 102 millions d'euros au 31 décembre 2011 (91 millions d'euros au 31 décembre 2010).

F. Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel fonctionnaire

Les fonctionnaires, et dans certains 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.

La Poste a fait évoluer en 2011 les dispositifs d'aménagement de fin de carrière proposés aux fonctionnaires qui lui sont rattachés. L'ensemble des dispositifs existants a été remplacé à compter du 1^{er} juillet 2011 par un dispositif unique intitulé Temps Partiel Aménagé Senior (TPAS) dont les caractéristiques sont les suivantes :

- l'entrée dans le dispositif peut s'effectuer entre 56 ans et 59 ans pour les personnels sédentaires, et entre 53 ans et 54 ans (pour l'année 2011) ou 55 ans (pour l'année 2012) pour les personnels du service actif. Une ancienneté minimum de 15 ans en tant que fonctionnaire est également requise ;
- la durée de présence dans le dispositif est fixée de façon définitive dès l'origine. Cette durée est au minimum de un an, et l'âge maximum à la fin du dispositif correspond à l'âge légal d'ouverture des droits à pension ;
- pendant la durée du dispositif, le fonctionnaire est en position administrative de temps partiel à 70 %, avec une diminution proportionnelle de sa rémunération ;
- l'activité du fonctionnaire pendant la durée du dispositif est partagée entre une activité opérationnelle, et des fonctions de conseil.

Les périodes et les périmètres d'ouverture du TPAS sont définies et annoncées par les Directions de chaque métier de La Poste.

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 45 millions d'euros au 31 décembre 2011. Cette provision correspond aux personnes qui ont adhéré au dispositif à la date de clôture.

Les dispositifs d'aménagement de fin de carrière qui étaient en vigueur jusqu'au 30 juin 2011 étaient les suivants :

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 laissés 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.

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'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.

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 53 ans et demi ou plus et de moins de 55 ans sont dispensés de toute activité dès 53 ans et demi, 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.

Les dispositifs de TPC, TPAC et NTPAC restent encore en vigueur pour les agents contractuels.

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 913 millions d'euros au 31 décembre 2011 (815 millions d'euros au 31 décembre 2010).

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 340 millions d'euros au 31 décembre 2011 (338 millions d'euros au 31 décembre 2010). 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

À fin 2011, les droits acquis et non consommés par le personnel du Groupe au titre du DIF représentaient :

- plus de 11,5 millions d'heures pour la population des contractuels ;
- plus de 10,4 millions d'heures pour la population des fonctionnaires.

NOTE 25 Autres engagements hors bilan**Engagements hors bilan reçus****a) Engagements hors bilan reçus liés au périmètre du Groupe consolidé****Engagements reçus relatifs au capital de la société :**

- Dans le cadre de l'augmentation de capital de La Poste adoptée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 avril 2011, l'État et la Caisse des Dépôts et Consignations se sont engagés à exercer au plus tard le 30 avril 2013 l'intégralité des bons de souscriptions d'actions attachés aux actions nouvelles, pour un montant total de 600 millions d'euros.

Engagements relatifs à des cessions de branche d'activité :

- Le Conseil d'administration du 21 décembre 2011 a acté le rapprochement de La Poste et Swiss Post pour leurs activités internationales (hors service universel) par la constitution d'une joint-venture à effet au 1^{er} janvier 2012. Dans ce cadre, des filiales de La Poste Global Mail se sont engagées à acquérir auprès de La Poste deux fonds de commerce pour 1,75 million d'euros.

b) Engagements hors bilan reçus liés au financement de la société**Les lignes de crédit reçues et non utilisées, et les autres ressources de liquidité potentielles :**

- La Poste a mis en place, le 20 octobre 2011, une ligne de crédit renouvelable pour un montant de 650 millions d'euros à cinq ans, pour laquelle elle a reçu un engagement de neuf banques constituant un pool bancaire. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2011.
- La Poste a obtenu en 2008 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 2011.

Les instruments financiers conclus :

- Les instruments financiers détenus et exerçables à une date supérieure à la date de clôture s'élèvent à 380 millions d'euros.

c) Engagements hors bilan reçus liés aux activités opérationnelles de la société**Les garanties reçues lors de l'activité courante :**

- Le montant total des avals, cautions et garanties reçus par La Poste dans le cadre de son activité courante s'élève au 31 décembre 2011 à 52 millions d'euros.
- 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 reçus à ce titre s'élève au 31 décembre 2011 à 1 million d'euros.

Engagements hors bilan donnés**a) Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du Groupe consolidé****Engagements de prises de participations non comptabilisées :** néant**Engagements relatifs à des cessions de branche d'activité :**

- Le Conseil d'administration du 21 décembre 2011 a acté le rapprochement de La Poste et Swiss Post pour leurs activités internationales (hors service universel) par la constitution d'une joint-venture à effet au 1^{er} janvier 2012. Dans ce cadre, La Poste s'est engagée à apporter deux fonds de commerce à des filiales de La Poste Global Mail pour 1,75 million d'euros.

b) Engagements hors bilan donnés liés au financement de la Société**Les instruments financiers conclus :**

- Les ventes d'instruments financiers avec une échéance supérieure à la date de clôture s'élèvent à 670 millions d'euros.

c) Engagements hors bilan donnés liés aux activités opérationnelles de la Société**Les engagements de paiements des loyers futurs :**

- Les engagements internes de La Poste auprès des sociétés du Groupe s'élèvent à 1 044 millions d'euros dont 703 millions d'euros au titre des locations immobilières (Poste Immo) et 341 millions d'euros au titre des locations de véhicules (Véhiposte).

- La Poste s'est engagée pour le paiement des baux externes au Groupe : le montant de cet engagement est égal à 243 millions d'euros.
- Les engagements divers de La Poste (photocopieurs, maintenance, entretien et nettoyage des bâtiments, prestations de sécurité, prestations informatiques...) s'élèvent à 41 millions d'euros.

Crédit-bail :

- Les engagements pris en matière de crédit-bail s'élèvent à 1 million d'euros (voir tableau ci-dessous).

Les engagements d'investissement :

- Dans le cadre de la démarche d'achats groupés coordonnée par l'UGAP, La Poste s'est engagée à commander à Renault 10 000 véhicules électriques d'ici 2015 pour un montant global de 200 millions d'euros.

- Le montant des commandes à des fournisseurs d'immobilisations au 31 décembre 2011 est de 36 millions d'euros.

Les engagements donnés au titre de dons et d'actions de mécénat.

- 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 l'exercice 2010, l'engagement au 31 décembre 2011 est de 2 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. Après versements effectués sur l'exercice 2011, l'engagement au 31 décembre 2011 est de 0,3 million d'euros.

Engagements en matière de crédit-bail

Au 31 décembre 2011, les engagements de crédit-bail souscrits dans le cadre d'opérations sur biens mobiliers ou immobiliers sont les suivants :

Immobilisations en crédit-bail

| <i>(en millions d'euros)</i> | Valeurs brutes | Dotations aux amortissements | | Valeurs nettes |
|------------------------------|----------------|------------------------------|------------|----------------|
| | | Exercice 2011 | Cumul | |
| Crédit-bail immobilier | 4 | - | (2) | 2 |
| Crédit-bail mobilier | - | - | - | - |
| TOTAL | 4 | - | (2) | 2 |

La diminution de la valeur brute des engagements en crédit-bail par rapport à l'exercice précédent (4 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 12 millions d'euros au 31 décembre 2010) vient du fait que La Poste a exercé des options de rachat de biens en crédit-bail à hauteur de 8 millions d'euros sur l'exercice 2011.

Ces biens étaient amortis à hauteur de 6 millions d'euros au moment du rachat.

Engagements de crédit-bail

| <i>(en millions d'euros)</i> | Redevances payées | | Redevances restant à payer | | |
|------------------------------|-------------------|----------|----------------------------|--------------|---------------|
| | Exercice 2011 | Cumul | Moins de 1 an | De 1 à 5 ans | Plus de 5 ans |
| 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> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|---|------------|------------|
| Dotations – Reprises du résultat d'exploitation | 555 | 786 |
| Dotations – Reprises du résultat financier | 29 | 12 |
| Dotations – Reprises du résultat exceptionnel | (3) | 7 |
| TOTAL | 581 | 806 |

NOTE 27 Variation du Besoin en Fonds de Roulement

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|---|--------------|------------|
| Variation des stocks et encours | 7 | 12 |
| Variation des créances d'exploitation | 292 | (265) |
| Variation des dettes d'exploitation | (499) | 446 |
| Variation des autres actifs et passifs d'exploitation | (16) | 27 |
| TOTAL | (216) | 220 |

NOTE 28 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|---|----------------|--------------|
| Acquisitions d'immobilisations incorporelles | (103) | (134) |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles | (260) | (248) |
| Variations des fournisseurs d'immobilisations | (25) | (15) |
| Augmentation des immobilisations financières | (1 019) | (515) |
| TOTAL | (1 407) | (913) |

L'augmentation des immobilisations financières provient principalement de la souscription par La Poste à l'augmentation de capital de La Banque Postale le 9 septembre 2011 à hauteur de 860 millions d'euros (voir note 11).

NOTE 29 Encaissements sur cessions d'immobilisations

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|--|------------|------------|
| Cessions d'immobilisations incorporelles / corporelles | 7 | 30 |
| Réduction des immobilisations financières | 125 | 453 |
| Cessions des titres | - | - |
| TOTAL | 132 | 482 |

La variation constatée sur le poste « Réduction des immobilisations financières » s'explique pour l'essentiel par les mouvements de titres importants enregistrés à La Poste sur l'exercice 2011.

NOTE 30 Émissions d'emprunts

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|-------------------------------------|------------|------------|
| Emprunts obligataires | - | 192 |
| Dépôts et cautionnements reçus | 91 | 59 |
| Bons La Poste | - | - |
| Autres Emprunts et dettes assimilés | 666 | 150 |
| TOTAL | 757 | 401 |

Les « Autres Emprunts et dettes assimilés » correspondent à des billets de trésorerie court terme émis.

NOTE 31 Remboursements d'emprunts

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|
| Emprunts obligataires | (531) | (168) |
| Dépôts et cautionnements reçus | (1) | (6) |
| Bons La Poste | (7) | (7) |
| Autres Emprunts et dettes assimilés | (150) | (150) |
| TOTAL | (689) | (330) |

La diminution enregistrée sur les dettes financières s'explique essentiellement par :

- le remboursement de l'emprunt obligataire effectué par La Poste le 25 avril 2011 à hauteur de 511 millions d'euros (voir note 21) ;
- le remboursement des billets de trésorerie court terme émis en 2010 (voir note 30).

NOTE 32 Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice

| (en millions d'euros) | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|---|--------------|--------------|
| Valeurs mobilières de placement et disponibilités | 2 174 | 1 848 |
| Comptes bancaires créditeurs | (60) | (87) |
| Comptes courants filiales | (312) | (244) |
| TOTAL | 1 802 | 1 516 |

NOTE 33 Tableau des filiales et participations

| Filiales et participations (en millions d'euros) | Capital | Capitaux propres autres que capital | % de capital détenu | Valeur comptable des titres détenus | | Prêts et avances consentis par la société mère et non encore remboursés | Montants des cautions et avals donnés par la Société | Chiffre d'affaires hors taxes 31/12/2011 | Résultat au 31/12/2011 | 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 | 439 | 100 % | 1 240 | 1 240 | 725 | | 26 | 396 | 56 |
| Sofipost 111, bd Brune 75670 Paris Cedex 14 | 213 | (1) | 100 % | 258 | 211 | 162 | | 0 | 47 | |
| La Banque Postale (ex-Efiposte) 115, rue de Sèvres 75275 Paris Cedex 06 | 3 186 | 954 | 100 % | 3 191 | 3 191 | | | 4 938 | 185 | 293 |
| Poste Immo 35-39, bd Romain Rolland 75014 Paris | 2 049 | 13 | 100 % | 2 071 | 2 071 | 1 446 | | 113 | 14 | 32 |
| 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 : | 9 | (213) | | 23 | 22 | 371 | | 263 | (2) | |
| Filiales | | | | | | | | | | - |
| Participations | | | | | | | | | | - |
| TOTAL | | | | 6 784 | 6 736 | 2 705 | - | 5 340 | 640 | 381 |

20.2.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels (Exercice clos le 31 décembre 2011)

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 2011, 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 6 736 millions d'euros au 31 décembre 2011, selon la méthode décrite dans le paragraphe H des « règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels. 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 chiffrages qui en résultent.
- Le paragraphe G des « règles et méthodes comptables » 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 sus-visé. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation et avons vérifié que l'annexe aux comptes annuels donne une information appropriée.
- Le paragraphe P des « règles et méthodes comptables » et la note 24 « engagements vers le personnel » de l'annexe aux comptes annuels exposent les principes et modalités retenus pour l'évaluation et la comptabilisation des engagements de retraite, 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 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.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 9 mars 2012

Les commissaires aux comptes

| | | | |
|------------------------------------|-----------------|------------------|------------------|
| KPMG Audit, département de KPMG SA | | MAZARS | |
| François Caubrière | Isabelle Goalec | Guy Isimat-Mirin | Dominique Muller |
| Associé | Associée | Associé | Associé |

20.2.3 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, 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

- Avenant n°3 à la convention d'Application de l'Accord cadre « Opérations de guichet réalisées dans le réseau des points de contact de La Poste au nom et pour le compte de La Banque Postale »

Nature et objet :

Votre conseil d'administration du 26 août 2011 a autorisé la signature d'un avenant à la convention d'application de l'accord cadre entre votre société et La Banque Postale, relatif aux « Opérations de guichet réalisées dans le réseau des points de contact de La Poste au nom et pour le compte de La Banque Postale ».

La convention d'origine, conclue en date du 30 décembre 2005, a pour objet de déterminer les conditions dans lesquelles votre société réalise pour le compte de La Banque Postale, par l'intermédiaire de ses guichets, des opérations bancaires, financières et d'assurance et des prestations relatives à ces opérations.

Cet avenant, qui a pour objet d'actualiser les tarifs de l'accord cadre pour l'exercice 2011, a pris effet le 1^{er} janvier 2011.

Personne concernée :

Monsieur Jean-Paul Bailly, Président-Directeur Général de La Poste et Président du Conseil de Surveillance de La Banque Postale.

Modalités :

Les prestations sont refacturées par La Poste à La Banque Postale sur la base d'un prix, fonction des coûts supportés par La Poste pour le temps de réalisation de ces opérations.

En application de cette convention, le montant refacturé par La Poste à La Banque Postale s'élève à 1 062,2 millions d'euros hors taxes au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

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'élevèrent à 15,0 millions d'euros pour l'exercice 2011.

- 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. Ces avenants n'ont pas produit d'effet sur l'exercice.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 12 mars 2012

Les commissaires aux comptes

| | | | |
|------------------------------------|-----------------|------------------|------------------|
| KPMG Audit, département de KPMG SA | | MAZARS | |
| François Caubrière | Isabelle Goalec | Guy Isimat-Mirin | Dominique Muller |
| Associé | Associée | Associé | Associé |

20.3 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Le Conseil d'administration du 8 mars 2012 proposera à l'Assemblée Générale un dividende représentant un montant total de 144,5 millions d'euros.

Au titre de l'exercice 2010, La Poste a distribué 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.

20.4 PROCÉDURE JUDICIAIRE ET D'ARBITRAGE

Le Groupe avait enregistré en 2010 une charge de 33 millions d'euros correspondant à la quote-part de l'amende infligée par l'Autorité de la concurrence aux banques françaises, dont La Banque Postale, pour atteinte aux règles de concurrence lors du passage à la dématérialisation du traitement des chèques.

Cette décision de l'Autorité de la concurrence a été annulée par un arrêt de la Cour d'appel de Paris du 23 février 2012, considérant que ces pratiques n'étaient pas anticoncurrentielles. Cet arrêt, susceptible de faire l'objet d'un pourvoi en cassation, ouvre droit à restitution de la totalité de l'amende au profit de La Banque Postale.

Le délai du pourvoi en cassation expire le 26 mars 2012. Le 23 mars 2012, l'Autorité de la concurrence a déposé un pourvoi auprès de la Cour de cassation.

Il n'existe aucune autre 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 | 404 |
| 21.2 Acte constitutif et statuts..... | 406 |

21.1 CAPITAL SOCIAL

21.1.1 Montant du capital émis au 6 avril 2012

Le capital social de la Société au 6 avril 2011 se décompose de la manière suivante :

| | |
|--|---|
| Nombre d'actions émises entièrement libérées : | 850 000 000 |
| Valeur nominale : | 4 euros (post AGE) |
| Nature des actions émises : | actions ordinaires |
| Nombre d'ABSA émises et intégralement libérées : | 350 000 000 |
| Valeur nominale des ABSA : | 4 euros |
| Prime d'émission des ABSA entièrement libérées : | 2 euros |
| Montant du capital social : | 3 400 000 000 euros, entièrement libéré |

Le capital social émis par la Société a été intégralement souscrit et libéré.

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 section 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. Suite à 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 (CDC) 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 un milliard d'euros répartis entre 500 millions d'actions, d'une valeur nominale de deux euros par action ;
 - il a été augmenté, après l'Assemblée Générale Extraordinaire qui a décidé de l'opération, par élévation du nominal des actions, via une incorporation de réserves à hauteur de un milliard d'euros, portant ainsi le capital social à deux milliards d'euros répartis entre 500 millions d'actions d'une valeur nominale de quatre 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 a été 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 six euros [quatre euros de valeur nominale et deux 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 ont été libérés le 6 avril 2011.

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 quatre euros et prime d'émission de deux 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 profil de trésorerie de La Poste.

- Pour les deux premières échéances, l'État a cédé 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.

iv. Libération du solde du capital social.

- Le 8 mars 2012, le Conseil d'administration de la société a appelé le versement du solde du capital social non encore libéré s'élevant à la somme de 1 050 000 000 euros, laquelle somme a été versée respectivement par l'État à hauteur de 466 666 668 euros et par la Caisse des Dépôts à hauteur de 583 333 332 euros.

- La libération du solde du capital social sera constatée par le Conseil d'administration qui se tiendra le 9 mai 2012, entraînant la modification de l'article 6 des statuts « Capital social » qui sera réalisée par la prochaine Assemblée Générale Extraordinaire.

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° 90568 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.

À chaque action est attaché un droit d'information et de communication tel que prévu par l'article L. 225-115 du Code de commerce.

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 La Poste 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 4 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 2011 | 421 |
| 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..... | 453 |
| Annexe 3 | Synthèse des informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de l'activité..... | 457 |
| Annexe 4 | Informations rendues publiques par le Groupe au cours des douze derniers mois | 467 |
| Annexe 5 | Glossaire | 471 |
| Annexe 6 | Référentiel de déontologie du Groupe..... | 479 |
| Annexe 7 | Tables de concordance..... | 487 |

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 2011

| | | |
|---|---|-----|
| 1 | Gouvernement d'entreprise | 422 |
| 2 | Procédures de contrôle interne et de gestion des risques..... | 429 |



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 déployées par le Groupe La Poste en 2011.

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 5 et 8 mars 2012.

1 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.1 Cadre législatif et réglementaire

1.1.1 RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Le règlement intérieur du Conseil d'administration précise les principes directeurs de son fonctionnement et les modalités selon lesquelles il exerce sa mission, ainsi que ceux de ses Comités spécialisés. Enfin, il se réfère à la charte de l'administrateur de La Poste, laquelle précise les droits, obligations et principes applicables aux membres du Conseil d'administration de La Poste.

Ce règlement a été adopté par le Conseil d'administration de La Poste par délibération en date du 10 février 2011. Les modalités d'adoption et de modification du règlement y sont prévues.

1.1.2 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le Conseil d'administration de La Poste a, lors de sa séance du 10 mars 2011, décidé 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 et publié en décembre 2008.

Les recommandations suivantes du Code Afep-Medef ne sont pas applicables à La Poste du fait d'une législation

qui lui est propre et notamment la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée :

- la représentation au sein du Conseil d'administration de catégories spécifiques d'administrateurs n'est pas applicable en raison de la composition tripartite de son Conseil d'administration, fixée par la loi. La notion d'administrateur indépendant n'apparaît pas dans les textes légaux et réglementaires fixant la composition du Conseil d'administration de La Poste ;
- la recommandation de fixer à quatre ans la durée des mandats des administrateurs n'est pas applicable car cette durée est fixée par la loi à cinq ans. À la différence de ce qui est préconisé dans le Code, le renouvellement du Conseil d'administration fixé par la loi est fait en totalité à l'expiration du mandat des administrateurs ;
- il ne peut y avoir dissociation des fonctions de président du Conseil d'administration et de directeur général car la loi prévoit l'unicité des fonctions. Elle fixe également les modalités relatives à sa nomination et à sa révocation qui ne peuvent avoir lieu que par décret ;
- les principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ne peuvent relever du Conseil d'administration car ils sont fixés par la loi : la rémunération du président-directeur général est fixée par décision ministérielle (les montants figurent au chapitre 15 du document de référence) ;
- les conditions de nomination des administrateurs étant dérogatoires et fixées par la loi, il n'a pas été mis en place de Comité de sélection et des nominations.

1.2 Composition et pouvoirs du Conseil d'administration

1.2.1 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 consolidé au 18 mars 2010, 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 était composé jusqu'au 7 avril 2011 de vingt-et-un membres dont :

- sept administrateurs représentant l'État et nommés par décret ;
- sept personnalités qualifiées – parmi lesquelles le président – désignées en raison de leurs compétences particulières et également nommées par décret ;
- sept administrateurs représentant les salariés et 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.

Jusqu'au 7 avril 2011, le Conseil d'administration était composé de :

- sept administrateurs représentant l'État, nommés par décret : Madame Laurence Franceschini, Messieurs Emmanuel Berthier, Olivier Bourges, Pierre-Franck Chevet, Pascal Faure, Guillaume Gaubert⁽¹⁾ et Hubert du Mesnil ;
- sept personnalités qualifiées, nommées par décret : Monsieur Jean-Paul Bailly, Président, Messieurs Jean-Michel Hubert, Philippe Lemoine, Jacques Pélissard, Mesdames Colette Lewiner, Françoise Malrieu, et 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.

L'augmentation du capital de La Poste du 6 avril 2011 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 dans sa réunion du 23 mars 2011, s'est prononcée sur la nomination de douze administrateurs (outre les sept représentants des salariés, le représentant des usagers et le représentant des collectivités territoriales). Parmi ces douze 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. Le Conseil d'administration dans sa nouvelle composition s'est réuni à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte pour la nomination de son président et des membres des Comités spécialisés.

La composition du Conseil s'établit donc comme suit au 31 décembre 2011 :

Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale

Sur proposition de l'État et de la Caisse des Dépôts et Consignations

- Jean-Paul Bailly, Président-directeur général du Groupe La Poste

Sur proposition de l'État

- 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) ;
- Pascal Faure, Vice-Président du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies ;
- Laurence Franceschini, directeur général des médias et des industries culturelles, au ministère de la Culture et de la Communication ;
- Guillaume Gaubert, 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 ;
- Jean-Michel Hubert, Président délégué du Comité stratégique pour le numérique et membre du Conseil de surveillance pour le programme des investissements d'avenir ;
- Philippe Lemoine, Président-directeur général de LaSer ;
- Françoise Malrieu, Présidente du Conseil d'administration de la société de financement de l'économie française.

(1) Guillaume Gaubert a été nommé par décret du 19 janvier 2011 en remplacement de Vincent Berjot.



Sur proposition de la Caisse des Dépôts et Consignations

- Augustin de Romanet de Beaune, Directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations ;
- Michel Rose, ancien Directeur général délégué du groupe Lafarge ;
- Sabine Schimel, Directeur du département « développement, filiales et participations », au sein de la Direction « finances, stratégie, filiale et international » de la Caisse des Dépôts et Consignations.

Administrateurs nommés par décret

- Jacques Péliissard, représentant les collectivités territoriales : Président de l'Association des Maires de France et membre du Comité des finances locales ;
- Elyane Zarine, représentant les usagers : Présidente de l'Organisation générale des consommateurs (OR.GE.CO) et Présidente de la Commission de la médiation de la consommation.

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 gestionnaire de ressources humaines en centre de services de ressources humaines de Rouen ;
- Bernard Dupin, cadre supérieur de La Poste et membre du Conseil économique et social régional du Languedoc-Roussillon, parrainé par la CGT ;
- Sylvie Féola, agent technique et de gestion de second niveau en centre financier, parrainée par la CGT ;
- Michel Lersy, agent technique et de gestion de premier niveau, en plate-forme industrielle du 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.

1.2.2 POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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 ;

- examine, en même temps que les comptes annuels de La Poste et les comptes consolidés, les 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.

1.2.3 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, les statuts de La Poste, ainsi que le règlement intérieur du Conseil tel qu'adopté le 10 février 2011.

Toutefois, il doit obtenir l'autorisation du Conseil d'administration pour :

- toute opération d'acquisition, de prise de participation, de cession d'actifs et de réorganisation capitalistique d'un montant hors taxes supérieur à 30 millions d'euros ;
- toute opération de rapprochement et de cession ou émission de capital réalisée par La Poste, d'un montant hors taxes supérieur à 30 millions d'euros, tout engagement hors bilan, quel que soit son montant, et tout partenariat stratégique dont le chiffre d'affaires annuel moyen à l'horizon de son plan d'affaires dépasse 30 millions d'euros ;

- toute opération d'investissement ou de désinvestissement non visée au titre des décisions prévues au paragraphe ci-avant, réalisée par La Poste pour un montant unitaire supérieur à 200 millions d'euros par opération ;
 - toute opération de gestion de la dette ou de la trésorerie ou de couverture réalisée par La Poste pour un montant unitaire supérieur à 700 millions d'euros par opération ;
 - toute opération de titrisation d'actifs financiers ou commerciaux réalisée par La Poste pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros par opération ;
 - 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 réalisé 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 ;
 - toute nouvelle orientation de l'activité de La Poste ou modification de son objet, ou toute opération significative qui exprimerait une nouvelle orientation de l'activité ou une réorientation stratégique de La Poste ;
 - 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 ;
 - toute décision d'initier une action judiciaire, réglementaire ou administrative par La Poste ou de conclure un accord transactionnel ou un compromis d'arbitrage relatif à une action judiciaire, réglementaire ou administrative à laquelle La Poste est partie, pour un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros, étant précisé que si plusieurs de ces actions ont un fait générateur commun ou connexe, ce seuil est apprécié pour l'ensemble des actions concernées ;
 - toute décision portant sur une éventuelle offre au public d'instruments financiers émis par La Poste hors exécution des programmes déjà validés dans le cadre de l'approbation du budget par le Conseil d'administration,
 - toute modification significative ou projet de modification significative des pratiques comptables du Groupe La Poste.
- Par ailleurs, le président-directeur général est expressément autorisé à fournir des cautions, avals ou garanties engageant La Poste, dans la limite d'un plafond global annuel hors taxes fixé par le Conseil d'administration et d'un montant unitaire maximal hors taxes de 75 millions d'euros.
- Le président-directeur général est autorisé à déléguer les pouvoirs ci-dessus.

1.3 Comités du Conseil d'administration

Quatre Comités spécialisés ont été mis en place au sein du Conseil avec des missions précisées dans leur règlement intérieur respectif. 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.

1.3.1 COMITÉ D'AUDIT

Rôle

Cette instance, créée en janvier 2001, a pour mission d'assister le Conseil d'administration 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.

Composition

Jusqu'au 7 avril 2011, le Comité d'Audit était composé de Madame Malrieu, personnalité qualifiée et Présidente du Comité, Messieurs Bourges et Gaubert, représentants de l'État, et Monsieur Lersy, administrateur élu par le personnel (Monsieur Gaubert remplace Monsieur Berjot depuis le 20 janvier 2011).

Présidé par Monsieur Michel Rose, ce Comité comprend au 31 décembre 2011 Messieurs Bourges, Gaubert et Lersy ainsi que Madame Schimel.

Le règlement du Comité d'Audit exclut la présence du président directeur général de La Poste.

Les compétences des membres du Comité d'Audit sont mentionnées au chapitre 14 du document de référence.



Activité

Le Comité s'est réuni à cinq reprises au cours de la période considérée. Le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 92 %.

En 2011, 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 de la dette, le Comité a examiné l'évolution de la stratégie de placement, le dispositif de management des risques du Groupe, ainsi que les processus de maîtrise des risques de La Banque Postale.

1.3.2 COMITÉ STRATÉGIQUE ET DES INVESTISSEMENTS

Rôle

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 au suivi des partenariats, aux projets significatifs d'acquisition ou de cession d'actifs, de création de filiales, de prise ou de cession de participations supérieurs à 30 millions d'euros, au plan d'affaires pluriannuel et au suivi des grandes orientations du contrat de service public conclu avec l'État.

Composition

Jusqu'au 7 avril 2011, le Comité stratégique et des investissements était composé de Madame Lewiner, personnalité qualifiée et Présidente du Comité, Monsieur Bourges, représentant de l'État, Monsieur Lemoine, personnalité qualifiée, ainsi que de Madame Liboutet et Messieurs Blanchot et Pesnel, administrateurs élus par le personnel.

Sous la présidence de Madame Françoise Malrieu, ce Comité comprend au 31 décembre 2011 Messieurs Blanchot, Bourges, Dupin, Pesnel et Rose ainsi que Mesdames Liboutet et Schimel.

Activité

Le Comité s'est réuni à cinq reprises au cours de la période considérée. Le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 87 %.

En 2011, le Comité a notamment examiné des projets d'acquisition, la stratégie de La Banque Postale, l'augmentation de son capital, la trajectoire financière 2012-2015 et le projet d'actionnariat salarié.

1.3.3 COMITÉ DE LA QUALITÉ ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Rôle

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.

Composition

Jusqu'au 7 avril 2011, le Comité qualité et développement durable était composé de Monsieur Hubert, personnalité qualifiée et Président du Comité, Monsieur Chevet, représentant de l'État, Madame Féola, administratrice élue par le personnel et Madame Zarine, personnalité qualifiée.

Autour du Président Jean-Michel Hubert, ce Comité comprend au 31 décembre 2011 Messieurs Faure et Rose, ainsi que Mesdames Derouard, Féola, Schimel et Zarine.

Activité

Le Comité s'est réuni à quatre reprises au cours de la période considérée. Le taux moyen de participation des administrateurs s'est élevé à 84 %.

En 2011, le Comité a notamment examiné la mise en œuvre des chartes d'engagements vis-à-vis des clients du Courrier, la nouvelle gamme de courrier rapide, le rapport du Médiateur de La Poste, la politique de responsabilité sociale et environnementale du Groupe et les dispositifs de suivi et de mesure de la qualité des différents Métiers.

1.3.4 COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Rôle

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 n° 53-707 du 9 août 1953 sur le contrôle de l'État sur les entreprises publiques.

Composition

Jusqu'au 7 avril 2011, le Comité des rémunérations et de la gouvernance était composé de Monsieur Lemoine, personnalité qualifiée et Président du Comité, et de Messieurs Bourges et du Mesnil, représentants de l'État.

Sous la présidence de Monsieur Lemoine, ce Comité est composé au 31 décembre 2011 de Messieurs Bourges, de Romanet et Rose.

Activité

Le Comité des rémunérations et de la gouvernance s'est réuni six fois en 2011 ; le taux de participation des administrateurs s'est élevé à 83 %.

En 2011, le Comité a notamment suivi, au-delà de ses missions récurrentes, la mise en place de jetons de présence, le recrutement du directeur financier du Groupe et le projet d'actionnariat salarié.

1.4 Activités du Conseil d'administration

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 dix jours ouvrés 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 ouvrés 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.

En 2011, le Conseil s'est réuni à onze reprises. Le taux moyen de participation des administrateurs à ces séances a été de 83 %.

Le Conseil d'administration a notamment examiné et autorisé en 2011 :

- le contrat de souscription avec l'État et la Caisse des Dépôts et Consignations pour l'augmentation du capital de La Poste ;

- la trajectoire financière 2012-2015 ;
- un avenant au contrat de service public ;
- une augmentation du capital de La Banque Postale ;
- l'extension du périmètre d'activité de La Banque Postale et la création d'une filiale dédiée au financement des personnes morales ;
- un projet de coentreprise avec La Poste suisse ;
- l'adhésion au Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef.

En outre, le Conseil d'administration a également examiné :

- la stratégie de La Banque Postale ;
- la marche des affaires des filiales de premier rang ;
- le bilan social et le bilan de la formation ;
- le rapport annuel sur la gestion du patrimoine immobilier ;
- l'évolution du site de La Poste du Louvre.



1.5 Évaluation 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 Monsieur Jean-Michel Hubert ; 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 2011 du fonctionnement du Conseil a été réalisée au moyen d'un outil comprenant 54 questions, envoyé le 22 décembre à l'ensemble des administrateurs ayant exercé leur mandat sur la totalité ou une partie de l'année 2011. Les réponses sont analysées de manière anonyme par le secrétariat du Conseil d'administration et donnent lieu à la réalisation d'un document de synthèse présenté par Monsieur Philippe Lemoine, Président du Comité des rémunérations et de la gouvernance, et examiné par le Conseil d'administration.

1.6 Administrateurs

1.6.1 INDÉPENDANCE ET DÉONTOLOGIE

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. L'article 6.1 de cette charte précise que l'administrateur s'engage, en toute circonstance, à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action et à rejeter toute pression, directe ou indirecte, pouvant s'exercer sur lui.

1.6.2 DEVOIRS

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.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration rappelle que ses membres sont soumis à des droits et obligations détaillés dans la charte de l'administrateur, tels que l'obligation en matière de respect des lois et règlements et de l'intérêt social, le degré d'implication personnel de l'administrateur durant la durée de son mandat, le devoir d'exprimer les interrogations et les opinions résultant de l'exercice de son mandat, l'engagement pris afin d'éviter tous les conflits d'intérêt éventuels et aussi ses devoirs en matière de confidentialité de l'information.

1.6.3 INFORMATION ET FORMATION

Le président-directeur général porte régulièrement à la connaissance des membres du Conseil d'administration les principaux faits et événements significatifs de La Poste intervenus entre les séances du Conseil d'administration, leur permettant d'exercer pleinement leur mission.

Conformément à l'article 6 du règlement intérieur, chaque administrateur se voit remettre, lors de son entrée en fonction, un dossier d'accueil actualisé suivant les modifications.

Chaque administrateur peut en outre bénéficier d'une formation complémentaire sur les spécificités du Groupe, ses Métiers et ses secteurs d'activité.

1.6.4 RÉMUNÉRATION

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 règles de répartition des jetons de présence et les montants versés pour l'année 2011 figurent au chapitre 15 du document de référence pour 2011. Aucun versement n'a été effectué en 2011.

1.7 Assemblées Générales

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont décrites à la section 21.2.5 du document de référence de La Poste.

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 2011.

2.1 Définition et objectifs du contrôle interne et de la gestion des risques

2.1.1 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 s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF. Elle intègre notamment 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 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.

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.

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 des risques. 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.



2.1.2 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.

2.1.3 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 il ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints.

2.2 Dispositifs de contrôle interne permanent et de gestion des risques du Groupe

2.2.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX DE GOUVERNANCE

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 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.

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...) compte tenu de la capacité financière de La Poste.

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).

Trois instances visent à organiser et piloter le dispositif de management des risques du Groupe :

- **le Comité d'Audit du Conseil d'administration de La Poste**, dont une réunion spécifique sur le management des risques a eu lieu pour la première fois en mai 2011 pour suivre l'efficacité opérationnelle du dispositif ;
- **le Conseil des risques du Groupe**, fonction assurée par le Comité exécutif du Groupe. Il a pour rôle de prendre toutes décisions relatives aux risques majeurs du Groupe et aux risques transverses qu'il suit ;

- **le Comité des risques du Groupe**, présidé par le Délégué général et animé par la Direction des risques, est composé du directeur de l'audit et des risques du Groupe, du directeur des risques du Groupe, des directeurs du management des risques dans les Métiers, du directeur de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe, du directeur des ressources humaines et des relations sociales, du directeur juridique et de la conformité du Groupe, du directeur des systèmes d'information du Groupe et du directeur de la sécurité globale du Groupe. Il s'est réuni à quatre reprises en 2011, notamment pour examiner la cartographie des risques majeurs du Groupe et les cartographies des risques 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 (Conseil des risques du Groupe).

2.2.2 LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le service de contrôle interne du Groupe, rattaché à la Direction des risques du Groupe, veille au déploiement de la charte de management des risques du Groupe. Pour cela, il élabore annuellement la cartographie des dispositifs de management des risques pour Le groupe La Poste, afin de s'assurer de leur conformité à la charte.

Ce service concourt au renforcement des dispositifs de contrôle interne en s'appuyant sur les recommandations émises par l'Audit.

Le service de contrôle interne du Groupe contribue à l'identification des risques. Il apporte appui et soutien auprès des Directions, notamment afin de sécuriser leur environnement interne. Il diffuse des outils et méthodes, conformément aux bonnes pratiques de la place.

Enfin, il coordonne le suivi des points de vigilance incontournables définis par le Comité des risques.

Le Conseil d'administration de La Poste, par décision du 15 avril 2010, a créé la Commission des achats de La Poste (CALP), instance consultative placée auprès du président-directeur général, en remplacement de la Commission consultative précédente, créée en 1991. Cette nouvelle instance émet des avis sur la régularité et l'efficacité économique des actes d'achat, contrats à passer entre la maison-mère et ses filiales compris. Elle s'assure de la bonne application de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 et du décret n° 2005-1308 du 20 octobre 2005 qui ont transposé la directive européenne n° 2004-17 du 31 mars 2004 ainsi que du respect des règles d'achat de La Poste validées par son Conseil d'administration. La CALP rend compte de son activité une fois par an par la présentation d'un rapport d'activité devant le Conseil d'administration de La Poste SA.

Les seuils à partir desquels la CALP est compétente sont : 1,5 million d'euros pour les prestations intellectuelles et 10 millions d'euros pour les autres marchés.

2.2.3 LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET ASSURANCE

La cartographie des risques majeurs du Groupe, actualisée annuellement, 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, financier et juridique, avec le concours, respectivement, de la Direction des systèmes d'information du Groupe, de la Direction des Ressources humaines et des Relations sociales, de la Direction financière du Groupe et de la Direction juridique et de la conformité du Groupe et de la Direction de la sécurité globale du Groupe.
- **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 de cette dernière.

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 risque et de plan d'action, désignés au sein du corporate ou des Métiers. Les plans de maîtrise des risques intègrent des actions de contrôle interne et, lorsque cela est pertinent, de couverture d'assurance.

Le service des assurances du Groupe a 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 globale du Groupe et les Métiers au dispositif de lutte anti-fraude mis en place pour lutter contre les actes de malveillance relevant des polices d'assurance.

Les principaux facteurs de risque sont décrits dans le chapitre 9 du document de référence.



2.2.4 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 contribuent à l'application des directives de l'entreprise et à la maîtrise des activités.

S'agissant du réseau de management des risques, son animation est assurée par la Direction des risques du Groupe qui organise et coordonne des échanges inter-métiers et inter-domaines, afin de partager, notamment, des méthodes et des pratiques et par là même assurer un cadre de cohérence. La documentation professionnelle du contrôle interne du niveau Groupe est diffusée au travers d'un intranet accessible à tous.

2.2.5 PILOTAGE DES DISPOSITIFS

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.

Elle organise annuellement une campagne permettant aux Directions de Métier et d'activité de décrire leur dispositif de contrôle interne et de gestion des risques et de formaliser leurs objectifs en matière de management des risques. Cette campagne permet de constituer la cartographie des dispositifs de management des risques à l'échelle du Groupe.

Désormais, la Direction des risques du Groupe organise chaque année une campagne d'autoévaluation de la maturité de ce dispositif de contrôle interne permanent et de sa contribution à la gestion des risques, 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, notamment par l'Audit de Groupe.

2.2.6 BILAN ET PERSPECTIVES

La gestion des risques, le contrôle interne et la politique d'assurance ont apporté leur contribution à la sécurisation de la réalisation des objectifs du Groupe. La présentation des plans de maîtrise des risques, ainsi que des cartographies des dispositifs de management des risques sur le volet organisation et ressources, a été faite lors de la première séance du Comité d'Audit dédiée au management des risques, en mai 2011.

La cartographie des risques majeurs a été actualisée en 2011 pour 2012.

En matière de professionnalisation du réseau, le parcours de formation au management des risques a été complété et amélioré en 2011 pour suivre les meilleures pratiques de place, permettant d'augmenter à terme les compétences du réseau risque / contrôle interne / assurances.

L'autoévaluation de la maturité du dispositif de contrôle interne a été réalisée en décembre 2011 sur l'ensemble des Métiers et des Directions corporate couvrant les grands domaines d'activité, afin de contribuer à l'amélioration du dispositif de contrôle interne. Elle comporte un questionnaire principal d'une quarantaine de questions, ainsi que des questionnaires complémentaires portant en 2011 sur trois thématiques : achats, projet « Risques et Contrôle Interne de la fonction Finance », et ressources humaines.

Le service des assurances du Groupe a mis en œuvre la nouvelle procédure d'achat de prestations de courtage d'assurance et de renouvellement des polices d'assurance.

En 2011, la Commission des achats s'est réunie onze fois afin d'examiner, en séance plénière, trente-sept dossiers qui lui ont été soumis. Un projet de marché portant sur l'acquisition de matériels utiles au Courrier, a reçu un avis défavorable. Les autres ont reçu un avis favorable, un assorti d'une réserve afin de limiter la durée contractuelle et un autre d'une recommandation incitant le service à exercer une veille active du marché afin de tirer profit, à l'avenir, d'une mise en concurrence.

Le groupe La Poste a décidé de mettre en place un dispositif visant à renforcer le respect des règles d'éthique. Pour cela, un référentiel de déontologie a été formalisé et annexé au règlement intérieur de La Poste. Pour assurer la gouvernance du dispositif, un Comité d'éthique interne a été mis en place, dont la première séance s'est tenue en juin 2011.

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 2010, qui a été communiqué au Comité exécutif du Groupe en mai 2011. Le référentiel des bonnes

pratiques en matière de gouvernance des relations intragroupe, sur lequel s'appuient aussi bien les services élaborant et mettant en œuvre des conventions de service que les services de contrôle interne et d'audit intervenant sur le sujet, a été actualisé afin d'intégrer notamment :

- les principes de la gestion des conventions réglementées à la suite de l'assujettissement de La Poste SA aux articles L. 225-38 à 42 du Code du commerce (conventions réglementées) ;
- la nécessité pour les parties de se mettre d'accord sur la mise en place effective d'un plan de continuité d'activité et d'un plan de reprise d'activité concernant la fourniture des prestations faisant l'objet de la convention.

En 2012, le Groupe veillera à l'amélioration de l'efficacité des plans de maîtrise des risques, en renforçant les synergies et la complémentarité des actions de couverture par le contrôle interne et l'assurance et en renforçant la prise en compte des risques communs dans les cartographies des Métiers.

Afin d'avoir une meilleure assurance de la qualité des dispositifs mis en œuvre, des actions seront également conduites en vue de développer l'animation et la professionnalisation du réseau, avec notamment la poursuite du programme de formation, à compléter sur le volet « contrôle interne », et sa mise en œuvre.

Enfin, le Comité d'Audit du Conseil d'administration de La Poste tiendra une réunion en juin 2012 pour suivre l'efficacité opérationnelle du dispositif de management des risques.

Le déploiement de la démarche éthique est prévu dès 2012, dans l'ensemble du Groupe, charge à chacun des Métiers de mettre en application les principes énoncés dans le référentiel et de définir l'organisation ad hoc pour y parvenir.

2.3 Dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques concernant 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, 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.

Elle a mis en place une gouvernance financière, qui détaille les principes généraux de pilotage et de gouvernance de la fonction comptable et financière au niveau du Groupe.

Au sein de la Direction financière du Groupe :

- l'établissement de l'information comptable, fiscale et financière du groupe La Poste est du ressort de la Direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe, qui veille notamment au respect des lois, règlements et normes. 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 du contrôle financier du Groupe assure le pilotage financier du Groupe, recouvrant notamment la planification financière et le suivi de la performance ;
- la Direction de la trésorerie et des financements assure la gestion de la trésorerie du Groupe, lui garantissant à la fois des liquidités quotidiennes et des ressources financières à long terme. Cette Direction se repose de façon classique sur une répartition des tâches entre des services front-office et back-office ce qui assure la sécurité des opérations financières ainsi que sur un cahier des limites qui permet de limiter les risques pris sur ces opérations, notamment en matière de coût de la dette et de la nature des placements ;
- la Direction du pilotage du système d'information finances assure le pilotage et la supervision de ce dernier en lien avec les Métiers et la Direction des systèmes d'information du Groupe ;
- enfin, la Direction de la communication financière, créée en 2011, veille au respect par le Groupe de ses obligations en matière de communication financière.



2.3.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES À LA FIABILITÉ DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

2.3.2.1 Comptes du Groupe

Principes et normes comptables

Les comptes sociaux et consolidés sont établis par la Direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe à partir des comptes établis localement 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 révision comptable et 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 fiscalité et de la comptabilité du Groupe procède à une analyse des difficultés rencontrées lors de la phase de production des comptes sociaux et consolidés, afin d'améliorer régulièrement le processus de production et d'analyse des comptes.

Le Comité comptable du Groupe, composé de l'ensemble des directeurs comptables des Métiers et des sous-groupes (sociétés holding), ainsi que le Comité comptable de La Poste, auquel participent notamment les directeurs de production comptable des Métiers, se sont réunis régulièrement en 2011 afin d'assurer le pilotage et la qualité de l'information financière.

Contrôle interne de la qualité de la comptabilité et gestion des risques au sein du Groupe

Les processus de contrôle interne mis en œuvre par la Direction de la fiscalité et de la comptabilité du Groupe sont destinés à favoriser les objectifs suivants :

- les principes comptables sociaux et le référentiel IFRS sont connus de tous les acteurs contribuant à la production des comptes sociaux et consolidés ;

- les options significatives sont prises en connaissance de cause par la Direction générale du Groupe. Les difficultés d'application des principes sont anticipées afin de permettre une application normale ;
- les outils comptables et de consolidation fonctionnent de manière satisfaisante et garantissent le bon déroulement des processus de consolidation ;
- l'adaptation des comptes sociaux des entités au référentiel IFRS fait l'objet de procédures comptables permettant la correcte évaluation des retraitements ;
- toutes les opérations intragroupe sont éliminées dans les états financiers du Groupe ;
- toutes les informations financières nécessaires pour l'établissement et l'analyse des comptes consolidés sont correctement renseignées dans l'outil de consolidation, dans les délais fixés par la Direction financière ;
- les comptes sociaux et consolidés sont justifiés et expliqués grâce notamment à l'existence d'une piste d'audit ;
- le traitement des informations de l'outil de consolidation permet d'établir une plaquette sociale et consolidée fiable et complète dans les délais imposés par la gouvernance du Groupe ;
- la compilation d'informations issues de l'outil de consolidation et d'informations diverses sur le déroulement des opérations de la période, permet d'établir une communication juste et pertinente sur les comptes pour une présentation aux différentes composantes de la gouvernance du Groupe dans les délais fixés par celle-ci.

Le contrôle interne repose notamment sur une analyse détaillée des risques et une formalisation des processus au travers :

- de procédures de clôture explicatives et détaillées ;
- de manuels et procédures de Groupe, de notes de doctrine et de réglementation comptable partagés avec les entités ;
- de procédures internes détaillées.

2.3.2.2 Contrôle financier du Groupe

Organisation et principes

La Direction du contrôle financier du Groupe assure le contrôle de gestion stratégique du Groupe. Il assure la normalisation des règles et standards de gestion.

Les services de contrôle de gestion des Métiers et des sous-groupes sont en charge 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.

Les entités du groupe La Poste sont structurées en « centres de responsabilité ». Un centre de responsabilité est un échelon de délégation de l'autorité au sein de l'entreprise, auquel sont affectés des objectifs et des ressources. Ces centres ont tous reçu une délégation de pouvoir afin d'exercer une mission déterminée dans le cadre de la stratégie du Groupe.

Les modèles de responsabilité peuvent être définis grâce à quatre critères : capacité d'action sur le chiffre d'affaires externe, capacité d'action sur les coûts, capacité à quantifier les prestations de service réalisées et capacité d'action sur les capitaux.

Le processus de pilotage s'articule autour de trois phases majeures de gestion : une phase de planification financière, une phase d'atterrissage ou d'estimation infra-annuelle et une phase de réalisation, qui donnent lieu à échanges d'informations entre les Métiers et sous-groupes et le contrôle financier du Groupe. Les résultats de chacune de ces phases font l'objet d'une présentation au président-directeur général et au Comité exécutif.

Contrôle interne de la qualité de l'information financière et gestion des risques au sein du Groupe

Outre les contrôles pratiqués par les contrôleurs financiers dans le cadre de leurs activités permanentes sur les données remontées par les Métiers, directions supports et sous-groupes, notamment lors du processus de planification financière et de suivi de la performance, la Direction du contrôle financier du Groupe, dans le cadre du projet RECIF (Risques et Contrôle Interne au sein de la fonction Finances), a engagé un projet de maîtrise de ses risques en collaboration avec la Direction des risques du Groupe. Ce projet prévoit notamment la réalisation d'une cartographie des risques du domaine de cette Direction, devant aboutir à une meilleure maîtrise de ces risques.

2.3.3 COMMUNICATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

La Direction de la communication financière veille au respect des obligations de La Poste en matière de communication financière. Elle est chargée de communiquer une information financière régulière aux différentes parties prenantes externes et d'organiser les relations avec les interlocuteurs externes, notamment les

agences de notation, l'Autorité des marchés financiers et les investisseurs obligataires.

Le collège des commissaires aux comptes examine et certifie les comptes annuels publiés par le Groupe et procède à un examen limité des comptes semestriels. 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.

2.3.4 BILAN ET PERSPECTIVES

En 2011, la Direction financière du Groupe a renforcé son dispositif de maîtrise de l'environnement interne.

Par ailleurs, elle a engagé au cours de l'année 2011, dans le cadre du projet RECIF (Risques et Contrôle Interne au sein de la fonction Finances), le renforcement de la démarche d'identification et de maîtrise de ses risques.

Une première version de l'analyse des risques du domaine comptable et financier a ainsi été effectuée, s'appuyant sur l'identification des processus opérationnels déclinés dans le cadre de l'exercice des missions de la Direction financière du Groupe.

Parallèlement, la Direction financière du Groupe a d'ores et déjà mis en œuvre des actions de couverture de ses risques, notamment dans le cadre de sa politique de sécurisation financière (mise en place d'une plate-forme unique de communication bancaire : projet Swift) et de pilotage du système d'information « finances ».

En 2012, la Direction financière prolongera le renforcement de la maîtrise de son environnement interne.

La mise en œuvre d'arrêtés comptables mensuels participe également à la maîtrise et la fiabilisation de l'information comptable et financière produite.

En termes de maîtrise des risques, elle poursuivra également les travaux engagés en 2011 :

- la finalisation du projet Swift sur le premier semestre 2012 ;
- l'analyse et l'intégration plus systématique de règles de contrôle interne, notamment dans les procédures relatives à la gestion de projets ;



- la poursuite du projet RECIF qui se matérialisera essentiellement par la rédaction d'un cadre de référence comprenant à la fois des référentiels (activités de contrôle et risques) mais également des outils de pilotage et de suivi des plans d'action (tableau de bord, grilles d'auto-évaluation...).

Par ailleurs, de nouveaux projets seront engagés, notamment afin de répondre à la prise en compte de nouvelles normes (norme SEPA pour le format des paiements).

2.4 Dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques dans les Métiers

2.4.1 LE COURRIER

2.4.1.1 Organisation et ressources

Direction du Courrier

Au niveau national, l'expertise en matière de contrôle interne et de gestion des risques 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 territorial, chacune des 41 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 soient identifiés et couverts, que les activités soient 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. Certains de ces contrôleurs s'assurent du respect des règles de la concurrence et des normes de la régulation postale.

Par ailleurs, des correspondants du contrôle interne animent la démarche au sein des Directions d'appui et de soutien et des différentes Directions à compétence nationale relevant du Courrier.

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, comprenant une cartographie des risques et un plan de couverture des risques, est intégré dans le cycle de pilotage de chaque niveau de gestion.

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.

Filiales

La politique du Courrier en matière de contrôle interne et de gestion des risques 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.

2.4.1.2 Procédures de contrôle interne permanent

Le plan de maîtrise des activités est élaboré et suivi au niveau de chaque entité. Il est décentralisé dans chaque Direction fonctionnelle et fera l'objet en 2012 d'une coordination au niveau de la Direction du Courrier. La priorité a été donnée en 2011 au contrôle du déploiement des projets contributifs de la démarche stratégique « 2015, Réinventons le Courrier ».

En matière de lutte anti-fraude, la Direction de la sûreté du Courrier a pour mission la protection des personnes

et des biens appartenant ou confiés à la Direction du Courrier. Son domaine d'application est la lutte contre tous les actes de malveillance caractérisés par une fraude interne ou externe. Pour ce faire, elle met en place des dispositifs pour la prévention de ces actes et l'identification des auteurs de malveillances, de manière à ce qu'ils soient sanctionnés à la hauteur des délits commis. L'action principale de cette Direction porte sur la protection du produit confié au Courrier par les clients, mais aussi sur la protection des actifs matériels et immatériels du Courrier.

2.4.1.3 Procédures de gestion des risques

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'action et de contrôle appropriés.

Au niveau des filiales, le dispositif de la maison mère est également déployé. Chaque filiale élabore un plan annuel de maîtrise des risques, validé par son Conseil d'administration. Les holding 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.

2.4.1.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques concernant 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.

D'une part, elle a déployé sa nouvelle organisation en matière de contrôle interne et de révision comptable. La Direction des risques comptables a été créée au 1^{er} janvier 2011. Elle est composée de six services territoriaux et environ une trentaine d'acteurs dédiés à cette mission depuis le 1^{er} mars 2011. Elle a établi une cartographie de risques sur les six cycles pré-identifiés : fournisseurs, immobilisations, clients, masse salariale, flux financiers et comptabilité analytique. Elle a élaboré pour chaque cycle des plans de révision comptable adaptés aux enjeux majeurs de l'année 2011. En parallèle, les équipes sont

montées en compétence grâce à des formations suivies dans le cadre des actions de formation menées. Une véritable synergie s'installe progressivement entre la Direction comptable du Courrier et la Direction des risques, de l'audit et du contrôle général du Courrier tant au niveau national que territorial.

D'autre part, la Direction comptable du Courrier a fortement contribué, au sein de La Poste, aux premiers plans d'action engendrés par le Corporate dans le cadre du projet RECIF (Risques et Contrôle Interne de la fonction Finances).

2.4.1.5 Bilan et perspectives

En 2011, la Direction du Courrier a renforcé son dispositif de contrôle interne sur les axes suivants :

- partage des résultats de l'auto-évaluation du contrôle interne et mise en œuvre de plans d'action permettant une meilleure intégration dans le pilotage des entités ;
- identification, élaboration des plans de couverture et suivi des risques majeurs du Courrier au niveau de la Direction du Courrier ;
- amélioration de la démarche de plan de maîtrise des risques dans les établissements et optimisation de l'identification, du traitement et du suivi des risques au sein des Directions Opérationnelles Territoriales du Courrier ;
- mise en œuvre de contrôles sur les projets déployés dans le cadre de la démarche stratégique « 2015, Réinventons le Courrier » ;
- sensibilisation, impulsion et formation de la ligne managériale au contrôle interne ;
- animation du réseau des directeurs des risques et de la qualité, des contrôleurs opérationnels et des correspondants pour le contrôle interne au sein des Directions à compétence nationale et des Directions d'Appui et de soutien.

Ces actions ont permis d'ancrer le processus de contrôle interne dans le dispositif de pilotage managérial et le pilotage du projet stratégique « 2015, Réinventons le Courrier ».

La mise en œuvre de contrôles spécifiques au déploiement de projets a permis de structurer et de mettre en œuvre un outil de suivi des contrôles.

L'année 2012 permettra de mieux ancrer le contrôle interne dans le dispositif de pilotage et d'aider les managers à mettre en œuvre de façon pragmatique et opérationnelle leur plan de contrôle pour mieux maîtriser leur activité, réussir le déploiement du projet stratégique du Courrier et sécuriser l'atteinte de leurs objectifs en maîtrisant mieux leurs risques.



La généralisation de l'outil testé en 2011 pour les contrôles sur les projets de déploiement de « 2015, Réinventons le Courrier » permettra de mettre à disposition des directeurs des risques et de la qualité et des contrôleurs opérationnels un outil leur permettant de :

- planifier les contrôles à réaliser dans les établissements ;
- utiliser des fiches de contrôle standard sur les risques liés aux processus et aux projets ;
- saisir et analyser les résultats de ces contrôles par processus et par projet ;
- partager avec les Directions d'Appui et de soutien de la Direction du Courrier les résultats des contrôles, pour que ces derniers puissent capitaliser sur les processus et les projets.

Enfin, l'utilisation des résultats des contrôles permettra une meilleure identification des risques de toute nature pour prioriser et traiter les risques majeurs mais aussi de mieux maîtriser les risques liés à l'activité courante.

Au niveau de la Direction du Courrier, le plan de couverture des risques pour 2012 permettra de suivre les risques tout au long de l'année. De plus un suivi plus précis des plans d'action et des actions de contrôle, notamment les résultats d'audits, garantira une meilleure maîtrise des risques majeurs du Courrier. En parallèle, le travail avec les Directions d'Appui et de soutien du siège sur l'identification des contrôles à réaliser pour suivre la maîtrise de leurs processus et le déploiement de leurs projets apportera à celles-ci, comme aux opérationnels, des informations précises sur les points d'amélioration et de vigilance.

2.4.2 LE COLIS (COLIPOSTE) / EXPRESS (GEOPOST)

2.4.2.1 Organisation et ressources

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 de direction générale intègre l'organisation et le management des risques dans son pilotage des entités opérationnelles.

Le Comité d'Audit et des comptes du Conseil d'administration de GeoPost assure le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion 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 de la qualité et du développement durable en liaison avec la Direction administrative et financière, pour ce qui est du contrôle interne.

2.4.2.2 Procédures de contrôle interne permanent

Dans le cadre des délégations de pouvoir définies par leur cadre de gouvernance et dans le respect des règles groupe édictées par la Direction générale de **GeoPost**, les filiales opérationnelles organisent elles-mêmes le contrôle des activités de leur ressort. Le pilotage des dispositifs de contrôle interne de premier degré est ainsi placé sous la responsabilité directe des dirigeants des filiales opérationnelles et des instances légales organisant la gouvernance de ces entités.

Au niveau groupe, les règles de contrôles principales, ainsi que les 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 GeoPost est ainsi formalisé. Les décisions prises dans ce cadre sont communiquées aux responsables concernés pour mise en œuvre.

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'effectivité et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne des filiales, ainsi que la conformité aux règles de gouvernance régissant GeoPost et ses filiales.

S'agissant de **ColiPoste**, les objectifs de contrôle interne sont portés par chaque Direction et généralement intégrés au management de la performance de chaque cadre.

En matière de lutte anti-fraude, l'organisation de GeoPost comporte, au niveau holding, une Direction de la sécurité et chaque filiale de GeoPost a une organisation identifiée en matière de sécurité. Chaque filiale a un plan d'action dans le domaine de la sécurité avec des objectifs intégrés dans son plan d'affaires suivis grâce à un reporting mensuel.

ColiPoste s'appuie sur son dispositif de sécurité et de sûreté mis en place au niveau des établissements. Il fait évoluer ses systèmes d'information pour améliorer la traçabilité des colis et permettre un contrôle à chaque stade de leur traitement.

2.4.2.3 Procédures de gestion des risques

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 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 maîtriser les risques identifiés.

La cartographie des risques, issue de cette démarche, permet d'établir le plan d'audit annuel de GeoPost. Ce plan d'audit annuel est validé par la Direction générale de GeoPost SA avant présentation au Comité d'Audit et des comptes de GeoPost SA, dans le cadre de la préparation des travaux du Conseil d'administration de GeoPost SA.

S'agissant de **ColiPoste**, la Direction a mis en place une démarche d'identification et d'actualisation annuelle des risques 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.

Les risques identifiés en Directions Opérationnelles Territoriales sont remontés au siège de ColiPoste préalablement à la définition des budgets et à la mise à jour annuelle de la cartographie nationale. Chaque Direction Opérationnelle Territoriale élabore son plan de maîtrise des risques, la consolidation étant faite au niveau du siège de ColiPoste. Les plans de maîtrise des risques sont suivis régulièrement par les porteurs de risques eux-mêmes. Ils sont revus annuellement par la filière Qualité et Développement Durable et validés par le Comité directeur de ColiPoste.

2.4.2.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques concernant 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.

2.4.2.5 Bilan et perspectives

En matière de contrôle interne, **les principales actions conduites en 2011** par **GeoPost** ont porté sur :

- le lancement de nouveaux cycles d'audit centrés sur les processus de paie et de trésorerie ;
- la conduite d'audits spécifiques de projet ou sur des thématiques mises en avant dans la cartographie des risques du Groupe ou dans celle de GeoPost, portant notamment sur la sécurité informatique, les achats de prestations de transport et les dispositifs de prévention des risques psycho-sociaux.

Certains projets structurants en cours, menés dans toutes les filiales, notamment la démarche de certification des entités comme « Opérateur Économique Agréé », s'accompagnent également d'un renforcement des cadres de contrôle interne régissant les processus opérationnels majeurs et participent à une démarche d'amélioration continue du cadre de contrôle interne des organisations.



Enfin, le déploiement de reporting sur de nouveaux indicateurs, notamment sur les émissions de CO₂ ou sur certains projets s'inscrivant dans la politique de développement responsable du Groupe, s'est renforcé en 2011 et est en cours de contrôle sur l'ensemble des filiales.

Pour **ColiPoste**, la principale réalisation de 2011 en matière de contrôle interne a porté sur la mise en œuvre du diagnostic portant sur la maîtrise et la gestion de la sous-traitance de la livraison.

En 2011, la filière « qualité et développement durable » a été formée au management des risques.

Enfin, à la suite du déploiement de SAP, ColiPoste a renforcé son contrôle interne en optimisant l'utilisation de cet outil, notamment avec la mise en place « d'ordres internes » permettant de mieux suivre les engagements de dépenses par rapport aux budgets alloués et l'augmentation de la passation des engagements de dépenses, dans le respect des procédures d'achat.

En 2012, les priorités de **GeoPost** en matière de couverture des risques porteront sur la poursuite et l'enrichissement des cycles d'audits engagés (avec le lancement prévu d'un cycle d'audit sur la sécurité au sein des opérations) et sur le développement d'outils d'auto-évaluation à destination des filiales.

Dans la continuité des exercices précédents, la poursuite des efforts en matière de déploiement de la politique de sécurité des systèmes d'information du groupe La Poste dans l'ensemble des entités reste un axe prioritaire visant à couvrir les risques en la matière. Les travaux sur la déontologie seront également poursuivis en 2012 avec la mise en place d'un Code de conduite en affaires dans toutes les filiales.

Enfin, un groupe de travail sera lancé en 2012 afin d'établir un référentiel formalisé sur le transport européen.

En 2012, en matière de contrôle interne, ColiPoste envisage d'élaborer des listes de points de contrôle concernant les consignes opérationnelles à mettre en œuvre sur des activités à risques. Afin de renforcer son dispositif de gestion des risques, ColiPoste prévoit de créer et de mettre à disposition de tous les sites des modèles-types de plan de maîtrise des risques pour les agences ColiPoste et les plates-formes de traitement des colis.

ColiPoste poursuivra également les efforts de développement et d'intégration de ses systèmes d'information, avec notamment le projet d'harmonisation des indicateurs de gestion (ressources humaines, opérations et finances) qui permettra de mieux maîtriser les activités et de partager un même référentiel.

2.4.3 LA BANQUE POSTALE

2.4.3.1 Organisation et ressources

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 La Banque Postale à destination de l'ensemble de ses Directions, que chaque entité responsable d'un process doit mettre en œuvre à travers un recueil de procédures ;
- 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 chargée, 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, 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, définit la politique de maîtrise des risques de la Banque, examine les risques de crédit, de marché et opérationnels. Il suit les principaux engagements et valide également les dispositifs de maîtrise des risques et est informé de leur respect ;
- **le Comité de coordination du contrôle interne**, assure la cohérence et l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

Deux Directions, également rattachées directement au Directoire de la Banque, pilotent le dispositif de contrôle permanent et de gestion 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 ;
- l'accompagnement et le suivi des Directions de siège et des filiales dans la mise en œuvre de leur dispositif de contrôle interne.

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 de surveiller l'évolution des risques et de 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 cartographie des risques, 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.

2.4.3.2 Procédures de contrôle interne permanent

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.

Le contrôle permanent des activités bancaires au sein du réseau de l'Enseigne est assuré par les directeurs d'établissement de l'Enseigne, sur la base d'un cahier des charges établi par la Direction de la conformité, pour le premier niveau, et par les contrôleurs opérationnels bancaires sous le pilotage fonctionnel de la Direction de la conformité, pour le deuxième niveau. La Banque s'est dotée de guides de contrôle révisés régulièrement.

Le contrôle permanent des activités en centres financiers est piloté par la Direction des opérations de La Banque Postale, sous l'autorité fonctionnelle de la Direction de la conformité. Le contrôle de premier niveau repose sur l'autocontrôle et le contrôle hiérarchique. Les équipes des Directions du contrôle interne et de la conformité des centres financiers assurent les contrôles de second niveau.

L'ensemble des plans de contrôle permanent des corps de contrôle de second niveau est élaboré à partir de la cartographie des risques qui est établie pour les entités concernées.

La Direction en charge de la lutte anti-blanchiment et contre le financement du terrorisme pilote le dispositif que mettent en œuvre les équipes de correspondants TRACFIN qui lui sont rattachées ainsi que les personnes dédiées des centres financiers et du réseau des bureaux de poste. Elle valide les procédures et les supports de formation et de sensibilisation diffusés à l'ensemble des agents et suit la mise en œuvre effective de ces formations.

En matière de lutte anti-fraude, la Direction des risques coordonne, au titre de ses obligations réglementaires, les actions en la matière, soit en direct, soit via des équipes plus opérationnelles. Le dispositif a vocation à se structurer davantage pour faire face à la recrudescence de la fraude et aux techniques toujours renouvelées des fraudeurs, notamment la cybercriminalité, via la mise en place d'organisations et d'outils plus performants.

2.4.3.3 Procédures de gestion des risques

La gestion des risques est organisée conformément à la réglementation bancaire et prudentielle.

La Banque s'est dotée notamment d'une politique de maîtrise des risques dont les principes s'appliquent à La Banque Postale et à ses filiales.

L'identification et l'évaluation des risques ont fait l'objet de nombreux travaux en 2011. Une nouvelle méthode d'identification, basée sur le couple menace/vulnérabilité, est en cours de déploiement. La cotation et l'impact des risques ont été revus : fourchettes de cotation, réduction du nombre d'impacts.

Les risques sont centralisés dans un outil qui reprend les risques et les plans de maîtrise des risques associés.



2.4.3.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques concernant 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 cycle de contrôle et sont étayés par les tableaux de bord de la qualité comptable. Ce dispositif est déployé sur les activités de banque de détail et est en cours de déploiement sur les opérations de marché.

La Direction comptable coordonne également, à travers des instructions spécifiques, la consolidation des filiales de La Banque Postale.

2.4.3.5 Bilan et perspectives

En 2011, dans les trois grands domaines de risques, les actions remarquables ont été les suivantes :

- risques de crédit : le lancement de l'activité de financement des personnes morales a été accompagné d'une définition des règles d'octroi et du schéma délégué. La nouvelle organisation mise en place a permis un démarrage de l'activité au dernier trimestre de 2011 ;
- risques de marché : sur les marchés financiers, la crise a connu au début de 2011 une évolution avec le renforcement des craintes de défaillance sur les dettes de certains états de la zone euro ; dans ce contexte, la Direction des risques a continué de surveiller l'évolution de la situation des contreparties et d'en assurer une

sélection rigoureuse. Cependant, afin de faire face à la diminution des limites sur les émetteurs souverains (conséquence de la crise de la dette souveraine) et sur les contreparties bancaires (conséquence de la crise et de l'évolution du dispositif réglementaire relatif aux « grands risques »), le Comité des risques de la Banque a notamment fixé, en avril 2011, le cadre de gestion des prêts sécurisés, permettant de continuer à alimenter le marché en liquidités malgré les nouvelles contraintes réglementaires relatives aux grands risques ;

- risques opérationnels : une revue du dispositif des risques opérationnels a été menée, permettant une plus grande professionnalisation, tant en termes de méthodologie que d'organisation de la filière. Aucun incident significatif n'a été enregistré au sens de la réglementation bancaire (soit une perte supérieure à 0,5 % des fonds propres) ; une attention particulière est cependant portée aux pertes enregistrées en matière de fraudes. Un projet doit permettre la mise en œuvre en 2012 d'un dispositif destiné à accompagner et à maîtriser cette menace croissante.

En matière de conformité, en application du règlement CRBF 97-02, les nouveaux produits font systématiquement l'objet d'un avis écrit transmis aux membres du Comité « marketing ». Ce dernier a tenu plus de 30 réunions, donnant à deux reprises des avis défavorables conduisant à réadapter les produits concernés. Les supports de commercialisation et de formation sont également examinés et à ce titre plus de 2 000 documents ont été validés. Les contrôles réalisés dans les bureaux de poste par les contrôleurs bancaires ont pleinement bénéficié, d'une part du dispositif de ciblage à partir d'indicateurs d'anomalies identifiées dans le système d'information et couvrant les principales familles de risques, et d'autre part d'une révision de l'approche dite « bureaux à risque » pour rester en cohérence avec les critères d'appréciation des Conseillers sur leur maîtrise des outils et des méthodes. Les contrôles de second niveau suivent l'élargissement du périmètre d'activité de la banque, en intégrant les produits d'assurance souscrits à l'initiative des Conseillers et le développement de l'activité liée aux personnes morales, et en se mettant en situation de pouvoir contrôler la distribution de l'assurance santé.

Enfin, l'accord social sur les Métiers du conseil bancaire est entré en vigueur le 22 septembre 2011. Il prévoit la restitution individuelle aux Conseillers par les contrôleurs bancaires des résultats de leurs travaux. Cela illustre à la fois l'appropriation par ce métier des obligations liées aux activités bancaires et la légitimité acquise par les contrôleurs bancaires.

Le dispositif de conformité prévu par le dossier d'agrément de La Banque Postale est mis en œuvre. Au-delà du maintien de l'efficacité du dispositif existant, la Direction de la conformité met dorénavant l'accent sur l'accompagnement des évolutions stratégiques

de La Banque Postale. Cela concerne notamment les domaines suivants :

- accompagner la création du groupe La Banque Postale et le développement des filiales en :
 - développant et faisant vivre une filière « conformité »,
 - associant les correspondants pour la conformité et le contrôle interne des filiales à ses travaux : Comités de veille réglementaire, Comité déontologie, Comité des correspondants pour la lutte anti-blanchiment-financement du terrorisme ; Comité des responsables de la conformité et du contrôle interne des filiales de gestion d'actifs,
 - accompagnant les filiales sur la mise en œuvre de leur dispositif de contrôle interne grâce à une démarche pédagogique d'auto-évaluation,
 - travaillant sur le bon équilibre du principe de subsidiarité (répartir les responsabilités entre les filiales et la Direction de la maison mère en matière de conformité) : cela vise principalement la validation des supports commerciaux, et concerne également les Directions concernées de La Banque Postale (Direction de l'activité « banque de détail », etc.) ;
- accompagner la démarche de responsabilisation des acteurs de terrain de L'Enseigne, en contribuant à leur montée en compétence. Cela vise notamment :
 - l'accent mis sur la posture pédagogique des contrôleurs bancaires et le développement de leurs échanges avec les moniteurs des ventes bancaires,
 - la démarche de sensibilisation à la lutte anti-blanchiment-financement du terrorisme des directeurs d'établissements grâce à l'organisation d'ateliers pratiques (750 directeurs d'établissements et adjoints y ont participé en 2011 avec un très fort taux de satisfaction). Cette démarche va être poursuivie en 2012, en élargissant le sujet à la lutte contre la fraude.

2.4.4 L'ENSEIGNE

2.4.4.1 Organisation et ressources

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 l'audit et de la maîtrise des risques.

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 et opérationnels 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 défini et mis en œuvre en application des conventions signées entre les deux Métiers. Ces mêmes principes s'appliquent au Courrier et au Colis.

Au niveau national, deux 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 et opérationnels 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 ;
- **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.

Au niveau territorial, deux instances, présidées par les directeurs territoriaux de L'Enseigne La Poste, ont pour rôle de piloter les risques majeurs et opérationnels, l'une portant sur les activités bancaires et l'autre sur les activités non bancaires. Une autre instance, présidée par le directeur d'appui et de soutien territorial est dédiée aux risques majeurs et opérationnels de la Direction d'Appui et de soutien.

2.4.4.2 Procédures de contrôle interne permanent

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.

Ce dispositif a été complété en 2011 par la mise en place de **contrôle de premier niveau dans des domaines ou activités transverses au niveau des Directions Territoriales d'Appui et de Soutien**.

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 activités.

Les plans d'action territoriaux de contrôle interne sont suivis par la filière de contrôle permanent et des risques et présentés régulièrement à la ligne managériale.

En matière de lutte anti-fraude, la Direction de la sûreté de L'Enseigne assure le pilotage et la coordination des actions mises en œuvre. Dans le domaine bancaire, ces actions sont décidées conjointement avec les Directions concernées de La Banque Postale. Plusieurs dispositifs de contrôle de premier et de deuxième niveau concourent à la maîtrise des risques liés à la fraude tant externe qu'interne. Par ailleurs, la Direction de L'Enseigne dispose d'un service national d'enquête spécialement dédié à la détection des actes de malveillance.

2.4.4.3 Procédures de gestion des risques

Au niveau national, l'identification des risques majeurs est réalisée par la Direction du contrôle permanent et des risques. Les propriétaires de risques décident la mise en place de plans de maîtrise. Les plans de maîtrise majeurs sont présentés en Comité national des risques.

L'Enseigne élabore 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.

Au niveau territorial, une fois ces risques validés en Comité national des risques, ceux-ci sont évalués et surveillés en territoire selon une démarche de maîtrise des risques déployée sur l'ensemble des Directions territoriales de L'Enseigne permettant l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action associés.

Les cartographies territoriales sont élaborées à partir de la cotation des risques majeurs.

La Direction territoriale constitue l'échelon prioritaire pour l'élaboration, le pilotage et la mise en œuvre des plans d'action. Le directeur territorial de L'Enseigne La Poste dispose des constats effectués par les différents corps de contrôle : responsables de la maîtrise des risques ou chargés du contrôle permanent et des risques, contrôleurs bancaires, auditeurs et inspecteurs bancaires.

Les responsables de maîtrise des risques ont, quant à eux, pour mission de présenter une vision globale des risques, leur hiérarchisation, les principaux dysfonctionnements constatés de manière à proposer au directeur territorial les domaines dans lesquels un plan d'action apparaît nécessaire.

2.4.4.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques concernant 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 ;
- 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 ;
- 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 ;
- 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 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 la Direction comptable de L'Enseigne réalise des contrôles de deuxième niveau sur leurs travaux.

2.4.4.5 Bilan et perspectives

En 2011, L'Enseigne La Poste a participé aux travaux inter-métiers sur les risques majeurs transverses organisés par la Direction des risques du Groupe et les Directions fonctionnelles concernées. Avec La Banque Postale, elle a refondu intégralement le dispositif de contrôle bancaire des directeurs d'établissements.

Elle a instauré en 2011 un Comité des risques dans les Directions d'Appui et de Soutien Territorial et étend le dispositif de contrôle de premier niveau à plusieurs activités de ces Directions.

Elle a renforcé son dispositif par des actions de sensibilisation de grande ampleur sur la déontologie bancaire, avec la formation de 15 000 agents.

Enfin, elle a généralisé l'utilisation du système d'information sur les risques et le contrôle interne à l'ensemble des directeurs d'établissements et des acteurs de la filière « contrôle permanent et risques ».

Pour l'année 2012, trois grandes orientations, validées par le Comité national des risques à la fin de 2011, ont été

définies comme des priorités en matière de maîtrise des risques :

- renforcer la gouvernance des risques majeurs de l'Enseigne, par un recentrage du rôle du Comité national des risques, un accompagnement plus étroit auprès des Directions d'Appui et de Soutien dans leurs activités de management des risques, des maîtres d'ouvrage dans la maîtrise des risques relatifs à leurs projets et, enfin, par la définition et la mise en œuvre de plans de continuité d'activité ;
- mieux responsabiliser les managers opérationnels sur la maîtrise de leurs risques, afin d'impliquer davantage les acteurs territoriaux dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs plans de maîtrise des risques ;
- accroître la professionnalisation de la filière de contrôle permanent, en favorisant le partage des bonnes pratiques et du savoir, en renforçant l'accompagnement des chargés de contrôle permanent et des risques et en développant le système d'information existant sur le management des risques, avec notamment la création d'un infocentre.

2.5 Dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques dans les domaines transverses

En synergie avec les Métiers et la Direction des risques du Groupe, 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, outre les domaines comptable et financier les six domaines clés suivants : le domaine juridique, les ressources humaines, la sécurité, les systèmes d'information, l'immobilier et les achats.

2.5.1 LE DOMAINE JURIDIQUE

2.5.1.1 Organisation et ressources

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 et pilote la démarche de conformité juridique au sein du Groupe, qui s'accompagne

notamment d'une veille législative, réglementaire, jurisprudentielle et doctrinale.

Elle apporte son expertise juridique aux Métiers et filiales de premier rang afin de garantir une homogénéité au sein du Groupe.

Enfin, elle anime une filière « conformité juridique » en s'appuyant sur les différentes Directions juridiques du Groupe et élabore avec ces dernières un dispositif de conformité.

2.5.1.2 Procédures de contrôle interne permanent

La Direction juridique et de la conformité du Groupe dispose d'un dispositif de gestion des délégations pour le Groupe.

Elle déploie la démarche de conformité juridique au sein du Groupe. Pour ce faire, elle a constitué un réseau de correspondants au sein des Métiers et des filiales. Elle élabore, met à disposition et s'assure de la mise à jour de référentiels de conformité sur différents domaines juridiques concernant les activités du Groupe.



Elle a aussi mis en place un système d'information de conformité juridique permettant d'industrialiser et fiabiliser la remontée d'informations juridiques et financières, faisant office de plateforme de mise à disposition de référentiels de conformité et d'outils de contrôles de conformité et permettant le suivi des engagements et garanties consentis par La Poste à la CDC.

Elle s'est assurée du déploiement au sein du Groupe des premiers référentiels par la réalisation d'un premier contrôle.

2.5.1.3 Procédures de gestion des risques

La Direction juridique et de la conformité du Groupe met régulièrement à jour la cartographie des risques juridiques du Groupe, qui est suivie par le Comité plénier des directeurs juridiques des Métiers et filiales.

Elle s'appuie également sur un progiciel mis à disposition des Directions juridiques des Métiers et de l'immobilier pour suivre les risques liés aux contentieux en droit des affaires, en droit social et en droit de la fonction publique. Les Directions comptables des Métiers et la Direction des comptes sociaux révisent les provisions grâce à ce progiciel.

En outre un outil dédié permettant d'assurer la gestion des mandats et participations est mis à la disposition des filiales et sous filiales du Groupe.

2.5.1.4 Bilan et perspectives

En 2011, la Direction juridique et de la conformité du Groupe a notamment réalisé les travaux suivants :

- la poursuite d'actions de sensibilisation des Directions juridiques des Métiers et des Directions d'activité sur l'analyse et l'évaluation des risques juridiques, visant notamment à une plus grande maîtrise de la fiabilité des informations relatives aux contentieux ;
- la réalisation de contrôles de fiabilité et d'analyse des risques concernant les informations en matière de contentieux, notamment pour les contentieux dits « sériels », centralisés à la Direction juridique et de la conformité du Groupe ;
- le déploiement et la mise à jour en 2011 de référentiels de conformité ;
- la réalisation d'un premier contrôle de la mise en œuvre de la démarche de conformité juridique dans le Groupe ;
- le suivi des engagements et garanties donnés par La Poste à la CDC.

En 2012, la Direction juridique et de la conformité du Groupe s'attachera à l'enrichissement de son système d'information en vue d'améliorer la maîtrise des risques juridiques.

Elle procédera au renforcement du processus de suivi et de contrôle des engagements hors bilan.

Elle renforcera le suivi des engagements et garanties consentis par La Poste à la CDC, grâce à un système d'information dédié qu'elle mettra en œuvre.

Elle favorisera le développement de relations intra-services corporate dans le cadre de la diversité, de la RSE et du Code de déontologie.

En matière de conformité juridique, elle mettra en place et coordonnera le plan de conformité du Groupe en matière de concurrence, conformément aux recommandations de l'Autorité de la concurrence.

Elle mettra à jour les référentiels existants et poursuivra ses travaux de mise en place des procédures de suivi et de contrôle du déploiement de la démarche de conformité au sein des Métiers et filiales en collaboration avec la Direction des risques du Groupe, ainsi que par l'édition de nouveaux référentiels.

2.5.2 LES RESSOURCES HUMAINES

2.5.2.1 Organisation et ressources

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.

Elle assure la conception de règles et de dispositifs communs à l'ensemble des Métiers et pilote l'élaboration et assure la responsabilité du reporting social.

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, gouvernance du système d'information, communication, santé au travail.

Elle organise et pilote le management des risques RH à travers le Comité de Direction des Ressources humaines pour informer et décider de la mise en place de mesures préventives ou correctives lorsque nécessaire.

Elle s'appuie sur la Direction nationale des activités sociales, qui lui est rattachée, chargée de préparer et de mettre en œuvre la politique d'action sociale définie par le Comité de gestion de l'activité sociale de La Poste. Cette Direction nationale assure l'organisation, le contrôle et le suivi de la gestion des activités sociales sur le plan national et local.

2.5.2.2 Procédures de contrôle interne permanent

En matière de conformité réglementaire, la Direction des Ressources humaines et des Relations sociales assure la définition des principes de gestion RH et de la politique contractuelle, assure la gestion des évolutions législatives et réglementaires, des réglementations en lien avec les organismes externes (URSSAF, Trésor Public...), des réglementations propres au Groupe, et est le représentant de ce dernier sur le plan politique et réglementaire auprès des instances et organismes externes.

Les Métiers ont la responsabilité de la déclinaison des politiques communes en matière de ressources humaines, des modalités organisationnelles de mise en œuvre des évolutions législatives et des évolutions réglementaires et des accords nationaux ou locaux de leur ressort.

La Direction des Ressources humaines et des Relations sociales du Groupe pilote la politique de santé et de sécurité au travail de La Poste et conseille les Directions de métier dans sa mise en œuvre. Elle définit le cadre de fonctionnement de la médecine du travail de La Poste dans le respect de la réglementation en vigueur. Elle pilote également l'Observatoire de la Santé au travail de La Poste et les dispositifs de prévention transverses en les adaptant à la diversité des Métiers.

Concernant les activités sociales, le dispositif prévoit le contrôle des dispositifs mis en place par les prestataires internes (centres de services des ressources humaines) et externes (associations) pour s'assurer du respect des droits à prestation. Des contrôles spécifiques sont menés sur les prestations gérées. Enfin, des actions de sensibilisation sont effectuées auprès des prestataires internes et externes.

2.5.2.3 Procédures de gestion des risques

La cartographie des risques majeurs relatifs aux ressources humaines est validée par le Comité opérationnel des ressources humaines puis présentée au Comité des risques du Groupe.

Pour chacun des risques majeurs identifiés, des porteurs et des contributeurs sont nommés, des plans d'action formalisés et suivis en Comité de pilotage des ressources humaines. Un plan de maîtrise des risques a été élaboré.

La cartographie des risques pour les activités sociales est aussi constituée et le plan de gestion des risques en cours d'élaboration.

2.5.2.4 Bilan et perspectives

Dans le cadre de la nouvelle organisation de la filière de gestion administrative du personnel et de paie (projet

GAPP), les centres interdépartementaux de la gestion administrative et de la paie (CIGAP) ainsi que les unités de gestion des ressources humaines (UGRH) ont été supprimés.

À compter du 1^{er} juillet 2011, des centres de services de ressources humaines (CSRH) ont été créés et rattachés aux Directions de métier et au secrétariat général du Siège. Les activités correspondantes de contrôle interne y ont été transférées.

Par ailleurs, la responsabilité déléguée aux Métiers dans le domaine des ressources humaines s'accompagne, sur certaines activités, du transfert à ces derniers du système d'information du domaine. À cet effet, la Direction des Ressources humaines et des Relations sociales du Groupe est chargée depuis le 1^{er} juillet 2011 de piloter la gouvernance du système d'information des ressources humaines dans sa globalité.

En 2012, la Direction des Ressources humaines et des Relations sociales envisage la mise en œuvre d'un tableau de bord de son domaine et la signature de conventions de service cadre tripartites entre elle, les Directions de Métiers et la Direction des systèmes d'information centrale. Concernant l'action sociale, elle poursuivra le déploiement du dispositif de contrôle interne en matière de pilotage et le contrôle des dispositifs d'octroi des prestations d'action sociale mis en œuvre par les prestataires internes (centres de services de ressources humaines) et externes (associations).

2.5.3 LA SÉCURITÉ

2.5.3.1 Organisation et ressources

La Direction de la sécurité globale du Groupe s'assure du respect des orientations définies par le président-directeur général et le Délégué général en matière de sécurité des personnes, des biens, des produits et des informations. Dans cette perspective, elle assure une veille permanente sur les événements susceptibles d'impacter significativement la politique de sécurité du Groupe. 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.

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.

2.5.3.2 Procédures de contrôle interne permanent

Un système de reporting et d'analyse au niveau du Groupe permet de traiter de l'ensemble des dysfonctionnements recensés.

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.

2.5.3.3 Procédures de gestion des risques

La Direction de la sécurité globale 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.

Le directeur de la sécurité globale du Groupe assure la fonction de coordination au sein de la cellule de crise nationale et à ce titre participe à la gestion des risques au plan global.

2.5.3.4 Bilan et perspectives

La Direction a notamment procédé en 2011 à l'adaptation du système d'information relatif à la sécurité du Groupe conformément aux attentes des Métiers, des Directions corporate et des directeurs régionaux du Groupe. Elle a réorganisé et optimisé la veille sur la sécurité, mutualisé des outils avec l'Observatoire de la Sécurité des Systèmes d'Information. Elle a animé, coordonné et élargi les dispositifs d'alerte. Elle a également contribué à la réflexion visant à élaborer un nouveau schéma directeur de la sécurité et pris en charge les questions de sécurité et de sûreté transverses à fort impact pour le Groupe. Enfin, elle a sécurisé le dispositif de congés solidaires.

La Direction accompagnera en 2012 la mise en place du schéma directeur de la sécurité globale du Groupe et développera les synergies entre les acteurs concernés.

Les actions porteront notamment sur la couverture du risque pesant sur la continuité d'activité commerciale et des missions de service public en cas de crise majeure, ainsi que sur la mise en place du dispositif d'alerte du siège et la généralisation du dispositif d'alerte destiné aux Directions de systèmes d'informations des Métiers.

2.5.4 LES SYSTÈMES D'INFORMATION

2.5.4.1 Organisation et ressources

La Direction des Systèmes d'Information du Groupe éclaire la Direction générale sur les principaux enjeux technologiques du Groupe et des Métiers et sur la performance de leurs systèmes d'information, en contrôle les risques majeurs impactant le Groupe, notamment sur la disponibilité, les menaces d'intrusion et les grands investissements liés à la transformation numérique. Elle 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 contribue aux principales instances de management des risques lorsqu'ils sont relatifs au système d'information.

2.5.4.2 Procédures de contrôle interne permanent

Dans le cadre de la politique de sécurité des systèmes d'information du Groupe, des chartes à destination de l'ensemble des utilisateurs et des administrateurs instituent des principes et des règles de sécurisation des systèmes d'information et précisent les rôles et les responsabilités de chacun.

La Direction des Systèmes d'Information du Groupe s'appuie sur l'observatoire de la sécurité des systèmes d'information afin de renforcer le dispositif de lutte anti-fraude. Elle participe à la nouvelle instance mise en place en 2011, qui fixe notamment les contenus et modalités d'usage des systèmes d'information et les mesures de correction à apporter à l'étude des résultats des contrôles périodiques dans ce domaine.

2.5.4.3 Procédures de gestion des risques

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.

2.5.4.4 Bilan et perspectives

En 2011, le programme de sensibilisation à la sécurité des systèmes d'information a été déployé au sein de toutes les Directions des Systèmes d'Information des Métiers.

En matière de maîtrise des risques, la politique de continuité d'activité des systèmes d'information a été validée en Comité des directions de systèmes d'information du groupe La Poste avant d'être présentée au Comité exécutif en janvier 2012.

Enfin, un dispositif a été mis en place afin de mieux assurer la remontée des incidents relatifs aux systèmes d'information.

En 2012, la Direction des Systèmes d'Information du Groupe mettra en œuvre les priorités retenues en 2011 dans le schéma directeur de la sécurité sur le volet « système d'information » et actualisera une politique de gestion des risques liés aux systèmes d'information, en conformité avec la charte de management des risques du Groupe et les attentes des Métiers sur ce sujet.

En matière de sécurité informatique, elle renforcera la protection des postes de travail et des serveurs du Groupe contre les menaces informatiques et assurera la protection des sites de vente en ligne grâce à l'extension du périmètre de surveillance de l'observatoire de la sécurité des systèmes d'information.

Enfin, elle analysera l'efficacité des actions de réduction des risques majeurs des systèmes d'information en réactivant le contrôle de processus systèmes d'information « sensibles » sur des actifs stratégiques, avec un premier volet sur la gestion des accès aux systèmes d'information, dont le contrôle sera proposé pour mise en œuvre en 2012.

2.5.5 L'IMMOBILIER

2.5.5.1 Organisation et ressources

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 de Poste Immo 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. Certains de ces correspondants cumulent les fonctions de risques, contrôle interne et qualité.

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.

2.5.5.2 Procédures de contrôle interne permanent

La Direction de la qualité et du contrôle interne accompagne l'élaboration, s'assure de l'appropriation et de la mise en place du dispositif de contrôle interne au siège et en Directions régionales. Elle assure le suivi et l'analyse de la mise en œuvre.

Elle veille aussi à la bonne adéquation du contrôle interne aux activités et le fait évoluer pour une meilleure efficacité.

Le dispositif de contrôle interne couvre globalement Poste Immo et la Direction de l'immobilier de La Poste. Le déploiement du dispositif est prévu en deux phases :

- la revue et la formalisation des contrôles de premier niveau dans le référentiel documentaire, comprenant les procédures et les modes opératoires ;
- le contrôle permanent de deuxième niveau réalisé par tests périodiques sur un échantillon aléatoire, nommé contrôle des activités semi annuel et permettant aux managers d'évaluer les contrôles de premier niveau et d'identifier les pistes d'amélioration.

Ces deux phases ont été finalisées sur les activités de gestion locative du parc immobilier, la police d'assurance « dommage ouvrage » et la gestion d'actifs pour les dossiers de cession en Directions régionales.

2.5.5.3 Procédures de gestion des risques

La cartographie des risques est actualisée annuellement sur la base des activités de Poste Immo et de la Direction de l'immobilier.

Le processus de gestion des risques est décrit et le dispositif de maîtrise des risques est évalué. Un suivi périodique de la mise en œuvre des plans de gestion des risques est réalisé et communiqué à la Direction générale de Poste Immo.

Le plan de continuité d'activité et le plan de gestion de crise sont mis à jour de façon globale pour l'ensemble constitué par Poste Immo et ses filiales et par la Direction de l'immobilier de La Poste.



2.5.5.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques concernant 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 est 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 comptable sont mis en œuvre pour les contrôles de premier et deuxième niveaux.

Le processus d'arrêté comptable mensuel, lancé en 2011, a permis d'améliorer le pilotage de l'entreprise et de fluidifier le processus de clôture. Par ailleurs, Poste Immo a contribué au projet « Risques et contrôle interne de la fonction finances », lancé fin 2010.

2.5.5.5 Bilan et perspectives

En 2011, 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 le déploiement d'un nouveau dispositif permettant de couvrir l'ensemble des processus dans le cadre de la maîtrise des activités.

Fin 2011, le dispositif de contrôle interne en cours de déploiement porte sur les activités suivantes :

- la maîtrise d'ouvrage, pour la sécurité sur les chantiers et le travail dissimulé ;
- la gestion technique du parc immobilier, pour les levées de réserve ;
- la gestion d'actifs, pour la rationalisation et l'investissement ;
- la comptabilité.

Poste Immo a renforcé son dispositif, notamment sur l'environnement interne, permettant aux directeurs régionaux d'être informés du niveau de maîtrise de leur environnement et de couvrir certains risques.

Deux revues de contrôle interne portant les délégations de pouvoirs et la maîtrise de l'environnement interne ont été réalisées en Directions régionales.

En 2012, le pôle de contrôle interne continuera à déployer le dispositif de contrôle interne sur les autres Directions opérationnelles ou transverses. Une revue de contrôle

interne concernant les accès informatiques sera lancée sur l'ensemble des Directions régionales.

La Direction de l'audit et du contrôle des risques animera la mise à jour de la cartographie des risques de Poste Immo ainsi que sa contribution à la cartographie du Groupe. Elle déploiera une cartographie adaptée au périmètre et aux délais des grands projets. Elle appuiera par des formations, de la sensibilisation et l'outil d'aide à la gestion des risques l'appropriation par les Directions régionales et le siège de la culture de management par les risques.

2.5.6 LES ACHATS

2.5.6.1 Organisation et ressources

Au 1^{er} février 2011, la Direction des achats du Groupe et la Direction des achats opérationnelle ont fusionné au sein de la nouvelle Direction des achats centrale.

La Direction des achats centrale 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 plus particulièrement 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 effectués pour le compte des entités support et transverses ou pour le compte du Groupe dans le cas de l'élaboration de contrats Groupe.

Le pilotage du contrôle interne de ces achats est assuré par le Comité de management des risques des achats, qui se réunit semestriellement en Comité de Direction élargi de la Direction des achats centrale et permet aux responsables de service et aux responsables des achats d'être informés des actions et des orientations du contrôle interne et de la gestion des risques.

2.5.6.2 Procédures de contrôle interne permanent

Le dispositif de contrôle interne, piloté opérationnellement par la Direction des achats centrale, s'applique aux achats effectués pour le compte des entités support et transverses ou pour le compte du Groupe dans le cas de l'élaboration de contrats Groupe. Les filières des achats des Directions de Métiers sont couvertes fonctionnellement par les dispositifs de contrôle interne des Métiers. À cet effet,

des outils et méthodes sont proposés par la Direction des achats centrale à ces Directions.

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 correspondants, identifiés dans la cartographie, sont bien sous contrôle et maîtrisés. Il intègre désormais la lutte anti-fraude, avec notamment le référentiel de déontologie des achats mis à jour en janvier 2012, qui rappelle aux acheteurs l'importance de l'indépendance de jugement à conserver vis-à-vis des fournisseurs.

La Direction des achats centrale procède semestriellement à une évaluation de l'efficacité de son dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

2.5.6.3 Procédures de gestion des risques

À partir des objectifs de la fonction « achats », la Direction des achats centrale 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.

2.5.6.4 Bilan et perspectives

En septembre 2011, une mission de suivi de l'audit portant sur le respect des règles d'achat, a rendu un rapport positif concernant les réponses apportées par la fonction « achats » aux recommandations d'une précédente mission.

En décembre 2011, une évaluation et un bilan du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques ont été réalisés sur le périmètre de la Direction centrale des achats.

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 régulièrement 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 internes à la Direction des achats centrale ont été davantage automatisés. Un outil collaboratif est en effet en place depuis février 2011. Cet outil est mis à disposition des Métiers avec la possibilité d'adapter, si nécessaire, les grilles de contrôle aux spécificités de chaque Métier. La Direction des achats de ColiPoste a également décidé d'adopter l'outil. Il sera opérationnel pour les acheteurs de ColiPoste et leur hiérarchie à compter de janvier 2012. La Banque Postale étudie actuellement le projet d'adopter l'outil courant 2012.

En 2012, la Direction des achats centrale déclinera le référentiel de déontologie du Groupe au niveau de la fonction « achats ». Pour cela, elle diffusera par note de service le référentiel de déontologie des achats dès janvier 2012.

2.6 Contrôles périodiques

L'audit interne a pour mission de procéder à l'évaluation périodique notamment de l'efficacité des processus majeurs, de l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques au sein du Groupe.

Pour remplir ses objectifs, il dispose de structures adaptées et applique des méthodes de travail professionnelles.

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 la coordination des programmes d'audit, l'animation fonctionnelle et la professionnalisation du réseau d'audit interne ainsi que l'interface avec les instances de gouvernance de La Poste.

2.6.2 MÉTHODES DE TRAVAIL

Les auditeurs internes sont tenus de respecter les normes de l'*Institute of Internal Auditors* (IIA) relayées en France par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (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 vus renouveler en 2011 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. L'Audit de Poste Immo s'est engagé dans cette même démarche de certification qui devrait aboutir en 2012.

Chaque service d'audit interne bâti, 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 (243 missions réalisées en 2011) permettent de passer régulièrement en revue les opérations et les projets les plus importants afin de s'assurer si ceux-ci sont conformes aux buts et objectifs fixés, et produisent les résultats escomptés dans les délais et budgets impartis.

Sur la base de leurs constats, les auditeurs dont le nombre total s'est élevé en 2011 à 188 personnes formulent des recommandations et suivent la mise en œuvre des actions de progrès prises en application de celles-ci par le management et, s'agissant de l'audit de Groupe, par le Comité exécutif sous la forme d'un relevé de décisions du président-directeur général.

L'Audit de Groupe a, pour sa part, mené 18 missions en 2011, qui ont porté sur les systèmes de gouvernance, le management des risques, la mise en œuvre de la stratégie et les processus majeurs notamment dans le domaine comptable et financier). Son directeur rend compte de ses conclusions et recommandations au Comité exécutif du Groupe et présente, une fois l'an, le bilan d'activité du réseau d'audit interne au Comité d'Audit de La Poste. Ce dernier a toute latitude pour demander la restitution d'une mission particulière, des recommandations qui en ont résulté et des suites que le management leur a données.

Le directeur de l'audit et des risques du Groupe veille à la cohérence des méthodes d'audit au sein du réseau, à la professionnalisation des auditeurs – via l'organisation à leur intention de formations initiales et complémentaires-, à la diffusion des bonnes pratiques et à la mise en place d'outils communs.

Il participe à toutes les réunions du Comité d'Audit de La Poste et entretient des contacts fréquents 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 2011

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 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

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 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 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 de l'article 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 du Code de commerce.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 9 mars 2012

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit, département de KPMG SA

MAZARS

François Caubrière

Isabelle Goalec

Guy Isimat-Mirin

Dominique Muller

Annexe 3

Synthèse des informations relatives
aux conséquences sociales
et environnementales de l'activité

Articles L. 225-100, L. 225-102-1, R. 225-104 et R. 225-105 du Code de commerce – Annexe NRE

Le Groupe La Poste a mis en place une démarche et des outils de reporting sur le développement durable depuis 2004. Il publie un rapport de développement durable depuis 2004 et un rapport sur la diversité depuis 2009.

La réponse à l'article 2.3 détaille par ailleurs les démarches d'évaluation ou de certification entreprises, de manière globale et sur les questions sociales et environnementales.

PÉRIMÈTRE

Les indicateurs sociaux sont établis pour La Poste maison mère, La Banque Postale et Mediapost ; les effectifs correspondants en équivalent temps plein représentent 88 % des effectifs du Groupe en 2011.

Les indicateurs environnementaux consolident les résultats de La Poste maison mère, La Banque Postale et Mediapost et représentent 78 % des produits opérationnels du Groupe en 2011.

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.

MÉTHODOLOGIE

Les indicateurs sociaux sont élaborés selon la méthodologie employée pour le bilan social.

Les indicateurs environnementaux s'appuient sur les lignes directrices pour le reporting de développement durable G3 du *Global Reporting Initiative*, la méthodologie de l'outil Bilan Carbone® de l'ADEME, les facteurs de

consommation ou d'émission fournis par certains opérateurs de transport et l'Agence internationale de l'électricité.

L'ensemble des indicateurs sont décrits dans un protocole de reporting établi au niveau du Groupe.

IMPACTS SOCIAUX DE L'ACTIVITÉ

Effectifs, embauches, heures supplémentaires et main-d'œuvre extérieure (art. 1.1)

| Indicateurs | Périmètre du document de référence 2010 La Poste maison mère | | | La Poste maison mère, La Banque Postale et Mediapost S.A | Observations |
|--|---|-----------|-----------|--|---|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2011 | |
| Effectif total au 31/12 en personnes physiques, dont : | 261 236 | 252 506 | 246 057 | 261 196 | L'évolution des effectifs de La Poste maison mère résulte des départs naturels, partiellement remplacés. |
| • Fonctionnaires | 146 359 | 137 136 | 127 839 | 127 839 | |
| • Contrats à durée indéterminée | 103 587 | 101 670 | 102 448 | 117 390 | <i>Remarque : les fonctionnaires détachés sous contrat de travail dans les filiales sont, par convention, comptabilisés dans les effectifs de ces filiales en contrat à durée indéterminée.</i> |
| • Contrats à durée déterminée | 11 290 | 13 700 | 15 770 | 15 967 | |
| <i>Voir section 17.1 pour la maison mère.</i> | | | | | |
| Répartition de l'effectif au 31/12 par sexe en % de l'effectif physique : | | | | | La parité est atteinte sur ce périmètre. <i>Voir section 17.2.1 pour la maison mère.</i> |
| • Femmes | 51,1 % | 51,3 % | 51,0 % | 50,5 % | |
| • Hommes | 48,9 % | 48,7 % | 49,0 % | 49,5 % | |
| par âge en % de l'effectif physique : | | | | | <i>Voir section 17.2.3 pour la maison mère.</i> |
| • - 25 ans | 4,32 % | 4,38 % | 4,72 % | 4,68 % | |
| • 50 ans et plus | 35,88 % | 37,06 % | 38,38 % | 38,65 % | |
| Effectif moyen en équivalent temps plein | 248 637 | 236 930 | 226 876 | 236 789 | |
| Nombre d'embauches en CDI | 3 432 | 2 873 | 5 123 | 9 587 | Le Groupe est un recruteur important sur le bassin d'emploi français, recrutant à tout niveau de formation – exécution, maîtrise et encadrement. <i>Voir section 17.1.2 pour la maison mère.</i> |
| Nombre de licenciements de titulaires de CDI ou de révocations de fonctionnaires | 1 468 | 1 279 | 1 053 | 2 012 | Dans ce périmètre, le Groupe n'est pas concerné par des plans de réduction des effectifs ou de sauvegarde de l'emploi. |
| Nombre d'heures supplémentaires payées | - | 3 864 733 | 3 746 550 | 3 880 945 | |
| Personnel intérimaire (en équivalent temps plein) | 2 917 | 3 094 | 3 230 | La Poste maison mère et La Banque Postale : 3 244 | Information non consolidée pour Mediapost S.A. Le recours au personnel intérimaire est peu utilisé par La Banque Postale. <i>Voir section 17.1 pour la maison mère.</i> |



Organisation du travail, relations professionnelles, accords collectifs, hygiène et sécurité (art. 1.2, 1.4 et 1.5)

| Indicateurs | Périmètre du document de référence 2010 La Poste maison mère | | | La Poste maison mère, La Banque Postale et Mediapost S.A | | Observations |
|--|---|-----------|-----------|--|--|---|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2011 | | |
| Organisation standard du temps de travail pour les fonctionnaires et salariés en contrat à durée indéterminée | L'organisation du travail dans les trois entités du Groupe est conforme au droit du travail français et basée sur une moyenne hebdomadaire de 35 heures en jour (et 32 heures en nuit pour La Poste maison mère). | | | | | |
| Part des salariés à temps partiel parmi l'effectif permanent en personnes physiques | 11,15 % | 11,28 % | 11,25 % | 13,94 % | | La part des temps partiels reste faible en cohérence avec le modèle social basé sur le temps choisi. |
| Part des salariés occupant des emplois avec des horaires de nuit parmi l'effectif permanent en personnes physiques | 3,74 % | 3,25 % | 2,92 % | 2,76 % | | Seule La Poste maison mère emploie des salariés avec des horaires de nuit. |
| Nombre d'accords nationaux signés dans l'année avec les organisations syndicales (accords ou avenants) | 4 | 7 | 6 | La Poste maison mère : voir ci-contre La Banque Postale : 5 Mediapost S.A. : 6 | | La négociation et le dialogue social sont très dynamiques tant au sein de La Poste maison mère (voir section 17.6.2) que dans les filiales françaises. |
| Nombre de journées d'absence pour maladie (en jours calendaires) ⁽¹⁾ | 5 195 063 | 5 269 233 | 5 033 430 | 5 285 021 | | Voir section 17.4 pour la maison mère. |
| Nombre de journées d'absence pour accidents de travail et de trajet ou maladies professionnelles ⁽¹⁾ | 731 100 | 808 055 | 772 418 | 825 056 | | Voir section 17.4 pour la maison mère. |
| Accidents de travail avec arrêt ⁽¹⁾ : | | | | | | |
| • Taux de fréquence | 25,90 | 29,49 | 26,08 | 26,86 | | Remarque : pour La Poste maison mère, le mode de calcul du taux de gravité des accidents du travail a été modifié en 2011 pour prendre en compte toutes les absences quelle que soit l'année de l'accident. Les données de 2009 et 2010 ont été mises à jour avec ce même mode de calcul. |
| • Taux de gravité | 1,15 | 1,31 | 1,28 | 1,24 | | |
| | | | | | | Une baisse des accidents est constatée pour La Poste maison mère en 2011, première année d'application du plan d'action. Voir section 17.4 pour la maison mère. |

(1) Hors cadres dirigeants de La Poste maison mère (374 collaborateurs).

Les rémunérations et charges, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (art. 1.3)

| Indicateurs | Périmètre du document de référence 2010 La Poste maison mère | | | La Poste maison mère, La Banque Postale et Mediapost S.A | Observations |
|--|---|----------|-----------------------|--|---|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2011 | |
| Rémunération brute annuelle en moyenne | 26 232 € | 26 880 € | 27 348 € | 27 361 € | Voir section 17.5.1 pour la maison mère. |
| Montant des cotisations sociales patronales | 2 736 M€ | 2 648 M€ | 2 601 M€ | 2 743 M€ | Comprend pour La Poste maison mère les cotisations sociales patronales et la contribution employeur libérateur pour les retraites des fonctionnaires. |
| Rapport entre la moyenne des rémunérations des 10 % des salariés touchant les rémunérations les plus élevées et celle correspondant aux 10 % des salariés touchant les rémunérations les moins élevées | 2,3 | 2,4 | 2,4 | - | Information non consolidée pour La Banque Postale et Mediapost S.A. Voir section 17.5.1 pour la maison mère. |
| Montant versé en 2011 au titre de l'intéressement sur les résultats de 2010 | - | - | 56,9 M€ | 62,0 M€ | Voir section 17.5.2 pour la maison mère. |
| Nombre de collaborateurs détenant un PEG et/ou un PERCO Abondement net versé par l'entreprise au cours de l'exercice au titre des PEG et des PERCO | - | - | 56 666 14,0 M€ | 67 240 16,2 M€ | La Poste maison mère et certaines filiales dont Mediapost adhèrent au Plan d'Épargne Groupe (PEG) et au Plan d'Épargne Retraite Collectif du Groupe (PERCO). La Banque Postale possède ses propres plans d'épargne salariaux (PEG et PERCO). Voir section 17.5.3. |
| Part de l'Investissement Socialement Responsable dans les encours de l'épargne salariale (PEG et PERCO) | - | - | 65,5 % | 61,0 % | Remarque : la part de l'investissement responsable pour l'épargne salariale de La Poste maison mère et de Mediapost est calculée globalement sur l'ensemble des encours. Comprend les encours ISR de l'ensemble des FCPE, y compris le FCPE solidaire. Voir section 17.5.3. |
| Part des femmes au sein des cadres dirigeants du Groupe | 21,84 % | 24,25 % | 25,40 % | 25,66 % | Cette part est en augmentation constante, du fait de mesures visant à encourager la candidature des femmes aux postes de direction. Voir section 17.2.1 pour la maison mère. |
| Écart de rémunération entre les femmes et les hommes : | | | | | |
| • Fonctionnaires | - 2,6 % | - 2,4 % | - 2,5 % | La Poste maison mère : voir ci-contre Mediapost S.A. : 12,2 % | Information non consolidée pour La Banque Postale. Tous les collaborateurs fonctionnaires sont logés au sein de La Poste maison mère. Voir section 17.2.1 pour la maison mère. |
| • Salariés | + 0,2 % | + 0,3 % | + 0,3 % | | |

Formation (art. 1.6)

| Indicateurs | Périmètre du document de référence 2010 La Poste maison mère | | | La Poste maison mère, La Banque Postale et Mediapost S.A | Observations |
|--|---|-----------|-----------|---|---|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2011 | |
| Nombre total d'heures de formation | 4 687 823 | 4 084 549 | 4 210 752 | 5 145 886 | Pour La Poste maison mère, toutes formations confondues, éligibles ou non à la formation professionnelle continue. Voir section 17.3.1 pour la maison mère. |
| Part des collaborateurs n'ayant pas suivi de formation depuis deux ans | 19,0 % | 20,4 % | 22,8 % | La Poste maison mère : voir ci-contre La Banque Postale : 15,2 % | Information non consolidée pour Mediapost S.A. Voir section 17.3.1 pour la maison mère. |

Emploi et insertion des travailleurs handicapés (art. 1.7)

| Indicateurs | Périmètre du document de référence 2010 La Poste maison mère | | | La Poste maison mère, La Banque Postale et Mediapost S.A | Observations |
|---|---|--------|--------|--|---|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2011 | |
| Taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi La Poste maison mère : mode de calcul du FIPHFP La Banque Postale et Mediapost : mode de calcul de l'AGEFIPH | 5,41 % | 5,48 % | 5,78 % | La Poste maison mère : voir ci-contre La Banque Postale : 2,71 % Mediapost S.A. : 86 % des sites emploient au moins 6 % de travailleurs handicapés | La performance de Mediapost démontre les possibilités d'emploi de travailleurs handicapés dans les métiers de la logistique. Voir section 17.2.2 pour la maison mère. |

Œuvres sociales (art. 1.8)

La gestion des activités sociales est spécifique pour La Poste maison mère où elle est assurée par le Conseil d'Orientation et de Gestion des Activités Sociales (COGAS). Les dépenses sociales se sont élevées à 208,128 millions d'euros en 2011 contre 213,584 millions d'euros en 2010, soit un montant par collaborateur en hausse de 3,2 % à 964 euros ; elles sont principalement consacrées à la restauration, aux activités sportives et culturelles, à l'enfance et à la prévoyance/solidarité (voir section 17.6.5).

En 2011, La Banque Postale a alloué un budget de 1,999 millions d'euros au Comité d'Entreprise au titre des activités sociales et culturelles.

Pour Mediapost, le budget du Comité d'Entreprise s'est élevé à 1,187 million d'euros en 2011.

Sous-traitance, emploi et développement régional (art. 1.9)

Le Groupe, fortement implanté dans les territoires, mène une politique active :

- d'achats au secteur adapté et protégé, d'information sur ses métiers ;
- d'aide à l'orientation des jeunes et des demandeurs d'emploi ;
- d'accessibilité des personnes les plus vulnérables à l'offre postale en zone rurale afin de proposer des services à domicile tel « Facteur plus » et des heures d'ouverture des bureaux plus adaptées aux clients grâce aux Agences Postales Communales et aux Relais Poste Commerçants.

IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DE L'ACTIVITÉ

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

| Indicateurs | Périmètre du document de référence 2010 La Poste maison mère et La Banque Postale | | La Poste maison mère, La Banque Postale et Mediapost S.A. | Observations |
|--|--|---------|---|--|
| | 2010 | 2011 | 2011 | |
| Émissions de CO₂ liées au transport , en teq CO ₂ | 515 484 | 509 609 | 525 256 | <i>Acheminement et distribution des objets, sous-traitance incluse, déplacements professionnels des collaborateurs.</i> |
| <p>Sur le périmètre de La Poste maison mère, de La Banque Postale et de Mediapost, les émissions de CO₂ liées aux transports diminuent de 1,41 % entre 2010 et 2011. <i>Voir section 5.3.4.2.</i></p> <p>Plusieurs leviers ont été mis en œuvre, par exemple pour la Direction du Courrier : optimisation des plans de transports (-0,73 % sur les kilomètres parcourus sous-traités), évolution du parc (-4,7 % sur les porteurs sous-traités), baisse de la consommation moyenne de la flotte interne (-1,18 %). 64 500 collaborateurs du Courrier ont suivi la formation initiale à l'éco-conduite depuis 2007, et près de 10 000 d'entre eux ont bénéficié d'une formation de perfectionnement en 2011.</p> | | | | |
| Émissions de CO₂ liées aux bâtiments , en teq CO ₂ | 239 741 | 184 545 | 186 734 | |
| Consommations énergétiques des bâtiments , en GWh | 1 487 | 1 198 | 1 220 | |
| <p>Sur le périmètre de La Poste maison mère, de La Banque Postale et de Mediapost, les consommations énergétiques des bâtiments diminuent de 19 % et les émissions de CO₂ associées de 23 % entre 2010 et 2011. <i>Voir section 5.3.4.3.</i></p> <p>Cette diminution provient essentiellement d'une baisse importante des besoins de chauffage ; l'analyse en Degrés Jours Unifiés établit ces besoins pour 2011 à -28 % par rapport à 2010.</p> | | | | |
| Consommation d'eau en dam ³ | 1 845 | 1 674 | 1 697 | <p>Exprimé en décimètres cube.</p> <p>La consommation d'eau a baissé de 9 % entre 2010 et 2011. <i>Voir section 5.3.4.4.</i></p> |



| Indicateurs | Périmètre du document de référence 2010 La Poste maison mère et La Banque Postale | | La Poste maison mère, La Banque Postale et Mediapost S.A. | Observations |
|--|--|--------|---|---|
| | 2010 | 2011 | 2011 | |
| Consommation de papier, en tonnes | 21 869 | 21 897 | 22 111 | Le papier responsable correspond au papier recyclé, éco-labellisé ou issu de forêts gérées durablement. <i>Voir section 5.3.4.4.</i> |
| Pourcentage de papier responsable | 79 % | 90,5 % | 90,6 % | |
| <p>La part de papier responsable sur le périmètre de La Poste maison mère, de La Banque Postale et de Mediapost enregistre une progression de 11 points par rapport à 2010 ; elle résulte des actions menées pour rendre responsables les imprimés, telles les liasses recommandées, pour mettre en valeur les articles responsables dans le catalogue d'approvisionnement de La Poste, d'une politique d'achat rigoureuse pour les documents de communication qui sont responsables à 99 % en 2011.</p> <p>Cet indicateur abondera favorablement l'intéressement des collaborateurs du Groupe, versé en 2012 au titre de l'exercice 2011.</p> | | | | |
| Déchets d'équipements électriques et électroniques, DEEE, en tonnes | 812* | 1 106 | 1 108 | Périmètre correspondant aux équipements informatiques, de sûreté et de télécommunication traités par la filière spécialisée ou, pour 17 tonnes, ayant fait l'objet de dons ou de ventes. En 2011, cet indicateur intègre également, à hauteur de 90 tonnes, le recyclage mis en place pour les caisses sécurisées ; ce tonnage important provient de l'absence de distinction entre les parties électroniques et la carcasse métallique. <i>Voir section 5.3.4.4.</i> |
| Taux de valorisation de ces déchets (hors dons) | 84 % | 81 % | 81 % | |
| Rejets dans l'air, l'eau et les sols | <p><i>Les rejets dans l'air (autres que le CO₂), 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 ceux liés à l'utilisation des véhicules thermiques et à l'occupation des sols, et présentent un risque très limité de pollution de l'eau ou des sols.</i></p> | | | |

* Chiffres ayant fait l'objet d'une mise à jour en 2011.

Mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique (art. 2.2)

Les impacts potentiels des activités du Groupe sur l'équilibre biologique, les milieux naturels, les espèces animales et végétales protégées sont liés aux émissions de gaz à effet de serre et à la consommation d'énergie pour lesquelles une politique active de réduction est mise en œuvre.

Une étude exploratoire a été menée en 2011 sur une plate-forme industrielle du Courrier afin d'analyser ses interactions avec l'écosystème. Les premiers résultats sont très liés à des facteurs locaux, et posent question sur leur possible extrapolation.

Démarches d'évaluation ou de certification entreprises (art. 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.

À la demande d'investisseurs institutionnels, le Groupe a été noté en 2011 sur sa performance extra-financière par l'organisme Oekom ; La Banque Postale a également été notée en 2011 sur sa performance extra-financière par les organismes Vigeo et Oekom.

Concernant les certifications environnementales, l'imprimerie du Service national des timbres poste est certifiée ISO 14001, ainsi que la totalité de ColiPoste (siège, directions opérationnelles et plates-formes colis).

En matière sociale, La Poste maison mère détient le label Egalité Professionnelle (AFNOR) depuis 2006 et le label Diversité (AFNOR) depuis 2009.

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 à la section 5.3.2.

Par ailleurs, les Directions juridiques du Groupe La Poste intègrent l'environnement dans leurs dispositifs de veille.

Ces Directions apportent un appui aux Directions de la Responsabilité Sociale et Environnementale 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 2011 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, mutualisation de services en Suisse où les colis acheminés par rail sont livrés dans la gare de Zurich par les employés du chemin de fer, etc.

Annexe 4

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 2011 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 | |
| 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 |
| 17/03/2011 | Résultats 2010 de La Banque Postale |
| 18/03/2011 | Accord unanime sur le logement des postiers |
| 25/03/2011 | Mediapost annonce l'acquisition du groupe Mediaprism, leader du marché de la connaissance du client en France |
| 06/04/2011 | Augmentation de capital |
| 07/04/2011 | Le Conseil d'administration du Groupe La Poste autorise La Banque Postale à demander un agrément afin d'exercer l'activité de financement des personnes morales |
| 11/04/2011 | Signature d'un nouvel accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à La Poste |
| 12/04/2011 | Document de référence 2010 du Groupe La Poste |
| 23/05/2011 | La Poste devient opérateur de téléphonie mobile |
| 07/07/2011 | La Poste met en place un contrat collectif santé en faveur de ses fonctionnaires |
| 07/07/2011 | La Poste actualise la trajectoire financière de son plan stratégique « Ambition 2015 » |
| 26/08/2011 | Le Conseil d'administration du Groupe La Poste va souscrire à une augmentation de capital de La Banque Postale de 860 millions d'euros |
| 26/08/2011 | Résultats du 1 ^{er} semestre 2011 du Groupe La Poste |
| 08/09/2011 | La Banque Postale se donne les moyens de conduire son développement commercial |
| 19/09/2011 | Signature d'un accord sur les métiers de conseil bancaire |
| 10/10/2011 | La Banque Postale et la Caisse des Dépôts proposent un nouveau modèle de financement des collectivités locales |
| 21/10/2011 | Résultats des élections professionnelles à La Poste |
| 07/11/2011 | Nomination de Xavier Girre au Comité exécutif du Groupe La Poste |
| 07/11/2011 | La Poste lance une activité de collecte de papiers de bureau à recycler et fait l'acquisition de la société « Nouvelle Attitude » |
| 21/12/2011 | La Poste et Swiss Post ont l'intention de réunir leurs activités de courrier international |
| 21/12/2011 | Le budget 2012 du Groupe La Poste confirme la trajectoire de son plan stratégique et la robustesse de son modèle multimétier |
| 25/01/2012 | La Banque Postale détient 90 % du capital de Tocqueville Finance |
| 31/01/2012 | La Banque Postale lance sa gamme d'assurance santé |
| 01/02/2012 | L'AMF devient l'autorité compétente pour le contrôle du respect par La Poste de ses obligations en matière d'information réglementée |
| 10/02/2012 | La Banque Postale et la Caisse des Dépôts créent une coentreprise dédiée au financement local |
| 14/02/2012 | Le Groupe La Poste lance sa démarche volontaire de neutralité carbone |
| 15/02/2012 | Un projet pour l'emploi et les salaires |
| 06/03/2012 | Le président de La Poste ouvre un cycle d'écoute et de dialogue sur la qualité et le bien-être au travail |
| 08/03/2012 | Résultats 2011 du Groupe La Poste |
| 13/03/2012 | Résultats et Activité 2011 de La Banque Postale |
| 19/03/2012 | La Poste annonce quatre mesures relatives à l'amélioration de la vie au travail |
| 27/03/2012 | Qualité de vie au travail : Jean Kaspar nommé Président de la Commission du Grand Dialogue de La Poste |
| 02/04/2012 | La Poste Mobile renforce et renouvelle l'ensemble de son offre commerciale |
| 05/04/2012 | Les postiers votent pour un projet en faveur de l'accès des populations à l'eau potable au Kenya |



| Date | Information |
|---|---|
| Informations publiées au Bulletin des annonces légales obligatoires (BALO) | |
| 10/06/2011 | Comptes consolidés et sociaux au 31 décembre 2010 |
| Documents déposés auprès de l'Autorité des marchés financiers | |
| 11/04/2011 | Document de référence 2010 du Groupe La Poste |
| Documents déposés auprès de la Bourse du Luxembourg | |
| 03/05/2011 | Rapport financier annuel 2010 du Groupe La Poste |
| 31/08/2011 | Rapport financier semestriel 2011 du Groupe La Poste |
| Documents de présentation du Groupe | |
| 15/04/2011 | Rapport d'activité et de développement responsable 2010 |
| 11/04/2011 | Document de référence 2010 du Groupe La Poste |
| 19/05/2011 | Essentiel du développement durable 2010 |

Annexe 5

Glossaire

| | |
|---|---|
| ANCI | Agence Nationale de Communication et d'Information – Représente la Direction de la communication Groupe en région et relaie, à ce titre, sa stratégie au service de ses activités et de ses Directions corporate. |
| 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. |
| Bluenove | Leader français du conseil en innovation ouverte et collaborative. |
| 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. |
| Business Process Outsourcing (BPO) | Externalisation d'une partie de l'activité de nos clients vers un prestataire extérieur, un sous-traitant. |
| CAP / CCP | Commissions Administratives Paritaires / Commissions Consultatives Paritaires – Les CAP pour les fonctionnaires et CCP pour les salariés et les agents contractuels de droit public, où siègent en nombre égal des représentants du personnel et des représentants de l'entreprise, sont chargées de formuler un avis sur des situations individuelles ayant trait à la mobilité, l'appréciation, la discipline et les parcours professionnels. |
| CCP | Centre de Chèques Postaux, Compte Courant Postal ou 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 national de la présence postale des questions nécessitant un arbitrage national. |
| CECEI | Comité des Établissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement. |
| Cécogramme | Courrier ou colis contenant des documents envoyés ou reçus par des déficients visuels ou par les organisations qui les assistent (associations, établissements d'éducation spécialisée, etc.), et qui bénéficient de ce fait d'une franchise totale ou partielle dans les systèmes postaux de nombreux pays. |
| CEL / PEL | Compte Épargne Logement / Plan Épargne Logement – Permet à l'épargnant de se constituer un apport personnel tout en bénéficiant d'un prêt à taux avantageux. Après une durée minimale d'épargne, qui varie selon le régime choisi, compte ou plan, il est possible de bénéficier d'un prêt dont le montant dépendra des sommes épargnées. |
| Certification ISO | <i>International Organisation for Standardization</i> – Moyen d'attester, par l'intermédiaire d'un tiers certificateur, de l'aptitude d'une entreprise à fournir un service, un produit ou un système conformes aux exigences des clients et aux exigences réglementaires. |
| CESU | Chèque Emploi Service Universel. |
| Chargeur | Client donneur d'ordres qui paye le transport. |
| Charte de l'apprentissage | Lancée en juin 2005, elle permet aux chefs d'entreprise signataires d'accroître le nombre d'apprentis en deux ans en cohérence avec la taille de leur entreprise. |

| | |
|--|--|
| Charte de la diversité | Lancée en 2004, elle incite les entreprises à garantir la promotion et le respect de la diversité dans leurs effectifs. |
| CHSCT | Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail – Organisme spécialisé chargé de la protection de la santé et de la sécurité des collaborateurs, et de l'amélioration de leurs conditions de travail. |
| Clac & Mortar (Clac et Mortier) | Se dit des entreprises provenant de l'économie traditionnelle, qui ont également une présence sur Internet pour développer leurs activités commerciales. |
| COGAS | Conseil d'Orientation et de Gestion des Activités Sociales – Créé en 1998, le COGAS met en œuvre la politique sociale définie par le Groupe, répartit le budget et contrôle sa mise en œuvre. Il exerce ses missions dans le cadre d'un pilotage partagé avec les organisations syndicales et d'un partenariat fort avec les associations de La Poste. |
| Colis | Paquet d'un poids maximal 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. |
| Courrier publicitaire | Courrier qui assure la promotion d'une marque, ses produits ou ses services. Utilisé le plus souvent pour recruter de nouveaux clients et pour inciter les clients existants à renouveler leurs achats. |
| Courrier relationnel | Courrier ayant vocation à gérer et cultiver la relation d'une marque ou d'une entreprise avec ses clients. Encore appelé courrier de gestion il y a quelques années. |
| CSSPPE | Commission supérieure du service public, des postes et des commissions électroniques. |
| CT | Comité technique – Instance de représentation collective du personnel. Il est chargé de donner un avis sur les questions qui concernent, notamment, l'organisation et le fonctionnement des services, la formation et le développement des compétences et qualifications professionnelles, l'égalité professionnelle, la parité et la lutte contre les discriminations, etc. |
| CtoC | <i>Consumer to Consumer</i> – Se dit d'un envoi expédié par un particulier vers un autre particulier. |
| 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. |
| Dernier kilomètre | Ultime maillon de la chaîne logistique dans la livraison du courrier et du colis, cette phase assure l'approvisionnement des commerçants et artisans implantés en zone urbaine ainsi que des particuliers. |
| 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 » | Sociétés créées directement sur Internet et ne disposant ni d'une présence ni d'un réseau de vente physiques. |
| E-mailing | Campagne de marketing direct réalisée par courrier électronique. |
| 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.). |
| EFQM | <i>European Foundation for Quality Management</i> – Outil basé sur neuf critères d'auto-évaluation spécialement conçu pour aider les entreprises ou les grosses organisations dans leur course vers une compétitivité supérieure. |
| 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. Voir Intégrateur. |
| FCPE | Fonds Commun de Placement d'Entreprise – Constitué en vue de gérer les sommes investies par les salariés au titre des différents plans d'épargne salariaux (sommes pouvant provenir de l'intéressement, de la participation, de versements volontaires, « abondements » de l'entreprise). |
| FCPI | Fonds Commun de Placement dans l'Innovation – Variété de fonds communs de placement à risques qui a vocation à investir 60 % minimum de son actif dans des entreprises ayant notamment comme caractéristiques d'être innovantes et non cotées (règles non exhaustives). |
| Flashage | Procédé qui consiste à scanner (flasher) un colis du dépôt en bureau de poste jusqu'à la livraison (un colis est flashé en moyenne quatre fois lors de son parcours). Ainsi, et à l'aide du numéro de suivi du colis, le client peut connaître à tout moment l'état d'acheminement de son envoi. |
| 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. |
| Gestion sous mandat | Permet de confier ses actifs financiers à des gérants professionnels, disposant des outils et du savoir-faire. |
| GIE CESU | Groupement d'Intérêt Économique des Chèques Emploi Service Universel – Détenue par La Banque Postale et créé avec cinq autres partenaires afin de traiter et de rembourser les CESU. |
| Green IT | Démarche permettant à la Direction informatique de devenir un acteur de la politique de développement durable de son entreprise ou de sa collectivité. |

| | |
|-----------------------------------|---|
| 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 | Incendie, Accidents et Risques Divers – Abréviation utilisée dans le monde de l'assurance, 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 fusions 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 Express et UPS. |
| IPC | International Post Corporation. |
| IRP | Institutions Représentatives du Personnel – Mises en place par la loi, ces institutions sont destinées à assurer la représentation et l'information des salariés dans le cadre général de la gestion de l'entreprise. Il peut s'agir de la défense des intérêts des salariés, des conditions de travail et de l'emploi (Délégués du personnel, Délégués syndicaux) ou de questions relatives à l'hygiène et à la sécurité (CHSCT). |
| ISA / Imprimé publicitaire | Imprimé Sans Adresse – Publicité distribuée en boîtes aux lettres. |
| ISR | Investissement Social Responsable ou Investissement Socialement Responsable. Investissements sur les marchés financiers tenant compte, dans le choix des titres, des critères extrafinanciers (impacts environnementaux, sociétaux et de gouvernance). |
| 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 par ces dernières (à parts égales ou non). |
| Label Top Employeurs | Délivré par l'Institut CRF identifiant les leaders en gestion RH, sur la base de critères internationaux. |
| Marketing direct | Techniques de communication et de vente à des particuliers et des entreprises identifiés dans des bases de données. Le courrier publicitaire en est l'un des principaux outils. |
| Microcrédit personnel | Prêt destiné aux particuliers qui souhaitent concrétiser un projet (hors création d'entreprise), mais qui n'ont pas accès au crédit bancaire classique. |
| Microcrédit social | Dispositif dont l'objectif est d'aider à l'insertion sociale et professionnelle de particuliers démunis ou exclus du système bancaire. |
| Monétique | Ensemble des traitements électroniques, informatiques et télématiques nécessaires à la gestion de cartes bancaires ainsi que des transactions associées. |

| | |
|----------------------------|--|
| MVNO | <i>Mobile Virtual Network Operator</i> – Opérateur de réseau mobile virtuel qui, ne possédant pas d'infrastructure de réseau en propre, contracte des accords avec des opérateurs mobiles possédant un réseau mobile pour proposer une gamme de services et de solutions aux clients sous sa propre marque. |
| ONPP | Observatoire national de présence postale. |
| OPCI | Organisme de Placement Collectif Immobilier – Fonds immobilier dont la constitution est agréée par l'Autorité des marchés financiers (AMF). Son objet réside dans la distribution, aux porteurs de parts, de revenus provenant de la gestion d'un patrimoine. Son actif doit se trouver composé d'un minimum de 60 % d'investissements à caractère 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. |
| PEE / PEG | Plan d'Épargne Entreprise ou Plan d'Épargne Groupe – Permet aux salariés de se constituer une épargne sous la forme d'un portefeuille de valeurs mobilières, avec l'aide de leur entreprise. Bloquées pendant cinq ans minimum, les sommes détenues proviennent des versements volontaires des salariés et de l'abondement de l'entreprise. Le PEE peut également être alimenté par l'intéressement et la participation. |
| PERCO | Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif – Permet aux salariés de se constituer une épargne, accessible au moment de la retraite sous forme de rente ou sous forme de capital. |
| PIB | Produit Intérieur Brut – Indicateur économique qui mesure le niveau de production d'un pays. Il est défini comme la valeur totale de la production interne de biens et services dans un pays donné au cours d'une année donnée par les agents résidant à l'intérieur du territoire national. |
| PIC | Plate-forme Industrielle Courrier. |
| PIMMS | Point Inter Médiation MultiServices. |
| Plan santé sécurité | Destiné à renforcer la protection des collaborateurs au quotidien comme lors des changements qui accompagnent l'évolution de l'entreprise. |
| PLV | Publicité sur Lieu de Vente – Publicité à l'intérieur des magasins par affichettes, vidéo, radio, etc. |
| 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 débiteurs 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 – Structure d'investissement de placement collectif dont l'objet est l'acquisition et la gestion d'un patrimoine immobilier. Elle collecte de l'argent dans le public et redistribue les loyers et/ou les avantages fiscaux à ses porteurs de parts, les « associés ». |
| SEPA | <i>Single Euro Payment Area.</i> |
| SU | Service Universel. |
| Think tank | Institution à but non lucratif, regroupant des experts et qui produit des études et des propositions dans le domaine des politiques publiques. |
| 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 tracking (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). <p>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.</p> |
| 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. |
| UGAP | Union des Groupements d'Achats Publics – Établissement public industriel et commercial placé sous la tutelle du ministre chargé du budget et du ministre chargé de l'éducation nationale. Cet établissement constitue une centrale d'achat au sens du Code des marchés publics. |
| UPU | Union Postale Universelle – Institution spécialisée de l'ONU. Son but est de favoriser le bon développement ainsi que la coopération des différents systèmes postaux existants. |
| VAD | Vente à distance. |

| | |
|---------------------------|---|
| Vépeciste | 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 6

Référentiel de déontologie du Groupe

Le présent Référentiel de Déontologie a été diffusé aux 53 000 managers du Groupe chargés de le transmettre ensuite de la main à la main, à tous leurs collaborateurs, lors d'un temps d'échange *ad hoc*.

LETTRE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AUX MANAGERS

Madame, Monsieur,

Comment trouver le bon équilibre entre recherche de performance et considération pour les parties prenantes de l'entreprise ? Comment donner du sens, un cadre commun et des règles à l'action de chacune et de chacun d'entre nous, pour la meilleure conciliation entre performance économique et sociale, et développement de la confiance ?

C'est pour répondre à ces aspirations et à ces questions que j'ai demandé à la Direction générale de conduire une réflexion avec des cadres et des agents. Ces travaux ont permis de finaliser un Référentiel de Déontologie pour Le Groupe La Poste.

Ce Référentiel a été conçu dans le respect des six valeurs de notre Groupe : l'ouverture, la considération, l'équité, l'accessibilité, la proximité et le sens du service. Car c'est sur ce socle que se construisent notre réputation et la confiance de nos parties prenantes dans La Poste et les postiers. Le Référentiel de Déontologie définit les règles et les devoirs qui régissent le Groupe et ses collaborateurs, dans leur activité comme dans leurs relations tant en interne qu'en externe. Il rappelle les responsabilités de l'entreprise en termes d'exigences vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes, et les obligations qui en découlent pour les collaborateurs de La Poste. Il aborde les situations professionnelles auxquelles chacun peut être confronté en nous guidant sur la bonne pratique à adopter ou sur celle à éviter. Il vise à ce que les postiers s'inscrivent dans une démarche de mise en pratique des valeurs du Groupe dans l'exercice professionnel et donc de prévention des risques, indispensable pour améliorer la performance économique et sociale de l'entreprise et renforcer la confiance. Intégré au règlement intérieur de La Poste, le Référentiel de Déontologie sera également complété par un dispositif d'appui et d'information auquel chacune et chacun pourra recourir.

Le Référentiel de Déontologie concerne tous les postiers et postières. Je vous serai donc gré de bien vouloir le remettre avant fin mars 2012, à l'ensemble des collaborateurs placés sous votre responsabilité, lors d'un Espace Temps Communication ou de vos entretiens annuels d'évaluation. J'ai souhaité qu'avec ce Référentiel soit réalisé un document, « Faire vivre nos valeurs », destiné aux cadres. Il présente un ensemble de bonnes pratiques qui a pour ambition d'être un guide pour l'action managériale, en cohérence avec les valeurs du Groupe et sa déontologie. Fruit d'un travail en commun des cadres, partagé avec les organisations syndicales, il décline les valeurs de l'entreprise en principe d'action et pratiques pour le management des équipes.

Je compte sur vous pour partager ces deux documents avec l'ensemble de vos collaborateurs, car c'est en développant la performance responsable et la confiance de nos parties prenantes que nous pourrions atteindre l'ambition de faire de La Poste le grand Groupe de services de proximité, porteur de nos quatre missions de service public.

Jean-Paul Bailly

LE RÉFÉRENTIEL ⁽¹⁾

Qu'est-ce que la déontologie ?

La déontologie correspond à l'ensemble des pratiques et comportements qui reflètent **nos valeurs au quotidien dans l'exercice de nos métiers**.

Dans un groupe de service comme le nôtre, la déontologie est un **levier de confiance essentiel** dans nos relations

avec nos clients mais également avec l'ensemble des parties prenantes (collaborateurs, partenaires sociaux, actionnaires, élus nationaux, élus locaux et autres acteurs territoriaux, associations de consommateurs...).

Quel est le rôle du Référentiel de Déontologie ?

Le Référentiel de Déontologie du Groupe La Poste fournit un ensemble de règles de conduite individuelles ou collectives à suivre.

Elles sont fondées sur les six valeurs de La Poste : l'ouverture, la considération, l'équité, l'accessibilité, la proximité, le sens du service.

Il fait le lien entre ces valeurs, la conformité et les comportements professionnels à adopter.

Il exprime ainsi l'identité du Groupe La Poste et s'adresse à l'ensemble de ses collaborateurs.

Il trouve ou pourra trouver des déclinaisons et illustrations spécifiques dans le cadre des différentes activités de La Poste portées par les Métiers et les autres entités du Groupe.

Les six valeurs du Groupe La Poste

Elles ont inspiré et nourri notre démarche déontologique. Les principes fondamentaux qui guident notre action en sont l'expression.

L'ouverture, c'est savoir porter un regard neuf sur la société et être en permanence à l'écoute de son environnement et de ses parties prenantes pour prendre en compte leurs évolutions et leur proposer des solutions toujours adaptées.

La considération, c'est reconnaître nos employés et nos clients avec l'attention et le respect qu'ils attendent.

L'équité, c'est savoir s'adapter et s'engager à répondre avec une égale attention et une égale efficacité à la diversité des situations et des demandes.

L'accessibilité, c'est d'abord être disponible là où nos clients ont besoin de nous et quand ils ont besoin de nous. C'est adapter nos modes de distribution aux nouvelles

habitudes de consommation via le multicanal : bureaux de poste, relais poste, automates, téléphone, Internet... Être accessible, c'est aussi être transparent et facilement compris en proposant des offres simples à utiliser et à un coût abordable. Enfin, c'est faciliter l'accès à nos services aux personnes handicapées ou en situation de précarité.

La proximité, c'est savoir écouter, considérer, dialoguer, respecter et être disponible pour tous nos clients.

Le sens du service, c'est un état d'esprit : se mettre au service du client. C'est un mode d'organisation : mettre le client au cœur de nos procédures, de nos offres, de nos lieux de vente. Enfin, c'est un mode de relation fondé sur l'écoute et le professionnalisme qui dépasse la seule relation avec le client pour s'étendre aux relations entre collègues, entre niveaux hiérarchiques, entre Métiers et fonctions et avec toutes les parties prenantes (élus, fournisseurs...).

(1) Ce référentiel ne prétend pas être exhaustif, ni traiter en détail toutes les situations. Il ne se substitue pas non plus aux lois et règlements en vigueur.

La démarche déontologique du Groupe s'appuie notamment sur les textes de références suivants :

- le préambule de la Constitution de la République française ;
- la Déclaration universelle des droits de l'homme de l'Organisation des Nations unies (ONU) ;
- les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) ;
- les conventions anti-corruption de l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE) ainsi que celles de l'Organisation des Nations unies (ONU) ;

- les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- le Pacte Mondial (ou Global Compact) des Nations unies auquel le Groupe adhère depuis mars 2003.

Tout manquement au Référentiel de Déontologie, intégré au règlement intérieur (R.I.) pourra faire l'objet d'une sanction dans le cadre des dispositifs existants.

Quelle animation de la démarche ?

Le pôle Déontologie au niveau « Corporate » travaille en étroite collaboration avec les déontologues des Métiers. **Un Comité d'éthique, rattaché au Délégué Général**, réunit l'ensemble de ces relais, ainsi que les Directions transverses expertes afin d'échanger et de travailler sur les axes et modalités de progrès continus à déployer.

NOS RÈGLES DE COMPORTEMENT

1) Se conformer aux lois et aux règlements

La connaissance et le respect de la réglementation nous permet d'agir en conformité aux lois et règlements et, ainsi, de prévenir de nombreux risques.

La conformité est en effet le premier niveau d'exigence de la déontologie.

Cela signifie notamment de :

- respecter les lois et les règlements en vigueur ;
- respecter les règles de déontologie professionnelles relatives à nos activités ainsi que l'ensemble des règles internes établies par La Poste, qui peuvent être plus strictes que les dispositions légales en vigueur.

2) Avoir une attitude intègre

L'intégrité est au cœur des activités de La Poste et fonde son capital confiance. Il est essentiel que l'intégrité de nos collaborateurs ne puisse jamais être mise en doute dans leurs relations tant avec les clients et les autres partenaires qu'avec leurs collègues de travail.

Cela signifie notamment :

- ne pas utiliser les moyens d'action et les ressources du Groupe La Poste :
 - à des fins de corruption,
 - à des fins personnelles ou illicites,
 - plus largement, de manière contraire à l'intérêt social du Groupe La Poste ou à l'intérêt de ses clients ;
- limiter l'offre et/ou la réception de cadeaux ou de tout autre avantage (frais de voyage, d'hébergement...) à ceux qui sont sans grande valeur pécuniaire afin qu'ils ne puissent en aucun cas influencer le comportement ou la décision de celui qui les reçoit ;
- informer de manière systématique votre hiérarchie ou les déontologues de La Poste (Groupe, Métiers...) pour obtenir leur avis.

Recommandation

L'appréciation de la valeur des cadeaux doit être faite par le supérieur hiérarchique ou le déontologue.

À titre indicatif : le cadeau ne devrait pas excéder un montant unitaire supérieur à 150 euros et/ou présenter une récurrence trop importante.

- ne pas se placer dans une situation où son propre intérêt personnel est ou pourrait être en conflit avec celui de La Poste ou de ses clients (conflit d'intérêts) ;
- ne pas prendre d'intérêt chez un partenaire de La Poste, ne pas participer à une décision le concernant et ne pas exercer d'activité professionnelle extérieure qui serait en concurrence avec les activités exercées par La Poste ;
- ne pas utiliser à des fins personnelles des informations à caractère confidentiel obtenues dans le cadre de ses fonctions au sein de La Poste (délit d'initié).

3) Respecter l'entreprise et les collaborateurs

La loyauté et le respect des personnes sont fondamentaux tant pour la sérénité et le bien être de chacun que pour l'image et la performance de l'entreprise.

Cela signifie notamment :

- faire preuve de professionnalisme et de loyauté et respecter l'intérêt général du Groupe La Poste et de ses filiales ;
- veiller au respect des personnes ;
- être attentif et responsable des messages envoyés vers l'extérieur afin qu'ils ne portent pas atteinte à l'image ou à la réputation du Groupe, en n'oubliant jamais que les messages « internes » peuvent parfois devenir « externes » ;
- veiller à la qualité de l'environnement de travail ;
- être attentif à la santé et à la sécurité de tous ;
- lutter contre toutes les formes de harcèlement (moral, sexuel...) et de discrimination ;
- reconnaître, valoriser et développer les compétences de chacun et favoriser le partage d'expériences et de bonnes pratiques.

4) Servir au mieux l'intérêt de nos clients

Placer les clients au cœur de nos préoccupations est essentiel pour conforter auprès d'eux notre capital confiance bâti de longue date.

Cela signifie notamment :

- traiter avec impartialité et équité tous les clients ;
- s'assurer de leur bonne compréhension des modalités de nos produits et services ;
- ne pas faire de vente ou réaliser de souscription dans le seul but d'atteindre un objectif mais être toujours à l'écoute des besoins des clients ;
- accorder une attention particulière au public « fragile » : personnes âgées, personnes à mobilité réduite, personnes en situation économique difficile, personnes maîtrisant mal la langue française...

5) Veiller à la confidentialité des informations

La confidentialité est l'un des leviers de notre capital confiance qu'il nous faut cultiver. Protéger les informations confidentielles est **vital pour notre entreprise** car elle est placée sur un marché totalement concurrentiel. La confidentialité est aussi indispensable pour assurer le **respect de la vie privée** de nos clients et de chacun d'entre nous.

Cela signifie notamment :

- veiller, pour ceux qui y sont soumis, au respect du secret professionnel et du secret des correspondances, sanctionnés pénalement ;
- être attentif aux informations que nous pouvons transmettre ou échanger, y compris à l'extérieur de l'entreprise, afin de ne pas nuire au Groupe La Poste (image, stratégie, projets confidentiels...);
- définir des niveaux de confidentialité des informations, pouvant aller jusqu'à un accès restreint pour limiter leur circulation au strict nécessaire ;
- se conformer aux règles internes de sécurité en matière informatique ;
- respecter les règles relatives au traitement de données personnelles et les règles en matière de propriété intellectuelle et industrielle.

6) Respecter les règles d'une concurrence dynamique et loyale

Depuis le 1^{er} janvier 2011, Le Groupe La Poste évolue dans un environnement totalement concurrentiel pour l'ensemble de ses activités. Cette position de La Poste au cœur du marché implique **que chacun d'entre nous apporte une vigilance toute particulière aux règles exigeantes du droit de la concurrence**. Cette concurrence, sous réserve qu'elle soit loyale, nous permet de nous « challenger », de nous différencier grâce à notre responsabilité et de rester en cohérence avec les attentes du marché.

Cela signifie notamment :

- développer une offre commerciale loyale ;
- garantir la transparence et l'égalité des procédures d'appel d'offres à toutes les étapes de celles-ci ;
- s'assurer d'une utilisation honnête de l'information sur nos concurrents ;
- n'utiliser que des moyens légaux pour recueillir les informations utiles, à la conclusion de nouveaux contrats ;
- ne pas abuser d'une position dominante et ne pas dénigrer nos concurrents.

LES ENGAGEMENTS DU GROUPE LA POSTE

1) Respecter la planète et les hommes

Il est important pour La Poste de participer aux diverses actions pour une planète où il fasse bon vivre de façon à bien pouvoir y travailler et ainsi pouvoir **créer de la valeur de façon responsable et pérenne**. Mais, le développement responsable doit aussi être compris comme étant un **levier de performance** pour La Poste, un moyen d'améliorer son efficacité économique, financière et sociale, parce qu'il est **facteur d'innovation**, de **bien-être au travail**, de **réduction des coûts**, de **rapprochement avec les territoires**, permet **d'anticiper et de réduire les risques** et qu'il devient de plus en plus un atout concurrentiel pour notre entreprise aussi bien en termes de chiffre d'affaires que pour le recrutement de nouveaux postiers.

Cela signifie notamment :

- contribuer aux grandes priorités du Groupe en matière de développement responsable :
 - la lutte contre le changement climatique et pour les économies d'énergie et d'eau,
 - la promotion d'une politique papier responsable,
 - l'amélioration de la qualité de l'emploi,
 - une politique de diversité exemplaire,
 - la prise en compte et le respect des territoires ;
- identifier l'éventuel impact négatif sur l'environnement, le social, le sociétal et l'économique quand nous élaborons un projet, quand nous effectuons une action ou un geste dans le cadre de notre activité quotidienne ;
- modifier notre projet, notre action ou nos gestes de façon à ce que cet impact négatif soit réduit le plus possible voire, supprimé ;
- sensibiliser nos équipes et nos collègues au développement responsable et à ses enjeux pour le Groupe ;
- se donner les moyens d'agir au quotidien ;
- respecter dans ses activités professionnelles les 10 engagements signés par La Poste dans le cadre du Pacte Mondial des Nations unies.

2) Associer nos partenaires à notre démarche déontologique

Collaborer avec nos partenaires pour une meilleure prise en compte de la dimension déontologique dans nos relations **permet de sécuriser nos activités et d'étendre nos engagements**.

Cela signifie notamment :

- développer des relations commerciales fondées sur l'amélioration des prestations et le respect mutuel ;
- intégrer la dimension déontologique dans le choix de nos partenaires ;
- prendre notamment toute mesure afin de pouvoir raisonnablement s'assurer que les cocontractants de La Poste ne sont pas impliqués, d'une quelconque manière, dans des pratiques illicites telles que la corruption, le blanchiment, le financement du terrorisme ou le travail des enfants ;
- faire ses meilleurs efforts pour s'assurer de l'adhésion de nos partenaires à des principes déontologiques au moins équivalents aux nôtres.

3) Mettre en œuvre une relation de confiance avec nos parties prenantes

Souvent partenaires ou relais dans nos projets, il est essentiel que nos parties prenantes (État, clients, territoires, actionnaires, associations de consommateurs, collaborateurs, syndicats...) aient confiance dans la façon dont nous mettons en œuvre notre stratégie. Dialoguer et échanger avec elles favorise la construction d'une relation de confiance durable.

Cela signifie notamment :

- fournir une information intelligible, complète et fiable ;
- rendre compte de façon précise des résultats de nos activités et de nos engagements ;
- veiller au respect des principes du gouvernement d'entreprise et ne pas hésiter à les faire évoluer en fonction des meilleures pratiques ;
- associer les clients, les associations de consommateurs et les territoires à nos projets ;
- œuvrer pour un dialogue social et/ou territorial constructif.

COMMENT QUALIFIER ET ÉVALUER UNE SITUATION DÉLICATE ?

- Est-ce que la situation est légale ?
- L'avis du déontologue ou du juriste a-t-il été pris ?
- L'avis du directeur de la conformité quand il existe ?
- Quels seraient les principes enfreints ?
- Quand s'est produit cet incident ?
- A-t-on déjà essayé de remédier à ce problème ?
- À quel endroit ce manquement a-t-il été commis ?
- Comment cette situation serait-elle considérée par d'autres personnes qui en auraient connaissance ?

- Quelles seraient les conséquences si cette situation était rendue publique ?
- Y a-t-il un problème de confidentialité de certaines données ?

COMMENT ET OÙ TROUVER DE L'AIDE ?

- Je ne refuse pas de voir une situation délicate.
- Je ne reste pas isolé avec une question sans réponse ou face à une situation délicate, je demande de l'aide.
- Je partage mes incertitudes/préoccupations avec :
 - 1. mon supérieur hiérarchique ;
 - 2. mon déontologue ;
 - 3. les Directions qualifiées mentionnées dans le référentiel ;
 - 4. le déontologue du Groupe.

Pour contacter le déontologue du Groupe :
ethique@laposte.fr

Pour contacter les déontologues des Métiers :

- Le Courrier : ethique-courrier@laposte.fr
- L'Enseigne : ethique-lenseigne@laposte.fr
- La Banque Postale :
alerte.deontologie@labanquepostale.fr
- Le Colis : ethique-lecolis@laposte.fr

Tous ces e-mails sont sécurisés et donc garantissent la confidentialité pour les utilisateurs.

Les déontologues peuvent répondre à vos questions sur le référentiel déontologie de manière personnalisée ou vous orienter vers les personnes relais qui pourront vous accompagner au sein de votre Métier ou du Groupe.

Annexe 7

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 |
| Chapitre 3 – Informations financières sélectionnées | Chapitre 3 / 3.3 | 12-13 |
| Chapitre 4 – Les facteurs de risque | Chapitre 9 | 104-118 |
| Chapitre 5 – Informations concernant la Société | | |
| 5.1 Histoire et évolution de la Société | Chapitre 3 / 3.2 | 10-11 |
| | Chapitre 4 / 4.1 – 4.2 – 4.3 – 4.4 | 16 |
| 5.2 Investissements | Chapitre 10 / 10.5 | 144-148 |
| Chapitre 6 – Aperçu des activités | | |
| 6.1 Principales activités | Chapitre 5 / 5.1 | 18-21 ; 23-29 ; 33-89 |
| | Chapitre 5 / 5.4 | 74-85 |
| 6.2 Principaux marchés | Chapitre 5 / 5.1 | 21-23 ; 29-32 ; 40-41 |
| 6.3 Événements exceptionnels | Chapitre 5 / 5.6 | 90 |
| 6.4 Dépendance à l'égard des brevets | Chapitre 5 / 5.7 | 90 |
| 6.5 Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle | Chapitre 5 / 5.1 | 20-89 |
| | Chapitre 5 / 5.4 | 74-85 |
| Chapitre 7 – Organigramme simplifié | | |
| Chapitre 6 | | |
| Chapitre 8 – Propriétés immobilières, usines équipements | | |
| 8.1 Les actifs du Groupe | Chapitre 7 / 7.1 | 96-97 |
| 8.2 Environnement et développement durable | Chapitre 7 / 7.2 | 97 |
| | Chapitre 5 / 5.3 | 62-74 |
| Chapitre 9 – Examen de la situation financière et du résultat | | |
| Chapitre 10 | | |
| Chapitre 10 – Trésorerie et capitaux | | |
| Chapitre 11 | | |
| Chapitre 11 – Innovation et R&D | | |
| Chapitre 8 | | |
| Chapitre 12 – Informations sur les tendances | | |
| Chapitre 12 | | |
| Chapitre 13 – Prévisions ou estimations du bénéfice | | |
| Chapitre 13 | | |
| Chapitre 14 – Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale | | |
| 14.1 Conseil d'administration | Chapitre 14 / 14.1 | 162-168 |
| 14.2 Direction générale | Chapitre 14 / 14.2 | 169-172 |
| 14.3. Absence de liens familiaux, de condamnation et de conflits d'intérêts | Chapitre 14 / 14.3 | 172-173 |
| Chapitre 15 – Rémunération et avantages | | |
| 15.1 Rémunération et avantages versés aux mandataires sociaux | Chapitre 15 / 15.1 | 176-178 |
| 15.2 Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de pensions, retraites et autres avantages | Chapitre 15 / 15.2 | 179 |
| Chapitre 16 – Fonctionnement des organes d'administration | | |
| 16.1 Attributions du Conseil d'administration | Chapitre 16 / 16.1 | 182-183 |
| 16.2 Activité du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2011 | Chapitre 16 / 16.2 | 184 |

| Règlement 809/2004 | Sections du document de référence | Page |
|--|-----------------------------------|---------|
| 16.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration | Chapitre 16 / 16.3 | 184 |
| 16.4 Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration | Chapitre 16 / 16.4 | 185-187 |
| 16.5 Contrôle interne | Chapitre 16 / 16.5 | 188 |
| 16.6 Conformité avec le régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France | Chapitre 16 / 16.6 | 189 |
| Chapitre 17 – Collaborateurs | | |
| 17.1 Évolution des effectifs | Chapitre 17 / 17.1 | 192-193 |
| 17.2 Diversité et égalité des chances | Chapitre 17 / 17.2 | 193-195 |
| 17.3 Politique de formation et de mobilité | Chapitre 17 / 17.3 | 195-198 |
| 17.4 Santé et sécurité – Qualité de vie au travail | Chapitre 17 / 17.4 | 198 |
| 17.5 Politique de rémunération globale | Chapitre 17 / 17.5 | 199-200 |
| 17.6 Politique sociale | Chapitre 17 / 17.6 | 201-204 |
| 17.7 Participation des collaborateurs dans le capital de l'émetteur | Chapitre 17 / 17.7 | 204 |
| Chapitre 18 – Principaux actionnaires | | |
| 18.1 Actionnaires | Chapitre 18 / 18.1 | 208 |
| 18.2 Contrôle de La Poste | Chapitre 18 / 18.2 | 208 |
| 18.3 Accord connu pouvant entraîner à terme un changement de contrôle | Chapitre 18 / 18.3 | 208 |
| Chapitre 19 – Opérations avec des apparentés | | |
| 19.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public | Chapitre 19 / 19.1 | 210-211 |
| 19.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation | Chapitre 19 / 19.2 | 212 |
| Chapitre 20 – Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur | | |
| 20.1 Documents consolidés | Chapitre 20 / 20.1 | 214-351 |
| 20.2 Documents sociaux | Chapitre 20 / 20.2 | 352-398 |
| 20.3 Politique de distribution de dividendes | Chapitre 20 / 20.3 | 401 |
| 20.4 Procédure judiciaire et d'arbitrage | Chapitre 20 / 20.4 | 401 |
| 20.5 Changement significatif de la situation financière ou commerciale | Chapitre 20 / 20.5 | 401 |
| Chapitre 21 – Informations complémentaires | | |
| 21.1 Capital social | Chapitre 21 / 21.1 | 404-406 |
| 21.2 Acte constitutif et statuts | Chapitre 21 / 21.2 | 406-410 |
| Chapitre 22 – Contrats importants | Chapitre 22 | 412 |
| Chapitre 23 – Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts | Chapitre 23 | 414 |
| Chapitre 24 – Documents accessibles au public | Chapitre 24 | 416 |
| Chapitre 25 – Informations sur les participations | Chapitre 25 | 418 |

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) | 18-90 ; 458-465 |
| | Chapitre 9 (Risques) | 104-118 |
| | Chapitre 10 (Analyse de l'évolution des résultats et de la situation financière) | 120-154 |
| | Chapitre 15 (Rémunération des mandataires sociaux) | 176-179 |
| | Chapitre 17 (Informations relatives aux questions sociales) | 192-205 |
| | Chapitre 18 (Répartition du capital et des droits de vote) | 208 |
| | Chapitre 21 (Capital social) | 404-406 |
| États financiers | | |
| Comptes annuels | Chapitre 20.2 | 352-396 |
| Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels | Chapitre 20.2 | 397-398 |
| Comptes consolidés | Chapitre 20.1 | 214-349 |
| Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés | Chapitre 20.1 | 350-351 |



DIRECTION FINANCIÈRE
44 BD DE VAUGIRARD — 75757 PARIS CEDEX 15
Tél. : +33 (0)1 55 44 00 00
www.laposte.fr