

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2024



RAPPORT INTÉGRÉ

Message du Président-directeur général	4
Profil	6
Stratégie	12
Création et partage de la valeur	26
Responsabilité environnementale et sociale	32
Gouvernement d'entreprise	44
Risques	48
Performance financière et extra-financière	50

1**ACTIVITÉS
DU GROUPE****53**

1.1 Services-Courrier-Colis	56
1.2 Geopost	70
1.3 La Banque Postale	82
1.4 Grand Public et Numérique	92
1.5 La Poste Immobilier	99
1.6 Missions de service public	106

2**ANALYSE DE LA PERFORMANCE
FINANCIÈRE****115**

2.1 Faits marquants	116
2.2 Synthèse des résultats consolidés	123
2.3 Endettement et solidité financière	136
2.4 Perspectives et événements post-clôture	142
2.5 Annexes	143

3**PERFORMANCE
RESPONSABLE****149**

3.1 État de durabilité	152
3.2 Rapport de certification des informations en matière de durabilité	260
3.3 Informations additionnelles sur les engagements responsables	264

4**RISQUES ET CONTRÔLES****275**

4.1 Facteurs de risques	276
4.2 Dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques	288
4.3 Plan de vigilance	291
4.4 Procédures judiciaires et d'arbitrage	330
4.5 Assurances et couverture des risques	331

5**GOVERNEMENT
D'ENTREPRISE****333**

5.1 Structure et fonctionnement des organes de gouvernance	334
5.2 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise	361
5.3 Rémunération et avantages des mandataires sociaux	363

6**ÉTATS
FINANCIERS****369**

6.1 États financiers consolidés	370
6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	521
6.3 États financiers annuels	528
6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	560

7**INFORMATIONS
COMPLÉMENTAIRES****567**

7.1 Informations générales relatives à la Société et à son capital	568
7.2 Contrôleurs légaux	573
7.3 Personne responsable du document d'enregistrement universel	573

Glossaire	574
-----------	-----

Tables de concordance et incorporations par référence	577
---	-----



Document d'enregistrement universel 2024

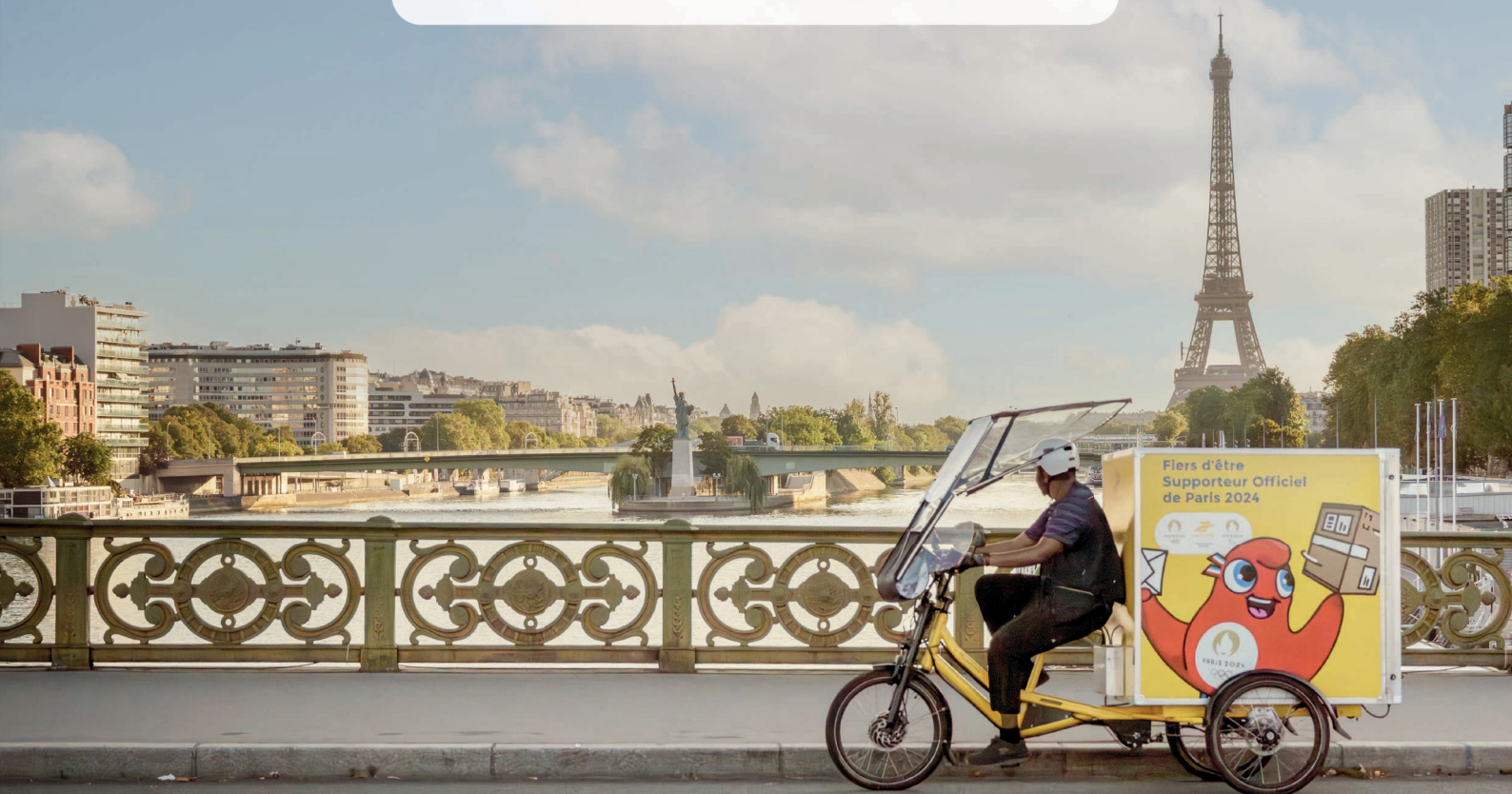
incluant le rapport financier annuel



Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 9 avril 2025 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

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



À PROPOS DE CE RAPPORT INTÉGRÉ

Ce rapport intégré s'inspire de l'*Integrated Reporting Framework* et des meilleures pratiques en la matière.

Il vise à fournir une vision globale du modèle d'entreprise et de la stratégie du groupe La Poste, de ses engagements sociétaux et environnementaux, ainsi que de sa performance financière et extra-financière.

Ce rapport, dont l'élaboration a été pilotée par la direction de la communication financière du groupe, a été réalisé en étroite collaboration avec la direction de la communication et la direction de l'engagement sociétal, et la participation active de nombreuses directions fonctionnelles transverses et des branches du groupe La Poste.



Rapport intégré

Message du Président-directeur général	4
PROFIL	
Un grand groupe multimétier	6
Des métiers diversifiés et une présence à l'international	8
Les principales étapes du développement du groupe	10
STRATÉGIE	
Un groupe en transformation	12
L'action du groupe au cœur de quatre grandes transitions	14
La Poste 2030, engagée pour vous	18
Quatre branches, moteurs de la transformation du groupe	20
Un écosystème d'innovation au service des clients et des postiers	24
CRÉATION ET PARTAGE DE LA VALEUR	
Une entreprise durablement rentable et responsable	26
Un modèle d'affaires créateur de valeur	28
Une création de valeur durable et partagée	30
RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE	
Les enjeux ESG clés du groupe	32
Agir pour la planète	34
Nos impacts au regard de la Taxonomie européenne	39
Une entreprise utile et engagée	40
GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	
Une gouvernance stable et ouverte	44
RISQUES	
Une solide démarche de gestion des risques	48
PERFORMANCE FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE	50



Message de Philippe Wahl

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA POSTE

Dans un environnement macroéconomique encore difficile malgré un recul de l'inflation et un début de baisse des taux d'intérêt, l'activité du groupe La Poste présente des résultats en progression. Son chiffre d'affaires s'établit à 34,6 milliards d'euros et son résultat net progresse à 1,4 milliard d'euros.

Ces performances sont le fruit de la stratégie de diversification de La Poste. Le modèle stratégique du groupe a été profondément transformé au cours des 10 dernières années. Le courrier représente désormais 15,8% de son chiffre d'affaires contre 52% en 2010, le colis et les services financiers respectivement 53% et 22%. Les nouveaux services de proximité montent en puissance, avec un chiffre d'affaires en hausse de 10,6%. Dans le numérique, Docaposte a constitué un portefeuille d'actifs technologiques qui positionne le groupe La Poste comme une référence de la confiance numérique en France et en Europe. Avec Geopost et CNP Assurances, le groupe est aussi plus international, présent dans plus de 60 pays sur 5 continents. Marqueur de la réussite de cette stratégie de diversification : le succès de la vente de La Poste Telecom, qui contribue au résultat net part du groupe à hauteur de 500 millions d'euros. Cette opération prouve la capacité du réseau à créer de la valeur. La Poste Mobile reste commercialisée dans le réseau des bureaux de poste, et va poursuivre son développement.

En 2024, La Poste a continué à défendre ses quatre missions de service public qui bénéficient à toute la population alors même que leur compensation financière insuffisante pèse sur ses résultats et sa capacité d'investissement.

Le groupe La Poste a conforté ses activités historiques. La satisfaction client progresse pour la livraison du courrier, des colis et en bureau de poste. La Poste a démontré son efficacité lors de la distribution des plis électoraux pour les élections européennes et législatives anticipées. Le groupe a aussi montré sa capacité à innover pour maintenir la présence postale avec des bureaux de poste itinérants, les fameux camions jaunes, et le développement de points de services dans les exploitations agricoles.



Le modèle stratégique du groupe a été profondément transformé au cours des 10 dernières années. Le courrier représente désormais 15,8% du chiffre d'affaires contre 52% en 2010, le colis et les services financiers respectivement 53% et 22%.



En 2024, le groupe La Poste a continué à se développer dans la logistique et la bancassurance, ses moteurs de croissance. Avec 2,6 milliards de colis livrés, le groupe occupe une position de leader en France et en Europe sur des marchés très concurrentiels. Geopost a notamment renforcé ses services transfrontaliers pour les livraisons de colis hors domicile (+52%) et a accéléré le déploiement du réseau hors domicile Pickup, qui comprend dorénavant 128 000 points relais et consignes en Europe. Le modèle de bancassurance du groupe permet de garantir la solidité des résultats de La Banque Postale et de doter CNP Assurances d'un réseau de distribution dédié. La Banque Postale affiche une dynamique commerciale dans l'ensemble de ses métiers grâce à de plus grandes synergies avec le réseau postal. CNP Assurances qui maintient ses résultats à un très haut niveau, a conclu un partenariat avec La Mutuelle Générale pour créer un acteur majeur dans le domaine de la protection sociale et un accord de distribution exclusif avec Banco do Brasilia au Brésil.

Le groupe construit sa croissance de demain. Le seuil des 10 millions de repas livrés à domicile a été franchi cette année. Docaposte réalise un chiffre d'affaires de 880 millions d'euros et a conforté sa position dans les services de confiance numérique notamment en lançant Dalvia Santé, une solution d'IA générative éthique et souveraine, distribuée par La Poste Santé & Autonomie. Face à l'accroissement des cybermenaces, la filiale numérique du groupe a conçu la première offre complète de cybersécurité répondant aux besoins des entreprises, des collectivités territoriales et des établissements de santé.

Ces avancées n'ont de sens que si elles se conjuguent avec une performance ESG au plus haut niveau. C'est cela être une entreprise à mission. Ces engagements et actions du groupe sont salués par les plus grandes agences de notation extra-financière comme CDP, EcoVadis et Moody's, qui le positionnent parmi les leaders mondiaux de l'ESG. En 2024, le groupe La Poste a notamment poursuivi la décarbonation de ses activités en réduisant de 6,8% ses émissions de gaz à effet de serre, conformément à sa trajectoire « zéro émission nette » à 2040 validée par la SBTi. Il a aussi innové en déployant son budget carbone pour piloter la réduction de ses émissions en lien avec la trajectoire carbone et la gestion des moyens, coûts et investissements associés. Conformément à son positionnement de banque citoyenne, La Banque Postale a accéléré dans le financement de la transition écologique des Français : 100% de sa production de crédits immobiliers est évaluée par l'Indice d'Impact Global et la banque a lancé une carte bancaire à impact en partenariat avec WWF. Présent auprès des plus fragiles, le groupe La Poste a accompagné avec ses services plus de 283 000 personnes âgées ou fragiles et a poursuivi ses actions de lutte contre la fracture numérique en formant et équipant plus de 788 000 personnes



Ces avancées n'ont de sens que si elles se conjuguent avec une performance ESG au plus haut niveau. C'est cela être une entreprise à mission. Ces engagements et actions du groupe sont salués par les plus grandes agences de notation extra-financière comme CDP, EcoVadis et Moody's, qui le positionnent parmi les leaders mondiaux de l'ESG.



à l'usage du numérique. Dans l'assurance, CNP Assurances a contribué à rendre l'assurance emprunteur ouverte à tous en supprimant les surprimes et les exclusions liées au cancer du sein pour les personnes ayant surmonté cette maladie. Le groupe a une nouvelle fois fait la preuve de sa responsabilité sociale. La Poste a réussi la mise en place des comités sociaux et économiques (CSE), qui constituent désormais le cadre de son dialogue social. Face à la crise du secteur de l'imprimé publicitaire, La Poste a fait le choix d'accueillir au sein de ses entités près de 4 100 salariés de Mediaposte.

Être une entreprise engagée, durablement rentable et responsable, c'est la mission du groupe La Poste, qui poursuit son développement, avec le soutien de ses actionnaires, la Caisse des Dépôts et l'État, au service de la société tout entière. Dans un environnement marqué par un fort degré d'incertitude, le groupe La Poste dispose aujourd'hui d'atouts incontestables : sa capacité à répondre aux besoins essentiels de millions de Français, la solidité de son modèle stratégique et sa formidable capacité d'adaptation.

En 2025, le groupe La Poste poursuit son ambition de franchir une nouvelle étape dans sa transformation vers un modèle postal autoporteur, un modèle qui lui permet de financer ses investissements. Transformé, le groupe La Poste est tourné vers l'avenir et se met au service de millions de personnes pour les accompagner dans les grandes transitions de notre temps.

Un grand groupe multimétier

CHIFFRES CLÉS

34,6 Mds€

de chiffre d'affaires,
dont 44,6% à l'international

226 800

collaborateurs

14 Mds

d'objets livrés

0,9 Md€

d'investissements ⁽¹⁾

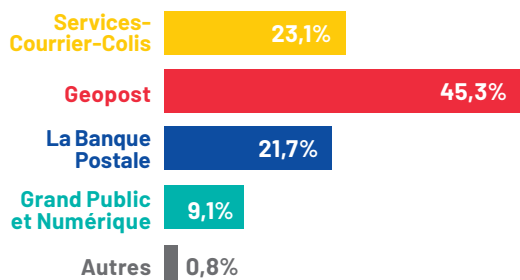
94/100

index de l'égalité
professionnelle ⁽²⁾

152 000

points de service, relais
commerçants et consignes
dans le monde

DES ACTIVITÉS PORTÉES PAR QUATRE BRANCHES EN SYNERGIE



(en % du chiffre d'affaires externe du groupe)

UN ACTIONNARIAT PUBLIC

66%

Caisse des Dépôts

34%

État français

QUATRE MISSIONS DE SERVICE PUBLIC



SERVICE UNIVERSEL POSTAL

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



AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

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



TRANSPORT ET DISTRIBUTION DE LA PRESSE

Partout en France, et 6j/7, La Poste distribue près de 5 000 publications à des tarifs particulièrement abordables. Une mission essentielle au pluralisme démocratique, qui garantit à tous les citoyens un accès égal à l'information.



ACCESSIBILITÉ BANCAIRE

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

⁽¹⁾ Investissements internes hors cessions et croissance externe y compris cessions, hors La Banque Postale. En 2024, le solde de la croissance externe est négatif du fait de la cession de La Poste Telecom.

⁽²⁾ Au périmètre La Poste SA.

NOS ENGAGEMENTS D'ENTREPRISE À MISSION

Confrontée à des transitions sociétales majeures, La Poste, entreprise à mission, a défini 4 engagements inscrits dans ses statuts et articulés avec les 17 objectifs de développement durable définis par l'ONU.



TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ÉNERGÉTIQUE

Œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous

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



TRANSITION NUMÉRIQUE

Promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal

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



TRANSITION DÉMOGRAPHIQUE ET SOCIALE

Favoriser l'inclusion sociale

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



TRANSITION TERRITORIALE

Contribuer au développement et à la cohésion des territoires

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



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



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

Des métiers diversifiés et une présence à l'international

SERVICES-COURRIER-COLIS

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

5,6 Mds

volume de courrier
adressé

487 M

volume de Colissimo
livrés dans le monde

Ambition 2030

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

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

GEOPOST

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

2,1 Mds

volume de colis traités
dans le monde

61,6%

part des volumes
en BtoC

Ambition 2030

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

- Renforcer le cœur de métier en Europe : livraison BtoB et BtoC à domicile, flux transfrontaliers
- Accélérer sur les moteurs de croissance : livraison hors domicile, livraison alimentaire et santé
- Développer la présence à l'international et dans les services à l'e-commerce

LA BANQUE POSTALE

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

- Bancassurance France
- Bancassurance International
- Banque des entreprises et du développement local
- Banque patrimoniale et gestion d'actifs

12^{ème}

bancassureur
de la zone euro ⁽¹⁾

390 Mds€

Encours d'investissements
responsables ⁽¹⁾

Ambition 2030

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

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

GRAND PUBLIC ET NUMÉRIQUE

- Distribution omnicanale des offres du groupe vers les particuliers, les professionnels et les collectivités de moins de 10 000 habitants
- Développement des services numériques de confiance *via* Docaposte, et poursuite de la transformation numérique du groupe

6,5 M

d'identités numériques
La Poste

22,4 M

de visiteurs uniques
par mois sur laposte.fr

Ambition 2030

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

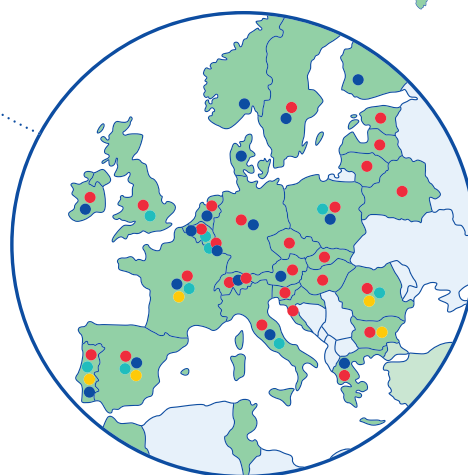
- La présence, en capitalisant sur le réseau de bureaux de poste et en développant un modèle partenarial physique et numérique plus ouvert
- L'amélioration simultanée de l'expérience client et de l'expérience postier
- Le développement reposant sur le numérique et les services de proximité comme relais de croissance

⁽¹⁾ Source BCE, sur un panel de banques européennes ayant un total de bilan au 31/12/2023 supérieur à 300 Mds€.

EMPREINTE GÉOGRAPHIQUE DU GROUPE AU 31/12/2024

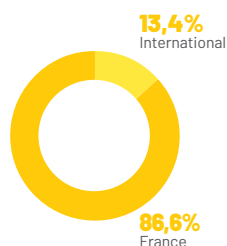


PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES RÉALISÉ À L'INTERNATIONAL

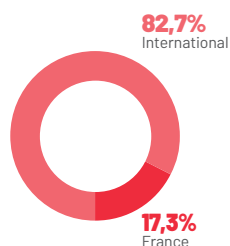


RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DE LA CONTRIBUTION AU CHIFFRE D'AFFAIRES DES BRANCHES ⁽¹⁾

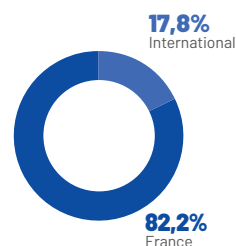
Services-Courrier-Colis
10 064 M€



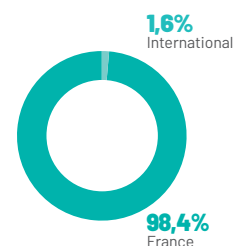
Geopost
15 796 M€



La Banque Postale
7 554 M€



Grand Public et Numérique
6 398 M€



* Le processus de cession de la filiale russe de Geopost annoncé en mai 2022 n'a pu aboutir dans le contexte actuel. Dans le respect des sanctions internationales, Geopost a pris toutes les mesures pour assurer les conditions de continuité d'exercice de cette filiale, qui représente moins de 1% de son chiffre d'affaires.

⁽¹⁾ La part du chiffre d'affaires des branches à l'international est calculée à partir du chiffre d'affaires externe. Cf. section 6.1 « États financiers consolidés », note 6.

Les principales étapes du développement du groupe



⁽¹⁾ Établissement Public à caractère Industriel et Commercial.



Un groupe en transformation

LA POSTE
2030
ENGAGÉE
POUR VOUS

UNE PROFONDE TRANSFORMATION DU MODÈLE

Durant ces dix dernières années, La Poste a fait face à des défis structurels majeurs. La vague du numérique et la multiplication de ses usages dans tous les secteurs de l'économie ont drastiquement accéléré le déclin de l'activité historique du Courrier. La Poste a ainsi perdu deux tiers de ses volumes de courrier et la moitié de la fréquentation dans ses bureaux de poste en 10 ans. Pour faire face, elle a piloté une stratégie de transformation pour adapter ses métiers historiques, développer de nouvelles offres sur des marchés porteurs et lancer de nouvelles activités pour conquérir les marchés de demain.

Dans un contexte macroéconomique difficile, le groupe a poursuivi son développement en 2024 avec un chiffre d'affaires de 34,6 Mds€ et un résultat net part du groupe de 1,4 Md€. Ces résultats sont le fruit de la profonde transformation du modèle d'affaires du groupe.

L'adaptation des activités historiques

En cohérence avec ses 4 missions de service public, La Poste fait évoluer ses activités historiques afin de les adapter aux usages des Français et de maintenir son lien de proximité et de confiance :

- pour adapter sa présence, elle a mis en œuvre ces dernières années des partenariats avec des commerçants (La Poste Relais), des mairies (La Poste Agences Communales), a labellisé des bureaux de poste France Services et a déployé plus de 3 957 consignes et 16 487 relais Pickup chez des commerçants ;
- afin de répondre à l'évolution des usages des clients, réduire son empreinte carbone et pérenniser le service universel postal, La Poste a mis en œuvre depuis 2023 une nouvelle gamme courrier en recentrant son offre autour du J+3. Grâce à l'arrêt des liaisons aériennes et un meilleur remplissage des camions, elle a ainsi baissé ses coûts et amélioré son empreinte carbone.

LA CONSTRUCTION D'UN MODÈLE MULTIACTIVITÉ ROBUSTE ET RÉSILIENT

La Poste a construit un modèle multiactivité robuste et résilient autour de 2 moteurs de croissance : la logistique et la bancassurance, et autour de 2 métiers d'avenir : la confiance numérique et les nouveaux services de proximité humaine. Elle a également développé une stratégie de diversification à l'international pour capter la croissance hors de France, portée principalement par les activités logistiques de Geopost et assurantielles de CNP Assurances en Europe et en Amérique latine (3^e assureur brésilien). 44,6% du chiffre d'affaires du groupe est ainsi réalisé à l'international en 2024, soit plus de 15,4 Mds€, près de quatre fois plus qu'il y a dix ans.

2 MOTEURS DE CROISSANCE

La logistique



Depuis une dizaine d'années, le groupe a fortement développé ses activités logistiques, favorisées par une accélération liée à l'essor de l'e-commerce. Elles représentent 53% du chiffre d'affaires du groupe en 2024 soit 18,3 Mds€. Au travers de marques fortes en France (Colissimo, Chronopost) et via sa filiale Geopost à l'international, le groupe La Poste occupe une position de leader sur la livraison de colis en France et en Europe.

Pour répondre aux nouveaux usages, La Poste a forgé le réseau hors domicile le plus étendu d'Europe avec

près de 128 000 points relais et consignes permettant de retirer facilement un colis. Elle se distingue par ailleurs sur la livraison décarbonée avec l'une des premières flottes européennes de véhicules électriques.

L'e-commerce est un marché porteur pour les opérateurs du groupe qui doivent s'adapter en permanence dans un environnement très concurrentiel. La concentration du marché auprès de grandes plateformes comme Amazon ou Vinted et l'arrivée de nouveaux acteurs chinois (Temu, Shein) intensifient la pression sur les prix des livraisons.

La bancassurance



Le groupe La Poste a également changé de dimension sur ses activités bancaires, qui représentent 22% de son chiffre d'affaires, soit 7,6 Mds€, en croissance de plus de 30% en 10 ans.

Créée en 2006, La Banque Postale est aujourd'hui un bancassureur de premier plan, 12^e de la zone euro par la taille du bilan et 1^{er} financeur des collectivités locales et des établissements publics de santé en France. Elle opère la mission d'accessibilité bancaire en permettant à toute personne d'ouvrir un Livret A à partir de 1,50 €. Depuis 10 ans, elle a développé sa palette de

services bancaires (crédit consommation, assurance non-vie, gestion d'actifs, banque patrimoniale) pour élargir ses relais de croissance. Depuis 2022, elle détient 100% du capital de CNP Assurances.

Entreprise à mission depuis 2021, son empreinte citoyenne est reconnue par les agences de notation extra-financière au regard de son impact sociétal et environnemental.

L'enjeu pour La Banque Postale est de poursuivre son développement dans un contexte de marché volatil. En 2024, elle a ainsi constitué un leader européen de la gestion de conviction par le rapprochement de Tocqueville Finance, filiale de gestion actions de LBP AM, et de La Financière de l'Échiquier (LFDE) suite à l'acquisition de celle-ci par LBP AM en juillet 2023. CNP Assurances a finalisé son rapprochement avec La Mutuelle Générale en créant CNP Assurances Protection Sociale avec pour ambition de devenir un acteur de référence sur le marché de la santé et de la prévoyance, au cœur des enjeux sociétaux et des préoccupations des clients.

I 2 MÉTIERS D'AVENIR

La confiance numérique



Docaposte prolonge dans le numérique la promesse de confiance portée historiquement par La Poste dans le monde physique. Filiale du groupe, Docaposte s'est progressivement spécialisée sur le marché de la confiance numérique, qui croît de l'ordre de 8% par an. Elle propose une alternative robuste et souveraine là où les données sont très sensibles, notamment dans les domaines de la santé, de la finance et du secteur public. Docaposte se positionne sur l'ensemble de la chaîne de valeur avec des expertises métiers clés d'éditeur,

intégrateur, conseil et *data*. Elle continue d'innover autour de 3 actifs technologiques : la *data*/IA, le *cloud* et la cybersécurité.

Docaposte continue son développement d'acteur référent de la confiance numérique tout en poursuivant ses investissements dans les solutions de demain (intelligence artificielle, cybersécurité...).

Les nouveaux services de proximité humaine



Ils représentent un chiffre d'affaires de 889 M€ en 2024 en croissance de +10,6% vs 2023. Face au vieillissement de la population, La Poste s'est développée activement sur les marchés des services de proximité et d'aide à la personne. La Poste veut être le partenaire de référence des acteurs du soin et de l'autonomie pour améliorer les parcours de santé sur tout le territoire. Elle a également structuré des services numériques dans la santé (traitement des données, parcours patient), investi le champ des Prestataires de Santé à Domicile (PSAD) sur le suivi de pathologies chroniques. Elle ambitionne également de devenir un acteur territorial structurant sur la connaissance des territoires, l'efficacité énergétique et l'économie circulaire.

Elle a enfin décidé d'être au cœur des sujets d'économie circulaire en participant activement à la collecte des déchets recyclables dans les entreprises (déchets de bureau, vêtements), en développant des services autour des mobilités douces (gestion de flotte de vélos à assistance électrique) et autour de besoins territoriaux où la puissance du réseau des facteurs peut être utilisée au service des acteurs locaux (recensement, surveillance des fragilités, suivi plans canicule, sensibilisation aux enjeux de rénovation énergétique, relevé de compteurs...).

UN CONTEXTE PARTICULIÈREMENT EXIGEANT EN 2024

Afin de poursuivre la transformation du groupe et d'accroître sa rentabilité, La Poste a décidé de céder La Poste Telecom à Bouygues Telecom. Elle reste propriétaire exclusif de la marque La Poste Mobile et continuera de distribuer son offre au sein de son réseau.

La Banque Postale a également acté l'arrêt des activités de sa néo-banque, Ma French Bank, qui n'avait pas trouvé son modèle de rentabilité, ainsi que de ses filiales KissKissBankBank et Lendopolis sur le financement participatif. Dans le cadre de sa stratégie de recentrage de sa présence en Europe, CNP Assurances a cédé sa filiale gérant les activités d'assurance à Chypre et en Grèce (CNP Cyprus Insurance Holdings).

L'action du groupe au cœur de quatre grandes transitions

LA POSTE
2030
ENGAGÉE
POUR VOUS



TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ÉNERGÉTIQUE

Œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous

DÉFIS

- Les politiques actuelles conduisent vers un réchauffement de +3,1°C au niveau mondial en 2100⁽¹⁾ avec pour conséquence une intensification des événements climatiques extrêmes : 25 jours par an de forte vague de chaleur, +10% de pluies intenses, multiplication par 4 du risque de feux de forêt en surface⁽²⁾...
- Une nécessité de **réduire nos émissions de gaz à effet de serre (GES) : le transport est le 1^{er} secteur émetteur de GES en France⁽³⁾**.
- En France, les investissements publics et privés bas carbone devront augmenter de **110 Mds€ par an d'ici 2030**, soit un doublement vs 2023⁽⁴⁾.

ENJEUX

I DÉCARBONER ET ADAPTER NOS ACTIVITÉS

- **Tenir notre trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) conformément à l'Accord de Paris** en limitant le réchauffement à +1,5 °C (validée SBTi) dans les domaines du transport, de la logistique et de la banque.
- **Poursuivre la décarbonation de nos flottes** pour rester la référence en matière de livraison durable. La Poste dispose déjà de l'une des premières flottes européennes de véhicules électriques.
- **Nous adapter aux changements climatiques** (implantations, bâtiments...).

I ACCOMPAGNER NOS CLIENTS

- **Poursuivre l'accompagnement par La Banque Postale dans le financement de la transition.** 1^{ère} banque au monde à s'être engagée à la sortie totale des énergies fossiles (charbon, pétrole et gaz) d'ici 2030, La Banque Postale développe également toute une gamme d'offres à impact pour les particuliers, entreprises et collectivités (prêts citoyens aux collectivités et entreprises, crédits immobiliers à impact...).
- **Être acteur de référence de la logistique du recyclage et développer des offres responsables :** création de la 1^{ère} filière de collecte et de recyclage de vêtements professionnels pour les entreprises *via* sa filiale Recygo; développement d'offres pour favoriser la rénovation énergétique *via* la filiale Économie d'Énergie; ou encore élaboration d'offres pour développer les mobilités douces. La Poste accompagne les collectivités dans les services de location longue durée de vélos à assistance électrique, notamment le service Véligo en Île-de-France.

⁽¹⁾ Source : Programme des Nations Unies pour l'Environnement, octobre 2024.

⁽²⁾ Source : Trajectoire de réchauffement de référence pour l'adaptation au changement climatique, octobre 2024.

⁽³⁾ Source : Ministère de la Transition écologique.

⁽⁴⁾ Source : Direction Générale du Trésor, 2024.

La Poste a identifié quatre transitions sociétales majeures qui guident son action. Elles représentent un ensemble de défis et d'enjeux que le groupe s'attache à relever au travers de son plan stratégique et en cohérence avec l'action de la Caisse des Dépôts, son actionnaire, au service de l'intérêt général.



TRANSITION NUMÉRIQUE

Promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal

DÉFIS

- **Un marché en croissance :** les entreprises françaises de la confiance numérique ont généré un chiffre d'affaires de 19 Mds€ en 2023, en hausse de 8% en moyenne par an depuis 2018 ⁽¹⁾.
- **Accroissement de la cybermenace :** 1 entreprise sur 2 a été victime de cyberattaque en 2023, principalement via le piratage de comptes et l'hameçonnage ⁽²⁾.
- **Développement de l'IA :** plus de 300 M d'utilisateurs actifs chaque semaine ⁽³⁾. Selon France Travail, en 2023, plus d'un tiers des entreprises de 10 salariés ou plus utilisaient l'IA, et même la moitié dans l'industrie et 40% dans le commerce et la finance.
- **Illectronisme :** 16 M de Français seraient concernés ⁽⁴⁾.

ENJEUX

ÊTRE L'OPÉRATEUR DES SERVICES NUMÉRIQUES DE CONFIANCE

- **Maintenir le leadership de Docaposte** sur le marché de la confiance numérique (vote, archivage, signature électronique...) et déployer notre offre de *cloud* souverain (NumSpot) aux côtés de nos partenaires de premier plan des secteurs public et privé (Banque des Territoires, Dassault Systèmes et Bouygues Telecom). 18 mois après sa création, NumSpot sera commercialisé en 2025.
- **Être une entreprise data et IA-driven, engagée dans l'IA durable et de confiance** via le déploiement de la Charte éthique data & IA, qui guide les choix dans la conception de systèmes d'IA de confiance, ses processus internes et ses offres de services afin d'être un acteur exemplaire.
- **Mettre la data et l'IA au service du groupe et de ses clients.** Dès 2016, le groupe a acquis l'entreprise grenobloise **Probayes** spécialisée dans l'IA, puis en 2021 le cabinet de conseil **Openvalue**. Le groupe compte aujourd'hui plus de **400 experts IA** et a déjà formé plus de 100 000 postiers à l'IA.

FAVORISER L'INCLUSION NUMÉRIQUE

- **La Poste est impliquée en faveur de l'inclusion numérique et de la lutte contre l'illectronisme**, conformément à ses engagements sociétaux. Elle a détecté, accompagné, formé et équipé plus de 788 000 personnes dans l'usage du numérique en 2024 et vise de l'ordre de 1 M de personnes accompagnées par an à horizon 2030.

⁽¹⁾ Source : Observatoire de la confiance numérique, 2023.

⁽²⁾ Source : Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information, 2023.

⁽³⁾ Source : Economiknews, décembre 2024.

⁽⁴⁾ Source : Agence nationale de la cohésion des territoires, 2022.



TRANSITION DÉMOGRAPHIQUE ET SOCIALE

Favoriser l'inclusion sociale

DÉFIS

- **Vieillessement de la population** : +47% de personnes entre **75 et 84 ans** d'ici 2030, et les **85 ans et plus** vont doubler à horizon 2040 pour atteindre près de 5 M de personnes⁽¹⁾.
- **Accompagner le virage domiciliaire** : près de 9 Français sur 10 de plus de 65 ans vivent dans leur domicile et souhaitent vieillir « chez eux »⁽¹⁾.
- **La santé** est un marché particulièrement attractif pour l'IA générative avec une croissance estimée de l'ordre de 25% au cours de la période 2024-2029. La taille du marché de l'IA en médecine est estimée à 11,7 Mds\$ en 2024 et devrait atteindre 36,8 Mds\$ d'ici 2029, avec une croissance de 26% au cours de la même période⁽²⁾.
- **Cybersécurité** : la part des incidents et signalements cyber en lien avec le secteur de la santé et traités par l'ANSSI est passée de 2,87% en 2020 à 11,4% en 2023⁽³⁾.

ENJEUX

PRÉVENIR ET ACCOMPAGNER LE BIEN-VIEILLIR À DOMICILE

- À travers notre **logistique de proximité** comme la livraison de médicaments et de repas avec 10 M de repas livrés en 2024 vs 5 M en 2023.
- À travers nos offres d'**accompagnement autour de la santé et du bien-vieillir à domicile** portées par La Poste Santé & Autonomie, créée en 2023, avec des positions de premier plan dans l'accompagnement thérapeutique à distance des patients bénéficiant d'un implant cardiaque ou encore dans le télésuivi de l'obésité morbide (Careside).
- Avec nos **missions « d'aller vers » les personnes âgées** de plus de 60 ans par nos facteurs pour le repérage des fragilités liées à l'âge avec le programme *Integrated Care for Older People* (ICOPE).

ÊTRE LE PARTENAIRE DES ACTEURS DU SOIN POUR LE NUMÉRIQUE DE CONFIANCE ET LES DATA EN SANTÉ

- Leader des solutions numériques de confiance et filiale de La Poste, **Docaposte est le pilier numérique** de La Poste Santé & Autonomie.
- **1^{er} opérateur de données de santé** avec 49 M de dossiers médicaux hébergés dans ses *data centers* opérés en propre et certifiés HDS, Docaposte accompagne les professionnels de la santé dans leur stratégie *data* avec ses 3 marques santé, Maincare, Heva et Weliom.
- **Leader des solutions et services numériques de confiance** qualifié eIDAS (signature électronique, coffre-fort numérique, archivage électronique...) et expert de la donnée sensible, Docaposte garantit un cadre conforme, sécurisé, souverain et éthique sur l'ensemble de la chaîne de traitement des données de santé.

⁽¹⁾ Source : Haut-Commissariat au Plan, janvier 2023.

⁽²⁾ Sources : Mordor Intelligence et Boston Consulting Group, octobre 2023.

⁽³⁾ Source : Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), novembre 2024.



TRANSITION TERRITORIALE

Contribuer au développement et à la cohésion des territoires

DÉFIS

- **Polarisation urbaine :** 9 personnes sur 10 vivent dans l'aire d'attraction d'une ville en France hexagonale (influence d'une ville sur les communes environnantes)⁽¹⁾.
- **Maintien de la présence territoriale :** près d'un quart des Français ont le sentiment de vivre dans un territoire délaissé par les pouvoirs publics⁽²⁾.
- **Confiance de proximité :** 40% des Français font confiance aux grandes entreprises contre 80% pour les PME, et près de ¾ des Français font confiance à leur maire⁽³⁾.
- **Isolement social :** près d'un tiers des Français pourraient vivre seuls en 2050. 1 personne sur 10 est en situation d'isolement total et 1 personne sur 3 en fragilité relationnelle, tous âges confondus⁽¹⁾.

ENJEUX

ADAPTER NOTRE PRÉSENCE POUR ÊTRE AU PLUS PROCHE DE CHAQUE FRANÇAIS

- **Le groupe dispose d'un maillage unique** de plus de 40 000 points d'accès sur tout le territoire. De plus, 97% de la population française vit à moins de 5 kilomètres ou 20 minutes en voiture d'un point de contact postal.
- **Le groupe s'adapte aux nouveaux usages** avec un réseau de près de 3 960 consignes en France, le déploiement de près de 420 bureaux de poste labellisés France Services, ou encore d'espaces de *coworking* Mitwit qui est le 2^e opérateur français dans les territoires.

CRÉER DU LIEN ET FAVORISER L'INCLUSION SOCIALE

- **Via son réseau de 63 800 facteurs et livreurs de colis sur tout le territoire :** les postiers sont au cœur de l'action, au cœur de la vie de tous les Français et facilitent leur quotidien.
- **Via La Banque Postale** qui assure sa mission d'accessibilité bancaire en accompagnant près de 3 M de clients⁽⁴⁾ avec des **offres d'inclusion bancaire**.

DEMEURER UN ACTEUR ÉCONOMIQUE DE RÉFÉRENCE EN TERRITOIRE

Les offres du groupe s'adressent aux clients particuliers, professionnels, entreprises et collectivités territoriales dans les domaines :

- du **financement** et des **moyens de paiement** de La Banque Postale, avec une position de 1^{er} financeur des collectivités locales et des établissements publics de santé;
- du **marketing direct** pour développer la communication en points de vente comme Inside Home;
- ou encore de la **livraison de colis** via nos opérateurs.

⁽¹⁾ Source : Institut national de la statistique et des études économiques, 2019.

⁽²⁾ Source : Plan France Ruralités, site du ministère de la Transition écologique.

⁽³⁾ Source : Baromètre de la Confiance Politique publié par Sciences Po, février 2024.

⁽⁴⁾ Dont 1,2 M de clients accompagnés au titre de la mission d'accessibilité bancaire et 1,7 M de clients financièrement fragiles.

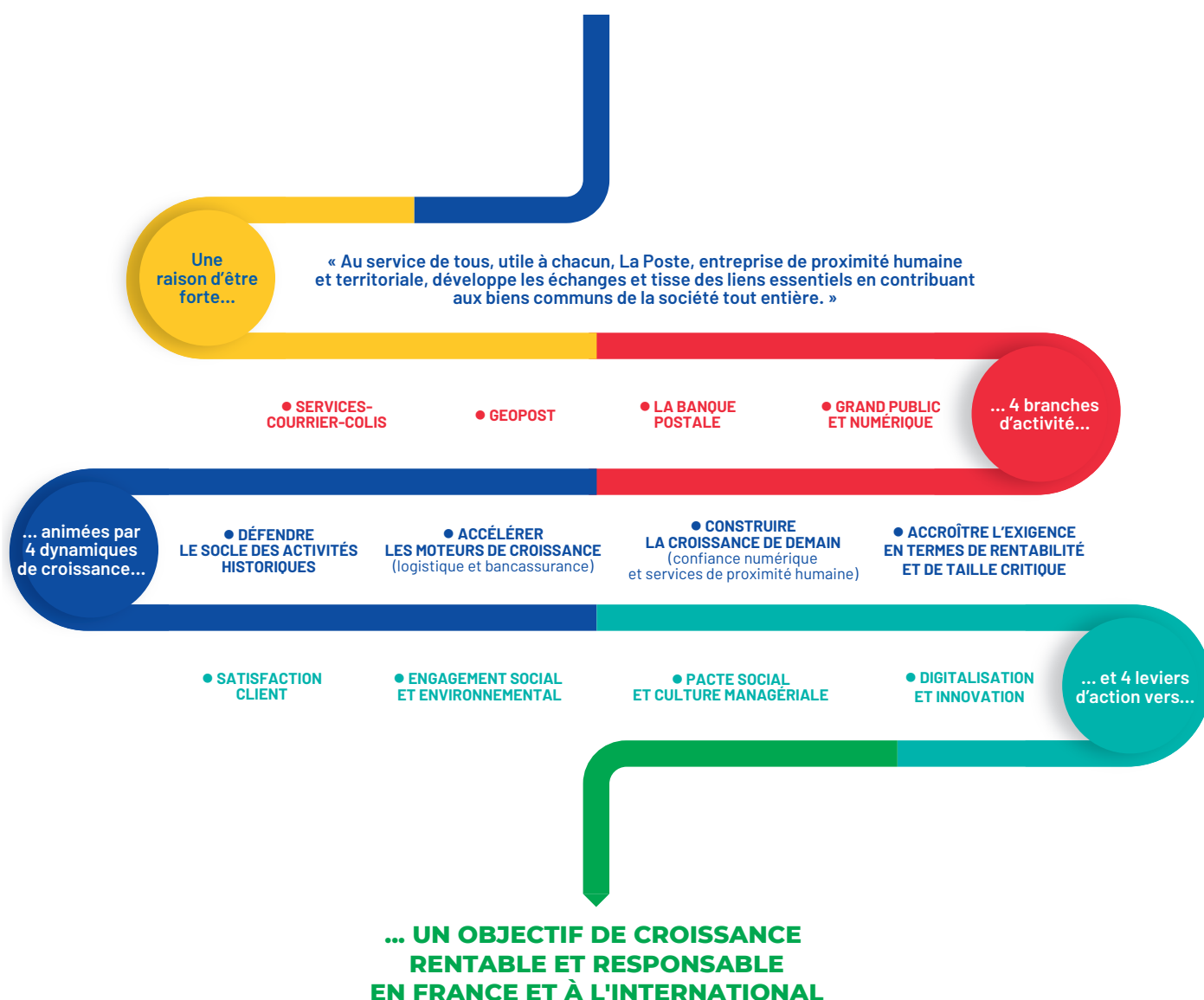
La Poste 2030, engagée pour vous

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

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

Lancé en 2021, le plan stratégique a été actualisé en 2023 pour tenir compte des éléments de conjoncture adverse, simplifier sa structure et faire converger ses trajectoires stratégique, financière et extra-financière.

LA POSTE
2030
ENGAGÉE
POUR VOUS



UNE RAISON D'ÊTRE FORTE

Le plan stratégique du groupe s'appuie sur une raison d'être forte qui témoigne de la détermination de La Poste à être responsable et utile pour la société tout entière, au service de l'intérêt général. Co-construite avec l'ensemble de nos parties prenantes (postiers, clients, élus,

associations, fournisseurs, start-up et partenaires), elle exprime le sens fondamental de nos activités au service de la société. Intemporelle, elle s'inscrit dans le prolongement de nos missions de service public et de notre histoire, tout en établissant un pont avec le monde de demain.

QUATRE BRANCHES D'ACTIVITÉ : UN MODÈLE MULTIACTIVITÉ ROBUSTE

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

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

QUATRE DYNAMIQUES DE DÉVELOPPEMENT PORTÉES PAR LES BRANCHES

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

QUATRE LEVIERS D'ACTION POUR RENFORCER NOTRE IMPACT

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

UN OBJECTIF DE CROISSANCE RENTABLE ET RESPONSABLE EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL

Résolument engagée pour une transition juste au service de l'intérêt général, La Poste associe sa performance financière à sa performance extra-financière. Réussir la transformation de La Poste, c'est atteindre un modèle économiquement autoporteur pour le groupe et pour

chacune de ses activités. C'est aussi réussir notre trajectoire de décarbonation et maintenir nos notations extra-financières aux meilleurs standards du marché.

Quatre branches, moteurs de la transformation du groupe

SERVICES-COURRIER-COLIS

L'AVENIR DE LA PROXIMITÉ ET DES SERVICES À L'E-COMMERCE

La branche Services-Courrier-Colis assure l'activité historique du groupe La Poste : distribution 6 j/7 du courrier, de la presse et de colis, services aux particuliers, aux entreprises et aux collectivités, au travers du premier réseau de proximité humaine de France. Elle se transforme face à la baisse structurelle des volumes de plis due à la numérisation des échanges, de 18 Mds de lettres en 2008 à moins de 6 Mds en 2024 (y compris activité grand public). Elle ambitionne de devenir, en 2030, le premier opérateur des services humains de proximité et des services à l'e-commerce selon les trois dynamiques de son changement de modèle stratégique.

DÉFENDRE LE SOCLE DES ACTIVITÉS HISTORIQUES

Le courrier se transforme rapidement et en profondeur : plus fiable, plus digital et plus durable pour satisfaire les attentes des clients, plus simple et offrant plus de services aux expéditeurs grâce à la *smart data*, il s'intègre dans des solutions hybrides *print* et digital pour s'adapter aux stratégies médias des annonceurs. La Poste promeut également les usages du courrier publicitaire adressé et de l'imprimé publicitaire par les nouvelles propositions de valeur *data marketing* d'Isoskèle, qui a fait l'acquisition de LineUp7 et d'Edgewhere.

ACCÉLÉRER LES MOTEURS DE CROISSANCE

Pour rester le premier opérateur de services à l'e-commerce, La Poste améliore les plateformes Colissimo, en ouvre de nouvelles, accélère ses flux de tri et de livraison vers le standard J+1. Elle développe de nouvelles offres de livraison à domicile et hors

domicile (+23% en 2024), plus responsables et plus interactives pour le destinataire auquel elle propose la gamme la plus complète. Elle mutualise et optimise en outre son réseau pour répondre aux besoins en transport et logistique de proximité du *retail*, des entreprises en réseau et des collectivités. Ces nouveaux services logistiques aux entreprises (entreposage de proximité, préparation de commandes, messagerie multicolis...) sont opérés sur tout le territoire sous la marque Log'issimo, qui opère aussi la logistique alimentaire et spécialement le portage de repas.

CONSTRUIRE LA CROISSANCE DE DEMAIN

La Poste se positionne en acteur structurant de la connaissance des territoires, de l'efficacité énergétique et de l'économie circulaire. Elle dispose aussi désormais pour ces trois domaines d'activité d'un socle serviciel qu'elle a lancé au 1^{er} janvier 2025 avec la marque Proxeo. Elle veut aussi devenir le partenaire de référence des professionnels, établissements et industries de santé autour des services de proximité humaine pour la santé à domicile et des services numériques de confiance pour les données de santé. Pour concrétiser sa stratégie de conquête d'un marché du parcours patient en développement et sans acteur global affirmé, La Poste Santé & Autonomie prévoit d'intégrer par étapes les briques essentielles à ce projet.

Indicateurs de transformation 2024

10 M

repas portés (+102% vs 2023)

281 g

de CO₂ émis par colis (-11% vs 2023)

14 M

de km bas carbone (+9% vs 2023)

4 512

facteurs embauchés en CDI (+6,7% vs 2023)

Progression de la satisfaction client

En 2024, malgré un contexte social difficile en France en début d'année (manifestations, etc.) et des conditions climatiques extrêmes (violents orages, inondations, épisodes pluvieux, etc.), La Poste a mis en œuvre les moyens pour assurer un service conforme aux promesses clients et assurer l'acheminement des plis des élections européennes et législatives anticipées (136 M de plis acheminés en 3 semaines). La satisfaction de ses clients a continué de progresser, ses résultats d'indicateur *Net Promoter Score* (NPS) s'élevant ainsi à 48 pour la livraison courrier (+2 pts vs 2023) et à 68 pour la livraison colis (+2 pts vs 2023). Les résultats de la Lettre verte sont conformes aux objectifs fixés par l'État (95,6%), tout comme ceux de la Lettre recommandée (95%).

GEOPOST

LEADER EUROPÉEN DE LA LIVRAISON DE COLIS ET DE SOLUTIONS POUR LE COMMERCE

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

RENFORCER LE CŒUR DE MÉTIER

Geopost poursuit ses efforts et investissements pour préserver et renforcer son leadership européen sur les marchés domestiques et transfrontaliers par route pour la livraison BtoC et BtoB. En 2024, Geopost reste au plus proche des attentes de ses clients, notamment sur le BtoB, dont la vision a été réactualisée grâce à un nouveau baromètre conduit auprès d'entreprises destinataires de colis. Geopost continue de renforcer son offre européenne transfrontalière, et a vu ses flux transfrontaliers croître de 6,7% en 2024. Enfin, Geopost s'adapte également à un contexte macroéconomique défavorable en améliorant continuellement sa performance opérationnelle et en optimisant ses coûts.

ACCÉLÉRER LES MOTEURS DE CROISSANCE

Geopost continue de se développer sur les segments de marché les plus porteurs. Sur le hors domicile, Geopost a poursuivi en 2024 l'expansion de son réseau, atteignant désormais plus de 132 000 points hors domicile dans le monde, combinant relais commerçants et consignes. Geopost renforce également son positionnement sur la verticale stratégique de la livraison alimentaire : à ce jour, sept filiales du réseau Geopost peuvent offrir une expertise en matière de température contrôlée : BRT en Italie, Chronofresh en France, DPD Belux, DPD Lituanie, DPD Pologne, DPD Portugal et SEUR en Espagne.

CONSTRUIRE LA CROISSANCE DE DEMAIN

Geopost poursuit son expansion à l'international. En 2024, sa filiale Asendia a annoncé un partenariat stratégique en Chine avec Hubbed, leader des solutions pour la livraison hors domicile et les retours en Australie, pour offrir aux e-commerçants chinois des options de livraison à leurs clients en Australie. Par ailleurs, Geopost poursuit l'accompagnement de ses clients dans le développement de leurs activités d'e-commerce et a déployé cette année *via* plusieurs filiales la plateforme Singular, qui offre de la visibilité à des marques locales souhaitant développer leur activité.

Indicateurs de transformation 2024

132 000

relais commerçants et consignes dans le monde (+2,3% vs 2023)

2,1 Mds

de colis traités dans le monde (+2,3% vs 2023)

10 459

véhicules à faibles émissions (+14% vs 2023)

-5,4%

réduction d'émissions de GES ⁽¹⁾ vs 2023

Devenir la référence internationale de la livraison durable

En 2023, Geopost a consolidé son rôle de référence en matière de livraison durable en devenant la première entreprise mondiale de livraison de colis à voir sa trajectoire Zéro émission nette d'ici 2040 approuvée par l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi). En 2024, Geopost a réduit ses émissions carbone sur le périmètre SBTi de 5,4% en valeur absolue, ce qui équivaut à une réduction de 6,8% par colis. En parallèle de ses engagements pour la décarbonation, Geopost s'engage dans une démarche de progrès social continu et a signé, en 2024, un premier avenant mondial avec UNI Global Union ⁽²⁾ qui renforce et étend les protections pour les salariés et les partenaires de Geopost dans plus de 50 pays.

⁽¹⁾ Sur le périmètre SBTi.

⁽²⁾ Fédération syndicale internationale qui représente 20 M de travailleurs du secteur des services, dont 2,5 M de travailleurs des postes et de la logistique, dans 150 pays différents.

LA BANQUE POSTALE

OFFRIR LE MEILLEUR DE LA BANCASSURANCE
POUR TOUS ET DEVENIR LE LEADER
DE LA FINANCE À IMPACT

La Banque Postale (LBP) est le 12^e bancassureur de la zone euro et accompagne 10 M de clients bancaires actifs, 36 M d'assurés en prévoyance/protection et 13 M en épargne/retraite, dans 19 pays, avec une gamme complète accessible à tous. Entreprise à mission, LBP poursuit l'exécution de sa feuille de route et reste concentrée sur l'objectif de bâtir un leader européen de la bancassurance performant et citoyen.

DÉFENDRE LE SOCLE
DES ACTIVITÉS HISTORIQUES

La Banque Postale a mis en œuvre une nouvelle dynamique commerciale de conquête et d'équipement client sur la banque de détail, avec 647 000 clients nouveaux et existants nouvellement équipés en 2024. Le travail de rationalisation a conduit au projet en cours de cessation des activités de Ma French Bank, tout en proposant à ses collaborateurs de poursuivre leur carrière au sein de LBP et en offrant la possibilité aux clients de Ma French Bank d'ouvrir un compte au sein de LBP. Dans la finance durable, LBP a renforcé son leadership en déployant l'Indice d'Impact Global⁽²⁾ sur sa production de crédit immobilier et de financement d'actifs et de projets, ou en actant la suppression par CNP Assurances des surprimes et des exclusions en assurance emprunteur pour les personnes ayant surmonté un cancer du sein. L'offre de services digitaux continue à s'enrichir avec par exemple Wero, la solution de paiement mobile instantané, ou le service d'initiation de virements pour les clients entreprises et collectivités locales.

ACCÉLÉRER LES MOTEURS
DE CROISSANCE

La Banque de Financement et d'Investissement a été renommée Banque des Entreprises et du Développement Local (BEDL) pour mieux illustrer son fort ancrage territorial comme premier financeur des collectivités locales et des établissements publics de santé depuis 2015, et partenaire de la moitié des grandes entreprises du CAC 40 et du SBF 120, ainsi que de 11 000 PME/ETI. Suite à l'acquisition de La Financière de l'Échiquier par LBP AM en juillet 2023, créant un leader européen multispécialiste de la gestion de conviction avec un total de 74 Mds€ d'encours sous gestion à fin 2024. LFDE a finalisé cette année l'absorption juridique de Tocqueville Finance.

CONSTRUIRE
LA CROISSANCE DE DEMAIN

Sur un marché au cœur des enjeux sociétaux (santé, prévoyance), CNP Assurances et La Mutuelle Générale ont créé un acteur majeur de la protection sociale, avec CNP Assurances Protection sociale détenue à 65% par CNP Assurances Holding et à 35% par La Mutuelle Générale. La Banque Postale a signé avec BNP Paribas un protocole d'accord afin d'établir un partenariat de distribution d'une offre de mobilité LOA LLD⁽³⁾ auprès des clients particuliers de La Banque Postale. À l'international, CNP Assurances a poursuivi le développement du modèle ouvert avec la signature au Brésil avec Banco de Brasília d'un accord exclusif d'une durée de 20 ans. LBP a été la première banque commerciale à publier en 2024 un rapport Climat & Nature avec un objectif : mieux mesurer l'impact de ses activités sur le vivant dans son ensemble.

Indicateurs
de transformation 2024**+26%**ventes multi-équipement
en banque de détail**2/3**part des femmes au Comex
de LBP**0,005%**exposition nette aux énergies
fossiles⁽¹⁾ (stable vs 2023)**32%**part des financements citoyens
MLT dans la production
(+4 pts vs 2023)

Acteur de la finance durable

En tant qu'entreprise à mission, La Banque Postale s'est fixé 3 objectifs sociaux, environnementaux et territoriaux ambitieux, déclinés en 14 indicateurs de performance extra-financière. Elle figure aux premiers rangs des notations extra-financières. Elle continue à transformer son modèle de bancassurance par la culture de l'impact, à développer des offres qui répondent aux enjeux environnementaux, sociaux et territoriaux, et à faire progresser les standards de la finance à impact. LBP a ainsi financé des projets à hauteur de 5,8 Mds€ à destination des collectivités locales, dont 1,9 Md€ de prêts verts et sociaux en 2024. La production de crédits immobiliers à impact de la banque de détail a presque doublé en un an et représente 43% de la production totale de crédits immobiliers.

⁽¹⁾ Part des financements et investissements dans le portefeuille « Entreprises » sur les secteurs du charbon, du pétrole et du gaz, hors entreprises disposant d'un plan de transition et/ou de projets en lien avec les énergies renouvelables.

⁽²⁾ Outil développé par LBP pour mesurer l'impact de chaque transaction, et ainsi les conséquences globales de ses activités d'investissement comme de financement. L'IIIG évalue cet impact selon 3 axes : environnement, territoire, inclusion.

⁽³⁾ Location avec option d'achat, location longue durée.

GRAND PUBLIC ET NUMÉRIQUE

1^{ER} RÉSEAU DE PROXIMITÉ, HUMAIN ET NUMÉRIQUE

La branche Grand Public et Numérique (BGNP) travaille à la satisfaction des clients particuliers, professionnels et collectivités de moins de 10 000 habitants. Pour cela, elle développe une présence omnicanale, physique au travers de son réseau de bureaux de poste, et à distance en particulier avec laposte.fr. Fidèle aux valeurs citoyennes de La Poste, elle s'engage en faveur de l'inclusion sociale et pour un numérique responsable.

DÉFENDRE LE SOCLE DES ACTIVITÉS HISTORIQUES

Dans un contexte de baisse structurelle du courrier et d'intensification de la concurrence sur le marché du colis, la branche a réussi à rehausser la qualité de service avec une note Google de 4,3. Elle a développé le potentiel marchand de ses points de contact en enrichissant ses offres et en faisant progresser celles à valeur. Elle a innové dans les territoires en développant de nouvelles formes de présence (bureaux de poste itinérants, Place des Services⁽¹⁾, points de services dans les exploitations agricoles). Sur laposte.fr, elle permet aux particuliers de localiser et prendre rendez-vous avec un conseiller. Elle a également lancé un site dédié pour les professionnels. Ceci se traduit par une expérience client plus fluide et l'amélioration du NPS⁽²⁾ conjointement à celle de la Qualité de vie au travail (QVT) des postiers de la branche.

ACCÉLÉRER LES MOTEURS DE CROISSANCE

La branche a revisité ses méthodes de vente et son organisation commerciale. Ce nouveau modèle s'appuie sur la conquête de nouveaux

clients en espace commercial et de développement des opérations transactionnelles. Un travail relationnel approfondi avec les clients par les conseillers bancaires a permis une conquête bancaire nette positive de 65 000 nouveaux clients. La branche a par ailleurs développé de nouveaux services pour mieux répondre aux attentes des clients : l'examen théorique du code de la route (plus d'1 M d'examens réalisés en 2024), le timbre numérique, l'offre spécifique pour les clients Vinted et Mon Contact Logement⁽³⁾.

CONSTRUIRE LA CROISSANCE DE DEMAIN

La branche mobilise ses 400 experts en data et IA pour développer des solutions destinées aux entreprises et pour accélérer la transformation interne du groupe. Avec une augmentation de son chiffre d'affaires de plus de 34% en 3 ans, sa filiale Docaposte est le 4^{ème} acteur de la confiance numérique en France⁽⁴⁾ (elle était 6^{ème} en 2023), confirmant ainsi son rôle de relais de croissance pour le groupe et de pôle numérique de confiance éthique et souverain. En 2024, Docaposte a lancé Dalvia Santé. Distribuée par La Poste Santé & Autonomie, cette 1^{ère} offre d'IA générative éthique et souveraine est dédiée aux professionnels et aux établissements de santé. Docaposte a aussi lancé un pack cybersécurité inédit couvrant les besoins et enjeux des TPE, PME, ETI, des collectivités locales et des établissements de santé. Bpifrance s'est associée à Docaposte pour proposer cette offre de protection et de sauvegarde aux entreprises françaises.

Indicateurs de transformation 2024

1718

bureaux de poste modernisés depuis 2020 (+177 vs 2023)

21,6 M

de comptes clients particuliers sur laposte.fr (vs 25,3 M en 2023)

4,3/5

note Google des clients sur les bureaux de poste (vs 4,2 en 2023)

7,4/10

baromètre Qualité de Vie au Travail (vs 7,2 en 2023)

Docaposte, référence de la confiance numérique en France et en Europe

Avec Docaposte, la branche s'engage pour un numérique responsable au service de la société tout entière avec des solutions aux entreprises, aux administrations et au grand public, qui offrent le meilleur de l'innovation et la protection des données sensibles. Premier opérateur de données de santé en France avec 49 M de dossiers médicaux et premier hébergeur de données scolaires avec 18 M d'utilisateurs de Pronote, grâce à ses services tels que l'hébergement, l'identification, la signature électronique et l'archivage sécurisé, Docaposte assure la confidentialité, l'intégrité et la traçabilité des informations. Elle s'appuie sur des technologies avancées comme l'IA, le cloud souverain et la cybersécurité, ainsi que sur une expertise reconnue dans les domaines de l'édition, du conseil et du back-office numérique.

⁽¹⁾ Services de conciergerie d'hyperproximité du groupe La Poste.

⁽²⁾ Net Promoter Score : indicateur de mesure de la satisfaction client.

⁽³⁾ Service de mise en contact avec un expert de l'immobilier.

⁽⁴⁾ Source : Classement 2024 de l'Alliance pour la confiance numérique.

Un écosystème d'innovation au service des clients et des postiers

La Poste n'a eu de cesse d'innover au fil de son histoire afin de s'adapter et de bâtir un modèle multiactivité pérenne. Elle fait de l'innovation un levier majeur de sa transformation pour répondre aux nouveaux usages et attentes des clients. Elle a ainsi structuré tout un écosystème d'innovation au sein des entités du groupe, répondant à deux principaux objectifs.

DÉVELOPPER DES PARTENARIATS ET CRÉER DE NOUVEAUX USAGES À TRAVERS LES DISPOSITIFS D'OPEN INNOVATION

| ACCÉLÉRATION/INCUBATION

- **French IoT, Impact x Technologie**, l'accélérateur du groupe La Poste, dédié aux start-up numériques à impact positif met fin à 10 ans de développement. Il a accompagné plus de 130 start-up et plus de 70 collaborations sont nées entre les start-up et le groupe La Poste. French IoT a permis de fédérer un écosystème de grands groupes et de partenaires en territoire (CCI, French Tech, écoles, réseaux d'entrepreneurs...).
- **Platform 58**, l'incubateur de La Banque Postale, accompagne et héberge des start-up dans les domaines de la banque, de l'assurance, des technologies, mais également des services connexes à la finance, avec plus de 69 start-up incubées ou en cours d'incubation.

| FINANCEMENT

- **La Poste Ventures**, lancée en 2021, vise à accompagner les services à impact positif, générateurs de valeur pour les clients et le groupe. Depuis son lancement, 11 investissements ont été réalisés dans les domaines des territoires verts, de la santé, de la logistique et de la digitalisation.
- **115K**, lancé en 2022 par La Banque Postale, est un fonds dédié aux start-up et à l'innovation qui a déjà investi depuis sa création dans 12 start-up dans la FinTech.
- **Open CNP**, le fonds *corporate venture* de CNP Assurances, lancé en 2016 pour construire la finance et l'assurance de demain, a investi depuis sa création dans 20 start-up dans l'AssurTech.

Au total, les 3 fonds représentent une dotation de 300 M€.

ACCULTURER ET FAVORISER UNE DYNAMIQUE INTERNE D'INNOVATION

| PROGRAMME INTRAPRENEURIAT « IMPULSER 2030 »

Le programme vise à promouvoir l'innovation dans le groupe et à développer les compétences entrepreneuriales des collaborateurs. Depuis 2022, 66 collaborateurs ont suivi le programme et fait émerger de nombreux projets d'amélioration interne et de nouveaux services pour nos clients (création d'une filière de recyclage des VAE, de recyclage des cartes à puce, d'un outil de cyberprotection...).

| ACCULTURATION AUX MÉTIERS DE DEMAIN

La Poste s'est engagée dans une dynamique de formation des postiers au numérique, avec 100 000 postiers formés au numérique depuis 2021. En mars 2023, La Poste a ouvert son école de la *data* et de l'IA à ses collaborateurs et à des candidats externes, pour former en 2 ans 120 professionnels de l'IA, se fixant deux impératifs d'éthique et d'inclusion. La Poste s'est en outre dotée d'un pôle de plus de 400 experts de la *data* et de l'IA.

PROBAYES ET OPENVALUE, ACTEURS DE RÉFÉRENCE DANS L'IA ET LA DATA

Avec l'acquisition de Probayes en 2016, puis du cabinet Openvalue en 2021, La Poste a structuré en avance de phase la transformation de ses activités par la *data* et l'IA. Grâce à la complémentarité de leurs expertises, La Poste dispose d'une offre complète sur toute la chaîne de valeur des projets d'IA : design et architecture de la solution globale, transformation des données pour les adapter aux algorithmes d'IA et création des interfaces utilisateurs.

Plus de 40 initiatives d'IA **générative** sont ainsi fédérées et coordonnées par un programme dédié, qui partage également des réflexions de place et des partenariats avec l'INRIA⁽¹⁾, par exemple.



Probayes
Avec plus de 20 ans

d'expérience et de savoir-faire, elle compte parmi les acteurs de référence en France en IA et accompagne ses clients, du conseil au développement, à l'intégration et la maintenance de solutions d'IA sur mesure.



Openvalue
développe des solutions autour du *big data* et de l'IA et

mène des réflexions stratégiques et organisationnelles autour de ces univers. Elle rassemble une communauté d'experts qui bâtissent les outils analytiques et prédictifs de demain. Openvalue accompagne ses clients dans l'élaboration et la construction d'actifs technologiques valorisables : *machine learning*, *deep learning*, *natural language processing*, *computer vision*...

L'INNOVATION ET L'IA AU SERVICE DES CLIENTS ET DES POSTIERS

POUR AMÉLIORER L'EFFICIENCE DES PROCESSUS ET RENFORCER LA QUALITÉ DE SERVICE

L'IA est utilisée dans divers domaines pour améliorer les processus internes du groupe La Poste :

- **L'automatisation du traitement de nos factures fournisseurs** a permis de traiter près de 1,3 M de factures concernant plus de 60 000 fournisseurs par an ;
- L'optimisation de l'analyse des verbatims clients de la banque et de l'assurance a permis l'amélioration de la qualité des réponses faites à nos clients à travers des **chatbots** ;
- Les équipes RH se dotent d'**outils à base d'IA** qui optimisent la correspondance entre les CV et les offres d'emploi à la fois sur les compétences et la géographie.

D'autres innovations sont également testées dans les établissements du groupe :

- Le recours à des **exosquelettes** pour réduire la pénibilité du port des charges dans les établissements colis ;
- La mise en place de **robots robustes et autonomes** pour permettre de trier des petits colis, ou de véhicules de distribution autonomes pour alimenter le facteur dans sa tournée.

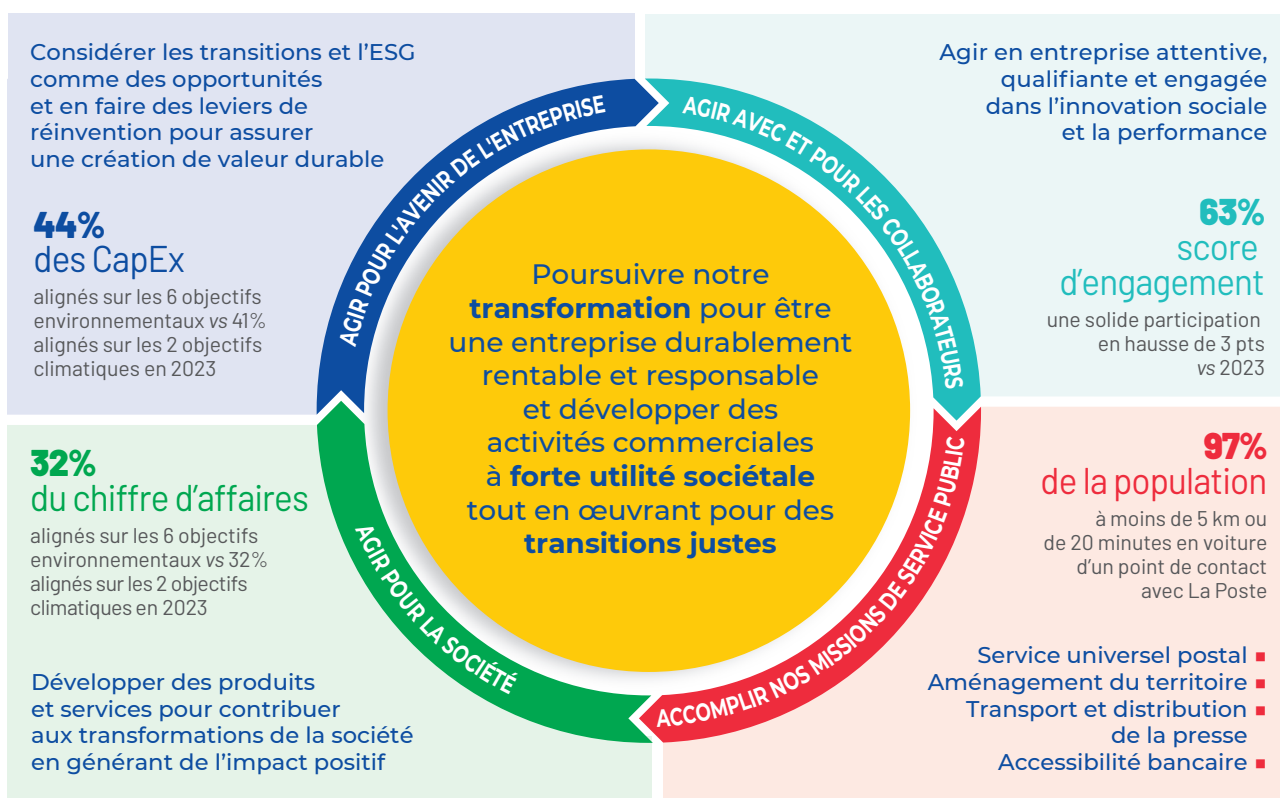
POUR DÉVELOPPER DE NOUVELLES OFFRES POUR LES CLIENTS

- En mai 2024, La Poste a lancé le **timbre numérique**, une solution digitale permettant d'affranchir son courrier en ligne en France métropolitaine.
- La Poste met **l'IA générative au service du marketing direct** pour les entreprises cherchant à améliorer l'impact et l'efficacité de leurs campagnes de courrier marketing. Grâce à l'intelligence artificielle, elle propose une création rapide et abordable de contenus adaptés et spécifiques.
- Des solutions d'**IA générative destinées aux professionnels de santé des hôpitaux** sont également en cours d'élaboration. Dalvia Santé par exemple permet d'accélérer la prise de connaissance de l'historique médical du patient en générant des synthèses ciblées sur les informations recherchées par le médecin.

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

Une entreprise durablement rentable et responsable

En 2024, le groupe a continué d'œuvrer pour une croissance rentable et responsable. Cet objectif irrigue l'ensemble de ses projets afin de conjuguer efficacité économique, performance opérationnelle et engagement. Il transforme ainsi de multiples domaines de la vie et des activités de l'entreprise, de la conception de nouvelles offres jusqu'aux processus de production, avec une attention particulière portée à l'accompagnement des fournisseurs, des collaborateurs et des clients.



AGIR POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE

PARTAGER NOS AMBITIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES AVEC LES SOUS-TRAITANTS

Geopost a recours à la sous-traitance pour le transport et la livraison de ses colis. Pour respecter ses engagements environnementaux et veiller aux conditions de travail, Geopost déploie le programme Partenaire de Référence à l'échelle européenne. Geopost a signé en 2024 un avenant à l'accord social avec UNI Global Union qui renforce ses ambitions en matière de durabilité sur les questions environnementales et sociales, et soutient son engagement envers les employés et les partenaires sur les droits de l'homme, les conditions de travail, la transparence et la responsabilité.

UNE CHECKLIST ESG POUR TOUT NOUVEAU PRODUIT DE LA BANQUE POSTALE

Une *checklist* ESG garantit la prise en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans la conception des produits et services. L'alignement avec les enjeux ESG de La Banque Postale est ainsi testé au travers de 29 points de vérification, s'articulant autour :

- du leadership dans l'expérience et la satisfaction client, et
- de l'ambition citoyenne au service d'une transition juste (réduction des inégalités, écosystèmes plus vertueux, mesure des impacts positifs et/ou contributifs, amélioration de la responsabilité sociétale des clients).

AGIR AVEC ET POUR LES COLLABORATEURS

LE SOUTIEN AUX POSTIERS AIDANTS

Le vieillissement de la population induit l'augmentation du nombre d'aidants, ce qui pose des problèmes concrets d'organisation aussi bien pour les collaborateurs concernés que pour les entreprises.

La Poste et les organisations syndicales ont signé en 2024 un nouvel accord en faveur des postières et postiers aidants. Il permet d'aménager le rythme de travail du collaborateur aidant dans le cadre d'une organisation du travail maîtrisée et optimisée.

Aujourd'hui, La Poste accompagne plus de 5 000 postiers aidants et est ainsi le premier employeur d'aidants en France.

LES POSTIERS TESTEURS EN SITUATION DE HANDICAP

La Poste compte près de 14 000 salariés en situation de handicap. Elle a mobilisé une communauté de 900 postiers en situation de handicap pour participer à des tests d'utilisation dans le cadre de la conception de solutions à destination des clients ou en interne. Cette communauté participe ainsi au développement de l'activité et de nouvelles offres, dont le caractère inclusif est renforcé par la même occasion.

Grâce à cette initiative, La Poste change le regard et l'approche de l'entreprise sur le handicap pour passer d'une logique de compensation à une logique de création de valeur.

ACCOMPLIR NOS MISSIONS DE SERVICE PUBLIC

DÉPLOIEMENT DE LA NOUVELLE GAMME COURRIER

Lancée en janvier 2023, la nouvelle gamme courrier a atteint son objectif de rendre le service attendu par les clients tout en réduisant l'impact

environnemental du transport et de la distribution, et en améliorant la santé et la sécurité au travail des collaborateurs. La nouvelle gamme courrier a permis de réduire les distances parcourues, d'optimiser le remplissage des camions et de mutualiser la distribution courrier/colis.

AGIR POUR LA SOCIÉTÉ

RÉSIDENCES SERVICES SÉNIORS

La Poste possède des actifs immobiliers en centre-ville qui ne sont plus adaptés aux besoins de l'entreprise. Elle les transforme en résidences services seniors et répond ainsi au besoin d'hébergement pour des seniors souhaitant rompre leur isolement. 2 nouvelles résidences ont été livrées en 2024 à Brest et Saint-Étienne. Elles proposent des logements de qualité et des services intégrés pour favoriser le lien social et le bien-vieillir à domicile.

PRONOTE, UNE SOLUTION DE CONFIANCE POUR L'ÉDUCATION

Pronote protège les données scolaires de 18 M d'utilisateurs dans un cadre éthique et souverain. 1^{ère} solution de vie scolaire en France avec 4,3 Mds de connexions par an, commercialisée dans 10 000 établissements du primaire au supérieur, Pronote est devenu en 30 ans un outil de référence sur le marché pour la communauté éducative (vie scolaire, enseignants, parents et élèves) et le 1^{er} éditeur du secteur de l'éducation à obtenir en 2024 la qualification SecNumCloud délivrée par l'ANSSI.

Engagée en faveur d'un numérique éducatif éthique, Docaposte s'est dotée d'une charte visant à favoriser une utilisation maîtrisée des données scolaires, en cohérence avec les valeurs de confiance et d'intégrité de La Poste. Un bouton « SOS harcèlement » sur l'application mobile permet aux élèves et aux familles d'entrer rapidement en contact avec les référents harcèlement de leur établissement et de disposer des contacts utiles.

UNE LARGE GAMME DE PRODUITS FINANCIERS CITOYENS

La Banque Postale étoffe et transforme sa gamme de produits et services bancaires à destination des particuliers (crédit immobilier à impact...), des collectivités et des entreprises (prêts verts et sociaux, à impact) avec des critères RSE exigeants. En 2024, la part de l'offre citoyenne dans la production de La Banque Postale pour accompagner ses clients dans une transition juste en leur permettant d'en devenir acteurs est de 30%.

Un modèle d'affaires créateur de valeur

MUTATIONS DE NOTRE SOCIÉTÉ

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

ÉVOLUTIONS MACROÉCONOMIQUES

Normalisation de l'inflation Faible croissance Baisse des taux d'intérêt

RESSOURCES

Capital humain

- 226 800 collaborateurs :
 - dont 22,9% à l'international
 - dont près de 10 000 dans les métiers de l'IT (data/IA)

Capital industriel et commercial

- Plus de 110 000 véhicules, dont 38% de véhicules électriques⁽¹⁾
- Plus de 11 000 bâtiments, alimentés à 89,3% en électricité d'origine renouvelable
- Infrastructures numériques (hébergement, data lakes)
- La Banque Postale : 12^e bancassureur de la zone euro⁽²⁾

Capital sociétal et relationnel

- 1^{er} réseau de services de proximité, humain et numérique, en France
- 152 000 points de service, relais commerçants et consignes dans le monde
- Une politique relations fournisseurs et achats responsables labellisée RFAR⁽³⁾
- 6,5 M d'identités numériques La Poste certifiées par l'ANSSI⁽⁴⁾

Capital financier

- Actionnariat stable et de long terme (100% capitaux publics)
- 23,4 Mds€ de capitaux propres part du groupe

Capital intellectuel

- Image de confiance, proximité
- Portefeuille de marques
- Innovation (ex. 3 fonds de corporate ventures : La Poste Ventures, 115K et Open CNP)

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

⁽²⁾ Source : total des actifs 2022 publiés sur un panel de 20 banques de la zone euro.

⁽³⁾ Label Relations Fournisseurs et Achats Responsables obtenu par La Poste SA et trois filiales.

⁽⁴⁾ Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information.

La Poste 2030, engagée pour vous

Une raison d'être forte

Un modèle multimétier porté par 4 branches

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

4 dynamiques portées par les branches

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

4 leviers d'action transverses

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

1 objectif de croissance rentable et responsable

en France et à l'international

Quatre missions de service public



Service universel postal⁽⁵⁾



Transport et distribution de la presse



Aménagement du territoire



Accessibilité bancaire

⁽⁵⁾ Avec notamment le lancement de la nouvelle gamme courrier depuis le 1^{er} janvier 2023.

MUTATIONS STRUCTURELLES DES MÉTIERS

Baisse des volumes
du Courrier

Baisse de fréquentation
des bureaux de poste

Forte pression
concurrentielle
sur le Colis

Contraintes
environnementales
croissantes

La Poste, une entreprise à mission



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

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

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

Une entreprise durablement rentable et responsable

Notre ambition

Poursuivre notre transformation pour être une entreprise durablement rentable et responsable et développer des activités commerciales à forte utilité sociétale tout en œuvrant pour des transitions justes.

Agir pour l'avenir de l'entreprise

Considérer les transitions et l'ESG comme des opportunités et en faire des leviers de réinvention pour assurer une création de valeur durable.

Agir avec et pour les collaborateurs

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

Agir pour la société et l'avenir des territoires

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

Accomplir nos missions de service public

CRÉATION DE VALEUR

Pour la planète

Trajectoire carbone du groupe La Poste compatible avec l'Accord de Paris (année de référence : 2021)

- -43,6% sur les scopes 1 et 2 et -25% sur le scope 3 à 2030
- Zéro émission nette à 2040
- Réduction des émissions de polluants atmosphériques (flotte interne, depuis 2021) :
 - -37,5% d'oxyde d'azote
 - -33,1% de CO

Pour les territoires

- En France, 97% de la population à moins de 5 km ou 20 minutes en voiture d'un point de contact
- 5,8 Mds€ de production annuelle de crédits auprès des collectivités locales
- 426 000 emplois directs, indirects et induits dans les territoires

Pour nos clients

- Plus de 14 Mds d'objets livrés en 2024
- De nombreux utilisateurs des sites web et applications numériques du groupe :
 - 22,4 M par mois sur laposte.fr
 - 29 M sur myDPD, depuis son lancement
 - 5,5 M par mois sur labanquepostale.fr
- 10 M de clients bancaires actifs
- 36 M d'assurés protection des biens et des personnes
- 13 M d'assurés épargne/retraite

Pour nos collaborateurs

- Index d'égalité professionnelle de La Poste : 94/100
- Formation au numérique, IA, data
- Fort niveau d'engagement des postiers mesuré dans le baromètre annuel : 63%

Pour nos fournisseurs

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

Pour nos actionnaires et investisseurs

Notations extra-financières :

- CDP : **Leadership CDP Climate Change**, Top 2% tous secteurs ;
- EcoVadis : **Top 1%** du secteur activités postales, courrier et transport multimodal de marchandises ;
- Moody's ESG Solutions : **n°1 dans le monde**, tous secteurs

Notations financières :

S&P Global **A** ; Fitch Ratings **A+**

Une création de valeur durable et partagée

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

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



COLLABORATEURS

14,0 Mds€

de rémunérations et cotisations sociales

Avec 226 800 collaborateurs et plus de 12 600 recrutements en France en 2024, le groupe La Poste est l'un des premiers acteurs du marché de l'emploi du pays.

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

Par ailleurs, dans le cadre de sa politique sociale, La Poste déploie des dispositifs ciblés en fonction des besoins de chacun pour accompagner le pouvoir d'achat de ses collaborateurs, notamment l'offre logement social (3 300 postiers logés par an et plus de 10 000 solutions logements pour l'aide à l'installation des jeunes collaborateurs).

CERTIFICATION TOP EMPLOYER

obtenue en 2023 et en 2024.



FOURNISSEURS ET PARTENAIRES

15,8 Mds€

d'achats et charges opérationnelles

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



ÉTAT ET COLLECTIVITÉS

0,3 Md€

d'impôts et taxes⁽¹⁾

Le groupe La Poste verse des impôts et taxes à l'État, dont 137 M€ contribuent au budget des collectivités en 2024.

La Banque Postale participe activement à la transition écologique des territoires. Elle est le premier financeur des collectivités locales et des établissements publics de santé avec 5,8 Mds€ de prêts accordés en 2024.



ACTIONNAIRES

Pas de dividendes distribués en 2024 au titre de l'exercice 2023

En soutenant ses orientations stratégiques, ces derniers participent à son développement.



SOCIÉTÉ CIVILE

Première entreprise publique à avoir adopté la qualité d'entreprise à mission, **La Poste contribue aux biens communs de la société tout entière**. Ainsi, les quatre missions de service public qu'elle réalise sont essentielles aux citoyens et à l'économie et ont représenté en 2023 une charge totale de 2,2 Mds€, avant compensations publiques, et de 1,2 Md€ après compensations.

Par son ancrage territorial et sa politique d'achats, **le groupe joue un rôle majeur dans le soutien au dynamisme économique local**. En France, il soutient ainsi 426 000 emplois (directs, indirects et induits soit 1,5% de l'emploi en France).

Entreprise de proximité, le groupe agit au quotidien pour le bénéfice de tous : citoyens, territoires, associations, etc., au travers de ses offres utiles et responsables. En France, une association sur dix est cliente de La Banque Postale.

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

En 2024, **La Poste et Geopost ont été « Supporteur Officiel » des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024**, contribuant ainsi au rayonnement de Paris 2024 sur tout le territoire. La Poste, avec ses 140 postières et postiers porteurs de la Flamme, a promu les valeurs de l'Olympisme au plus près des Français.

⁽¹⁾ Hors impôts sur les sociétés.

Les enjeux ESG clés du groupe

Les enjeux ESG clés du groupe sont issus de l'analyse de double matérialité de ses métiers.

IDENTIFIER LES ENJEUX ESG : UNE OPPORTUNITÉ

Identifier les enjeux ESG clés est une exigence de la directive CSRD⁽¹⁾ visant à s'assurer que les entreprises rendent compte de leurs activités en lien avec les enjeux ESG les plus pertinents. La méthode prescrite est celle de l'analyse de double matérialité⁽²⁾ qui consiste à identifier et qualifier les Impacts, Risques et Opportunités (IRO) en lien avec les enjeux ESG dans le cadre d'une analyse étendue à l'ensemble de la chaîne de valeur, *i.e.* en incluant les activités en amont (ex. sous-traitance) et en aval (ex. usages des clients) au-delà des activités en propre.

L'analyse de double matérialité est donc nécessaire pour identifier les enjeux et thématiques clés qui font l'objet d'un *reporting* dans le cadre de l'État de durabilité selon les normes ESRS de la CSRD.

Au-delà de l'exercice réglementaire, cette analyse offre l'opportunité de questionner et d'ajuster le socle des enjeux ESG positionnés au cœur des plans d'action du groupe, et de nourrir les orientations stratégiques.

- 5 métiers et les chaînes de valeur associées ont été analysés :
 - Transport et logistique

- Services de proximité
- Services numériques
- Réseau de distribution de services (points de contact)
- Banque / Assurance

- 16 enjeux ESG ont été définis en lien avec les 10 normes ESRS thématiques de la CSRD.

- 163 Impacts, Risques et Opportunités (IRO) ont été identifiés et qualifiés afin de déterminer leur matérialité au niveau groupe en vue de la définition du périmètre de *reporting* CSRD.

Le travail d'analyse collective a été réalisé par les métiers et au niveau groupe. Il a mobilisé des profils experts et le top management, ainsi que différentes parties prenantes (clients, ONG et experts externes) pour construire une vision fine et partagée des enjeux.

L'exercice a permis de préciser les spécificités métiers, en cohérence avec d'autres travaux de référence du groupe (cartographie des risques, cartographie du Devoir de vigilance, étude sur les risques et opportunités liés au climat).

DES ENJEUX ESG AU CŒUR DU PLAN STRATÉGIQUE...

Sur les 163 IRO identifiés, 45 sont matériels au niveau du groupe, dont 30 Impacts (1/3 positifs), 13 Risques et 2 Opportunités (cf. liste des IRO matériels communiquée en section 3.1.1.4 « Gestion des IRO » du présent document).

Les enjeux liés à la satisfaction client et à l'éthique sont majeurs, porteurs d'impacts et de risques. Ils correspondent au premier levier d'action du plan stratégique du groupe (cf. page 19).

Les enjeux sociaux (étendus à la chaîne de valeur) sont également prégnants, en lien avec des activités intensives en main-d'œuvre. Ils correspondent au 3^e levier d'action du plan stratégique, Pacte social et culture managériale, et sont illustrés dans la section « Agir avec et pour les collaborateurs » du rapport intégré (cf. page 41).

La décarbonation est le principal enjeu environne-

mental du groupe. Il est développé dans la section « Agir pour la planète » (cf. pages 34 à 37).

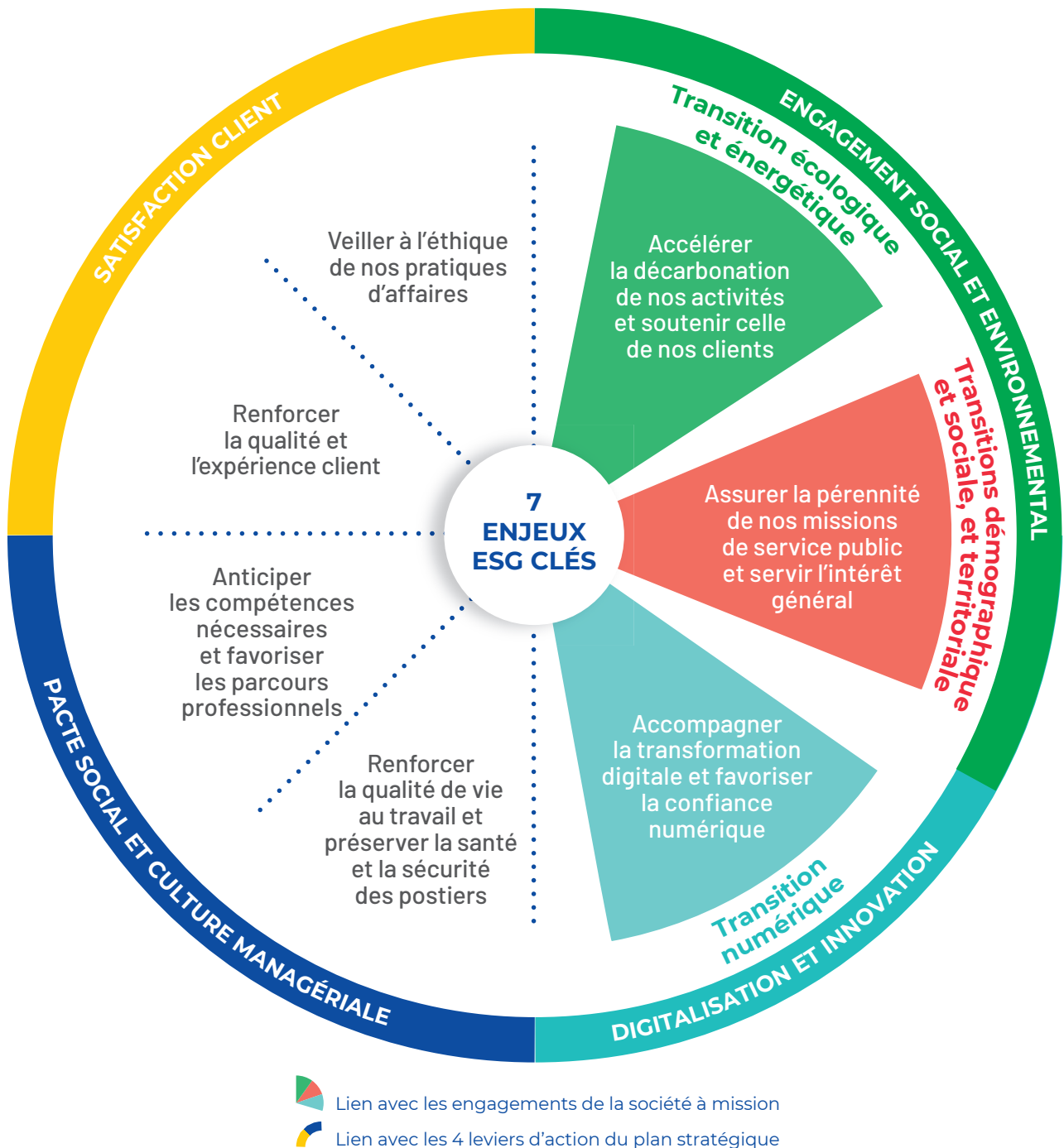
La matérialité des enjeux liés à l'adaptation au changement climatique, aux ressources et à l'économie circulaire s'affirme à long terme. Porteurs d'impacts et d'opportunités, ils requièrent d'être priorisés dès aujourd'hui compte tenu du temps nécessaire pour opérer les transformations nécessaires et développer de nouveaux modèles (cf. page 38).

La biodiversité n'est pas un enjeu matériel pour le groupe mais sa préservation fait partie intégrante des engagements pris par La Poste SA en qualité d'entreprise à mission (cf. pages 37 et 38).

Enfin, les enjeux sociétaux sont majeurs pour le groupe, en particulier ceux en lien avec la transition numérique, l'inclusion sociale et les territoires (cf. pages 42 et 43).

⁽¹⁾ Directive du 14/12/2022 transposée en droit français via l'ordonnance n°2023-1142 du 6/12/2023 relative à la publication et à la certification d'information en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise.

⁽²⁾ La matérialité d'impact évalue l'impact de l'entreprise sur l'environnement et les personnes (Impacts), tandis que la matérialité financière évalue l'impact des enjeux environnementaux et sociaux sur la création de valeur de l'entreprise (Risques et Opportunités).



... ET AU CŒUR DES ENGAGEMENTS DU GROUPE

Les résultats de l'analyse de double matérialité, en particulier la liste des enjeux ESG clés, confirment la pertinence des engagements de la société à mission et des leviers d'action qui sont au cœur du plan stratégique.

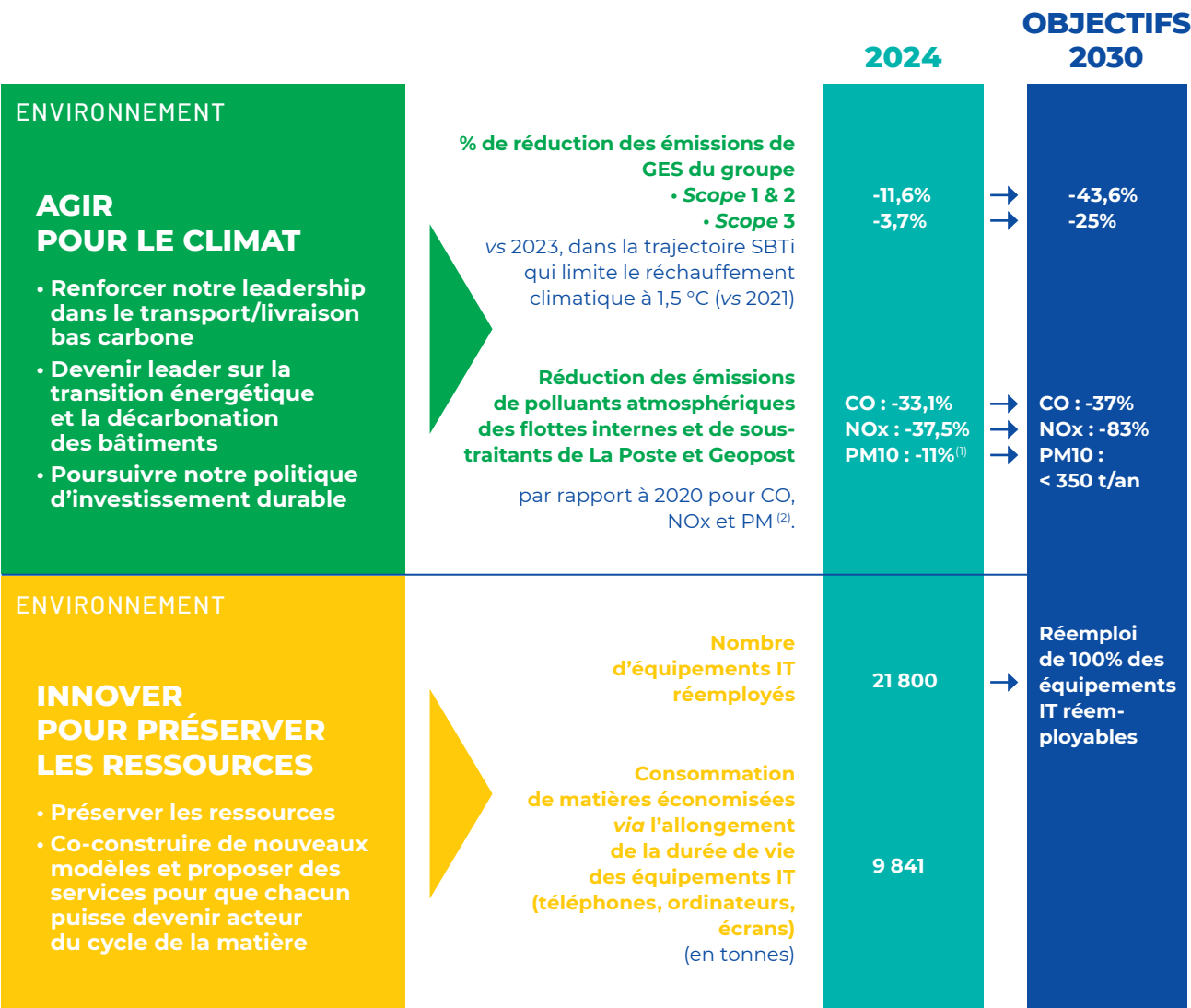
Ceux-ci montrent une assez forte corrélation entre matérialité d'impact et matérialité financière caractérisant les activités du groupe. Cette convergence – rarement constatée – conforte l'objectif stratégique de croissance rentable et responsable et pousse le groupe à l'action.

Agir pour la planète

La décarbonation est le principal enjeu environnemental du groupe. Il s'engage à réduire significativement ses émissions à moyen terme et à atteindre Zéro émission nette à horizon 2040, dans le cadre d'une trajectoire certifiée SBTi.

L'enjeu des ressources et de l'économie circulaire est porteur d'impacts et d'opportunités qui deviendront majeurs à long terme. Le groupe se mobilise dès à présent pour évaluer ses impacts et saisir les opportunités de développement de nouveaux modèles.

L'enjeu de préservation de la biodiversité, bien que non matériel, n'est pas pour autant délaissé par le groupe.



⁽¹⁾ Les données 2024 relatives à la réduction des émissions de polluants atmosphériques sont estimées.

⁽²⁾ Les PM10 incluent les PM2,5.

AGIR POUR LE CLIMAT

MESURER LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Depuis 2023, la mesure des émissions de GES du groupe couvre l'intégralité des catégories du *scope 3*, telles que définies par le *GHG Protocol*, au périmètre de l'ensemble des entités consolidées.

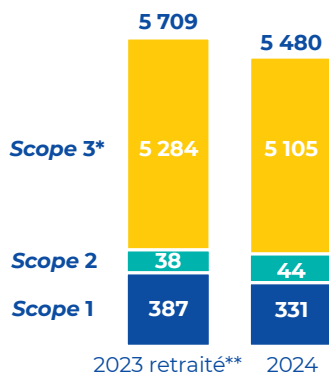
En 2024, les émissions de GES du groupe La Poste sont en baisse de 228 528 teqCO₂ vs 2023 ⁽¹⁾ sous les effets d'une dynamique engagée dans l'ensemble des branches du groupe :

- poursuite de l'électrification de la flotte et optimisation des transports routiers détenus en propre et sous-traités ;

- déploiement progressif de nouvelles modalités de transport décarbonées (biogaz et biocarburants) ;
- baisse continue du transport aérien ;
- poursuite d'une politique immobilière durable ambitieuse.

Afin d'offrir davantage de transparence à ses clients en leur donnant accès à une mesure objective et harmonisée de l'empreinte carbone de leurs livraisons, le groupe promeut les initiatives européennes visant à mettre en place un référentiel de calcul et de déclaration des émissions par colis, comme *Parcel Delivery Environmental Footprint*.

Émissions du groupe par scope
(en kteqCO₂)

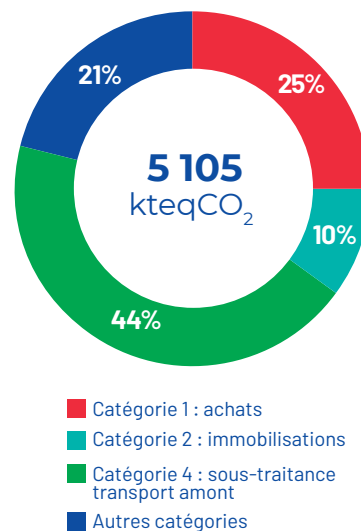


Scope 1 : émissions directes de l'entreprise. **Scope 2** : émissions indirectes liées à sa consommation d'énergie. **Scope 3** : émissions associées aux activités en amont et en aval de la chaîne de valeur, incluant les émissions des fournisseurs et sous-traitants.

* Hors catégorie 15 : portefeuilles d'investissements LBP SA – LBP AM – CNP Assurances – Louvre Banque Privée. Retraitement de la catégorie 4 du *scope 3* de 2023

** Catégorie 4 du *scope 3* retraitée

Répartition des émissions du scope 3 par catégorie
(en kteqCO₂)



RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Nouvelle trajectoire carbone

Le groupe La Poste a obtenu en mars 2024 la validation par l'initiative SBTi de sa trajectoire Zéro émission nette à horizon 2040, soit avec une décennie d'avance sur les objectifs fixés par l'Accord de Paris.

Après avoir dépassé de 5 points, avec deux ans d'avance, l'objectif de réduction de 30% de ses émissions de CO₂ sur le périmètre de ses activités historiques à horizon 2025 (par rapport à 2013), le groupe La Poste poursuit sa lutte contre le réchauffement climatique. Il s'engage désormais à réduire ses émissions de GES :

- **À horizon 2030 :**
 - de **43,6%** pour celles liées à son activité et à l'énergie,
 - de **25%** pour le *scope 3* (émissions indirectes des fournisseurs et sous-traitants en particulier).

→ À horizon 2040 :

- de **90%** tous *scopes* confondus pour atteindre **Zéro émission nette**.

En 2024, au périmètre groupe des catégories SBTi, les émissions de GES sont en baisse de 6,8% vs 2023..

Budget carbone : la naissance d'une nouvelle comptabilité

La robustesse de cette trajectoire validée par la SBTi repose sur le budget carbone mis en place par le groupe pour piloter son action en combinant le suivi des réductions de GES et les impacts financiers qui y sont liés. Cette initiative vise à :

- mettre en cohérence les programmes d'investissement et d'action avec la trajectoire de décarbonation du groupe dans un environnement économique et budgétaire contraint ;
- assurer une allocation optimale des ressources.

⁽¹⁾ Cette donnée correspond à la réduction sur l'empreinte totale du groupe toutes catégories confondues. Au périmètre des entités groupe pour les catégories soumises à SBTi, la réduction s'élève à 306 768 teqCO₂ entre 2023 et 2024.

I ACTIONNER LES LEVIERS LIÉS AU PLAN DE TRANSITION

Pour atteindre ses objectifs de réduction de GES, le groupe La Poste mobilise de nombreux leviers de décarbonation pour adapter ses *process* et conduire ses métiers vers une économie bas carbone.

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Décarboner le premier et le dernier km

- Décarboner les modes de transport (électrification, vélos-cargos...)
- Optimiser les schémas logistiques (logistique urbaine)

Services-Courrier-Colis

- **22 945** véhicules électriques
- **42,3%** de la flotte bas carbone (hors vélos cargo et VAE)

Geopost

- **10 459** véhicules à faibles émissions, soit
- **15,0%** de la flotte bas carbone
- **203** dépôts urbains (-6,9% vs 2023)

Décarboner l'acheminement

- Décarboner les modes de transport (biogaz, biocarburants, dont HVO, électrification...)
- Optimiser les schémas logistiques (chargement en vrac et vrac rangé, optimisation des distances...)

- Km parcourus :
-5,6% pour l'activité Courrier
-3,8% pour l'activité Colis
- **10,9%** de km parcourus en mode bas carbone, dont :
12,5% pour le Colis
9,7% pour le Courrier
- **-11%** de réduction d'émissions par colis⁽¹⁾
- **-13%** de réduction du transport aérien⁽¹⁾

- **16,3%** des km parcourus en mode bas carbone, soit +41% de km parcourus en mode bas carbone vs 2023
- **-6,8%** d'émissions par colis (toutes sources d'émissions confondues)

BANCASSURANCE

Portefeuilles
La Banque Postale
et ses filiales



Objectifs à 2030 :

- **8 Mds€** de financements d'actifs et de projets déployés dans les énergies renouvelables
- Financement et accompagnement de la transition des particuliers : offres dédiées à la consommation durable, la promotion de l'épargne responsable, aux nouveaux produits financiers durables
- Intégration des critères de transition climatique aux règles de gestion et de pilotage des portefeuilles

NUMÉRIQUE

CNP Assurances,
Docaposte,
DSI des branches⁽²⁾



- Optimisation de *data centers*
- Déploiement du label Numérique responsable
- Développement de produits bas carbone

IMMOBILIER

Accélérer la transition
énergétique du parc
immobilier postal



Objectifs à 2030 :

- **-35%** d'émissions de GES
- **-20%** de consommation énergétique des bâtiments
- Installation d'infrastructures de recharge pour véhicules électriques (IRVE)
- Développement d'énergies renouvelables

DOMICILE-TRAVAIL

Décarboner le trajet
domicile-travail de **-25%**
entre 2021 et 2030

- Formations à l'écoconduite
- Forfait mobilité durable, remboursement abonnement transport en commun
- Indemnité compensatoire aux véhicules d'entreprise
- Électrification des véhicules de fonction
- Incitation au recours à des mobilités actives

⁽¹⁾ Au périmètre national.

⁽²⁾ Le groupe La Poste et La Banque Postale ont obtenu le label Numérique Responsable (niveau 2) de l'Institut du numérique responsable.

I S'ADAPTER AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le changement climatique représente une menace à long terme dont les répercussions sont déjà perceptibles. Il pourrait coûter en moyenne 19% du PIB mondial chaque année d'ici 2050⁽¹⁾.

Un monde qui se réchauffe, avec une multiplication des aléas climatiques extrêmes, serait porteur de risques sur la pérennité des actifs et de risques opérationnels pouvant occasionner des pertes de revenus.

Le changement climatique pourrait aussi être source d'opportunités pour le groupe, en lien avec le développement de la logistique bas carbone et le financement de la transition énergétique.

Dans ce contexte, le groupe anticipe pour :

- garantir la résilience climatique sur la durée de ses 11 000 sites immobiliers, qu'il s'agisse de bâtiments tertiaires ou de production ;

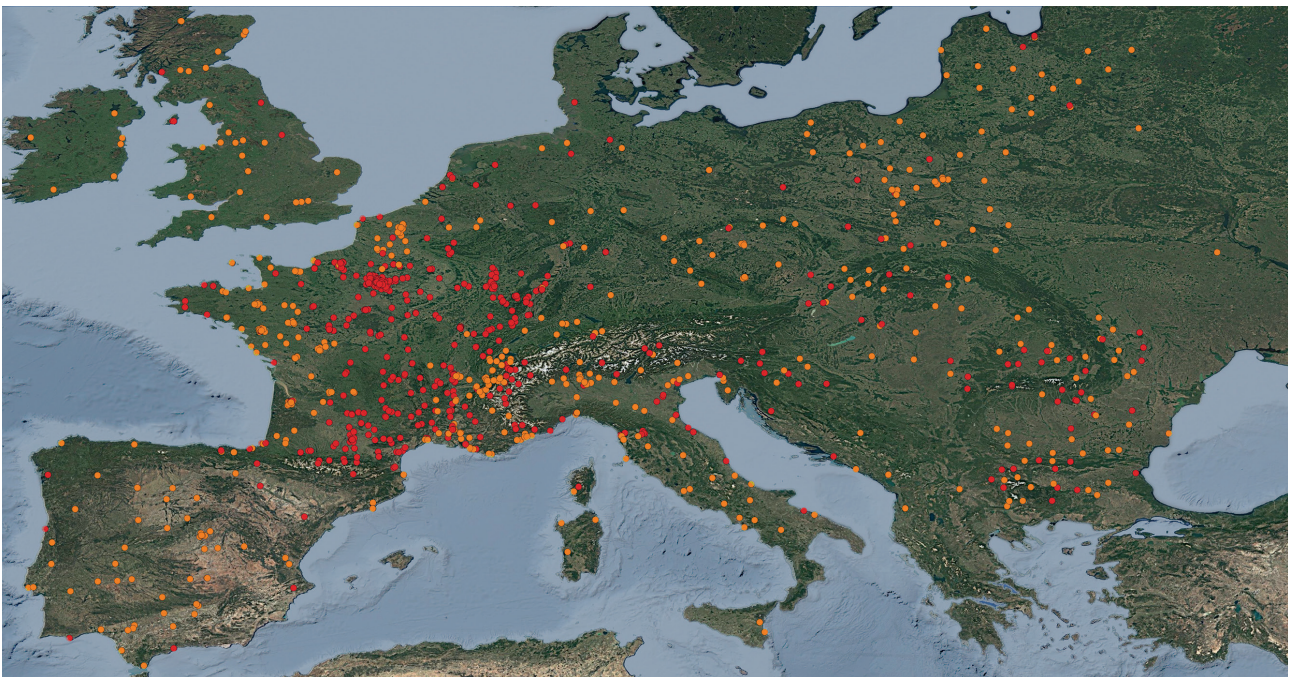
→ identifier et prévenir les impacts du changement climatique sur les collaborateurs. De nombreuses expérimentations sont en cours : filets d'ombrage, t-shirts anti-transpirants, gilets rafraîchissants, bracelets d'alerte et isolation dans des caisses mobiles, etc ;

- faire évoluer son modèle d'affaires en intégrant pleinement le sujet de l'économie circulaire comme une source d'opportunités et de création de valeur.

Depuis 2021, le groupe poursuit ses travaux pour mettre en œuvre les recommandations de la TCFD⁽²⁾, notamment sous l'angle du chiffrage des impacts, en accompagnant les branches et filiales dans l'adaptation de leurs activités, mais aussi en contribuant à l'adaptation de la société par sa présence territoriale et son rôle sociétal.

I ANALYSER L'EXPOSITION AUX ÉVÈNEMENTS EXTRÊMES

Sites en Europe avec une exposition élevée ou extrême aux aléas climatiques d'ici 2030 (scénario +4 °C)⁽³⁾



Niveau d'exposition

● Élevé ● Extrême

Diverses analyses d'exposition ont permis d'étudier les 11 000 actifs immobiliers du groupe couvrant toutes les branches du groupe et une zone géographique mondiale.

Sur le niveau d'exposition maximal, 392 actifs sont considérés comme extrêmement exposés à 4 aléas climatiques (inondations, feux, tempêtes, glissements de terrain) d'ici 2030, dans un scénario à +4 °C.

⁽¹⁾ Étude publiée dans la revue Nature, avril 2024.

⁽²⁾ Task force on climate-related financial disclosures.

⁽³⁾ Dans une trajectoire de réchauffement climatique de +4 °C à horizon 2100.

INNOVER POUR PRÉSERVER LES RESSOURCES

UNE MESURE DE « L'EMPREINTE RESSOURCES » INNOVANTE

Pour maîtriser et optimiser l'utilisation des ressources et les impacts associés, il est indispensable d'en mesurer l'empreinte des activités du groupe. Cette première étape permet d'identifier les leviers pertinents et le potentiel d'amélioration nécessaire pour définir une trajectoire, et mettre en œuvre des plans d'action.

En 2024, le groupe a initié des travaux visant à développer une méthode de référence de mesure de son empreinte ressources et à définir sa 1^{ère} trajectoire ressources. Avoir une visibilité complète sur l'ensemble des ressources et matières consommées permettra de définir un scénario d'évolution positive de cette empreinte (*via* plus de sobriété et/ou recyclage, reconditionnement...).

Pour établir une méthodologie partagée, le groupe La Poste a lancé un projet de recherche appliquée avec l'appui de spécialistes (*I Care by BearingPoint* et *Eco2 Initiative*) et d'un comité scientifique composé d'experts reconnus sur ces enjeux (ADEME⁽¹⁾, l'Institut national de l'économie circulaire – INEC, WWF⁽²⁾, l'Université de Lausanne, la *Circle Economy Foundation*).

DE NOMBREUSES INITIATIVES

Au-delà des travaux fondamentaux en cours, le groupe a lancé de nombreuses initiatives, avec la sobriété pour point commun : réemploi, réparation, reconditionnement, valorisation des déchets.

40 tonnes de vêtements professionnels recyclés en 2024 par Recygo

Alors qu'au 1^{er} janvier 2025, le tri et la valorisation des vêtements professionnels usagés deviendront obligatoires, La Poste a mis en place une filière pionnière,

100% française, pour leur recyclage. Depuis janvier 2024, Recygo, filiale de La Poste, propose une offre de service de collecte et de recyclage aux services publics et à toutes les entreprises pour tous les vêtements professionnels, partout en France et quelles que soient les quantités.

1456 vélos à assistance électrique reconditionnés en 2024

Nouvelle Attitude, filiale du groupe La Poste, offre au grand public, aux entreprises et au secteur public la possibilité d'acheter des vélos de facteurs reconditionnés par du personnel en insertion professionnelle. 626 vélos reconditionnés ont été vendus en 2024.

Environ 6 M d'emballages postaux réutilisables en 2024

La Poste est engagée depuis plus de dix ans dans l'éco-conception des emballages vendus à ses clients, en promouvant notamment une gamme d'emballages réutilisables deux fois. En parallèle, La Poste encourage ses clients e-commerçants dans l'usage des emballages réutilisables et dans la réduction du vide dans leurs colis. Elle est à l'origine de la spécification AFNOR 2210 Emballages d'expédition réutilisables, applicable quel que soit le transporteur.

2 M€ économisés grâce au réemploi en interne depuis 2021

La Bourse aux Matériels est un service d'échange interne à l'entreprise, en cours de déploiement, qui permet aux établissements de réemployer des objets au lieu de les jeter, générant ainsi des économies matérielles et des impacts financiers et environnementaux positifs. En cumulé sur l'année 2024, 271 transactions ont permis d'échanger plus de 39 000 objets. Depuis le début du projet en 2021, 494 tonnes de CO₂ ont été économisées.

PROTÉGER LA BIODIVERSITÉ

La biodiversité conditionne l'habitabilité de la planète. Elle est au croisement de l'ensemble des enjeux environnementaux et intrinsèquement liée à d'autres enjeux matériels pour le groupe, tels que le changement climatique, la pollution et les ressources. L'engagement du groupe en faveur de la biodiversité s'inscrit dans une vision de responsabilité à long terme pour lutter contre l'érosion de la biodiversité et la dégradation des écosystèmes.

Dès 2023, La Poste a fait partie des toutes premières entreprises à mesurer son impact sur la biodiversité. À fin 2024, l'empreinte *Global Biodiversity Score* (GBS) du groupe a été élargie et intègre désormais La Poste SA, Geopost, et le groupe La Banque Postale (hors portefeuilles).

Cette empreinte est évaluée :

- pour la **mesure statique** à **1181 MSA.km² terrestres**⁽³⁾, et
- pour la **mesure dynamique** à **12,8 MSA.km² terrestres**.

Le groupe La Poste concentre ses efforts sur 2 leviers sur lesquels il peut avoir une action directe pour minimiser les impacts de ses activités sur la biodiversité et les écosystèmes :

- l'artificialisation des sols *via* ses activités et son implantation immobilière. Le groupe s'engage, avec sa foncière La Poste Immobilier, à contribuer au ZAN⁽⁴⁾ à 2050 pour limiter la pression du changement d'usage des terres ;
- l'impact de ses financements et de ses investissements au travers de ses activités de bancassurance. La Banque Postale a défini une politique de sélection et d'exclusion de ses actifs en portefeuille.

⁽¹⁾ Agence de l'environnement et de la maîtrise énergétique. ⁽²⁾ World Wildlife Fund. ⁽³⁾ La pression sur les écosystèmes s'exprime en *Mean Species Abundance* (MSA) par km². Elle mesure l'abondance moyenne des espèces et permet de caractériser l'intégrité des écosystèmes. ⁽⁴⁾ Zéro artificialisation nette.

Nos impacts au regard de la Taxonomie européenne

LA TAXONOMIE VERTE EUROPÉENNE DÉFINIT 6 OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX

| 2 OBJECTIFS CLIMATIQUES

- Atténuation du changement climatique
- Adaptation au changement climatique

| 4 AUTRES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX

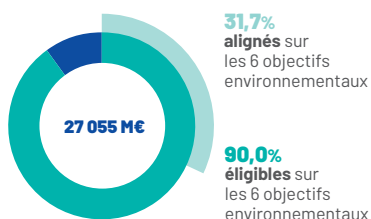
- Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines
- Transition vers une économie circulaire
- Contrôle de la pollution
- Protection et restauration de la biodiversité des écosystèmes

Le groupe détermine les parts éligibles et alignées de ses activités au regard de ces objectifs sur la base de méthodologies présentées en section 3.1.2.4 « Taxonomie » du présent document.

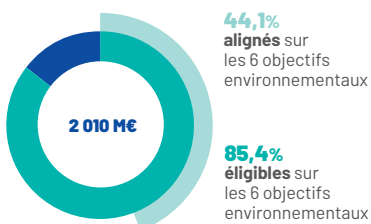
PÉRIMÈTRE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL

Au regard des critères ambitieux de la Taxonomie, notamment dans le domaine des transports, visant à atteindre les objectifs fixés par l'Accord de Paris, le groupe se situe parmi les entreprises les plus avancées dans ses secteurs d'activité au niveau européen.

Chiffre d'affaires



CapEx

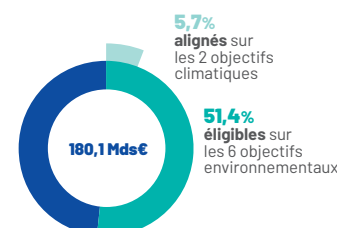


PÉRIMÈTRE DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES

La Banque Postale a pour la première fois calculé son ratio d'éligibilité à fin 2024 au regard des six objectifs environnementaux. Le *Green Asset Ratio* de La Banque Postale est stable par rapport à 2023. Le montant des actifs alignés est lui en légère augmentation. Il est essentiellement composé des prêts immobiliers aux ménages alignés aux critères de la Taxonomie.

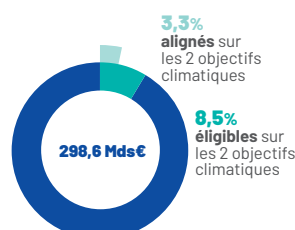
| ACTIVITÉS BANCAIRES

Actifs couverts (vision chiffre d'affaires)

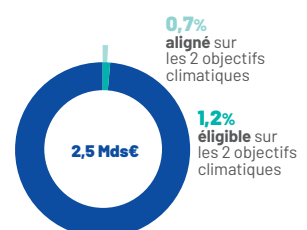


| ACTIVITÉS D'ASSURANCE

Investissements couverts



Primes d'assurance non-vie





Une entreprise utile et engagée

Plus de 226 800 collaborateurs font vivre les valeurs du groupe au quotidien dans le monde. Il est l'un des premiers employeurs de France. Agir avec et pour les collaborateurs est au cœur du modèle social de l'entreprise, à la fois attentive, qualifiante et engagée dans l'innovation sociale et la performance.

Le groupe porte aussi l'ambition de sécuriser les personnes et les échanges afin de développer la confiance, indispensable dans un environnement en mutation rapide. Il développe des solutions d'assurance et des offres sécurisées de gestion des échanges. Il garantit la protection des données et propose des solutions numériques éthiques, souveraines et accessibles à tous.

Présente sur tout le territoire, La Poste est un acteur majeur de sa vitalité. Elle adapte et réinvente sa présence et ses services pour satisfaire les besoins de tous. 1^{er} financeur des collectivités locales et des établissements publics de santé, La Banque Postale se positionne comme un partenaire incontournable de l'action publique pour développer les territoires inclusifs, dynamiques et écologiques de demain.

		2024	OBJECTIFS 2030
SOCIAL	AGIR AVEC ET POUR LES COLLABORATEURS <ul style="list-style-type: none">• Accompagner la transformation du groupe et de ses métiers• Placer la cohésion sociale au cœur des actions engagées en faveur des collaborateurs et de tous ceux qui délivrent les services du groupe• Être une entreprise attentive, qualifiante et engagée	 <ul style="list-style-type: none">Nombre de postiers certifiés dans des parcours de reconversion internesNombre de jeunes de moins de 30 ans accueillis au sein du groupe (stages, alternances, CDD, CDI)	<div>3 000 → 6 000</div> <div>24 080 → Maintien</div>
SOCIÉTAL	AGIR POUR LA SOCIÉTÉ ET L'AVENIR DES TERRITOIRES <ul style="list-style-type: none">• Assurer la sécurité et l'éthique numérique• Être un acteur de la santé et du bien-vieillir (ex : services au domicile, livraison de repas...)• Soutenir le développement et les projets dans les territoires	 <ul style="list-style-type: none">Nombre de clients actifs Digiposte et Identité Numérique de La PosteNombre de bénéficiaires des services d'accompagnement des publics âgés et fragilesProduction annuelle de crédits auprès des collectivités locales (dont prêts verts et sociaux)	<div>18,5 M → ND</div> <div>283 273 → ND</div> <div>5,8 Mds€ → ND</div>

AGIR AVEC ET POUR LES COLLABORATEURS

La politique des ressources humaines trouve ses racines dans le socle des valeurs du groupe : ouverture, considération, équité, accessibilité, proximité et sens du service, avec l'ambition d'être une entreprise à impact positif pour la société. La réussite des transformations menées par le groupe prend source dans l'humain. L'ambition est de faire cohésion et d'être un groupe attentif, qualifiant et engagé dans l'innovation sociale et la performance.

I UN GROUPE ATTENTIF...

Une réduction de 10% des accidents du travail

Le développement du management de la sécurité dans les activités de la branche Services-Courrier-Colis, les plus exposées au risque physique, a permis une réduction de 10% des accidents du travail au cours des 3 dernières années grâce à la mise en œuvre de différents standards : observations structurées et régulières des postes de travail, protocoles de dialogue dédiés à la sécurité, briefs quotidiens, tours de terrain des managers en extérieur, etc.

Une qualité de vie au travail (QVT) qui se renforce : l'indice QVT du baromètre d'engagement progresse à 6,8/10

Parmi les actions mises en œuvre, La Poste déploie la démarche « Bienveillants » avec une cible de 1 000 « Bienveillants » à horizon 2025. Ils étaient 600 à fin 2024. Cette démarche vise à créer du lien et à favoriser des relations de travail sereines et apaisées en apprenant à détecter et écouter des collègues qui peuvent avoir des besoins de soutien et d'accompagnement.

Plus de 10 000 solutions logement proposées

En 2024, plus de 10 000 postiers ont pu bénéficier d'une solution logement proposée par La Poste : logement temporaire, accès au parc locatif, accession à la propriété ou logement accompagné. La Poste réserve chaque année des logements pour les postiers auprès des bailleurs et expérimente de nouvelles formes d'accompagnement au logement.

I QUALIFIANT...

Un taux d'accès à la formation de plus de 90%

Parmi les dispositifs de formation, La Poste a créé des parcours de reconversion interne vers les métiers qui recrutent : en 2024, le cap du 3 000^e postier certifié dans le cadre de ces parcours a été dépassé. La Poste accompagne ainsi l'évolution de carrière des postiers en leur donnant l'opportunité de changer de métier et de bénéficier d'une formation certifiante reconnue.

Sur les 100 000 postiers formés au numérique, plus de 70 000 postiers ont suivi la formation « Objectif IA »

En partenariat avec l'Institut Montaigne, OpenClassrooms et la Fondation Abeona, l'Institut Groupe La Poste propose une formation en *e-learning* d'initiation à l'intelligence artificielle pour tous les postiers.

École de la data/IA : première promotion de l'itinéraire balisé Data Analyst

En 2024, La Poste a célébré la première promotion des diplômés de l'École de la data/IA, qui ont reçu un titre professionnel de niveau bac+4 dont le diplôme est inscrit au Répertoire national des certifications professionnelles et qui ont ainsi pu bénéficier d'une nouvelle opportunité professionnelle sur ce métier d'avenir.

I ET ENGAGÉ...

10 accords collectifs majoritaires pour installer les Comités sociaux et économiques

En 2024, La Poste SA a poursuivi la transformation de son dialogue social et a signé 10 accords collectifs majoritaires visant à installer les Comités sociaux et économiques (CSE). Ces nouvelles instances représentatives du personnel font évoluer La Poste SA vers une représentation de droit commun, avec 32 CSE d'établissement, des commissions, des représentants de proximité, des délégués syndicaux et un CSE central.

Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à tous les niveaux de l'entreprise

La Poste SA compte 51,5% de femmes dans l'entreprise, près de 40% de femmes parmi les cadres dirigeants et stratégiques, et a atteint l'égalité salariale entre les femmes et les hommes. Les index d'égalité professionnelle de ses principales filiales figurent parmi les meilleurs en France : 94/100 pour La Poste SA, 92/100 pour La Banque Postale, 100/100 pour CNP Assurances.

Emploi des jeunes et égalité des chances

La Poste se mobilise en faveur de l'emploi des jeunes en accueillant chaque année plus de 24 000 jeunes de moins de 30 ans en CDI, CDD, alternances ou stages et veille à l'égalité des chances en travaillant avec les missions locales et le tissu associatif pour favoriser l'insertion des personnes éloignées de l'emploi ou issues des quartiers défavorisés.

I SUR TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR

Travailleurs de la chaîne de valeur

La Poste noue des relations de confiance au sein des territoires, notamment en France auprès des petites et moyennes entreprises. En tant que donneur d'ordre, le groupe La Poste veille aux conditions de travail et au respect des droits fondamentaux des hommes et des femmes qui œuvrent tout au long de sa chaîne de valeur. La diversification des activités de La Poste exige une gestion spécifique des impacts et des risques relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur, adaptée à sa structure multiactivité.

AGIR POUR LA SOCIÉTÉ ET L'AVENIR DES TERRITOIRES

La transition numérique est un enjeu majeur, porteur de risques (cybersécurité, éthique) et aussi d'opportunités pour le groupe, en lien avec son positionnement sur le numérique de confiance. La réalisation des missions de service public et les services d'intérêt général figurent également parmi les enjeux clés du groupe, qui adapte son réseau de points de contact pour assurer efficacement sa mission d'aménagement du territoire. Au croisement de ces enjeux du numérique et de l'intérêt général, le groupe innove pour adresser les défis de la santé dans les territoires.

I ÊTRE L'OPÉRATEUR DE CONFIANCE

La Poste agit pour protéger les biens, les personnes et la donnée et sécuriser l'ensemble de la chaîne de valeur pour développer la confiance. Pour cela, elle déploie sur toute la chaîne de valeur un environnement de travail, des infrastructures et des équipements sûrs, accessibles, souverains et éthiques, notamment en matière numérique.

Assurer la cybersécurité

Face à une recrudescence des menaces cyber, le groupe analyse les risques qui pèsent sur ses activités en cartographiant sa structure juridique et technique, en réalisant une veille sur les attaques et les vulnérabilités, etc. En 2024, ce travail a notamment permis au groupe de fermer plus de 5 000 sites utilisés pour le phishing, dont les attaques visaient les sites bancaires et de transport.

Agir pour une IA éthique

Le groupe La Poste souhaite saisir les opportunités offertes par l'IA en développant des projets *Ethics by Design*, en cohérence avec son engagement de promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal.

Il a adopté une charte éthique *data* & IA à l'occasion de VivaTech 2024. Il anticipe la réglementation européenne (AI Act) et contribue à la création d'un pôle de souveraineté numérique français. Avec plus de 100 projets en cours, le groupe La Poste connaît une forte dynamique autour de l'IA.

Proposer des solutions pour un numérique de confiance

Pour accompagner la transition numérique des entreprises et des territoires, Docaposte conçoit, développe et opère des parcours numériques en s'appuyant sur ses briques technologiques de confiance (identification, facture, vote et recommandé électroniques, archivage, solutions éducatives et de vie scolaire, plateformes de services).

3 métiers	3 assets technologiques	Pour traiter des données sensibles
Éditeur / Intégrateur	Data / IA	de l'administration
Conseil / Service	Cloud	des entreprises
Back-office numérique	Cyber	des citoyens

2 exemples de solutions de confiance

- **Signature électronique** : Docaposte propose l'offre la plus complète du marché qui couvre l'ensemble des besoins de sécurité et opère plus de 150 M de signatures par an.
- **Digiposte** : ce coffre-fort numérique permet aux particuliers de conserver et de récupérer leurs documents. Hébergé en France, il garantit les plus hauts standards de sécurité et permet de récupérer et transmettre des documents auprès d'organismes privés ou publics (téléphonie, impôts, services sociaux...). Digiposte compte 12 M d'utilisateurs actifs en 2024.

Développer des usages numériques de confiance en écosystème

- **Cloud de confiance** : Docaposte, Dassault Systèmes, Bouygues Telecom et la Banque des Territoires ont associé leurs expertises au sein d'un consortium 100% français. NumSpot propose une offre d'hébergement souveraine et de confiance pour protéger les données sensibles comme celles du secteur public, de la santé et de l'éducation.
- **IA générative éthique, souveraine et responsable** : Docaposte a lancé Dalvia Santé, une solution innovante d'IA générative qui permet aux professionnels de santé de gagner du temps sur les tâches administratives pour se concentrer sur les tâches médicales à forte valeur ajoutée.

CONTRIBUER À TRANSFORMER LE SYSTÈME DE SANTÉ

La Poste ambitionne de répondre présent pour tous, partout, tous les jours et d'inventer de nouveaux services et de nouveaux modèles pour répondre aux besoins émergents de la société avec une attention pour les plus vulnérables.

La Poste Santé & Autonomie s'engage pour des parcours de santé éthiques, innovants et efficaces

Difficultés de financement, manque de personnel, vieillissement de la population... Le secteur de la santé doit faire face à de nombreux défis. La Poste ambitionne de devenir le partenaire humain et digital de tous les acteurs de santé et d'accompagner la transformation du système de santé face à ses défis d'aujourd'hui et de demain.

49 M de dossiers patients créés

Pour contribuer à l'amélioration du système de santé, c'est tout le parcours de santé qu'il faut aujourd'hui pouvoir adresser. La création de La Poste Santé & Autonomie en octobre 2023 résulte de ce constat et de la conviction que La Poste dispose d'atouts humains et numériques uniques pour apporter des solutions attractives. La Poste Santé & Autonomie développe ainsi Careside, la plateforme humaine et digitale du parcours de santé. Et Docaposte, par ses filiales Maincare, Heva et Weliom, mise sur des services de confiance numérique et sur l'expertise dans le traitement de la donnée de santé.

Accompagner le bien-vieillir à domicile

Organiser les soins à domicile nourrit le lien social et permet ainsi de limiter la perte d'autonomie. Les Prestataires de Santé à Domicile (PSAD) Asten Santé et DiaDom assurent la continuité des soins en dehors de l'hôpital, en fournissant des dispositifs médicaux et des services de suivi aux patients. Les nouvelles missions du facteur autour du bien-vieillir à domicile – visites aux personnes âgées, livraisons de repas ou de médicaments – contribuent aussi au maintien de cette autonomie. En 2024, ce sont 10 M de repas qui ont été portés au domicile de clients par les facteurs.

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES ET À LA COHÉSION SOCIALE

Forte de sa présence et de son modèle multimétier, La Poste a l'ambition de coopérer avec l'ensemble des acteurs pour co-construire une proximité humaine innovante et ainsi servir la vitalité des territoires et répondre aux besoins de tous.

426 000 emplois directs, indirects et induits en France en 2024

L'étude d'impact des activités du groupe La Poste témoigne de son rôle d'acteur majeur dans la vie des territoires en soutenant 426 000 emplois. L'ensemble des régions françaises bénéficient de l'impact positif de l'activité du groupe La Poste.

40 545 points d'accès aux services à fin 2024

Grâce à un réseau de points de contact unique, La Poste fournit un service postal à toute la population, dans un cadre adapté à l'environnement local. Malgré une érosion de la fréquentation, La Poste réaffirme sa volonté de rester présente sur tout le territoire. Elle adapte en continu le réseau des points de contact, s'attachant à trouver la meilleure adéquation entre proximité, accessibilité et efficacité économique.

La Poste adapte ses formes de présence en renforçant ses partenariats avec les acteurs locaux publics (agences postales communales) ou privés (grandes et moyennes surfaces, gares, buralistes et autres commerces de proximité). La Poste améliore ainsi le service rendu à la clientèle en élargissant ses amplitudes horaires tout en assurant des revenus complémentaires pour les partenaires.

Le réseau postal est composé de 16 896 points de contact, auxquels s'ajoutent 23 649 points de services (relais et consignes Pickup, Espaces Pro...).

La Poste apporte également du lien humain grâce à ses 63 800 facteurs et livreurs de colis se déplaçant 6 j/7 au domicile de la population.

Ce réseau physique est augmenté d'un écosystème digital puissant : le site laposte.fr et l'application mobile La Poste génèrent une audience de 22,4 M de visiteurs uniques chaque mois. Chaque personne peut ainsi accéder aux services de La Poste partout et à toute heure.

De nouvelles expérimentations ont vu le jour en 2024 pour renforcer l'accessibilité :

- En partenariat avec des agriculteurs, La Poste s'implante dans des exploitations agricoles qui deviennent « point relais de proximité », permettant ainsi de simplifier l'accès aux services postaux en zone rurale.
- Depuis avril 2024, des services postaux essentiels ainsi que des démarches France Services sont rendus dans 5 bureaux de poste itinérants qui sillonnent les territoires isolés (Orne, Gers, Jura, Haute-Marne et Creuse).

Au travers de ces initiatives, La Poste illustre sa volonté de dynamiser sa présence au cœur des zones rurales et de participer au maintien des services publics sur l'ensemble du territoire.

Accompagner les transitions

5,8 Mds€ de production annuelle de crédit aux collectivités, hôpitaux, associations et tissu économique local en 2024.

Du fait de leurs compétences dans les mobilités, le logement, l'aménagement du territoire et de l'étendue de leur patrimoine, les collectivités ont un rôle majeur à jouer dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre. La Banque Postale confirme chaque année son leadership dans le financement des collectivités locales et des établissements publics de santé pour les accompagner dans leurs projets, notamment en faveur de la transition écologique.

Les acteurs de la santé, du logement social et du monde associatif jouent un rôle essentiel dans la lutte contre les inégalités. Ils sont au cœur de la mission de La Banque Postale qui les accompagne dans leur transition énergétique en leur proposant des solutions de financement responsable comme les prêts citoyens.

788 252 personnes détectées, accompagnées, formées et équipées dans l'usage du numérique

La Poste propose des accompagnements individuels ou collectifs aux outils et aux usages digitaux du quotidien. En 2024, elle a accompagné 788 252 personnes, avec l'objectif d'en former 1 M par an d'ici 2030.

Une gouvernance stable et ouverte

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EXPÉRIMENTÉ ET DIVERSIFIÉ

Présidé par Philippe Wahl, Président-directeur général de La Poste, le Conseil d'administration définit la politique générale et les orientations de l'activité du groupe. Il comporte des profils diversifiés, garants d'une forte ouverture. La diversité des compétences et des expériences des administrateurs est un atout clé pour adresser les multiples enjeux liés aux grandes transitions sociétales et mettre en œuvre les ambitions du groupe portées par sa raison d'être et inscrites dans son plan stratégique.



COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



- 11** administrateurs désignés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts
- 1** administrateur représentant l'État
- 2** administrateurs désignés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État
- 7** administrateurs représentant les salariés
- 3** censeurs



- 8** membres exerçant des fonctions au sein de l'État ou de la Caisse des Dépôts
- 16** membres sans fonction au sein de l'État ou de la Caisse des Dépôts

Activité 2024

Le Conseil d'administration s'est réuni **7 fois**.

→ Implication dans la stratégie

- Le Conseil d'administration a examiné le bilan d'exécution du plan stratégique et a adopté une trajectoire financière actualisée, prenant en compte les impacts du contexte économique et géopolitique dans lequel évolue le groupe, ainsi que les effets des mutations structurelles touchant ses activités.

→ Évolutions en matière de RSE

- L'entrée en vigueur de la directive CSRD implique pour le groupe La Poste la publication au titre de 2024 de son premier État de durabilité. Les comités spécialisés « qualité et développement durable », « d'audit » et « de la stratégie et des investissements » ont été impliqués dans les travaux en lien avec la production de ce premier reporting.
- Le Conseil d'administration a par ailleurs adopté pour la première fois en 2024 un budget carbone qui traduit les efforts de réduction d'émissions de GES pour l'année 2025, ainsi que les impacts financiers liés à ces ambitions.

DES EXPERTISES STRATÉGIQUES EN PHASE AVEC LES ENJEUX DU GROUPE

Expertises sectorielles

Les 21 administrateurs ont réalisé une auto-évaluation de leur champ d'expertise stratégique.



DES EXPERTISES FONCTIONNELLES SUR LES PRINCIPAUX RISQUES ET OPPORTUNITÉS ESG



⁽¹⁾ Ratio loi Copé-Zimmermann.

LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31/12/2024

LES ADMINISTRATEURS

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



Philippe WAHL
Président
du Conseil
d'administration



Franck GERVAIS

1 administrateur représentant l'État



Guillemette KREIS

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



Marie-Pierre DE BAILLIENCOURT



Corinne LEJBOWICZ



Philippe LEMOINE



Éric LOMBARD ⁽¹⁾



Françoise MALRIEU



Olivier MAREUSE



Catherine MAYENOBE



Antoine SAINTOYANT



Olivier SICHEL



Nathalie TUBIANA



Claire WAYSAND

7 administrateurs représentant les salariés



Irène BAUDRY ⁽²⁾



Stéphane CHEVET



Ruben DA ROCHA



Isabelle FLEURENCE



Franck HASPOT



Sylvie JOSEPH



Hugo REIS

LES CENSEURS

3 censeurs nommés par décret du ministre de l'Économie

Représentants des usagers des services publics, des communes ou de leurs groupements



Guylaine BROHAN



Patrick MOLINOZ



Marielle MURET-BAUDOIN

AUTRES PARTICIPANTS AU CONSEIL



Thomas COURBE
Commissaire du gouvernement



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

⁽¹⁾ Jusqu'au 23/12/2024.

⁽²⁾ Irène Baudry n'a pas souhaité communiquer sa photo.

5 COMITÉS SPÉCIALISÉS

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

Comité de la stratégie et des investissements

9	6	89%
membres	réunions	taux d'assiduité

Comité d'audit

5	10	94%
membres	réunions	taux d'assiduité

Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

4	3	83%
membres	réunions	taux d'assiduité

Comité qualité et développement durable

7	3	94%
membres	réunions	taux d'assiduité

Comité des missions de service public

7	4	94%
membres	réunions	taux d'assiduité

Le rôle du Comité d'audit évolue

Du fait de l'entrée en vigueur de la directive européenne CSRD et de la production au titre de 2024 du premier État de durabilité par le groupe La Poste, le rôle du Comité d'audit s'est élargi. Au-delà des sujets récurrents, comme l'examen des comptes annuels et semestriels, la cartographie des risques du groupe, la programmation des audits et du rapport annuel de la Commission des achats, le Comité d'audit est désormais chargé d'examiner l'État de durabilité, en lien avec les commissaires aux comptes en charge de le certifier.

UN COMITÉ DE MISSION ATTENTIF AUX ENGAGEMENTS DE LA POSTE

17 membres

Présidé par Natalie Rastoin, il assure le suivi de l'exécution des engagements de La Poste au titre de sa qualité d'entreprise à mission. Le Conseil d'administration et le Comité exécutif sont informés de ses travaux et le rapport du Comité de mission est annexé au rapport de gestion.

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

Huit membres communs assurent un **lien entre le Conseil d'administration et le Comité de mission**.

Comité de mission

3	53%	88%	3 ans	58 ans
réunions	de femmes	taux d'assiduité	ancienneté moyenne	âge moyen

Activité

Les indicateurs de l'entreprise à mission ont fait l'objet d'une vérification externe en 2024. Sur cette base, le Comité de mission a validé la réalisation de ses engagements par La Poste en 2024⁽¹⁾. La réflexion engagée en 2024 sur l'évolution des indicateurs de l'entreprise à mission se poursuivra en 2025 autour des sujets de proximité, d'environnement, des personnes éloignées de l'emploi, des ressources... Le travail avec le Comité de mission de La Banque Postale se poursuivra, notamment avec la mise en place de nouveaux indicateurs communs aux deux sociétés à mission autour du financement à impact et de l'inclusion bancaire. Les visites de terrain se poursuivront en 2025.

⁽¹⁾ Le rapport du Comité de mission est publié sur le site du groupe : www.lapostegroupe.fr.

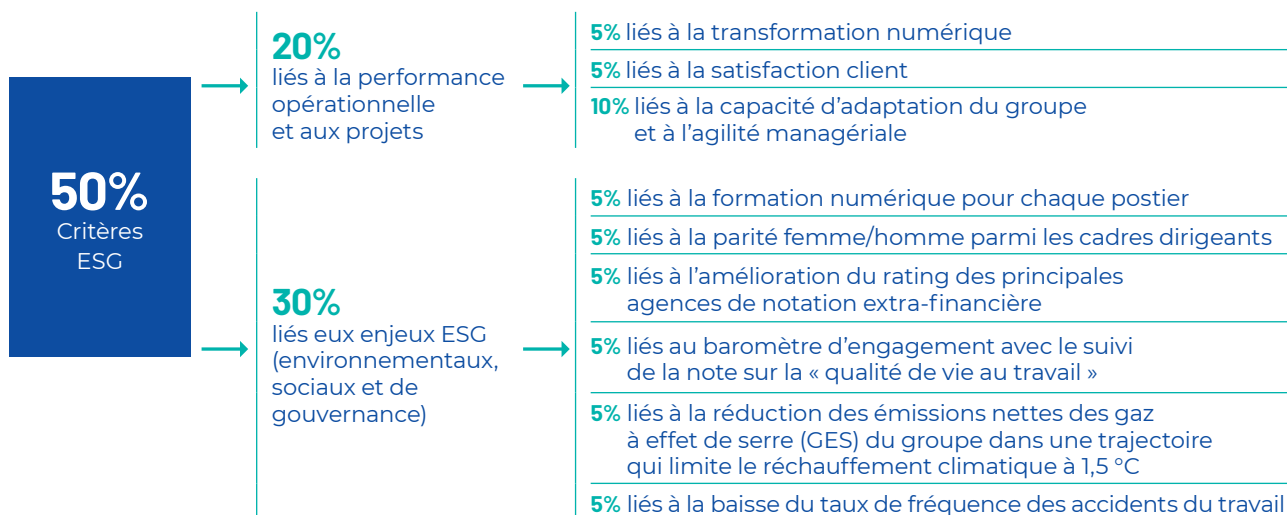
DIRECTION GÉNÉRALE

Le Président-directeur général⁽¹⁾ organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs de l'Assemblée Générale et du Conseil d'administration.

FEUILLE DE ROUTE

Les critères ESG représentent 50% de la feuille de route du Président-directeur général

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



COMITÉ EXÉCUTIF

10 membres

Instance d'échange stratégique et de décision sur l'ensemble des sujets transverses du groupe. Il examine les résultats opérationnels du groupe au regard de ses objectifs. Il se réunit sur une base hebdomadaire, autour du Président-directeur général qui en nomme les membres.

40%
de femmes

60 ans
âge moyen

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL


Philippe WAHL

Président-directeur général de La Poste, Président de Geopost

MEMBRES DU COMEX AU 31 DÉCEMBRE 2024


Philippe BAJOU

Directeur général adjoint, Secrétaire général du groupe La Poste, Président de La Poste Immobilier


Stéphanie BERLIOZ

Directrice générale adjointe, en charge des finances du groupe


Nathalie COLLIN

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


Valérie DECAUX

Directrice générale adjointe, en charge des ressources humaines du groupe


Stéphane DEDEYAN

Directeur général adjoint, Président du directoire de La Banque Postale


Yves DELMAS

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


Philippe DORGE

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


Marie-Aude DUBANCHET

Directrice générale adjointe, en charge de la communication du groupe


Nicolas ROUTIER

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


Yves BRASSART

Conseiller du Président-directeur général, en charge de la stratégie du groupe

CONSEILLER DU PRÉSIDENT

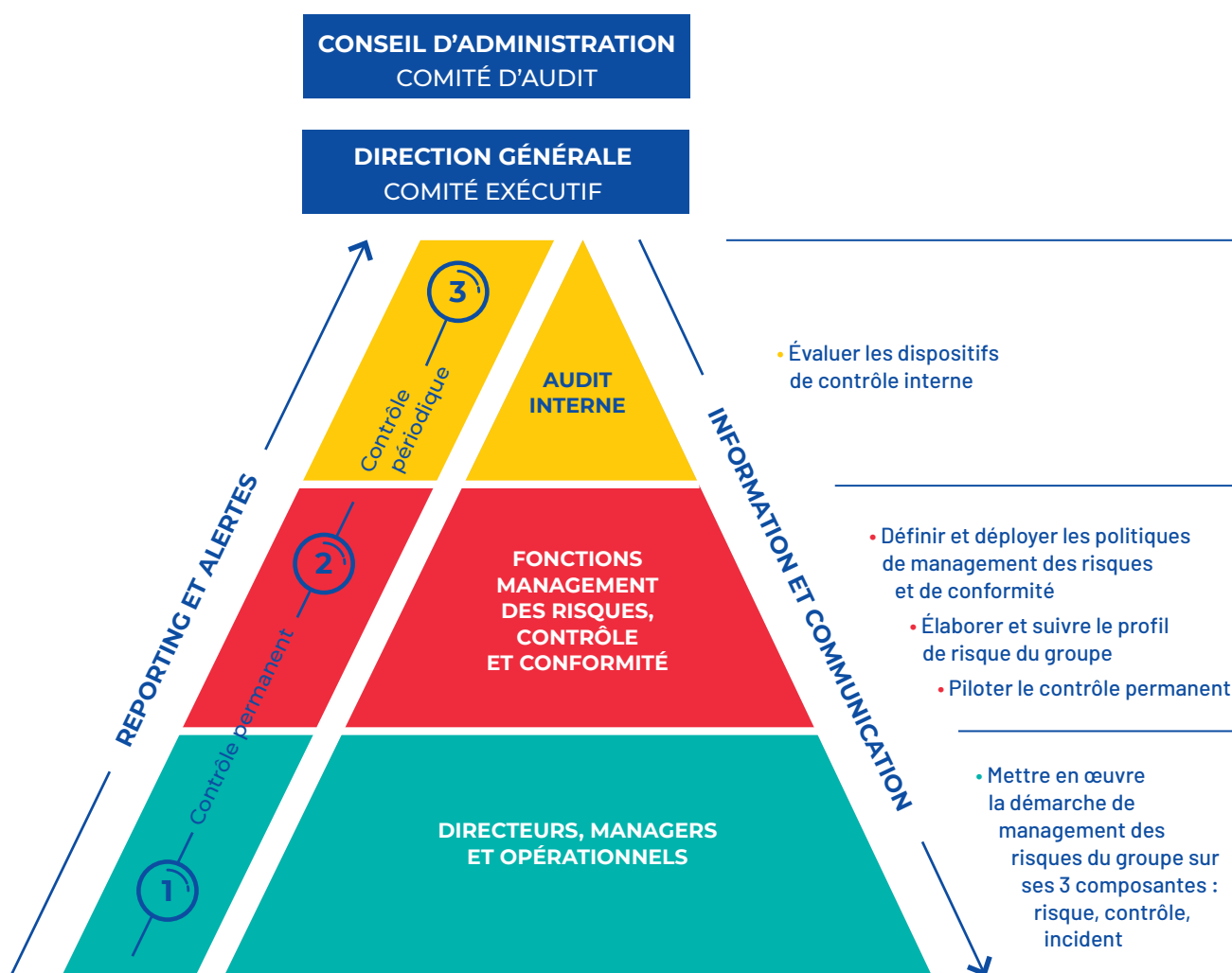
⁽¹⁾ L'article 11 de la loi du 2 juillet 1990 impose à La Poste le cumul des fonctions.

Une solide démarche de gestion des risques

Pour sécuriser son développement et contribuer au maintien de sa croissance durable, le groupe La Poste s'appuie sur une analyse permanente des grands enjeux inhérents à ses activités, combinée à une gestion des risques rigoureuse, prudente et proactive qui est l'affaire de tous.

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

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



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

LES RISQUES LES PLUS SUIVIS PAR LE GROUPE

Pour faire face aux risques liés à la transformation rapide de son environnement et de son modèle multiactivité, La Poste s'appuie sur une démarche rigoureuse et régulière d'identification, d'évaluation et de traitement des risques.

L'actualisation régulière de la cartographie des risques du groupe fait ressortir, au sein de chacune des catégories, le risque majeur ou critique auquel l'entreprise est particulièrement exposée et qui est susceptible d'impacter le plus fortement sa performance. Les quatre risques mis en avant font l'objet d'un suivi rapproché et de dispositifs de maîtrise renforcés au niveau du groupe.

CHANGEMENT CLIMATIQUE	SANTÉ ÉCONOMIQUE DU GROUPE	CYBER	NON-CONFORMITÉ
CATÉGORIE			
Risques liés à l'environnement économique, financier et géopolitique	Risques liés à la transformation du modèle économique et social	Risques transverses liés aux activités du groupe	Risques liés au non-respect des lois et règlements
CRITICITÉ NETTE ■■■■	■■■■	■■■■	■■■■
DESCRIPTION			
<p>Contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> Forte exposition du groupe aux risques du changement climatique en raison de l'étendue de ses implantations géographiques et de la densité de sa présence physique dans les territoires. Nécessité d'adapter le modèle d'affaires du groupe pour faire face à l'accélération du changement climatique avec l'ambition d'atteindre Zéro émission nette en 2040. <p>Impacts</p> <ul style="list-style-type: none"> Changement climatique impactant toutes les activités du groupe, menaçant ses actifs physiques et sa chaîne d'approvisionnement, ses collaborateurs et partenaires. 	<p>Contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> Santé économique du groupe, garante de son développement pérenne (autofinancement de ses activités, modernisation de son outil de production, accès aux sources de financement externes, financement des engagements en matière de transition énergétique...). <p>Impacts</p> <ul style="list-style-type: none"> Évolution défavorable de la santé économique du groupe dans un contexte macroéconomique et géopolitique encore difficile : <ul style="list-style-type: none"> - baisse des volumes du Courrier, diminution des marges du colis, pesant sur la rentabilité du groupe, - augmentation du déficit net non compensé des missions de service public. 	<p>Contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> Accroissement de l'exposition du groupe au risque cyber via la multiplication et la sophistication des attaques, accentué par : <ul style="list-style-type: none"> - le développement de ses activités de confiance numérique, - la digitalisation croissante de ses processus et parcours client. <p>Impacts</p> <ul style="list-style-type: none"> Réussite d'une attaque cyber d'envergure pouvant entraîner la destruction de tout un pan de l'activité du groupe et avoir des conséquences désastreuses en termes d'image sur ses partenaires et ses clients. 	<p>Contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> Forte exposition du groupe aux risques de non-conformité en raison notamment de sa stratégie de développement à l'international et de la diversification de ses activités. Mise en conformité avec de nouvelles réglementations locales, extraterritoriales et sectorielles, contraignantes et parfois difficilement conciliables avec les réglementations d'ordre général. <p>Impacts</p> <ul style="list-style-type: none"> Non-respect des lois et règlements pouvant entraîner une atteinte à la réputation du groupe en cas d'infraction ou de sanction, affecter de manière significative son activité et constituer un frein à son développement.
MESURES DE MAÎTRISE DES RISQUES			
<ul style="list-style-type: none"> Mesure de la vulnérabilité du groupe aux aléas climatiques et évaluation de sa résilience au regard des différents risques climatiques à horizon 2030 et 2050 selon deux scénarios (réchauffement de +1,5 °C et +4 °C). Plans d'action à mettre en œuvre en 2025 s'articulant autour de 4 axes : immobilier (dont IT), collaborateurs du groupe, modèle d'affaires et gouvernance du risque climatique. 	<ul style="list-style-type: none"> Sécuriser l'équilibre financier des missions de service public. Augmenter l'EBITDA⁽¹⁾ ajusté grâce à la croissance de l'activité et la maîtrise des charges de fonctionnement. S'assurer de la rentabilité des investissements en interne et en externe. Piloter le besoin en fonds de roulement. 	<ul style="list-style-type: none"> Sécuriser les activités du groupe notamment via un plan de sécurisation global des systèmes d'information dont l'objectif est de sécuriser 100% des systèmes informatiques critiques, enrôler 100% des filiales du groupe, sécuriser 100% des équipements connectés et sensibiliser 100% des collaborateurs aux risques et menaces cyber. 	<ul style="list-style-type: none"> Optimisation de la gouvernance et du pilotage des programmes de conformité. Complétion du cadre de référence pour les réglementations d'ordre général. Développement de la culture conformité.

■■■■ : Critique

⁽¹⁾ Cf. définitions des indicateurs alternatifs de performance, situées en fin du chapitre 2.

Des résultats 2024 en progression, portés par la diversification des activités du groupe

CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE



INVESTISSEMENTS



RÉSULTAT D'EXPLOITATION



CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE



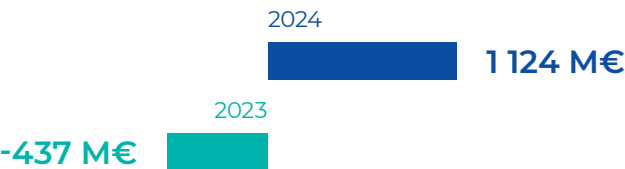
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE



DETTE NETTE



FREE CASH-FLOW



RATIO D'ENDETTEMENT Dettes nettes/EBITDA ajusté



⁽¹⁾ Y compris le solde de la croissance externe, négatif du fait de la cession de La Poste Telecom.

NOTATION FINANCIÈRE

S&P Global Ratings

Long terme	A
Court terme	A-1
Perspective	Stable
Dernière publication	31 octobre 2024

FitchRatings

Long terme	A+
Court terme	F1+
Perspective	Stable
Dernière publication	26 novembre 2024

Une performance environnementale et sociétale classée parmi les meilleures

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

RÉDUCTION DE L'EMPREINTE CARBONE DU GROUPE

Réduction des émissions de GES⁽¹⁾

-6,8%

soit -306 768 teqCO₂ vs 2023

Réduction des émissions de GES par colis

-7,7%

soit -137 500 teqCO₂ vs 2023

Part des CapEx verts⁽²⁾

52%

soit plus de 1€ sur 2€ investis

Encours d'investissements responsables⁽³⁾

390 Mds€

+10% vs 2022

Green asset ratio réglementaire de LBP

5,7%

+20 pts vs fin 2023

PERFORMANCE SOCIÉTALE

EMPLOIS SOUTENUS DIRECTS ET INDIRECTS

2024

426 000

2023

444 000

TAUX D'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP⁽⁴⁾

2024

9,76%

2023

9,33%

PART DE L'OFFRE CITOYENNE DANS LA PRODUCTION DE LA BANQUE POSTALE

32%

+4 pts vs 2023

⁽¹⁾ Au périmètre groupe sur l'ensemble des catégories SBTi : émissions directes scopes 1 et 2 et émissions indirectes scope 3, catégories 3,1 (achats), 3,3, 3,4 (sous-traitance transport) et 3,7 (trajet domicile-travail).

⁽²⁾ Part des CapEx alignés sur les CapEx éligibles à la Taxonomie verte européenne, périmètre industriel et commercial.

⁽³⁾ Au périmètre La Banque Postale, CNP Assurances et LBP AM.

⁽⁴⁾ Au périmètre La Poste SA.

NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

MOODY'S | ESG Solutions

1^{er} dans le monde

tous secteurs confondus,
score 81/100
(octobre 2024)



Top 2%

tous secteurs confondus,
Leadership CDP
Climate Change, score A
(février 2025)

ecovadis

Top 1%

des entreprises du secteur
activités postales, courrier
et transport multimodal
de marchandises, score 79/100
(septembre 2024)



 **LOG'ISSIMO**

Véhicule éco-conduit



umpy

 **GB-371-SE** 

1

ACTIVITÉS DU GROUPE

1.1	SERVICES-COURRIER-COLIS	56	1.4	GRAND PUBLIC ET NUMÉRIQUE	92
1.1.1	Activités et dynamiques de marché	57	1.4.1	Activités	93
1.1.2	Réglementation spécifique des activités postales	63	1.4.2	Atouts et axes de développement	94
1.1.3	Grands axes de transformation	65	1.4.3	Stratégie et objectifs	98
1.1.4	Stratégie et objectifs	68			
1.2	GEOPOST	70	1.5	LA POSTE IMMOBILIER	99
1.2.1	Leader européen de livraison de colis	71	1.5.1	Gérer le patrimoine immobilier du groupe	101
1.2.2	Agir en acteur responsable	76	1.5.2	Créer de la valeur pour le groupe dans les territoires	102
1.2.3	Stratégie et objectifs : développer un modèle plus durable et performant	80	1.5.3	Parties prenantes et partenaires dans les territoires	104
			1.5.4	Stratégie et objectifs	105
1.3	LA BANQUE POSTALE	82	1.6	MISSIONS DE SERVICE PUBLIC	106
1.3.1	Activités et dynamiques de marché	83	1.6.1	Service universel postal	106
1.3.2	Réglementation applicable aux activités bancaires et d'assurance	88	1.6.2	Aménagement du territoire	108
1.3.3	Stratégie et objectifs à 2030	90	1.6.3	Transport et distribution de la presse	110
			1.6.4	Accessibilité bancaire	112

Le groupe La Poste est un grand groupe multimétiers de services, dont le chiffre d'affaires s'élève en 2024 à 34,6 milliards d'euros (+1,5% vs 2023), dont 44,6% à l'international, et le résultat d'exploitation à 3,0 milliards d'euros (+75,6% vs 2023). Il emploie plus de 226 800 collaborateurs⁽¹⁾ (-2,5% vs en 2023) dont près de 23% à l'international.

Constitué de la maison mère, La Poste SA, et de ses filiales, le groupe La Poste est organisé autour des quatre secteurs opérationnels (ou branches) auxquels s'ajoutent les secteurs Immobilier et Supports et structures⁽²⁾.

La branche Services-Courrier-Colis

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

Geopost

Forte d'une présence dans plus de 50 pays dans le monde, elle porte l'activité de livraison de colis du groupe en France et à l'international, avec pour cœur de métier des services de livraison

routière de colis en délai rapide. Geopost offre des solutions de livraison à valeur ajoutée tant aux professionnels (BtoB) qu'aux particuliers (BtoC) sur le dernier kilomètre, à domicile et hors domicile.

La Banque Postale

Acteur majeur de la bancassurance, détenant 100% du capital de CNP Assurances, elle est organisée autour de quatre pôles :

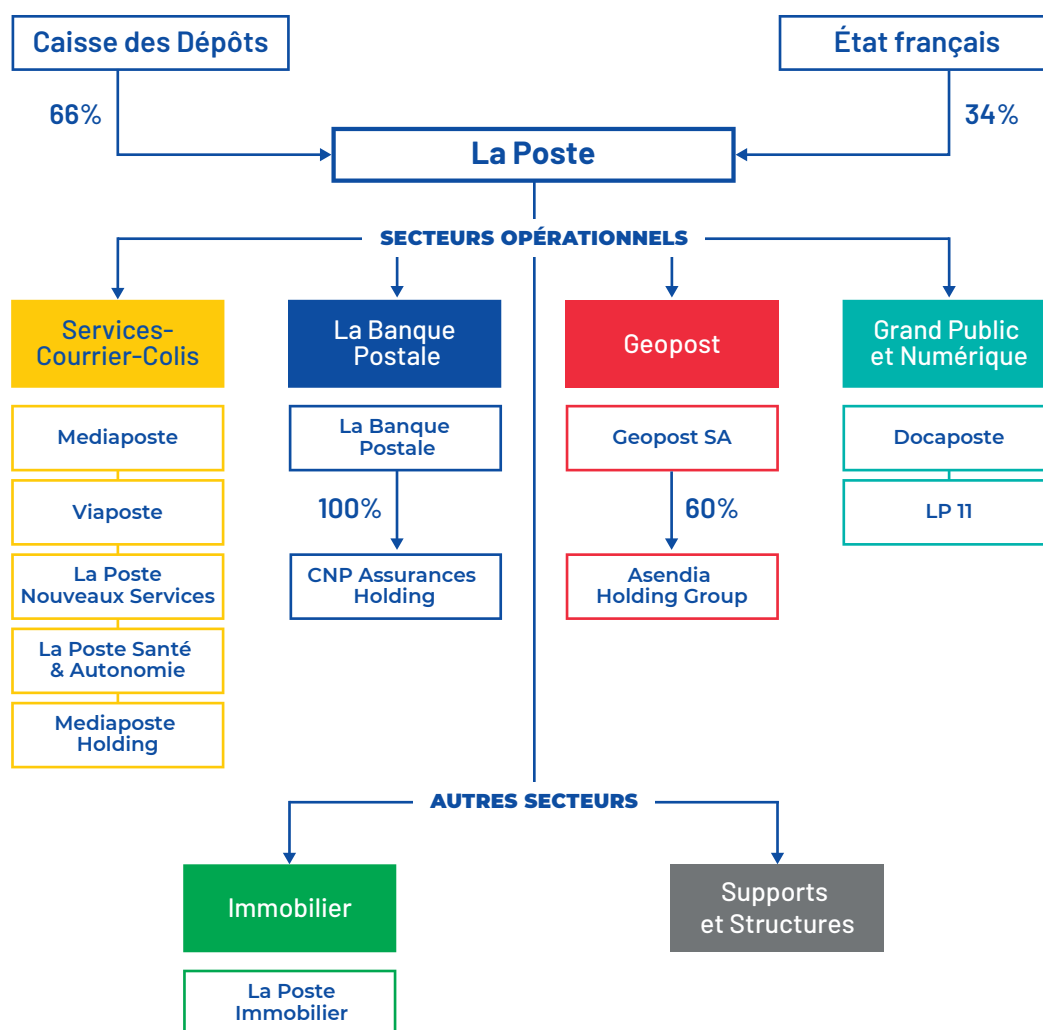
- Bancassurance France ;
- Bancassurance International ;
- Banque des Entreprises et du Développement ; et
- Banque Patrimoniale et Gestion d'Actifs.

En 2024, l'ensemble des activités assurantielles de La Banque Postale a été regroupé sous l'entité CNP Assurances Holding créée à cet effet.

La branche Grand Public et Numérique

Elle opère la distribution omnicanale des offres du groupe vers les particuliers, les professionnels et les petites collectivités de moins de 10 000 habitants, dans le cadre d'une relation client omnicanale. Elle développe également des services numériques de confiance via Docaposte et poursuit la transformation numérique du groupe.

Organigramme simplifié du groupe au 31 décembre 2024^(a)



(a) Le pourcentage mentionné pour chaque entité correspond à la quote-part d'intérêt dans le capital.

(1) Fonctionnaires, CDI, CDD, dont contrats professionnels pour La Poste, hors contrats professionnels pour les filiales.

(2) Cf. section 6.1 « États financiers consolidés », note 6.

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

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

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

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

Les conditions d'exercice de ces missions de service public sont définies dans des contrats d'entreprise signés entre La Poste et l'État. Celui en cours porte sur la période 2023-2027 ; des accords additionnels complètent ce contrat pour chacune des missions.

L'engagement de La Poste au service de l'intérêt général est illustré par sa raison d'être : « Au service de tous, utile à chacun, La Poste, entreprise de proximité humaine et territoriale, développe les échanges et tisse les liens essentiels en contribuant aux biens communs de la société tout entière. »

La Poste a adopté la qualité d'entreprise à mission, telle que définie par la loi PACTE du 22 mai 2019, inscrite dans ses statuts en juin 2021 et s'est donné les objectifs suivants :

- œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous ;
- promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal ;
- favoriser l'inclusion sociale ;
- contribuer au développement et à la cohésion des territoires.

Ces engagements sociaux et environnementaux sont inscrits au cœur du plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous » avec l'ambition d'être un groupe à impact positif pour la société.

1.1 SERVICES-COURRIER-COLIS

CHIFFRES CLÉS 2024

10 064 M€

 Chiffre d'affaires
 (+0,6% vs 2023)

-138 M€

 Résultat d'exploitation
 (-139 M€ vs 2023)

97 969

 Collaborateurs
 (-2,3% vs 2023)

5,6 Mds

 Volume traité de courrier adressé
 (-8,2% vs 2023)

5,9 Mds

 Volume traité de courrier non adressé
 (+1,5% vs 2023)

487 M

 Volume traité de colis
 (+4,9% vs 2023)

FAITS MARQUANTS 2024

Conforter l'avenir de nos métiers historiques

- La Poste est parvenue à contenir la baisse structurelle des volumes d'affaires de son socle historique d'activité et à faire progresser ses *Net Promoter Scores*⁽¹⁾ Courrier et Colis de 2 points par rapport à fin 2023.
- Le marché de la distribution publicitaire a été fortement perturbé en 2024 par l'impact des expérimentations Oui Pub menées dans certaines régions et la décision consécutive prise par certains annonceurs de réduire sensiblement leurs volumes. Dans ce contexte, Mediaposte a bénéficié en 2024 de la reprise de campagnes d'un concurrent en difficulté et a choisi de mutualiser à 100% la distribution des imprimés publicitaires (IP) et du courrier. Les activités liées à la distribution d'IP de Mediaposte et les personnels qui y étaient affectés ont été transférés à la maison-mère. Elle a organisé, le 2 février, l'accueil de 4 100 salariés de Mediaposte au sein de la branche Services-Courrier-Colis (BSCC), qui vont pouvoir évoluer vers de nouvelles fonctions, de facteur notamment.
- Les élections nationales (européennes et législatives anticipées aux délais très contraints) ont nécessité la distribution de la propagande électorale. L'opération a été menée avec succès (136 millions de plis distribués en trois semaines), y compris pour les Français de l'étranger. La Poste a reçu les félicitations du ministère des Affaires étrangères pour sa performance opérationnelle et la qualité de sa relation client.

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

- Colissimo a retrouvé une croissance significative de ses volumes (+4,9% vs 2023) et de son chiffre d'affaires (+3,6% vs 2023) sous l'effet du développement des plateformes d'e-commerce et poursuivi l'évolution de sa gamme avec le développement d'une offre hors domicile et d'une offre retours pour une expérience client totale.
- En 2024, Log'issimo Fresh a livré 10 millions de repas (multiplication par 2 vs 2023).

Changer de dimension sur les nouveaux services de proximité

- Dans une forte dynamique de développement avec un chiffre d'affaires en progression de 5,7% en 2024, La Poste Santé & Autonomie a déployé innovations et partenariats structurants : autour du programme ICOPE pour le parcours de santé et la valorisation de la donnée en s'impliquant dans le projet « Ma Pharmacie en France » (portail de services pour les pharmacies), en lançant Dalia Santé (première solution d'IA générative éthique et souveraine en France), les premiers entrepôts de données de santé au CHU de Nancy et à l'Assistance publique-Hôpitaux de Marseille, la nouvelle stratégie de solutions d'imagerie médicale ou encore en enrichissant la plateforme d'orchestration de services du parcours de santé, humaine et digitale Careside.
- Au 1^{er} janvier 2025, La Poste a lancé un nouveau socle serviciel Proxeo, pendant du socle logistique Log'issimo, pour se positionner en acteur structurant de la connaissance des territoires, de l'efficacité énergétique et de l'économie circulaire.
- En décembre 2024, Île-de-France Mobilités a reconduit Cyclonova, groupement composé de La Poste Nouveaux Services (60%) et de Transdev (40%), dans l'exploitation du service Véligo Location réattribuée à compter du 1^{er} janvier 2026 et pour une durée de sept ans.

Rester leader en matière de RSE

- En 2024, la BSCC a poursuivi ses actions en faveur de la décarbonation de ses activités et ainsi enregistré une baisse de ses émissions de CO₂ de -6,1%, atteignant avec deux ans d'avance l'objectif qu'elle s'était fixé dans le cadre d'un premier engagement SBTi⁽¹⁾ sur la période 2013-2025.
- À la fin de 2024, 10,9% de kilomètres ont été parcourus en mode bas carbone pour les liaisons routières à partir d'énergies alternatives (biogaz, biodiesel HVO, biocarburant B100, électrique) ; une belle avancée vers l'objectif des 50% à horizon 2030.
- Dans sa stratégie de décarbonation des centres-villes, la branche s'était fixé l'objectif de mettre un millier de vélos-cargos en circulation d'ici à la fin de 2025. Cet objectif a été atteint avec un an d'avance avec la livraison en décembre 2024 du 1 000^e vélo-cargo (soit un doublement de la flotte par rapport à 2023).
- Colissimo poursuit ses efforts en matière de RSE affichant ainsi l'empreinte carbone la plus basse du marché domicile et hors domicile : 281 g de CO₂ par colis en 2024 (-11% vs 2023).
- Fin 2024, pour la cinquième année consécutive, la BSCC a obtenu de l'Afnor le renouvellement de son label Diversité.

(1) Terme défini dans le glossaire, situé en fin de document.

La branche Services-Courrier-Colis doit faire face à la digitalisation des échanges qui entraîne une baisse structurelle des volumes de courrier : 5,6 milliards de lettres en 2024, à comparer à 18 milliards en 2008. Parallèlement, les volumes de colis s'accroissent au rythme de l'expansion de l'e-commerce : en 2024, 487 millions de Colissimo ont été livrés, à comparer à 275 millions en 2015 (y compris les colis Grand Public).

Challengee par ce choc technologique numérique dans ses activités historiques, la BSCC a pour ambition de devenir en 2030 le premier opérateur des services humains de proximité et des services à l'e-commerce. C'est un changement de modèle stratégique important qui repose sur trois dynamiques⁽¹⁾ :

- conforter l'avenir de ses métiers historiques par une offre apportant davantage de services et de valeur au courrier ;
- donner toute leur puissance aux services à l'e-commerce pour devenir le premier partenaire d'un e-commerce durable par ses offres écoresponsables, adaptées au marché ;

- changer de dimension dans les nouveaux services de proximité humaine pour devenir le partenaire de référence des secteurs du soin et de l'autonomie, des collectivités locales et des territoires.

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

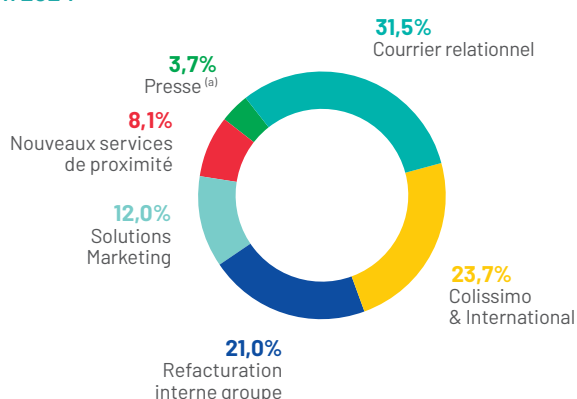
- l'engagement RSE ;
- l'engagement des postiers et l'autonomie des équipes ;
- la digitalisation et l'innovation ; et
- un impératif d'agilité et de compétitivité dans tous les domaines.

Grâce à 63 800 facteurs et livreurs de colis présents partout six jours sur sept pour desservir 44,2 millions de boîtes aux lettres, elle assure deux des quatre missions de service public confiées par l'État à La Poste : le service universel postal et le transport et la distribution de la presse (cf. section 1.6 « Les missions de service public »). Un rôle essentiel pour l'économie française puisqu'en dépit de la dématérialisation croissante des échanges, les envois postaux demeurent un indispensable vecteur de communication et de relation client pour les acteurs économiques.

1.1.1 Activités et dynamiques de marché

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

Répartition du chiffre d'affaires de la branche par pôles en 2024



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

Les dynamiques des marchés de la BSCC se caractérisent par :

- un marché de l'e-commerce en croissance en valeur⁽²⁾ de +4,4% où Colissimo renforce sa place de leader ;
- une attrition structurelle des volumes de courrier et de presse, mais un potentiel de croissance de valeur des services proposés ;
- un marché du courrier publicitaire adressé et non adressé en attrition résultant de :
 - l'évolution des pratiques de la grande distribution, et
 - la pression des pouvoirs publics et de la société pour une utilisation plus raisonnée du papier liée aux préoccupations environnementales.

Dans ce contexte, le gouvernement a instauré une expérimentation de la déclaration au consentement explicite à recevoir de la publicité non adressée par apposition d'un autocollant sur sa boîte aux lettres, dit dispositif « Oui Pub » ;

- un développement des services aux entreprises favorisé par l'essor des plateformes numériques ;
- le développement des nouveaux services de proximité avec La Poste Nouveaux Services et La Poste Santé & Autonomie.

Conforter l'avenir de nos métiers historiques

Courrier relationnel

Au 1^{er} janvier 2024, l'activité de courrier relationnel de la branche a intégré la société BPO IS, prestataire de services de courrier *in situ* aux entreprises, précédemment filiale de Docaposte. Première activité de la BSCC, le courrier relationnel a ainsi réalisé 3,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2024 (stable vs 2023). Elle recouvre :

- les solutions d'envoi ;
- les services à valeur incluant la Lettre suivie ;
- les solutions sécurisées, incluant notamment les Lettres recommandées ;
- les services associés au courrier incluant l'affranchissement pour compte de tiers et l'inovia, l'offre de dérivation de plis pour les entreprises.

Une nouvelle gamme courrier, axée sur une distribution en J+3, est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2023. Elle a mis à la disposition des clients une offre complète de courrier, rapide et économique, reposant sur :

- une distribution par les facteurs six jours sur sept en tout point du territoire ;
- un haut niveau de qualité de service pour toutes les offres de la gamme ;
- le maintien de la péréquation tarifaire, soit un tarif identique quelle que soit la destination des lettres ;
- une accessibilité confortée sur tous les canaux de commercialisation et tous les formats.

L'attrition des volumes de courrier et de presse implique une recherche de valeur additionnelle à apporter aux clients par des services nouveaux.

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

(1) Cf. Rapport intégré en introduction du présent document – section « Stratégie ».

(2) Source : Kantar ; paramètre d'analyse : marché total.

Les solutions d'envoi restent un marché d'entreprises et de grands comptes. Les principales offres proposées par La Poste aux entreprises, comprennent notamment la Lettre verte en J+3, l'offre Ecopli en J+4 et la Lettre recommandée en J+2 ou J+3. Toutes ces offres ont été modernisées et sont désormais proposées aux grands émetteurs industriels, constituant la majeure partie des volumes dans l'offre de courrier de gestion Courrier Industriel Premium (CIP). Afin de simplifier la vie des clients, le CIP est conçu avec des services intégrés et des services optionnels. L'ambition est de rendre le courrier non seulement plus simple, en assouplissant les modalités de dépôt, mais aussi plus attractif et plus économique, en faisant baisser significativement les coûts pour les émetteurs. Construit autour d'un nouveau dispositif technique apposant une *smart data* unique et spécifique à chaque pli, le CIP confère de la sorte plus de valeur et de services au courrier (traçage des envois et individualisation des services aux destinataires, préparation et pilotage des envois, notifications aux clients, etc.). Il vise ainsi à contenir l'attrition des volumes d'envoi en s'adaptant aux enjeux économiques et aux besoins de facilitation des entreprises.

Depuis le 1^{er} janvier 2023, le pivot de la gamme Courrier s'est déplacé vers un nouveau standard opérationnel en J+3 : 98% des volumes sont distribués dans un délai égal ou supérieur à trois jours. L'ensemble des opérateurs postaux s'adaptent et se transforment pour faire face à la baisse des volumes de courrier, avec une intensité ou à une vitesse qui varient selon les pays. Ceux qui ont connu une numérisation particulièrement rapide des échanges ont dû accélérer ces mutations. De façon générale, tous les opérateurs ajustent leurs processus de traitement et de distribution à un volume de courrier moins important. Chez plus de la moitié des opérateurs postaux européens, l'offre de courrier la plus rapide est désormais en J+2 ou J+3.

Presse

Le pôle Presse réalise un chiffre d'affaires, hors subvention Presse, de 332 millions d'euros en 2024 (-5,6% vs 2023). Le volume de journaux distribués a baissé de -8,0% en 2024. La distribution de la presse à des tarifs abordables constitue l'une des missions de service public confiées à La Poste⁽¹⁾.

Outre la vente au numéro en kiosque, la presse est diffusée, soit par voie postale (le postage), soit par une distribution dédiée à l'adresse des lecteurs (le portage)⁽²⁾. Le postage est désormais, devant le portage et la vente au numéro, le premier mode de diffusion de la presse papier (à égalité avec les solutions digitales). Le 14 février 2022, un protocole d'accord a été signé entre l'État, les syndicats des éditeurs de presse, l'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse (Arcep) et La Poste pour réformer le transport et la distribution de la presse aux abonnés. La mise en œuvre de cet accord, suite à la décision favorable de la Commission européenne de décembre 2022, a pris effet le 1^{er} janvier 2023. Toutefois, la bascule des flux urgents du postage vers le portage, un des effets attendus de cette réforme, ne s'est pas produite avec pour conséquence le creusement du déficit de la mission de transport et de distribution de la presse, les volumes de presse distribués ne couvrant pas leurs coûts⁽¹⁾.

Solutions Marketing

Le pôle Solutions Marketing réalise un chiffre d'affaires de 1,2 milliard d'euros en 2024 (stable vs 2023), reposant historiquement sur le courrier publicitaire adressé et l'imprimé publicitaire. Il intègre de plus le marketing digital, en pleine croissance, notamment consécutive à des acquisitions réalisées au cours des dernières années (Cyber Cité, Time One, St Johns, Edgewhere, LineUP7...). Les solutions marketing du pôle sont complémentaires et offrent aux clients une gamme complète de produits alliant le meilleur du digital et du physique (papier). Son positionnement d'expert s'articule autour de quatre axes :

- expérience à domicile *via* La Poste Solutions Business : en offrant des solutions marketing d'expérience à domicile pour tout type de clients BtoC. Les offres de la BU Solutions Marketing permettent de toucher les consommateurs chez eux où ils sont prêts à s'engager dans un parcours d'achat⁽³⁾, de capter leur attention avec un média qui suscite l'émotion et de les engager dans un parcours omnicanal de découverte et d'achat innovant. Dans ce contexte, la BU Solutions Marketing déploie une communication fondée sur le concept Inside Home (INH) mixant ciblage, IA, échantillon, influence, mailing augmenté et courrier commenté par le facteur ;
- proximité, avec Mediaposte : en offrant à ses clients une gamme omnicanale de solutions de communication de proximité à la fois physiques (imprimé publicitaire), *data* (géomarketing...) et digitales (campagnes SMS, réseaux sociaux...). Cette expertise s'adresse principalement aux clients ayant des besoins d'accompagnement en local et multilocal (grandes surfaces alimentaires, grandes surfaces spécialisées, réseaux, secteur public...). À noter que Mediaposte est également présente à l'international avec un positionnement similaire ;
- *data marketing* et communication digitale avec sa filiale Isoskèle : les cibles principales sont les entreprises ayant des besoins d'accompagnement sur mesure ;
- promotion digitale interactive et connectée : *via* sa filiale Sogec, dans la conception et l'orchestration des solutions d'activation promotionnelle des e-consommateurs (coupon-réponse, offre différée de remboursement, etc.).

Le marché publicitaire connaît un mouvement structurel de digitalisation : en 2024, le digital porte la quasi-totalité (85%) de la croissance du marché. Les volumes de courrier publicitaire adressé connaissent un mouvement de décroissance naturel, faible cette année (-6% vs 2023). Le courrier publicitaire, complémentaire du digital, reste un support de communication efficace pour séduire les consommateurs. Les professionnels du marketing lui conservent une place dans leurs arbitrages, notamment dans des campagnes multicanales. Des annonceurs comme les associations caritatives (Croix-Rouge française, Secours catholique, Ligue nationale contre le cancer) réservent une place importante et/ou croissante à ces solutions marketing à l'instar d'autres annonceurs de l'e-commerce et de la grande consommation.

De son côté, le marché de l'imprimé publicitaire (IP – courrier non adressé) est en profonde mutation. L'expérimentation du dispositif Oui Pub⁽⁴⁾ est en cours depuis la fin de l'été 2022 et prendra fin au 30 avril 2025. En conséquence, les principaux annonceurs du secteur des grandes surfaces alimentaires ont arrêté leurs campagnes d'IP. Le placement en liquidation judiciaire sans poursuite d'activité du distributeur d'IP MILEE (ex-ADREXO) en septembre 2024 par le tribunal de commerce de Marseille a constitué un marqueur fort du marché.

(1) Cf. section 1.6.3 « Transport et distribution de la presse ».

(2) Termes définis dans le glossaire situé en fin de document.

(3) Selon une étude menée par ILIGO, cabinet dédié à la compréhension des comportements de consommation et à la mesure des leviers marketing, 86% des décisions concernant les projets familiaux se prennent à domicile.

(4) Issue de la loi Climat et résilience du 22 août 2021, elle est menée dans 14 collectivités territoriales volontaires pour une durée de trois ans auprès de 4% de la population française et 1,4 million de boîtes aux lettres sur les 26 millions distribuables.

Ce contexte impacte le modèle économique de Mediaposte, les pertes enregistrées sur le *print* ne pouvant être compensées par la croissance sur le marketing digital. Pour remédier à cette situation, les activités de distribution d'IP de Mediaposte ont fait l'objet d'un transfert d'activités à la maison mère, La Poste SA, le 2 février 2024 pour garantir la viabilité économique de l'activité, notamment en mutualisant sa distribution avec les autres produits postaux lors des tournées par les facteurs.

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

- confirmer son statut de leader des solutions *print* simples et hybrides (courrier augmenté, *smart data* pour le suivi des flux de courriers publicitaires...);
- être leader dans l'accompagnement marketing des points de vente et de l'e-commerce en se fondant notamment sur des solutions *drive-to-store*⁽¹⁾ et *drive-to-web*⁽²⁾ local ;
- être leader dans la confiance marketing dans un monde post-cookie, en développant par exemple un programme de collecte de *data* éthique et responsable associé à des technologies d'échange et de valorisation de *data* ;
- se positionner dès maintenant sur les solutions qui capteront à terme les investissements marketing des annonceurs (IA...).

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

Colissimo & International

Avec 487 millions de colis livrés en 2024, Colissimo consolide sa place de leader de la livraison de colis aux particuliers en France et de partenaire incontournable du développement de l'e-commerce. Le chiffre d'affaires s'établit à 2,3 milliards d'euros. Colissimo a retrouvé en 2024 une croissance significative de ses volumes (+4,9% vs 2023) et de son chiffre d'affaires (+3,6% vs 2023) à l'appui du développement des grandes plateformes d'e-commerce et du dynamisme du pôle des clients asiatiques. Les investissements réalisés dans le schéma directeur industriel permettent de poursuivre l'optimisation des coûts de production et d'apporter une contribution majeure aux résultats de la BSCC.

La satisfaction des clients est au cœur des préoccupations des équipes de Colissimo. En 2024, la qualité de service (respect du délai d'engagement) s'établit à 95,4% pour la deuxième année consécutive. Le NPS s'établit à 68 (+2 points vs 2023).

Colissimo maintient une politique ambitieuse en matière de décarbonation avec 281 g de CO₂ par colis en 2024, ce qui représente une baisse de 53% sur les dix dernières années et s'avère être la meilleure performance du marché.

Une transformation réussie au service de l'efficience et de la performance

En France

Colissimo & International poursuit sa transformation. Trois phases stratégiques se sont succédé depuis 2015.

1. Développer les capacités de traitement afin de répondre à la croissance de l'e-commerce : avec huit nouvelles plateformes de tri ainsi que la modernisation de ses établissements de livraison, Colissimo dispose désormais d'une capacité de traitement de 650 millions de colis par an ;

2. Développer les offres de Colissimo afin de répondre aux évolutions du marché (à partir de 2021) en :

- proposant une livraison en 24 à 48 h en accélérant une partie des flux. Fin 2024, 37,2% des Colissimo sont livrés en 24 heures (+19% vs 2023),
- proposant un choix entre une livraison à domicile et hors-domicile (points relais commerçants, bureaux de poste, consignes). Colissimo propose l'offre la plus complète du marché avec 25 000 points de retrait, ce qui se traduit par une croissance des flux hors domicile de 23% vs 2023, soit 48,5 millions de Colissimo hors domicile vendus en 2024,
- développant l'offre retour. L'expérience client est améliorée grâce à la possibilité d'imprimer directement les étiquettes en bureau de poste (sur automate ou au guichet) et un large choix d'emballages dont certains réutilisables. La prochaine étape constituera à proposer une offre sans emballage ;

3. Travailler l'efficience des processus et des organisations afin d'obtenir le meilleur rapport qualité/coûts (depuis 2024), avec pour objectif de consolider le niveau de rentabilité de l'entité Colissimo & International.

2024 était aussi l'année des Jeux olympiques de Paris. Plus de 1,3 million de colis ont été livrés pendant cette période en mode à faibles émissions dans la capitale, grâce notamment à 120 vélos-cargos et une flotte à 100% électrique. Avec une qualité de service à 98%, le niveau de satisfaction des clients s'est traduit par un NPS à 67.

À l'international

Début 2023, l'organisation et l'offre export ont été revues pour proposer un service plus simple et sécurisé aux e-commerçants (PME et grandes plateformes). À l'import, la couverture sans égale du territoire français, les capacités de dédouanement des marchandises et la qualité de service de Colissimo ont permis de capter les flux de l'ensemble des acteurs internationaux. Les offres Colissimo accompagnent les clients à l'international vers 235 destinations en Europe et dans le monde grâce aux accords postaux, avec une offre spécifique de livraison à domicile, en points de retrait et de retours pour 30 destinations européennes. En matière d'import, des innovations industrielles fondées sur l'utilisation de robots autonomes de tri pour les petits colis et un dédouanement plus rapide des marchandises apportent désormais une réponse complète à tous les clients.

Une politique ambitieuse en matière de décarbonation

Colissimo a réduit ses émissions de carbone par colis grâce à des investissements majeurs dans des solutions de livraison optimisée et des moyens de transport doux. Le poids équivalent carbone par colis est le plus bas annoncé sur le marché de la livraison à domicile, hors domicile et retours avec 281 g d'équivalent CO₂ en 2024 (-11% vs 2023). En matière de transport, Colissimo a réduit de 1,6 million le nombre de kilomètres parcourus entre 2023 et 2024 (soit -1,3%). En matière de livraison urbaine, en 2024, Colissimo a également intensifié la mise en œuvre des livraisons en mode doux ou décarboné dans les 22 métropoles les plus importantes du territoire : 68% des colis sont désormais livrés en mode « faibles émissions » (dont 100% à Paris).

La Poste s'est également associée à Fludis pour transporter des colis par voie fluviale. La barge est en cours de construction et sera opérationnelle dès 2026 dans les Hauts-de-Seine. Acheminer par la Seine les colis à Boulogne-Billancourt (commune qui sera, en outre, livrée en mode à faibles émissions) depuis le site de traitement de Colissimo à Gennevilliers évitera l'équivalent de 200 000 km par an sur la route Cette initiative préfigure la logistique urbaine et durable de demain.

(1) Le *drive-to-store* est l'ensemble des actions marketing utilisées sur le web et par les technologies mobiles pour attirer les consommateurs vers un point de vente physique. Tous les outils et leviers déployés sont digitaux.

(2) Le *drive-to-web* est la capacité d'un annonceur à attirer le consommateur (client ou prospect) dans son espace digital (site vitrine, boutique en ligne) à l'aide d'actions marketing et de communication pertinentes.

La transformation industrielle au service d'une performance durable

Colissimo poursuit la transformation de son réseau industriel visant à consolider sa place de leader en proposant des solutions de livraison pour un e-commerce durable et accessible. La modernisation du réseau de tri et de livraison lui permet d'absorber les pics d'activité de ses clients tout en respectant ses objectifs de RSE. Les nouveaux établissements disposent de machines de tri et de manutention de toute dernière génération contribuant à l'amélioration des conditions de travail des équipes.

En novembre 2024, un nouveau site a été mis en production : la plateforme Colissimo (PFC) Normandie, PFC mixte double trieur d'une capacité de traitement de 17 000 colis/heure (avec dispositifs de géothermie et panneaux photovoltaïques).

Services e-commerce & omnicanalité

Ce pôle créé en 2022 s'inscrit dans la stratégie de conquête et de diversification des activités de la BSCC. Il a pour mission, en collaboration avec les directions concernées dans le groupe, de positionner La Poste en acteur de proximité de référence accompagnant les e-commerçants pour répondre à leurs défis logistiques et marketing, y compris dans leur rayonnement à l'international.

À cette fin, le pôle a réalisé une segmentation des e-commerçants du *middle-market*, identifié les caractéristiques et besoins de cinq segments prioritaires ainsi que le potentiel associé pour y développer les offres logistiques et marketing du groupe. Il a également enrichi la gamme Inside Commerce en renforçant l'offre SaaS⁽¹⁾ et en développant l'offre d'audit en construisant des recommandations fondées sur les *datas* clients et marché et sur l'IA générative.

En France, seuls 13% des commerçants indépendants sont présents sur le web contre 25% dans la plupart des pays d'Europe⁽²⁾.

Nouveaux services de proximité

Avec un chiffre d'affaires réalisé de 889 millions d'euros⁽³⁾ en 2024 (+10,6% vs 2023), les pôles d'activités des Nouveaux services de proximité et de la Santé & Autonomie contribuent au développement de la BSCC sur deux axes : les services de l'e-commerce et les services de proximité, segmentés en cinq domaines d'activité stratégiques :

- la logistique et le transport de proximité sur quelques verticales métiers fondées sur son savoir-faire sur le premier et le dernier kilomètre, notamment avec la marque Log'issimo ;
- l'économie circulaire pour apporter des solutions de recyclage des déchets de bureau, de réemploi des emballages de l'e-commerce et de prolongation de la durée de vie des produits, par exemple par reconditionnement de matériels en fin de cycle ; ces solutions s'appuient majoritairement sur le même réseau logistique que Log'issimo ;
- l'efficacité territoriale pour renforcer la capacité de décision et d'intervention au plus proche des clients (collectivités territoriales, entreprises à réseaux), grâce à des solutions fondées sur la donnée territoriale mêlant services digitaux et intervention humaine des facteurs ;
- l'efficacité énergétique pour accompagner les politiques publiques locales dans le bâti et le développement des mobilités actives ;
- la santé et l'autonomie, comprenant tous les services humains pour les acteurs de la santé autour du domicile.

Les services logistiques de proximité Log'issimo

Log'issimo est un réseau de 68 agences, dont 10 *hubs* régionaux partageant les sites avec le réseau de distribution courrier-colis (PPDC, PIC...) opérés par des postiers (facteurs, collecteurs...). Ce réseau répond aux besoins logistiques de cinq grandes verticales (Retail, Facilities, Tech, Colis, Portage de repas aux seniors...) et à l'ambition stratégique du groupe de compléter son offre logistique pour mieux traiter les flux urgents, de proximité, BtoB ou BtoC, en parallèle des marchés du colis (Colissimo, DPD, Chronopost). Log'issimo opère, par exemple, sur les segments de la logistique du *retail* tels que le réassort de points de vente ou la gestion des produits publicitaires sur le lieu de vente ou l'approvisionnement en pièces détachées pour l'équipement et l'entretien automobile, dans des flux très majoritairement locaux. Son réseau répond à l'évolution des schémas logistiques percutés par le besoin de rapidité et l'empreinte environnementale du transport de marchandises qui pousse les donneurs d'ordre à basculer des flux nationaux vers des flux plus locaux. Log'issimo accompagne également le développement du groupe en se positionnant en spécialiste du premier kilomètre pour réaliser les prestations de collecte pour le compte de Colissimo et de Geopost en assurant toute la logistique d'approvisionnement des points de contact grand public.

L'économie circulaire

Son développement s'appuie sur trois actifs :

- le réseau Log'issimo, performant sur la collecte diffuse (c'est notamment l'opérateur de collecte pour Recygo) ;
- Recygo, coentreprise opérée avec Suez qui a développé des partenariats multiples (filiales aval, fabricants de contenant pour le tri à la source...), un système de traçabilité de produits récupérés, une capacité à transformer les tonnages récupérés en CO₂ économisé et à intégrer de nouveaux flux (comme le recyclage des vêtements professionnels) ;
- Nouvelle Attitude, entreprise d'insertion par l'activité économique qui accompagne des personnes éloignées du travail. Elle a développé cette expertise dans le recyclage du papier et des déchets de bureau et poursuit le déploiement dans le reconditionnement des vélos à assistance électrique (projet Recyclo) ou des équipements informatiques (PC, téléphones...).

En 2024, Recygo a élargi son offre pour proposer aux entreprises des solutions de recyclage des vêtements professionnels.

L'efficacité territoriale

Les services proposés reposent sur la capacité d'intervention des postiers, le traitement et la restitution des données pour des collectivités territoriales cherchant à optimiser l'accessibilité et l'attractivité de leur territoire ou des entreprises voulant améliorer leur efficacité commerciale, en ayant recours soit aux facteurs, soit à la solution cartographique éditée par notre filiale Geoptis. Détection, sensibilisation, supervision sont des services proposés avec l'aide à la dénomination et à la numérotation des voies pour améliorer la qualité des adresses (élément clé dans le déploiement des offres de proximité et pour les livraisons du commerce en ligne). La BSCC se positionne progressivement en opérateur du recensement de la population en participant aux expérimentations pilotées par l'État et l'Insee, dans 150 communes en 2024.

(1) Le Software as a Service (SaaS) ou logiciel en tant que service est un modèle d'exploitation commerciale de logiciels installés sur des serveurs distants plutôt que sur la machine de l'utilisateur. Les clients ne paient pas de licence d'utilisation pour une version mais utilisent librement le service en ligne ou, plus généralement, payent un abonnement.

(2) « Étude stratégique : services e-commerce », Oliver Wyman, 2022.

(3) Dont 75 millions d'euros pilotés par la branche Grand Public et Numérique.

L'efficacité énergétique

Elle s'adresse aux marchés de la rénovation énergétique des bâtiments et du développement des mobilités durables. Sur le segment de la rénovation énergétique des bâtiments, La Poste opère principalement via sa filiale Économie d'Énergie (EDE), acteur majeur du financement de l'efficacité énergétique par la valorisation des certificats d'économie d'énergie (CEE). Dans un contexte attentiste lié aux incertitudes gouvernementales, EDE a su maintenir ses parts de marché, notamment auprès des bailleurs sociaux, grâce aux synergies commerciales avec La Poste. Enfin sur le champ de la mobilité, avec sa filiale Fluow, elle opère le marché de la location longue durée de vélos à assistance électrique Véligo en Île-de-France.

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

La prise de conscience des enjeux environnementaux est plus vive que jamais entre urgence climatique, hausse du coût de l'énergie, changements de société et évolution des modes de vie (vieillesse de la population, numérisation, télétravail). Toutes ces tendances accroissent les besoins d'intervention de proximité (logistique, prise de contact, relevé de données, sensibilisation, gestion d'infrastructure...) pour les entreprises qui externalisent de plus en plus ces prestations.

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

Face au vieillissement de la population, à l'augmentation de la prévalence des maladies chroniques, aux difficultés sous-jacentes de dépenses croissantes de santé et d'accès aux soins, la transformation du système de santé est inéluctable. Créée en

octobre 2023, La Poste Santé & Autonomie⁽¹⁾ rassemble les activités Santé et Autonomie du groupe La Poste et porte l'ambition de devenir un acteur public incontournable dans le secteur de la santé en France sur ses six segments de marchés (les tutelles territoriales et nationales, les établissements sanitaires, les établissements sociaux et médico-sociaux, les professionnels libéraux de santé, les industries de santé, les assureurs et mutuelles).

La Poste Santé & Autonomie souhaite s'engager dans des parcours de santé éthiques, innovants et efficaces afin de favoriser la prévention et le maintien des Français en bonne santé à domicile et de valoriser la donnée de santé pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la recherche.

Avec aujourd'hui plus de 3 000 collaborateurs engagés, elle se positionne sur deux chaînes de valeur avec la conviction que l'humain et le digital sont intrinsèquement liés :

- la chaîne de valeur pour la santé à domicile avec ses activités de prestataire de santé à domicile (PSAD), de services d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD), activités portées en territoires par les filiales de la BSCC : Asten Santé, Diadom, Careside et les franchises Axeo Services et Âge d'Or Services ;
- la chaîne de valeur de la donnée portée par la branche Grand Public et Numérique (BGNP) : Docaposte et les filiales Maincare, Heva, Weliom.

La complémentarité entre les services humains et la puissance du numérique permet à La Poste Santé & Autonomie de se positionner en opérateur territorial du parcours de santé. Elle l'inscrit dans une logique d'accompagnement global des individus, de la prévention jusqu'au maintien et au retour à domicile, parcours de soins compris, dans un cadre de valeurs essentielles : intérêt général – éthique – souveraineté – humanisme.

LA POSTE SANTÉ & AUTONOMIE DÉVELOPPE SON EXPERTISE SUR DEUX CHÂÎNES DE VALEUR



En collaboration avec la direction de la stratégie de marque du groupe La Poste, La Poste Santé & Autonomie a défini les fondamentaux stratégiques de sa marque, traduisant ses ambitions, ses valeurs et sa personnalité, et incluant une architecture de marque structurée. Ces éléments visent à garantir la clarté, la cohérence et la lisibilité de son offre et à affirmer son identité unifiée dans le secteur de la santé.

Des services humains historiques au cœur des territoires...

La détection et la prévention des fragilités

En s'appuyant sur les ressources de la BSCC, La Poste Santé & Autonomie a l'ambition d'accompagner la puissance publique dans le déploiement des politiques de santé et de prévention au sein des territoires. Avec l'objectif d'atteindre le plus grand nombre et de contribuer à une approche plus préventive, les facteurs informet et sensibilisent nos concitoyens.

(1) Les activités de La Poste Santé & Autonomie sont portées pour partie par la BSCC et pour partie par la BGNP.

À titre d'exemple, formés par des équipes porteuses d'initiatives de déploiement du programme ICOPE (*Integrated Care for Older People*) en vie réelle, ils peuvent, dans ce cadre, participer au repérage des fragilités liées à l'âge. Près de 3 000 évaluations ont déjà ainsi été réalisées en partenariat avec les CHU de Toulouse, Tours, Grenoble, les Hospices Civils de Lyon, le centre hospitalier de Périgueux et

d'autres organisations de soins comme des communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS) ou des dispositifs d'appui à la coordination (DAC). D'autres partenariats visant à mobiliser les postiers dans des missions de prévention sont en cours d'expérimentation : c'est le cas notamment avec l'Union française pour la santé bucco-dentaire (UFSBD) pour la santé orale.

LE PROGRAMME ICOPE

La Poste mobilise ses savoir-faire en tant que partenaire du déploiement d'ICOPE, sur le plan humain en s'appuyant sur les facteurs formés, et sur le plan technologique en développant des outils numériques pour repérer les premiers signes de fragilité et collecter les données auprès des Français.

Dans le cadre d'un partenariat fondamental avec l'Institut hospitalier universitaire (IHU) Health Age de Toulouse, renouvelé en 2023 pour prolonger une étroite collaboration depuis 2020, La Poste Santé & Autonomie participe au déploiement du programme ICOPE dans une quinzaine de collaborations en divers points du territoire, pour aller vers les populations âgées fragiles, vulnérables et éloignées du soin.

Données de marché

- 92% des Français souhaitent vieillir à domicile et 94% feront tout pour y finir leur vie⁽¹⁾.
- Population de 75 ans et plus : 6,5 millions de personnes⁽²⁾.
- Population de 75 ans et plus souffrant d'isolement social modéré ou sévère : 1,5 million de personnes⁽²⁾.
- Personnes en situation de mort sociale : 530 000⁽²⁾.

Les prestations de santé à domicile

Près de 150 000 patients malades chroniques ou en sortie d'hospitalisation sont accompagnés sur prescription médicale par les filiales PSAD, relais domiciliaires des traitements initiés à l'hôpital ou en médecine de ville. Asten Santé, l'un des pionniers en ce domaine en France, met l'expertise de ses équipes pluridisciplinaires au service des patients pour une prise en charge personnalisée dans les domaines de l'assistance respiratoire, de la perfusion aigüe (notamment antalgie postopératoire) ou chronique, et de la nutrition clinique entérale et parentérale. En 2024, Asten Santé a accompagné plusieurs projets d'ouvertures d'unités de sommeil de taille significative et formé plusieurs dizaines de médecins à une prise en charge sur l'ensemble du territoire.

Diadom est pionnier dans la mise en place d'un réseau dédié d'infirmiers-relais experts en urologie et stomathérapie. Depuis deux ans, Diadom développe une offre autour de la neurostimulation pour améliorer la qualité de vie des patients.

L'aide et l'accompagnement à domicile

En 2024, le réseau Âge d'Or Services a initié un service de *Care Manager* qui peut, sur demande et en fonction des besoins, mettre en relation son bénéficiaire avec des professionnels de santé (médicaux ou paramédicaux). Les réseaux de franchises Âge d'Or Services et Axeo Services aident et accompagnent plus de 27 000 personnes âgées à domicile, depuis l'entretien du logement jusqu'aux gestes essentiels de la vie (lever, aide à la toilette ou au repas...).

En partenariat avec des départements pionniers, des postiers dédiés (et formés par un gérontopôle) jouent le rôle d'accompagnant et de sentinelle auprès des personnes âgées. En 2024, une expérimentation est menée avec e-Meuse dans trois départements de l'Est afin de faciliter l'accès aux soins pour tous, tout en améliorant la qualité de vie des patients au domicile.

... alliés à des solutions numériques pour mieux soigner et innover...

L'édition de logiciels métier santé au service du parcours de soins

Maincare est au cœur du parcours de soins avec son offre globale de solutions numériques pour les établissements de soins et les acteurs de santé locaux (agences régionales de santé, groupements régionaux d'aide au développement de l'e-santé). Les solutions métiers de Maincare améliorent la prise en charge des patients et la coordination

des soins. Ils optimisent l'efficacité des fonctions support (gestion administrative, gestion financière, achats et logistique, ressources humaines) des établissements de santé. Maincare répond aux besoins spécifiques des professionnels de santé qui sont plus de 200 000 à utiliser ses logiciels. En 2024, Maincare a accéléré sa stratégie de développement en imagerie médicale avec le lancement de l'offre M-RIS pour la gestion des services d'imagerie. En octobre, l'offre a été retenue par IMDEV, groupe représentant plus de 200 centres d'imagerie en France et a été intégrée au catalogue de Privalence, centrale de référencement dédiée aux radiologues privés.

Le conseil et la formation des professionnels de santé

Cabinet de conseil spécialisé en santé, Weliom a réalisé plus de 300 missions de conseil et d'assistance en 2024. En tant que partenaire stratégique des acteurs de la santé, Weliom contribue à leur adaptation aux évolutions du secteur, à l'amélioration continue de la qualité des soins et à l'optimisation de leur performance. Sa proposition de valeur repose sur six domaines d'expertise, structurant son offre au service de la transformation des établissements de santé et des territoires :

- alignement stratégique et transformation des organisations ;
- transformation numérique et accompagnement de projets ;
- innovation et modernisation des établissements de santé ;
- politique de santé et coopération territoriale ;
- conformité et sécurité ;
- accompagnement au changement et formation.

La valorisation de la donnée de santé et la recherche clinique

Avec son offre complète au service de l'intelligence de la donnée, Heva accompagne les industries de santé (R&D clinique, accès précoce, études en vie réelle) ainsi que les établissements de santé pour l'exploitation des données cliniques dans un cadre éthique, sécurisé et souverain. Avec ses expertises pluridisciplinaires, Heva collecte, enrichit, traite, analyse et partage la donnée de santé à des fins de recherche médicale et d'efficacité médico-économique des organisations de santé. En 2024, Medtronic IHS a signé un partenariat stratégique avec Heva pour mettre en place une plateforme digitale et analytique innovante intégrant des outils d'IA pour orchestrer les parcours patients et exploiter la puissance des données en vue d'optimiser les soins. Du côté des établissements

(1) Étude sur les attentes des seniors en matière de lieu de vie, IFOP et Arpavie 2022.

(2) <https://www.senat.fr/questions/base/2023/qSEQ230707602.html>.

de santé, le CHU de Nancy et l'Assistance publique-Hôpitaux de Marseille (AP-HM) ont fait confiance à Heva en 2024 pour mettre en œuvre leurs entrepôts de données de santé.

... et rassemblés au sein de Careside, la plateforme d'orchestration des services humains et digitaux du parcours de santé

Avec le lancement de Careside, La Poste Santé & Autonomie rassemble ses actifs dans sa plateforme d'orchestration de services digitaux et humains du parcours de santé ; une plateforme ouverte à l'écosystème pour jouer un rôle pivot auprès de la puissance publique et territoriale, et plus globalement des acteurs de la santé à trois niveaux :

- la coordination des parcours ;
- la prévention ;
- la valorisation de la donnée de santé et l'IA.

Careside simplifie et personnalise les parcours de santé en agissant à chaque étape et pour toutes les typologies de prise en charge. Cette plateforme repose sur deux piliers : un socle technologique pour orchestrer tous les services proposés, modéliser et concevoir tous les parcours de santé ; et une cinquantaine de services humains et digitaux répondant aux besoins : médicaux, administratifs, gestion de l'expérience patient et interaction avec le patient. Un an après l'annonce de sa création, Careside est opérante avec la télésurveillance médicale de Newcard, le téléseuivi de MN Santé, la coordination de sortie et le suivi de convalescence post-

hospitalisation de Noé Santé, l'éducation thérapeutique et la surveillance des alertes par La Plateforme Médicale, la préparation de l'hospitalisation et la conciergerie d'hôpital par HDC Santé. Le service de téléseuivi de Careside est proposé aux patients équipés d'un implant cardiaque Medtronic et aux patients de Ramsay Santé France en traitement contre l'obésité. Les solutions logicielles et humaines du parcours de santé portées par les filiales de La Poste Santé & Autonomie intégreront prochainement la plateforme Careside.

La Poste Santé & Autonomie se positionne en acteur de confiance dans l'accompagnement des patients tout au long de leur parcours de santé

Son engagement envers une responsabilité populationnelle reflète une ambition sociétale forte : contribuer à une santé durable, accessible et efficiente pour tous. Le dynamisme de La Poste Santé & Autonomie se traduit par le développement de son activité à un rythme soutenu avec un chiffre d'affaires de 258 millions d'euros en 2024, en hausse de 6% vs 2023. Pour conserver cette dynamique de développement en 2025 et consolider sa position spécifique d'acteur éthique et souverain de la santé en France, La Poste Santé & Autonomie se renforcera sur les parcours territoriaux de santé dans une logique d'innovation et de mise en marché de nouveaux services dans les domaines de l'intelligence artificielle, de la valorisation de la donnée et de la prévention à domicile. Elle accélérera ses innovations auprès des industries de santé.

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE GÉNÉRATIVE AVEC DALVIA SANTÉ

La solution Dalvia Santé, développée et commercialisée par Docaposte depuis septembre 2024, est une première IA générative en santé éthique et souveraine pour libérer du temps médical aux professionnels de santé. Grâce à son infrastructure conçue et opérée en propre par les filiales à 100% de Docaposte, hébergée dans un cloud souverain, Dalvia Santé permet de maîtriser toute la chaîne de traitement de la donnée tant sur le plan technologique que légal (indépendance face aux lois extraterritoriales).

1.1.2 Réglementation spécifique des activités postales

Les dispositions encadrant le développement du marché intérieur des services postaux de l'Union européenne ont été définies par une première directive du 15 décembre 1997 (97/67/CE), complétée par les directives du 10 juin 2002 (2002/39/CE) et du 20 février 2008 (2008/6/CE). Ces directives sont 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 universel postal au sein de l'Union européenne. Le service universel, assuré en France par La Poste, consiste en un ensemble d'offres garantissant pour tout citoyen européen un service postal permanent, de qualité déterminée, en tout point du territoire, à des prix abordables (cf. section 1.6.1 « Service universel postal »).

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

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

Une activité régulée

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

La procédure d'attribution des autorisations ainsi que les obligations applicables aux prestataires autorisés sont définies par le décret n° 2006-507 du 3 mai 2006.

La Poste est titulaire d'une autorisation ayant pour périmètre :

- les envois de correspondance incluant la distribution ;
- les services d'envois de correspondance transfrontalière sortante.

Cette autorisation a été renouvelée pour 15 ans par la décision n° 2016-1331 de l'Arcep en date du 18 octobre 2016. De plus, la loi du 20 mai 2005 désigne La Poste comme prestataire chargé de la mission de service universel postal. La loi du 9 février 2010 est venue confirmer l'attribution de cette mission à La Poste, pour une durée de 15 ans à compter du 1^{er} janvier 2011.

(1) Terme défini dans le glossaire situé à la fin du document.

Les droits et obligations applicables

La Poste, comme tout prestataire de services postaux titulaire d'une autorisation d'exercer la prestation d'envoi de correspondance, est tenue de respecter un ensemble d'obligations relatives à :

- la garantie de la sécurité des utilisateurs, des personnels et des installations ;
- la garantie de la confidentialité des envois de correspondance et de l'intégrité de leur contenu ;
- l'accès des utilisateurs à une procédure de réclamation simple, transparente et gratuite ;
- la protection des données à caractère personnel et de la vie privée ;
- le respect de l'objectif de préservation de l'environnement quant à la mise en œuvre des conditions techniques de réalisation des prestations.

Ces obligations consistent notamment en l'établissement de règles d'identification des employés, de mesures pour garantir le secret des correspondances ou encore des modalités de mise en œuvre des procédures de traitement des réclamations, et sont précisées par un arrêté ministériel du 3 mai 2006. Cet ensemble d'obligations a été complété par la loi du 9 février 2010. Ainsi, tout prestataire de services postaux titulaire d'une autorisation doit également :

- garantir la neutralité des services postaux au regard de l'identité de l'expéditeur et de la nature des envois postaux ;
- garantir l'accès aux services et aux installations aux personnes handicapées dans les conditions prévues aux articles L. 1664-1 et suivants du Code de la construction et de l'habitation ;
- respecter les obligations légales et conventionnelles applicables en matière de droit du travail et la législation de sécurité sociale en vigueur, sans préjudice des dispositions spécifiques applicables aux personnels ayant, le cas échéant, le statut de fonctionnaire ;
- respecter l'ordre public et les obligations liées à la défense nationale.

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

L'accès aux moyens indispensables

Lorsque cela s'avère nécessaire pour protéger les intérêts des utilisateurs et/ou pour encourager une réelle concurrence, les États membres sont tenus de garantir un accès transparent et non discriminatoire à certains éléments de l'infrastructure postale considérés comme indispensables à l'exercice de l'activité postale. Les moyens indispensables de La Poste ont été introduits par la loi du 20 mai 2005 (codifiés à l'article L. 3-1 du CPCE) transposant les dispositions prévues par la directive 97/67/CE.

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

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

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

Un régime de responsabilité spécifique

Les prestataires de services postaux relèvent d'un régime de responsabilité spécifique. Ce régime prévoit que la responsabilité des prestataires de services postaux est engagée dans les conditions prévues par les articles 1103, 1104, 1193 et suivants, et 1240 et suivants du Code civil à raison des pertes et avaries survenues lors de la prestation et en cas de retard dans la distribution d'un envoi postal, pour autant que le prestataire ait souscrit un engagement portant sur le délai d'acheminement de cet envoi postal (articles L. 7 et L. 8 du CPCE).

Les indemnités sont fixées par le décret n° 2006-1020 du 11 août 2006 et désormais codifiées aux articles R. 2-1 et suivants du CPCE qui prévoit des plafonds d'indemnisation tenant compte des caractéristiques des envois et des tarifs d'affranchissement. Ainsi, les indemnités susceptibles d'être mises à la charge des prestataires de services postaux du fait de la perte ou de l'avarie des envois postaux, autres que les colis, qui leur ont été confiés, ne peuvent excéder :

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

Concernant la perte ou l'avarie des colis postaux, le plafond d'indemnisation est de 23 euros par kilogramme de marchandises manquantes ou avariées.

L'article R. 2-3 du CPCE précise également le délai au-delà duquel doit être considéré comme perdu un envoi postal qui n'a pas été distribué à son destinataire (délai de 40 jours à compter de la date de son dépôt dans le réseau du prestataire). Les indemnités susceptibles d'être mises à la charge des prestataires de services postaux du fait du retard dans la distribution des envois postaux qui leur ont été confiés ne peuvent excéder le montant du tarif d'affranchissement.

Les obligations en matière d'information

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

Les pouvoirs de l'Arcep

L'Arcep est compétente en matière de règlement des litiges nés de l'exercice d'une activité postale. Cette compétence se traduit par un pouvoir de règlement des différends et un pouvoir de conciliation.

L'Arcep peut être saisie d'une procédure de règlement des différends dès lors que le litige porte sur une convention d'accès aux moyens indispensables ou a trait à la conclusion ou à l'exécution des contrats dérogeant aux conditions générales de l'offre du service universel d'envoi de correspondances. Lorsque ce litige ne relève pas de la procédure de règlement des différends, l'Arcep peut être saisie d'une demande de conciliation.

Par ailleurs, l'Arcep peut, d'office ou sur demande, prononcer des sanctions à l'encontre du prestataire du service universel ou d'un titulaire d'une autorisation⁽¹⁾. L'Arcep ne peut prononcer de sanctions qu'après avoir mis en demeure l'intéressé de se conformer à ses obligations dans un délai déterminé.

Les sanctions dont dispose l'Arcep sont :

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

1.1.3 Grands axes de transformation

La satisfaction client en priorité

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

Mesurée par des *Net Promoter Score* (NPS) sur ses principaux flux, la satisfaction client guide le pilotage de chaque établissement. Le respect des engagements en matière de délais est également mesuré pour de nombreux flux, en particulier ceux qui font partie du service universel postal.

En 2024, les opérations ont été marquées par l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris. Elles ont aussi été affectées par les mouvements sociaux du monde agricole et par des inondations dans certains territoires. Dans ce contexte, La Poste s'est efforcée de mettre en œuvre des moyens de nature à assurer un service aussi conforme que possible à ses engagements, ce qui se traduit dans la progression de ses NPS⁽²⁾, à 48 en moyenne pour le courrier (+2 points vs 2023) et à 68 en moyenne pour le colis (+2 points vs 2023). Les résultats de la Lettre verte, produit phare du courrier, sont conformes aux objectifs fixés par l'État (95,6% de J+3).

Le traitement des réclamations liées à la distribution fait désormais l'objet d'une prise en charge systématique par l'équipe opérationnelle concernée qui contacte chaque requérant, invité ensuite à répondre à un message d'évaluation de la qualité de traitement de leur réclamation. L'indice de satisfaction ainsi mesuré est utilisé pour piloter l'action des établissements.

L'excellence

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

Outre ces pouvoirs, l'Arcep dispose depuis l'entrée en vigueur du titre II de la loi du 9 février 2010 d'une compétence en matière de traitement des réclamations des usagers des services postaux dès lors que leurs réclamations n'ont pu être satisfaites dans le cadre des procédures mises en place par les prestataires de services postaux autorisés.

Enfin, l'Arcep a lancé, en 2017, une plateforme de signalement des dysfonctionnements rencontrés par les particuliers, entreprises et collectivités dans leurs relations avec les opérateurs fixes, mobiles, internet et postaux. Il ne s'agit cependant pas d'un outil de saisine formelle de l'Autorité au sens de l'article L. 112-8 du Code des relations entre le public et l'administration. Les données recueillies dans cet espace de signalement sont utilisées par l'Arcep à des fins de quantification des dysfonctionnements.

Le système d'excellence a pour ambition de répondre à trois enjeux prioritaires :

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

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

Le système d'excellence de la BSCC a obtenu trois reconnaissances pluriannuelles qualifiées EFQM en novembre 2023 (Système d'Excellence, Système de Management de la Qualité Satisfaction client, Transformation Excellence Santé et Sécurité) et a renouvelé sa certification ISO 9001 en juin.

L'engagement

La performance de la branche Services-Courrier-Colis résulte de l'engagement des postiers qui la composent, de leur bien-être et de leur épanouissement au travail. C'est pourquoi, l'action de la BSCC en matière de ressources humaines se concentre en priorité sur la sécurité de ses collaborateurs, leur qualité de vie et leurs conditions de travail (réduction de l'absentéisme : -0,5 jour vs 2023 et -5 jours vs 2022 ; nombre d'accidents du travail avec arrêt divisé par deux entre 2016 et 2024), leur équilibre vie privée/vie professionnelle. Elle respecte et favorise l'accueil de toutes les diversités. La BSCC a de nouveau été labellisée Diversité par l'Afnor fin 2024 ; elle l'est de manière continue depuis 2019.

L'évolution professionnelle et le développement des compétences font l'objet d'engagements forts, formalisés par la signature d'un accord social majoritaire pour la période 2023-2024 avec la CFDT, FO, Osons l'Avenir (CFE-CGC et CFTC) et l'UNSA, ainsi que de l'identification et de l'accompagnement des talents.

Enfin, la filière des ressources humaines est aux côtés des managers et des postiers pour les accompagner dans la transformation de la branche.

(1) La demande peut être faite par le ministre chargé des postes, une organisation professionnelle, une association agréée d'utilisateurs, une personne physique ou morale concernée, le prestataire du service universel postal ou un titulaire d'une autorisation.

(2) Sur une base 100.

Les trois piliers du système de management de la qualité

Assurer en amont la fiabilité des offres et des processus	Assurer l'excellence opérationnelle au quotidien	Assurer une expérience client enrichie
<ul style="list-style-type: none"> Bonne conception des offres, des process et des systèmes d'information Qualité et quantité des ressources de toutes natures nécessaires à la réalisation des prestations proposées 	<ul style="list-style-type: none"> Action managériale, garante de la bonne exécution des tâches par le déploiement des standards de l'excellence 	<ul style="list-style-type: none"> Bonne exécution d'une expérience client simple et efficace de bout en bout pour tous nos clients

Un schéma directeur industriel qui renforce la mutualisation des activités

Face aux évolutions induites par la digitalisation des échanges, le schéma industriel, logistique et informatique de la branche doit s'adapter pour garantir la compétitivité et la qualité des prestations réalisées. Le premier volet de ce plan a consisté à investir 450 millions d'euros entre 2017 et 2021 pour renforcer et optimiser les capacités de traitement des colis et a permis de prendre en charge 464 millions de colis en 2023 (y compris activités Grand Public). Cette croissance accélérée du marché du colis lors de la crise de Covid-19 a déclenché en 2021 le second volet de ce plan d'investissement de 2023 à 2026.

Le schéma directeur vise aussi à optimiser la performance industrielle et financière de chacune des activités de la BSCC (moderniser l'activité Courrier, implanter le réseau d'agences nécessaire au développement de l'activité de logistique de proximité) en ajustant la capacité industrielle et en favorisant la mutualisation des infrastructures industrielles et des ressources.

Concernant l'activité Courrier, le schéma directeur industriel, dans sa partie transport notamment, a été revu en profondeur en 2023 avec la mise en place de la nouvelle gamme courrier. Les exigences associées, la poursuite de la réalisation des engagements RSE de la BSCC et la réorganisation des flux transport ont permis, en année pleine, de réduire de moitié les distances parcourues pour acheminer le courrier (de plus de 60 millions de kilomètres sur route à environ 30 millions après réorganisation), de supprimer plus de 200 lignes de transport, et d'arrêter totalement l'acheminement aérien du courrier (hors Corse et DOM). En adaptant l'acheminement des flux de courrier, près de 15 000 tonnes de CO₂ ont été économisées dès 2023 ; baisse poursuivie en 2024, avec pour objectif 60 000 tonnes économisées à horizon 2030 par rapport à l'année de référence 2021.

En parallèle de ce plan d'adaptation de l'acheminement, dans le cadre de la poursuite de la mutation des infrastructures industrielles de la BSCC, quatre nouveaux projets de suppression de plateformes industrielles courrier (PIC) ont été annoncés (deux PIC, Strasbourg et Orléans, transformées en plateformes de préparation et de distribution du courrier (PPDC) multiflux (MF), une PIC, Roye, transformée en entrepôt central pour les flux

Logissimo, et une PIC fermée, Poitiers) ramenant le nombre de plateformes à 23 en 2024. Cette optimisation conduit par ailleurs à une mutualisation croissante des capacités industrielles entre Courrier, Colis, Chronopost et Logissimo. Les PPDC MF et les PIC réunissent désormais le plus souvent les principales activités de la BSCC, qui se dote ainsi d'un outil industriel capable d'accompagner la croissance de l'e-commerce et d'améliorer la qualité de service :

- 96 PPDC MF courrier et colis, e-PAQ, presse, imprimé publicitaire, Chronopost à fin 2024, dont neuf automatisées ;
- un réseau de 68 agences Logissimo utilisant des surfaces des établissements pour leur implantation. Outre la concentration des collectes et remises de la zone géographique, les agences opèrent désormais du stockage, de la gestion de réassort, la livraison de plateaux-repas, etc. Fin 2024, la taille du réseau d'agences a atteint sa cible.

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

1. La mise à l'échelle de l'outil industriel pour faire face à la croissance de l'e-commerce, avec la modernisation et/ou la construction de nouvelles plateformes colis, la gestion des flux de petites marchandises internationales, ainsi que l'émergence et le développement de la logistique de proximité (implantations d'agences Logissimo dans les principaux bassins logistiques en France).
2. L'adaptation du réseau des sites préparant les tournées des facteurs (PPDC) aux nouvelles activités et aux nouveaux services (modernisation du premier et du dernier kilomètre). Pour adapter les organisations au juste nécessaire sur le dernier kilomètre, les PPDC disposent de moyens qui font l'objet d'un accompagnement technique et méthodologique par la direction industrielle de la BSCC. L'organisation de la distribution est pilotée par le Directeur d'établissement pour mettre en adéquation les moyens (ressources, matériels et moyens de locomotion) avec la charge (objets à distribuer, services à réaliser), dans le respect des promesses client. Par exemple, le développement du tri fin permet de remettre au facteur, pendant qu'il prépare sa tournée, son flux de courrier automatiquement trié dans l'ordre de sa tournée.
3. La digitalisation de la chaîne logistique et des parcours clients (marquage de tous les plis, utilisation de l'intelligence artificielle pour lire les adresses et pour le tri, flashage, système d'information des nouveaux services, etc.).

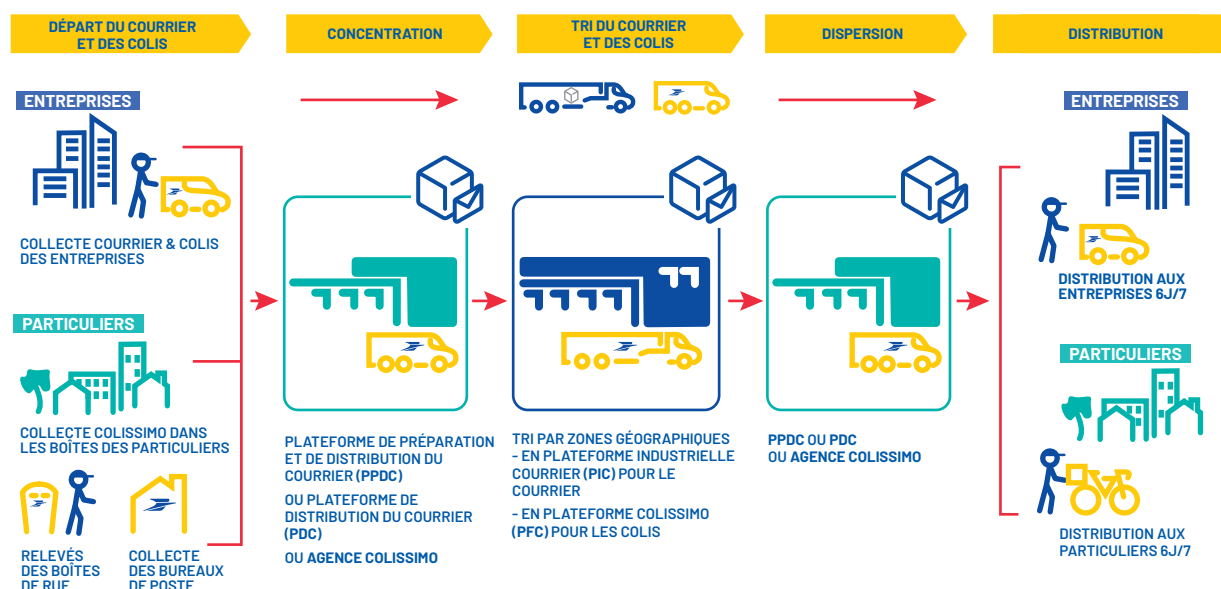
PARIS 2024 : UNE SYNERGIE PLEINE D'AVENIR POUR LA LOGISTIQUE

Pour servir ses clients dans les meilleures conditions pendant les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, la branche Services-Courrier-Colis a déployé un plan de continuité d'activité exceptionnel adaptant plans de transport et circuits de distribution et de collecte, et prévoyant le recours à 150 vélos-cargos. À cette occasion la BSCC a testé des synergies pleines d'avenir pour la logistique. Quotidiennement, les équipes Colissimo, Logissimo, Chronopost et Geopost se sont rendues à la PPDC de La Plaine-Saint-Denis qui concentrait toute la logistique du groupe en direction de ses trois bureaux éphémères et du « Pulse », le siège de Paris 2024. Les équipes de la BSCC ont assuré toutes les collectes et livraisons de courrier et de colis sans émission de CO₂ et avec de bons résultats de satisfaction (avec des NPS Courrier et Colis en hausse de 5%). Le succès de la livraison de Colissimo pendant les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 (trafic en hausse de 5,2% en première présentation vs juillet-août 2023, respect des délais d'engagement à 97,6-97,9%...), a par ailleurs généré de bonnes retombées commerciales, notamment auprès du Comité d'organisation des Jeux, des parties prenantes au niveau régional (IDF Mobilités, la Région, la Mairie de Paris) ou des sponsors.

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



LE RÉSEAU COURRIER ET COLIS DE LA POSTE



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

Collecte	Transport	Traitement	Distribution
<ul style="list-style-type: none"> 121 220 boîtes aux lettres de rue 101 433 clients « collecte et remise » 5 500 facteurs remiseurs collecteurs 	<ul style="list-style-type: none"> 8 090 liaisons routières en moyenne (flotte en propre) 1 liaison aérienne, mutualisée avec Chronopost entre le continent et la Corse 215 poids lourds 26 504 véhicules thermiques 4 roues motrices 22 492 véhicules utilitaires électriques (fourgonettes, Quadeo et Staby) 15 165 vélos à assistance électrique (VAE) 1 000 vélos cargos 	<ul style="list-style-type: none"> 1 776 plateformes de distribution du courrier (PDC)^(a) 208 plateformes de préparation et de distribution du courrier (PPDC)^(a) 23 plateformes industrielles courrier (PIC)^(a) 19 plateformes Colissimo (PFC)^(a) et hub colis Un hub international à Roissy 68 agences Log'issimo 	<ul style="list-style-type: none"> 63 800 facteurs et livreurs de colis^(b) 40 125 tournées journalières (Corse et outre-mer compris) hors tournées dédiées colis 44,2 millions de boîtes aux lettres desservies six jours sur sept 17 000 points relais Pickup en France 57 agences colis (ACP et ELU)^(a) Plus de 568 millions de km parcourus/an par les facteurs En moyenne 1,53 million de colis distribués/jour

(a) Termes défini dans le glossaire situé en fin de document.

(b) Personnes physiques.

AFFIRMER NOTRE LEADERSHIP EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

Face à l'urgence climatique, une trajectoire ambitieuse de réduction des émissions des gaz à effet de serre (GES) est devenue incontournable. Aussi la branche Services-Courrier-Colis a-t-elle défini une trajectoire de réduction de ses émissions de CO₂ alignée sur la limitation du réchauffement climatique à +1,5 °C à horizon 2030 et le groupe La Poste s'est engagé à atteindre Zéro émission nette dès 2040. Dans cette optique, la BSCC priorise :

- de nouveaux schémas directeurs industriels de mutualisation des distances parcourues au quotidien ;
- l'optimisation de la logistique avec notamment la mise en place de *hubs* ;
- la maximisation des chargements avec le développement des caisses mobiles qui offrent une capacité d'emport de +30% par rapport au transport en semi-remorque classique et la poursuite du chargement en vrac des colis pour réduire le nombre de remorques nécessaires ;
- le recours à un mix énergétique bas carbone (biogaz, biocarburant, électrique et hydrogène vert) dans l'objectif d'atteindre 50% des distances parcourues en mode bas carbone en 2030 ;
- le déploiement d'une importante flotte de véhicules électriques (22 500 véhicules utilitaires électriques et 15 165 VAE⁽¹⁾, et 1 000 vélos-cargos) qui ont couvert 32% des distances parcourues en livraison. En 2025, les 22 métropoles françaises seront intégralement livrées en mode bas carbone notamment grâce à l'acquisition d'une des plus grandes flottes de vélos-cargos d'Europe ;
- la formation de près de 50 000 postiers aux nouveaux modules d'éco-conduite actualisés en 2020 ;
- l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments, le recours aux énergies renouvelables et le développement de projets en autoconsommation, ainsi qu'une sensibilisation accrue des postiers par le renouvellement de plans de sobriété ;
- la généralisation des emballages éco-conçus et réutilisables.

Autant d'actions permettant d'afficher une empreinte carbone par colis parmi les plus faibles du secteur : 281 geqCO₂⁽²⁾ par Colissimo livré en France en 2024. À 28 300 t de CO₂ en moins en 2024, la BSCC a ainsi réduit ses émissions de -6,1% par rapport à 2023.

De plus, la branche prend en compte systématiquement l'analyse des impacts RSE de ses offres et de ses projets stratégiques. Elle agit en employeur responsable au travers de la mise en œuvre d'ambitieux plans d'action en faveur du développement professionnel et de l'employabilité de ses collaborateurs, de la promotion, de la diversité et de l'égalité professionnelle. Elle dispose ainsi d'un élément de différenciation qui constitue un double levier de conquête pour :

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

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

1.1.4 Stratégie et objectifs

La satisfaction client reste au cœur de la stratégie de la branche Services-Courrier-Colis avec le renforcement de la fiabilité du socle offres et processus (qualité de service, pilotage grâce à la *data*...), le développement de la culture de l'excellence opérationnelle et l'enrichissement de l'expérience client (appel et rendez-vous facteur, expédition de courrier-colis depuis sa boîte aux lettres, etc.). Elle s'appuie sur trois piliers de développement : conforter nos métiers historiques, donner toute leur puissance aux services à l'e-commerce et changer de dimension dans les nouveaux services de proximité.

La mission de service universel postal est réaffirmée par le versement à La Poste d'une compensation de 500 millions d'euros en 2024⁽³⁾.

La BSCC nourrit de fortes ambitions pour son pôle colis en France et à l'international dont elle a regroupé les expertises e-commerce et colis au sein de la BU Colissimo & International. L'international constitue un relais de croissance et de rentabilité essentiel. Dans ce cadre, le plan stratégique Colissimo 2025, lancé en septembre 2021, atteint ses objectifs. La BU se transforme et passe d'une stratégie de capacitaire à une stratégie d'enrichissement de son offre. Les

premières réussites sont déjà visibles par les clients : une livraison accélérée, en 24 à 48 heures (38% des colis sont désormais livrés en 24 heures), l'adaptation rapide de l'offre de livraison hors domicile en réponse à une demande croissante, l'amélioration de l'expérience client du retour de colis (possibilité d'imprimer les étiquettes en bureau de poste, large choix d'emballages dont des emballages réutilisables) et l'innovation, au cœur de multiples partenariats pour apporter plus de valeur aux clients (comme la nouvelle modalité de livraison chez des voisins-relais en partenariat avec la société Pickme). En prise avec les tendances de fond du marché de l'e-commerce (concentration du marché sur les très grandes plateformes avec le développement des *marketplaces*, croissance très forte du marché de la seconde main capté par les réseaux hors domicile, confirmation du J+1 comme standard de la livraison), Colissimo actualise son plan stratégique et ses programmes de transformation à horizon 2028 avec l'ambition d'être le n° 1 des solutions de livraison pour un e-commerce durable et accessible.

Le pôle Solutions Marketing accompagne les entreprises de toutes tailles dans la transformation du commerce. Elle les aide à créer des liens de proximité en s'appuyant sur l'expertise digitale, humaine et responsable du groupe La Poste.

(1) Terme défini dans le glossaire figurant en fin de document.

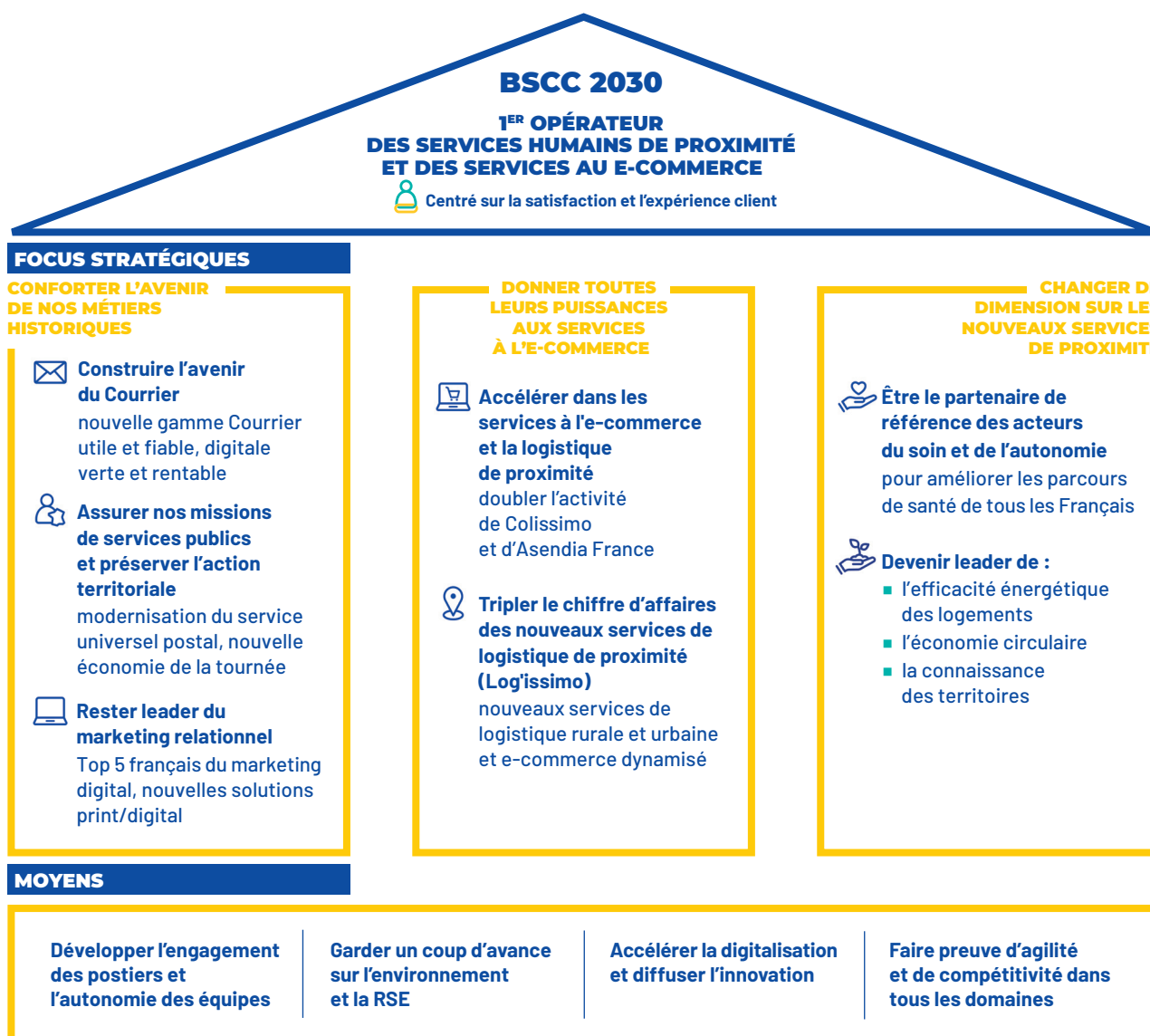
(2) En grammes équivalent CO₂.

(3) La compensation de la mission de service universel postal au titre de 2024 s'élève à 500 millions d'euros, dont 301 millions d'euros alloués à la BSCC.

En matière de Nouveaux Services de proximité, la branche ambitionne de changer de dimension sur les marchés en croissance autour :

- de la logistique de proximité BtoB (messengerie multicolis) avec le développement de la marque Log'issimo (approvisionnement boutique, portage repas en entreprise, logistique PLV...);
- des services de l'efficacité énergétique (rénovation énergétique résidentiel, tertiaire et transition énergétique transport);
- des services de mobilité douce à VAE ⁽¹⁾ vers des services autour de la mobilité active ;

- du recyclage des déchets des entreprises pour les filières papier et carton vers un opérateur de l'économie circulaire au service des éco-organismes, des marques et des autres acteurs des filières de réutilisation ;
- de la santé et de l'autonomie avec l'ambition de devenir le partenaire de référence des acteurs du secteur pour améliorer le parcours de santé des Français, en constituant une offre de services intégrés, ancrée à l'hôpital et au domicile, pour les professionnels de santé, pour les patients (BtoBtoC) et les acteurs publics, avec le portage de repas aux seniors à domicile.



(1) Terme défini dans le glossaire figurant en fin de document.

1.2 GEOPOST

CHIFFRES CLÉS 2024

15 796 M€

 Chiffre d'affaires
(+0,7% vs 2023)

624 M€

 Résultat d'exploitation
(+345 M€ vs 2023)

56 849

 Collaborateurs
(-3,6% vs 2023)

82,7%

 Part du chiffre d'affaires à l'international
(-0,1 pt vs 2023)

2,1 Mds

 Volumes de colis
(+2,3% vs 2023)

61,6%

 Part des volumes en BtoC
(+2,5 pts vs 2023)

FAITS MARQUANTS 2024

En 2024, le marché du BtoB semble s'être stabilisé et l'activité d'e-commerce a montré une légère repise par rapport à 2023, notamment en Europe, du fait de la reprise progressive de la consommation soutenue par le ralentissement de l'inflation (en particulier sur le second semestre) et de l'entrée très dynamique et en forte croissance du e-commerce chinois sur le marché. L'environnement économique reste marqué par des augmentations salariales supérieures à l'inflation, dans un contexte de concurrence accrue rendant difficile des hausses de prix supérieures à l'inflation.

Développements stratégiques

Afin d'optimiser son efficacité opérationnelle, Geopost renforce et modernise son réseau. De nouvelles plateformes logistiques ont vu le jour cette année, notamment à Cessalto en Italie, Loures au Portugal et São Paulo au Brésil. En 2024, Geopost a également renforcé son développement sur plusieurs piliers :

- **Montée en puissance du hors-domicile**

Geopost poursuit le développement de son réseau hors-domicile et propose à fin 2024 un réseau de 97 000 relais commerçants et 31 000 consignes dans toute l'Europe. Les volumes hors-domicile ont progressé de 24% sur l'année. En France, la filiale Pickup a inauguré les premières consignes à panneaux solaires. En Allemagne, DPD et GLS se sont associés pour étendre leur réseau de points relais et lancer un réseau ouvert et commun de consignes.

- **Livraison alimentaire**

Geopost renforce son offre sur des segments de livraison spécialisée tels que l'alimentaire et a poursuivi le déploiement de son offre de livraison sous température contrôlée, désormais proposée dans sept pays. En 2024, sur ce segment, Geopost a enregistré une croissance de 7,7% de son chiffre d'affaires.

- **Livraison internationale**

Alors que les opérations entre continents sont devenues essentielles aux flux commerciaux, le réseau Geopost accompagne quotidiennement les entreprises dans leurs activités transfrontalières. En 2024, ces flux ont augmenté de 6,7% en volume par rapport à 2023. Cette croissance a été tirée en particulier par les livraisons transfrontalières hors-domicile, qui ont augmenté de 52% par rapport à 2023.

Driving Change, conduite de la stratégie de transformation durable

- **Poursuite de la stratégie de développement durable**

Geopost a poursuivi la transformation progressive de ses flottes basses émissions : fin 2024, 10 459 véhicules à faibles émissions ont été déployés en Europe et pour la troisième année consécutive, Geopost a réduit ses émissions carbone en valeur absolue de 5,4% par rapport à 2023.

Geopost a été récompensée par le jury des Global Sustainability & ESG Awards 2024, en remportant le prix de la stratégie de développement durable.

En juillet 2024, Geopost a signé avec UNI Global Union un avenant à l'accord pionnier de 2017, qui témoigne de son engagement envers les employés et les partenaires sur les droits de l'homme, les conditions de travail, la transparence et la responsabilité.

Enfin, Geopost entre dans le classement Europe Diversity Leaders 2025 conduit par Statista et le Financial Times.

- **Une proposition de valeur renforcée pour les clients**

Geopost conduit désormais deux baromètres (toC et toB) et met leurs enseignements clés en matière d'attente des consommateurs dans le domaine de la livraison au service de ses clients.

Les filiales BRT en Italie, SEUR en Espagne et DPD en Croatie ont déployé la plateforme Singular, qui offre de nouvelles opportunités commerciales à leurs PME clientes en proposant aux consommateurs de découvrir leurs produits via cette plateforme digitale offrant une nouvelle expérience d'achat et des produits uniques et authentiques.

- **L'innovation au service de la création de valeur**

En 2024, Geopost a lancé le Geopost Lab, un laboratoire d'innovation qui a pour mission d'identifier et soutenir les projets innovants de ses filiales. Il inclut notamment l'Innovation Scaler, processus interne visant à développer les idées les plus prometteuses au sein du groupe. Parmi les dernières innovations expérimentées au sein de ses filiales : les robots-consignes DPD, développés par DPD UK et conçus pour fournir une solution de livraison plus sécurisée et durable en s'adaptant parfaitement aux infrastructures urbaines existantes, et le gant scanner testé par DPD Suisse dans sept dépôts, qui permet aux collaborateurs d'ajouter le processus de lecture de codes-barres aux mouvements de tri via un lecteur mains libres.

1.2.1 Leader européen de livraison de colis

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

Un acteur de référence sur un marché segmenté

Geopost est aujourd'hui le premier opérateur du marché *Courier, Express and Parcel* (CEP) y compris sur le segment export intra-européen routier, avec des parts de marché respectives de plus de 13% et 20%.

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

Geopost est un acteur du marché de la distribution de colis légers, généralement désigné comme le marché du CEP. D'un poids de moins de 31,5 kg, ces colis peuvent être manipulés par une seule

personne sans matériel particulier (*one man, one van*). Le transport de colis requiert cependant une infrastructure spécifique (centres de tri, réseau de transport, flotte de véhicules de livraison) et s'appuie sur une distribution en tournée. Ce marché se distingue donc des autres marchés de transport de marchandises ne nécessitant pas d'opération de tri (marchés de la course ou du transport de fret).

Le marché du colis repose sur une prestation de service assurée pour le compte d'un client donneur d'ordre (ou chargeur⁽¹⁾) et d'un client destinataire.



Un acteur de poids sur un marché concurrentiel et très évolutif

En 2024, Geopost a traité plus de 8 millions de colis par jour dans le monde, soit 2,1 milliards sur l'année.

En 26 ans, Geopost a su consolider des positions fortes dans la plupart des pays :

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

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

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

Geopost se développe également sur le marché intercontinental.

Sur le marché CEP européen, le segment BtoC est globalement toujours dominé par les opérateurs postaux, qui détiennent environ un tiers des parts de marché en revenus et en volume.

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

- le niveau d'internalisation accrue de la logistique et du transport de certaines places de marché et de certains e-marchands ;
- l'émergence de nouveaux acteurs, notamment venant d'Asie ; et
- la diversification des acteurs traditionnels de la logistique et du transport sur certains segments d'activité.

Une stratégie pertinente dans un environnement complexe

Pionnier du BtoC depuis plus de 15 ans, Geopost affiche aujourd'hui un modèle hybride BtoB et BtoC, domicile et hors-domicile, qui démontre sa pertinence d'années en années. Facteur de résilience et d'agilité, il lui permet de croître sur un marché très concurrentiel.

Retour à la croissance dans un marché toujours plus concentré

Un marché dynamique, dominé par cinq pays en Europe

En 2023, le marché européen CEP est évalué à plus de 80 milliards d'euros et près de 16 milliards de colis, soit une croissance estimée à 2,3% en valeur et à 3,9% en volume par rapport à 2022.

(1) Terme défini dans le glossaire situé en fin de document.

En 2023, l'Allemagne, le Royaume-Uni, la France, l'Italie et la Pologne représentent près de 70% des volumes du marché total du CEP européen. Le marché CEP a poursuivi son développement en volume dans tous les pays d'Europe, sauf quelques exceptions, comme l'Allemagne, la Suisse ou l'Estonie.

Les trois plus grandes postes (allemande avec DHL Parcel, française avec Geopost et Colissimo, et britannique avec GLS et ParcelForce) détiennent environ 45% du marché européen en volume⁽¹⁾.

UN MARCHÉ BTOC EN CROISSANCE EN 2023


9,7
MILLIARDS
DE COLIS


39,6
MILLIARDS
D'EUROS


+5,4%
EN VOLUME
+4,1%
EN VALEUR

Le marché CEP du BtoC retrouve la croissance après une année 2022 difficile, une reprise due pour l'essentiel à une forte augmentation des colis en provenance de Chine.

UN MARCHÉ EUROPÉEN PORTÉ PAR LE COMMERCE INTRA-EUROPEEN

Part des internautes ayant acheté à l'étranger sur internet en 2022:

56%
FRANÇAIS

75%
PORTUGAIS

73%
BELGES

81%
SUISSES

Les pays ayant l'offre nationale la plus mature (Royaume-Uni, Allemagne, France et Pologne) affichent les taux les plus faibles.

Une concurrence et une pression tarifaire accrues

En 2024, les incertitudes et les perturbations liées au conflit en Ukraine demeurent, et les prix de l'énergie et l'inflation restent élevés, marquant ainsi leurs pleins effets sur le marché. Dans cette phase post-pandémie, l'activité de transport de colis rapide/express fait face à une pression tarifaire toujours plus forte, tant sur les segments BtoB que BtoC, ce qui s'explique par :

- les surcoûts liés aux prix de l'énergie, en hausse en 2022 et 2023 ;
- le développement de capacités des opérateurs de colis qui ont accompagné l'essor du marché lors de la pandémie ; certains d'entre eux se trouvant en situation de surcapacité industrielle ;
- le pouvoir de négociation élevé des grands clients, du fait de la concentration du marché de l'e-commerce autour de quelques grands e-marchands, qui rend presque impossible la répercussion de l'intégralité des niveaux d'inflation ; et
- l'internalisation croissante de la logistique et du transport de certaines places de marché et e-marchands et la réduction induite du marché éligible pour les opérateurs de transport.

Par ailleurs, les coûts liés à la livraison aux particuliers, plus élevés que ceux de la livraison aux entreprises, entraînent une pression additionnelle sur les marges, renforcée par une difficulté croissante à recruter des chauffeurs.

À ces facteurs s'ajoute une spécificité : la livraison tend à être considérée comme une commodité dont la valeur prix n'est pas ou peu reconnue par les e-acheteurs. Ces éléments posent le paradoxe d'une livraison XtoC plus coûteuse et plus exigeante en termes de service, alors même que le client final attend bien souvent qu'elle lui soit offerte.

Un modèle hybride, facteur de résilience et d'agilité

Le choix stratégique du BtoC

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

En 2024, le BtoC représente 62% de son activité en volume (vs 57% en 2022 et 55% en 2020).

L'anticipation des attentes du marché

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

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

(1) Périmètre de référence : marché CEP total.

(2) Baromètre e-shopper de Geopost, réalisé auprès de 25 000 e-acheteurs en Europe, et Baromètre toB, réalisé auprès de 3 000 entreprises destinataires de colis en Europe.

L'excellence opérationnelle au service des clients

Afin d'optimiser son efficacité opérationnelle, Geopost réalise des investissements importants et ciblés qui lui permettent de renforcer et moderniser ses capacités de production. Ces dernières années, les investissements ont été notamment dédiés à l'ouverture et l'extension de *hubs* en France et en Europe, au renouvellement régulier des scanners de livraison, ou encore à l'amélioration des process informatiques et de pilotage des *data*.

Ces investissements permettent d'absorber la croissance des volumes et la gestion du pic d'activité de fin d'année, caractéristique du marché de la livraison des particuliers. Fin 2024, malgré un contexte économique difficile, Geopost a connu une forte période de pic d'activité : le 2 décembre 2024, Geopost a enregistré son volume journalier le plus fort, avec 11,5 millions de colis traités en Europe suite aux commandes du *Black Friday*. Sur le total de la période de pic d'activité, du 18 novembre 2024 au 17 janvier 2025, Geopost a traité environ 366 millions de colis en Europe.

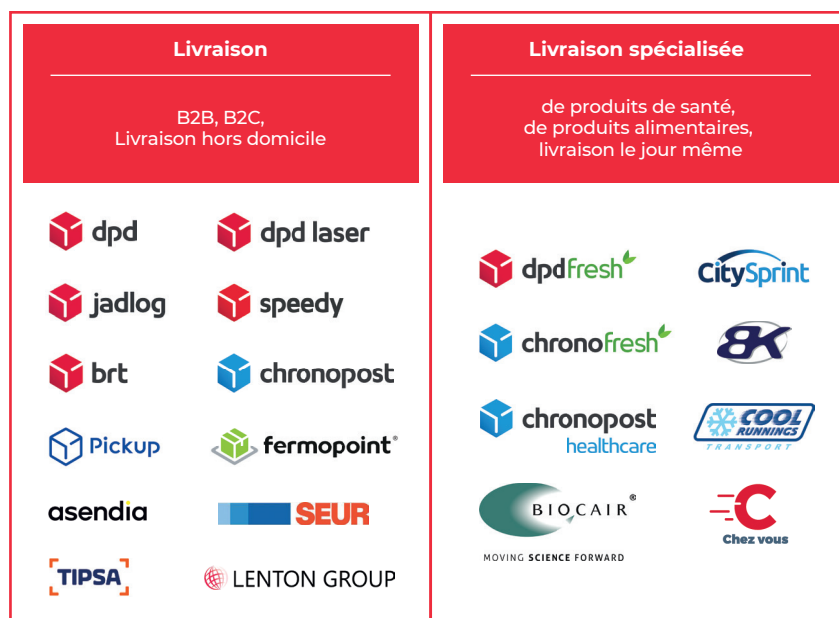
Une offre complète et innovante

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

- en termes de délais :
 - offre rapide, de type standard, généralement en J+1 sans garantie,
 - offre express premium (livraison en J+1 garantie avant 13 heures avec jour et heure définis, et remboursement en cas de dépassement du délai) ;
- en termes de solutions personnalisées et de services à valeur ajoutée : ces offres sur mesure sont adaptées localement pour répondre au mieux aux besoins des clients (suivi du colis, contre-remboursement, preuve de livraison en ligne, assurances, demandes de collecte, etc.).

Disponibles en livraison domestique, certaines de ces offres sont également proposées pour les flux import/export afin de faciliter les échanges e-commerce internationaux.

Geopost crée les solutions d'un commerce plus durable



Des services premium sur tous les segments

De hauts standards de qualité en livraison à domicile

Mode de livraison préféré des particuliers pour 76% des e-acheteurs européens réguliers⁽¹⁾, la livraison à domicile (*door-to-door*) est le cœur de métier de Geopost.

Ces clients ont des attentes élevées, notamment l'accès en temps réel aux informations concernant leurs livraisons et la possibilité de choisir à l'avance le jour et l'heure de réception. Pour améliorer l'expérience client et garantir une réussite dès le premier passage, Geopost a développé des outils digitaux performants destinés à optimiser les tournées, renforcer l'information et l'interaction avec les clients et offrir la possibilité d'ajuster les options de livraison. Grâce aux services Predict et à l'application myDPD, disponibles dans la majorité des filiales européennes, les clients peuvent suivre leur livraison en temps réel et rediriger leur colis si nécessaire. À fin 2024, l'application myDPD compte 29 millions d'utilisateurs.

L'offre de Geopost répond ainsi à des standards de qualité élevés, avec des délais de livraison plus fiables et précis. Avec *Day Definite*, lancé en février 2023, Geopost a amélioré son offre européenne *cross-border* DPD Classic pour proposer des délais de livraison fiables et précis du code postal d'origine au code postal de destination et des outils numériques permettant une meilleure prédictibilité de la livraison, ceci afin de soutenir les clients partout en Europe.

Geopost propose également une offre de retours facilités grâce au service Return MyParcel⁽²⁾, soit un gain de tranquillité pour les clients. Ces derniers peuvent déposer leur article dans un relais Pickup ou réserver un retrait à domicile quand ils le souhaitent. Un suivi de l'itinéraire du colis est également possible via ce service. L'étiquette digitale, pour renvoyer ses colis sans avoir à imprimer d'étiquette retour, est une évolution supplémentaire déjà déployée par plusieurs des filiales de Geopost : SEUR en Espagne, DPD Allemagne, DPD Estonie, DPD Lettonie, DPD Lituanie.

(1) Source : baromètre e-shopper 2023 de Geopost, réalisé par GfK et Geopost, dans 22 pays et auprès de 24 138 répondants.

(2) Modalités de retours adaptées aux usages locaux.

Livraison hors domicile : un levier essentiel de conquête

Les défis que pose la livraison de colis à domicile, avec la pression exercée sur les prix et la nécessité de proposer aux destinataires toujours plus de choix en matière de modes de livraison, font du réseau hors-domicile un véritable atout dans la conquête de nouvelles parts de marché BtoC. En 2024, les volumes hors-domicile se sont accrus de 26%, tandis que le segment BtoC au total a vu ses volumes augmenter de 7%.

Dans ce domaine, Geopost s'appuie sur son réseau Pickup pour répondre à une attente croissante des consommateurs, toujours plus nombreux à privilégier des alternatives à la livraison à domicile : points relais, retrait en magasin ou consignes. L'offre de livraison à domicile permet aussi de rediriger son colis vers un point hors-domicile. Ainsi, en Europe 23% des e-acheteurs réguliers utilisent les consignes (+3 points vs 2023)⁽¹⁾. Tout aussi populaires, les points relais sont plébiscités en France (59%), en République tchèque (53%), en Slovaquie (51%), en Hongrie (31%) et en Bulgarie (31%).

À fin 2024, Geopost dispose de plus de 128 000 points Pickup partout en Europe, soit le réseau le plus dense et le plus étendu du marché. Il se compose notamment de 31 000 en Pologne, 20 000 en France, 12 000 au Royaume-Uni, 8 000 en Allemagne, 9 500 en Italie (Fermopoint) et 9 000 en Espagne, auxquels s'ajoutent plus de 12 000 points Pickup dans les pays nordiques grâce au partenariat stratégique de Geopost avec le groupe PostNord (Danemark, Finlande, Norvège et Suède).

De même, les consignes automatiques connaissent un véritable essor en Europe, avec 31 000 consignes déployées à fin 2024 (+12 000 par rapport à fin 2023).

En France, pour démultiplier les solutions de retrait des colis proposées aux clients particuliers (BtoC et CtoC), Geopost a déployé un réseau de 4 000 consignes automatiques Pickup en zones de forte affluence, pour la plupart accessibles 24h/24 et 7j/7.

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

Livraison spécialisée : des atouts différenciants

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

Produits alimentaires

Geopost propose de la livraison de produits alimentaires sur les marchés BtoC et BtoB, aux professionnels de l'industrie, aux producteurs, commerçants, supermarchés, particuliers, etc. Ce service concerne à la fois les produits secs (température ambiante), frais (température entre 0 et 4 °C) ou surgelés (température à -18 °C et moins). Désormais inscrite de manière durable dans les habitudes des consommateurs européens depuis la crise sanitaire, la livraison de produits alimentaires s'accompagne de nouvelles attentes en faveur de l'achat local et des circuits courts. En 2023, les produits alimentaires frais et les boissons ont fait partie des paniers d'achat de 32% des e-acheteurs réguliers européens⁽²⁾.

Aujourd'hui, 27 filiales européennes de Geopost en Europe sont en mesure de livrer des produits alimentaires secs à destination de plus de 200 pays. Et depuis quelques années, Geopost a développé une expertise dans le transport sous température contrôlée de produits frais et surgelés. Aujourd'hui, sept filiales en Europe sont positionnées sur ce marché : Chronopost en France avec sa filiale Chronofresh, SEUR en Espagne avec son offre SEUR frio, DPD Belgique avec sa filiale DPD Fresh BE, ainsi que DPD Portugal, DPD Pologne, DPD Lituanie et BRT avec leurs offres DPD Fresh et BRTFresh. L'ensemble des services Geopost (Predict, redirections, choix du créneau de livraison, suivi de la livraison, notifications, etc.) est également disponible pour ce type de produits, selon la maturité de l'offre. En 2024, les services de transport sous température contrôlée de Geopost ont enregistré une croissance de + 23,8% en volume⁽³⁾.

Produits de santé

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

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

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

En France, Chronopost via sa division Chronopost Healthcare créée en 2020, assure la livraison de produits de santé à température ambiante ou à température contrôlée (-20 °C +2/+8 °C, +15/+25 °C) pour les produits thermosensibles utilisant le refroidissement actif (échantillons biologiques, études cliniques, produits sanguins, médicaments, réactifs de laboratoire). En 2023, deux nouveaux hubs dédiés aux activités de Chronopost Healthcare ont été inaugurés.

Biocair, leader mondial en logistique sous température contrôlée pour l'industrie de la santé, propose depuis plus de 35 ans des solutions avancées pour l'approvisionnement des professionnels de l'industrie pharmaceutique, des chercheurs et des scientifiques. Fort de son réseau dans plus de 160 pays, Biocair a réalisé 65 000 expéditions en 2024.

Biocair a également été évalué Médaille d'argent par l'agence de notation extra-financière EcoVadis.

Livraison urgente

Geopost est par ailleurs présent sur le marché de la livraison urgente. Les clients des filiales de Geopost peuvent en effet opter pour une livraison le jour même dans de nombreux pays européens⁽⁴⁾. Au Royaume-Uni, la filiale de DPD CitySprint, est l'entreprise de livraison la plus rapide en jour J du pays et a livré en 2024 plus de 8 millions de colis. Grâce à un réseau régional de plus de 30 sites à travers le Royaume-Uni et une flotte de 3 500 véhicules, CitySprint peut couvrir plus de 88% du territoire dans l'heure. Elle détient également EcoSpeed et Astral, deux sociétés de courses régionales.

En Espagne, SEUR Now offre une livraison dans les deux heures.

(1) Source : baromètre e-shopper 2024.

(2) Source : étude e-shopper barometer 2023.

(3) Hors Delifresh en France et Cool Runnings aux Pays-Bas.

(4) Espagne, Portugal, France, Royaume-Uni, Hongrie, Pologne, Estonie, Lituanie, Lettonie, Belgique et Luxembourg.

Une large couverture internationale

L'organisation de Geopost lui permet de proposer aux expéditeurs et destinataires internationaux une offre homogène et complète de services de livraison BtoB et BtoC sur l'ensemble du continent européen et à destination du monde entier⁽¹⁾.

Une implantation européenne puissante

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

En 2024, 82,8% du chiffre d'affaires de Geopost est réalisé hors de France. La France, l'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni représentent plus de 55% du chiffre d'affaires de Geopost.

Sur le marché européen, Geopost est présente :

- en propre, dans 26 pays, *via* des filiales détenues à 100% ou contrôlées :
 - sous la marque DPD en Irlande, Royaume-Uni, France, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Allemagne, Suisse, République tchèque, Slovaquie, Croatie, Pologne, Hongrie, Estonie, Lettonie, Lituanie, Portugal et Roumanie ; sous la marque Chronopost en France,
 - sous les marques SEUR et TIPSIA en Espagne,
 - sous la marque BRT en Italie, et
 - sous la marque Speedy en Bulgarie ;
- *via* des partenariats capitalistiques et industriels : sur le marché autrichien (participation de 26% dans DPD Autriche) ;

- *via* des partenariats commerciaux avec des partenaires de premier plan :
 - PostNord dans les pays nordiques (Danemark, Suède, Norvège et Finlande), et
 - Lagermax en Europe du Sud-Est.

Priorité aux marchés dynamiques à l'international

Hors Europe, Geopost fait le choix de se développer sur les marchés en croissance :

- en propre, *via* des filiales détenues à 100% ou contrôlées, comme en Biélorussie, au Kazakhstan, en Ouzbékistan et au Brésil avec Jadlog ; en Afrique du Sud avec une participation de 75% dans DPD Laser ; à l'île Maurice avec 75% détenus dans Chronopost Mauritius ; en Asie avec la participation de 65% dans Lenton⁽²⁾ ;
- *via* des partenariats capitalistiques et industriels : en Inde avec une participation dans DTDC (43%) ; en Turquie avec une participation dans Yurtiçi Kargo (25%) ; en Asie du Sud-Est avec une participation dans Ninja Van (42,3%) ; en Afrique francophone : au Maroc (34%) et Burkina Faso (40%) sous la marque Chronopost ; en Égypte avec une participation dans Bosta (11%) ; au Moyen-Orient, en Afrique et en Australie notamment avec une participation dans Aramex (28%) ; et dernièrement en Argentine, depuis la création en mai 2023 de la joint-venture DPD Argentine avec l'opérateur TASA Logistica (35%).

Enfin, Geopost se positionne sur le marché du transport international de produits pharmaceutiques spécialisés au travers de sa filiale Biocair (100%).

ASENDIA : L'ALLIANCE STRATÉGIQUE DÉDIÉE AU MARCHÉ TRANSFRONTALIER

Depuis 2012, une alliance stratégique entre La Poste et Swiss Post a conduit à la création d'Asendia, une coentreprise dédiée au e-commerce transfrontalier. Geopost en assure la supervision opérationnelle depuis le 1^{er} juillet 2021 et est devenue officiellement son actionnaire (en lieu et place de La Poste) le 1^{er} juin 2024, avec pour objectif de maximiser la création de valeur et les synergies entre les entités.

En forte expansion, le e-commerce transfrontalier a dépassé les 1 000 milliards d'euros de transactions et devrait continuer de croître de plus de 10% par an dans les prochaines années.

Asendia propose deux types de services :

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

En 2024, Asendia a généré un chiffre d'affaires de 2,6 milliards d'euros.

(1) Cf. carte des implantations du groupe à fin 2024 du Rapport intégré, section « Profil ».

(2) Cf. section 6.1 « États financiers consolidés 2024 », note annexe 45.

RÉGLEMENTATION SPÉCIFIQUE LIÉE À L'EXPRESS

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

Les transporteurs routiers de marchandises

Conditions d'accès

Elles sont définies au niveau européen par le règlement n° 1071/2009 du 21 octobre 2009 et au niveau national par les dispositions du Code des transports, articles R. 3211-1 et suivants.

Conditions d'exercice

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

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

L'entreprise doit être titulaire d'une licence communautaire si elle effectue les transports au moyen de véhicules dont le poids maximal autorisé est supérieur à 3,5 tonnes et d'une licence de transport intérieur pour les véhicules de moins de 3,5 tonnes. Ces titres administratifs de transport sont valables dix ans et renouvelables.

Les commissionnaires de transport

Conditions d'accès

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

Conditions d'exercice

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

1.2.2 Agir en acteur responsable

En visant Zéro émission nette à horizon 2040, soit dix ans avant les préconisations de l'Accord de Paris, Geopost réaffirme son leadership en matière de développement durable. Entreprise pionnière, elle est le premier acteur international de livraison dont la trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) a été approuvée par la *Science-Based Targets initiative* (SBTi)⁽¹⁾. À travers ses programmes Employeur de Référence et Partenaire de Référence, Geopost se mobilise pour ses collaborateurs, ses partenaires et les sous-traitants avec lesquels elle travaille.

Devenir la référence internationale de la livraison durable

Driving Change : agir pour un meilleur lendemain

Depuis 2016, Geopost œuvre à un commerce plus durable et plus performant grâce à sa stratégie de développement durable *Driving Change*.

Elle s'articule autour de trois axes clés :

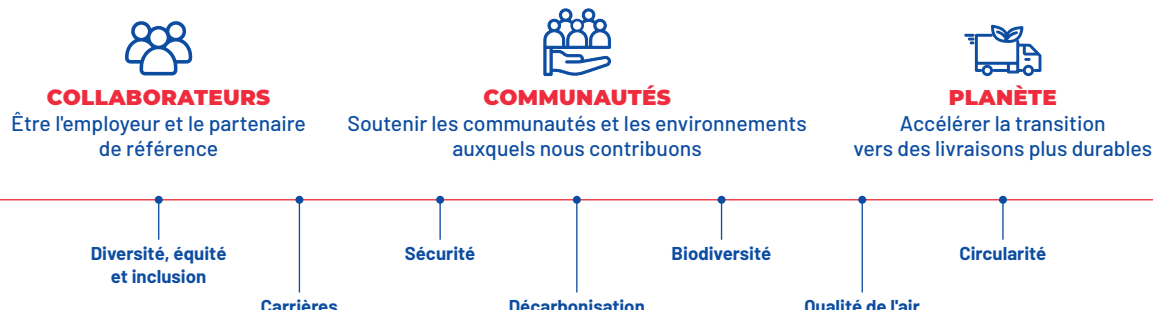
- se doter d'une politique environnementale robuste fondée sur une réduction drastique des émissions de CO₂ ;
- faire grandir les collaborateurs dans un environnement de travail inclusif, avec une attention spécifique accordée à la sécurité ;
- soutenir les communautés avec lesquelles Geopost interagit.

Supervisée par le Comité exécutif, la stratégie de développement durable de Geopost s'inscrit dans la stratégie globale du groupe La Poste. Elle est coordonnée par la direction du développement durable, en étroite collaboration avec d'autres services fonctionnels (Ressources humaines, Opérations...), en support de ses filiales.

(1) Terme défini dans le glossaire, situé en fin de document.

DRIVING CHANGE

Nous visons à être la référence internationale en matière de livraison durable



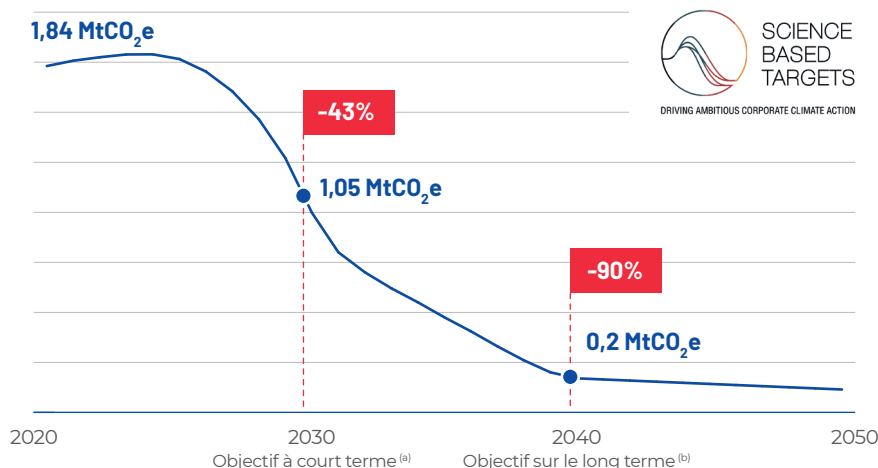
Une trajectoire exigeante en matière environnementale

Alors que le transport de fret, et notamment de colis, est responsable de 7% du total des émissions de GES⁽¹⁾, Geopost se fixe un objectif clé : devenir la référence internationale de la livraison durable. Une démarche d'autant plus cruciale qu'une majorité de e-consommateurs (58%) attachent de l'importance au caractère durable de la livraison.

Dans cet objectif, Geopost a défini une trajectoire Zéro émission nette à horizon 2040, dont le périmètre inclut 20 des filiales européennes les plus significatives⁽²⁾.

Pour ce faire, elle s'engage à réduire drastiquement ses émissions de GES des scopes 1, 2 et 3, vs 2020, en plusieurs étapes :

- à 2030 : réduire de 43% les émissions absolues de GES des scopes 1 et 2 et les émissions absolues du scope 3 provenant des activités liées au carburant et à l'énergie, au transport et à la distribution en amont, et aux actifs loués en amont ;
- à 2040 : réduire les émissions absolues de GES des scopes 1, 2 et 3 de 90% et atteindre l'objectif Zéro émission nette (les 10% d'émissions restantes devant être intégralement compensées par des programmes de capture de CO₂).



Cette trajectoire, très ambitieuse, nécessite que Geopost réduise drastiquement ses émissions, en faisant appel à l'innovation, la collaboration et l'efficacité de ses processus.

(1) Source : International Transport Forum.

(2) Sur le périmètre SBTi : BRT (Italie), Chronopost (France), DPD Allemagne, DPD Belgique, DPD Croatie, DPD Estonie, DPD France, DPD Hongrie, DPD Irlande, DPD Lettonie, DPD Lituanie, DPD Pays-Bas, DPD Pologne, DPD Portugal, DPD République tchèque, DPD Royaume-Uni, DPD Slovaquie, DPD Slovénie, DPD Suisse, SEUR (Espagne).

Des actions à la hauteur des engagements et des défis

Définir un rôle pionnier en matière de livraison durable

Une action de long terme

Geopost engage depuis plus de dix ans des actions significatives en vue d'améliorer la performance environnementale de son réseau en :

- transformant progressivement ses flottes pour livrer les villes d'Europe avec des moyens de livraisons à faibles émissions. À fin 2024, 10 459 véhicules à faibles émissions représentant 15% de la flotte de livraison sont déployés et 16,3% des kilomètres parcourus par son réseau de transport et d'acheminement routier sont réalisés avec des énergies alternatives ;
- optimisant continuellement ses logiques d'itinéraires afin de réduire les distances à parcourir entre les dépôts, les hubs et le consommateur final ;
- poursuivant une approche diversifiée en incluant d'autres motorisations pour les poids lourds (camions électriques, à biogaz ou biocarburants) ; aujourd'hui, Geopost utilise des camions

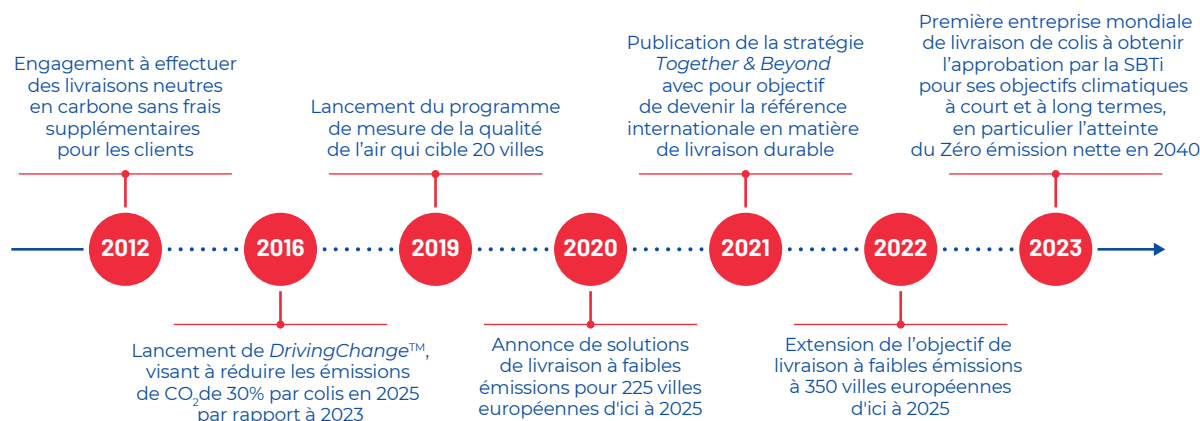
électriques et biocarburant en Suisse, en République tchèque, en France, aux Pays-Bas, en Allemagne, au Royaume-Uni et en Irlande ;

- améliorant l'efficacité énergétique de ses bâtiments avec de l'énergie renouvelable pour les alimenter. Aujourd'hui, la part d'énergie renouvelable consommée par les sites de l'entreprise est de 61,5%.

Vers un pilotage actif de la performance carbone des filiales

Les équipes Finance et Développement Durable de Geopost ont codéveloppé et partagent la gouvernance du nouveau processus de budget carbone. Il permet à toutes les filiales du groupe de prendre la responsabilité de la réduction effective de leurs émissions de CO₂ et des investissements associés. L'objectif est de s'assurer qu'elles sont sur la bonne voie pour atteindre les ambitions de décarbonation définies dans la trajectoire SBTi. Cet outil permet aussi de comparer les coûts des différentes mesures de réduction du carbone, afin de déployer les initiatives les plus efficaces. Le processus est totalement aligné avec celui de la Finance et les objectifs définis dans le budget carbone s'accompagnent de mesures incitatives pour orienter les dirigeants des filiales.

Parcours environnemental de Geopost



UNE STRATÉGIE RECONNUE

Geopost et ses filiales sont régulièrement récompensées pour leurs actions en matière de stratégie durable.

Geopost a reçu la médaille Silver 2023 par EcoVadis. Son plan Zéro émission nette a par ailleurs remporté le prix Reuters Responsible Business Awards 2023. En 2024, elle a, de plus, été distinguée par les Global Sustainability & ESG Awards en remportant le prix de la stratégie de développement durable.

Les filiales de Geopost ont obtenu la médaille Platinum pour Chronopost et Silver pour Asendia Royaume-Uni, décernées par EcoVadis. DPD Lituanie a reçu le Green Transport Award, récompensant ses efforts dédiés à la réduction de ses émissions carbone. TIPSA, filiale en Espagne, a reçu le Corporate Social Responsibility Award, et DPD Pologne s'est vu décerner le prix Electromobility Leader 2024. Enfin, en novembre 2024, DPD Irlande a remporté le Sustainable Transport Award, remis lors des Ireland Climate Change Leadership Awards.

Accompagner clients et fournisseurs dans leur stratégie de développement durable

Les émissions de scope 3 étant les plus difficiles à mesurer et à réduire, Geopost a développé des outils internes pour mieux soutenir ses clients – professionnels comme particuliers – dans leurs propres ambitions de décarbonation. À cette fin, Geopost a lancé son Calculateur Carbone, une technologie innovante et puissante qui offre à ses expéditeurs une meilleure visibilité sur les émissions de carbone de chaque colis lors de son passage dans

le réseau Geopost. Alors que toutes les entreprises doivent désormais répondre avec des données de qualité aux nouvelles exigences de reporting extra-financier, le Calculateur Carbone est méthodologiquement conforme aux normes internationales de comptabilisation du carbone, notamment le Global Logistics Emissions Council Framework for Logistics Emissions Methodologies (GLEC Framework). Il est officiellement accrédité par le Smart Freight Centre et est autorisé à fournir des données sur les émissions de GES des transporteurs pour le fret et la logistique.

Initialement lancé au sein de dix filiales (Chronopost, DPD France, DPD Royaume-Uni, DPD Belgique, DPD Pologne, DPD Estonie, DPD Lettonie, DPD Croatie, DPD Slovénie et DPD Suisse), le déploiement se poursuit pour couvrir à terme les vingt plus grandes filiales du groupe en Europe.

Déployer les programmes Employeur et Partenaire de référence

Attirer et faire grandir les talents

Geopost considère ses collaborateurs comme son plus grand atout. Avec 57 000 salariés répartis dans plus de 50 pays, devenir un employeur de référence revêt un caractère stratégique pour attirer des talents exceptionnels dans un marché hautement compétitif.

Mobilisée pour ses collaborateurs, Geopost a ainsi défini un programme Employeur de Référence pour leur permettre d'évoluer et de s'épanouir dans un environnement de travail sain, sécurisant et attrayant.

La stratégie de Geopost s'articule autour de quatre piliers :

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

Comme l'année précédente, Geopost a déployé en 2024 son baromètre interne. Les résultats témoignent d'un avis positif des collaborateurs sur leur vie au travail avec un index d'adhésion de 74%. De même, 85% des répondants estiment être respectés en tant que collaborateurs quel que soit leur profil, et 80% considèrent travailler dans des conditions satisfaisantes de santé-sécurité.

En 2024, Geopost figure pour la première fois dans le classement des 2025 Diversity Leaders du Financial Times et de Statista, qui distingue les 850 entreprises les plus engagées en matière de diversité et d'inclusion en Europe. Cette reconnaissance souligne les efforts et les progrès significatifs des entreprises dans le domaine de la diversité.

Une proposition de valeur attrayante pour les partenaires livreurs

Geopost travaille également main dans la main avec ses partenaires et sous-traitants. Dans le cadre de son programme Partenaire de Référence, elle propose de multiples initiatives pour attirer plus de partenaires de transport, fournir une expérience de travail sûre et sans faille, récompenser les bonnes performances et accompagner la décarbonation avec les acteurs de la chaîne de valeur. L'objectif est d'offrir une proposition de valeur attrayante en faisant bénéficier nos partenaires d'un revenu stable et équitable, de relations de travail positives et d'un lien plus étroit et gratifiant avec Geopost.

SIGNATURE D'UN PREMIER AVENANT EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

Geopost a signé en 2024 un premier avenant avec UNI Global Union⁽¹⁾ dans le prolongement de l'accord mondial initial de 2017. L'avenant renforce l'ambition de Geopost en matière de durabilité sur les questions environnementales et sociales. Il témoigne de son engagement envers les employés et les partenaires sur les droits de l'homme, les conditions de travail, la transparence et la responsabilité. Ce faisant, Geopost réaffirme sa démarche de progrès social continu, un élément au cœur de son positionnement et de sa différenciation stratégique.

Avoir un impact positif

Présente dans des centaines de sites, Geopost s'attache à avoir un impact positif au cœur des communautés et des sites où elle intervient.

À cette fin, elle a mis en place des programmes de dons afin de soutenir des causes, comme l'insécurité alimentaire. Elle a ainsi renouvelé son partenariat avec la Fédération Européenne des Banques Alimentaires⁽²⁾ (FEBA). Geopost encourage ses collaborateurs dans ses filiales à accompagner les structures locales. Ceux-ci peuvent par exemple contribuer à collecter des fonds pour des associations, à l'instar de DPD Irlande qui soutient Cancer Fund for Children, ou soutenir des initiatives nationales, comme Octobre rose, pour laquelle DPD France apporte son soutien à RoseUp en livrant le Rose Magazine dans les services de cancérologie des hôpitaux publics de France, et en impliquant ses collaborateurs dans différents événements sportifs caritatifs.

Geopost dispose aussi de fondations en Espagne, en Pologne et en Allemagne.

Affirmer un cadre éthique fort

Pour Geopost, conformité et règles éthiques forment non seulement le socle d'une entreprise responsable mais sont aussi au cœur du processus de création de valeur. Un engagement qui s'applique à l'entreprise comme à ses partenaires. Au-delà des diverses normes

éthiques énoncées dans son Code de Conduite, cet engagement partagé inclut le respect de toutes les réglementations en vigueur dans les territoires où l'entreprise opère, y compris les règles de transport ou les exigences douanières qui peuvent affecter les produits livrés.

En 2023, deux nouveaux piliers de conformité ont été introduits pour renforcer la gestion des douanes et de la sous-traitance. Une direction dédiée (pratiques anticoncurrentielles, lutte contre la corruption et devoir de vigilance, protection des données, etc.) supervise la conformité et sa gouvernance au sein de l'entreprise, qui s'articule autour de plusieurs piliers :

- renforcement de la conformité douanière : Geopost a mis en place des mesures pour améliorer ses procédures douanières, garantissant une conformité accrue aux réglementations internationales et facilitant des échanges transfrontaliers plus efficaces ;
- gestion rigoureuse de la sous-traitance : l'entreprise a instauré des processus stricts pour superviser et contrôler les activités de ses sous-traitants, assurant ainsi le respect des normes éthiques et légales tout au long de la chaîne d'approvisionnement ;
- structure de gouvernance renforcée : la création d'une fonction de supervision permet une meilleure coordination des efforts en matière de conformité et d'éthique au sein de l'organisation ;
- équipes de conformité dédiées : chaque filiale dispose désormais d'une équipe de conformité garantissant l'application des normes éthiques et la surveillance des risques spécifiques à chaque secteur ;

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

(2) Association européenne qui vient en aide à plus de 12 millions de personnes en finançant des banques alimentaires et en luttant contre le gaspillage.

- engagement contre la corruption : Geopost a adopté les trois piliers du groupe La Poste pour lutter contre la corruption, incluant un code de conduite strict, des formations régulières pour les employés et des mécanismes de contrôle rigoureux ;
- prévention des pratiques anti-concurrentielles : des mesures ont été mises en place pour identifier et prévenir les comportements anti-concurrentiels, assurant ainsi une concurrence loyale sur les marchés où l'entreprise opère ;
- devoir de vigilance : l'entreprise surveille activement les risques liés aux droits humains, à l'environnement et à l'éthique dans l'ensemble de ses opérations et de sa chaîne d'approvisionnement.

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

Geopost poursuit la mise en œuvre de son plan stratégique, Together & Beyond. Il s'articule autour de trois priorités d'ici à 2025 :

- renforcer son cœur de métier, la livraison BtoB et BtoC ;
- accélérer dans des segments clés et conquérir de nouveaux marchés ;
- innover pour créer une valeur pérenne.

Un cœur de métier toujours plus puissant

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

Leader sur le marché européen de la livraison BtoB, Geopost continue d'enrichir son offre et ses services à destination de ses clients professionnels, de les accompagner dans leur croissance, et de leur garantir les meilleurs standards de qualité.

Geopost renforce également son leadership dans les services XtoC. Elle propose ainsi une offre de livraison à domicile premium et différenciante, s'appuyant notamment sur le service Predict et l'application myDPD, qui donnent au client final le contrôle de sa livraison.

La livraison hors domicile fait plus que jamais figure de pilier stratégique de croissance. Un mode de livraison plébiscité par les consommateurs : 44% des e-acheteurs réguliers préfèrent être livrés en dehors de chez eux (+5 points par rapport à 2022)⁽¹⁾.

C'est pourquoi Geopost et ses marques commerciales (DPD, Chronopost, BRT, SEUR et Speedy) renforcent considérablement leur présence depuis plusieurs années sur ce marché en forte croissance, en s'appuyant sur le réseau Pickup. Avec une croissance de 25% des colis livrés hors domicile en 2024 vs 2023, Geopost a démontré une activité robuste dans ce domaine. Ces chiffres ont notamment été tirés par les flux internationaux des expéditeurs exportateurs : en 2024, les livraisons transfrontalières hors domicile de Geopost ont augmenté de 52% par rapport à 2023.

En 2024, de nombreuses filiales ont développé leur réseau de livraison hors domicile. En Allemagne, DPD et GLS ont annoncé un partenariat visant à offrir à leurs clients respectifs l'un des réseaux de points de dépôt et de collecte les plus denses d'Allemagne en lançant un réseau commun hors domicile (points relais et réseau de consignes partagées). Leur ambition est de permettre aux commerçants expéditeurs et aux consommateurs d'accéder à un réseau de 20 000 points de livraison hors domicile d'ici trois ans. D'autres filiales ont également poursuivi le développement de leurs réseaux, notamment en Suisse, en Croatie et en Pologne.

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

À la conquête de nouveaux marchés porteurs

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

Geopost vise une position de leader en Europe sur le marché alimentaire, dont la croissance est tirée par l'e-commerce alimentaire auprès des particuliers et la transformation de la livraison auprès des professionnels. Geopost opère non seulement sur la livraison à température ambiante, et, de façon croissante, sur la livraison en température contrôlée, à l'instar de Chronofresh en France ou Seur Frío en Espagne. Geopost s'appuie sur son réseau express, garantissant ainsi aux clients à la fois une qualité premium et le respect, le contrôle et la traçabilité de la chaîne de froid.

En 2023, Geopost a étendu son offre de livraison de produits frais et surgelés à de nouveaux pays en Europe, dont le Portugal, l'Italie et la Lituanie.

Développer les flux internationaux et renforcer la présence hors Europe

Hors Europe, Geopost consolide sa stratégie d'expansion internationale, en Asie (Ninja Van en Asie du Sud, DTDC en Inde, Lenton à Hong Kong et en Chine notamment...), au Moyen-Orient et Afrique (Aramex, DPD Laser) et en Amérique latine (Jadlog). En Argentine, Geopost s'est associée en 2023 à TASA Logística, opérateur historique local, pour créer DPD Argentine, spécialiste de la livraison du dernier kilomètre pour des clients BtoB et BtoC. L'objectif est de devenir un acteur majeur dans les cinq prochaines années.

Geopost développe son portefeuille d'offre de services internationaux, s'appuyant sur ses filiales et ses partenaires, au premier rang desquels Lenton, Aramex et Asendia.

Asendia offre ainsi des solutions d'expédition internationale à destination des e-marchands qui souhaitent expédier des petites marchandises, colis et courrier au départ d'une vingtaine de pays et de trois grandes zones géographiques (Europe, Amérique du Nord et Asie-Pacifique). Par ailleurs, afin de se positionner en catalyseur du e-commerce, Asendia met en œuvre des synergies avec Geopost et développe notamment les services d'envoi de marchandises transfrontalières au départ de quatre grandes zones (Amérique du Nord, Asie-Pacifique, Europe continentale et Royaume-Uni). Asendia a ainsi développé une gamme complète de solutions (offres e-Paq) qui permettent de couvrir différents types de besoins exprimés par les grands acteurs du e-commerce.

En outre, via sa filiale ESW, Asendia propose des solutions digitales permettant aux grandes marques mondiales de développer leurs activités e-commerce *direct-to-consumer* à l'international. En particulier, ESW opère les transactions internationales entre les marques (sur le site e-commerce de celles-ci ou en créant des boutiques *ad hoc*) et les e-consommateurs, du *check-out* jusqu'à la remise en main propre des marchandises, avec la possibilité de gérer les retours. Les e-consommateurs ont ainsi accès à une expérience d'achat optimisée où qu'ils soient localisés.

(1) Source : dernier baromètre E-shopper.

L'innovation créatrice de valeur

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

En 2024, Geopost a lancé Geopost Lab, un laboratoire d'innovation qui encourage le potentiel d'inventivité de l'entreprise. Sa mission est d'identifier et de soutenir les projets innovants dès l'origine. Geopost Lab s'appuie sur trois dispositifs clés :

- Innovation Scaler, visant à développer les idées les plus prometteuses soumises par des filiales de Geopost. En 2024, 31 projets ont été proposés ;
- Insight Hub, centre d'acculturation à travers lequel les employés et les parties prenantes peuvent se rassembler et partager leurs connaissances, obtenir des perspectives d'experts et recevoir une formation sur les dernières tendances ;
- Call for Innovation, qui stimule les échanges autour des défis de demain et ouvre les portes aux idées novatrices provenant de l'intérieur et de l'extérieur du réseau.

L'INNOVATION AU SERVICE DES COLLABORATEURS

Améliorer l'ergonomie en vue d'offrir davantage de confort aux collaborateurs dans leurs activités quotidiennes est au cœur des préoccupations de Geopost.

Afin de simplifier les processus de tri et de transfert, DPD Suisse a par exemple adopté une nouvelle solution de scan, ProGlove, destinée aux collaborateurs de sept de ses dépôts. Grâce à ce dispositif récemment développé, l'étape de scan vient s'ajouter aux mouvements de tri au moyen d'un lecteur de codes-barres mains-libres. Cette innovation vient réduire significativement le nombre d'opérations de manutention, augmentant ainsi l'efficacité et le confort des collaborateurs : le temps de traitement d'un colis est réduit de 75%.

Des robots de livraison autonomes au Royaume-Uni

DPD Royaume-Uni est devenue en 2024 la première entreprise du pays à déployer le révolutionnaire Ottobot, un robot de livraison multi-compartiments entièrement autonome de la société Ottonomy. Cette innovation va transformer la façon dont les colis sont livrés en milieu urbain. Plus grand que les modèles précédents de DPD, l'Ottobot affiche une charge utile maximale de 70 kg. Il fera ses débuts à Milton

Keynes, une ville où DPD effectue avec succès des livraisons autonomes depuis juillet 2022 à l'aide de robots Cartken, d'un autre type. Capable de traiter jusqu'à huit livraisons distinctes en une seule sortie et disposant d'une autonomie de six heures, l'Ottobot est conçu pour maximiser l'efficacité. Une fois que l'Ottobot a cartographié son environnement, il fonctionne de manière entièrement autonome. Les destinataires reçoivent une notification par SMS lorsque le robot est à leur porte, et utilisent un code PIN sécurisé à usage unique pour déverrouiller les compartiments et récupérer leur colis.

UNE PLATEFORME DIGITALE POUR FAIRE RAYONNER L'ÉCONOMIE LOCALE

Geopost a lancé Singular, une plateforme qui propose aux consommateurs une nouvelle expérience d'achat, tout en offrant des opportunités commerciales aux PME. Singular permet aux consommateurs d'accéder à des produits uniques vendus par une sélection de marques locales. Exclusivement dédiée aux PME, la plateforme est accessible à des millions de consommateurs via les médias sociaux et sites web de Geopost, et les applications locales de gestion des livraisons myDPD, miSEUR ou myBRT. L'objectif est de faire découvrir des marques locales, authentiques et premium aux e-acheteurs, et d'accompagner les perspectives de croissance des petites entreprises. Lancé pour la première fois en Italie en mai 2024, Geopost étend désormais ce service à l'Espagne et à la Croatie, et prévoit d'ouvrir la plateforme à de nombreux autres pays d'Europe.

1.3 LA BANQUE POSTALE

CHIFFRES CLÉS 2024

7 554 M€

 Produit Net Bancaire (PNB)
(+4,1% vs 2023)

2 654 M€

 Contribution au résultat d'exploitation
(+25,1% vs 2023)

21 675

 Collaborateurs
(+0,4% vs 2023)

10 M

Clients bancaires actifs

36 M

 Assurés protection des biens
et des personnes

13 M

Assurés épargne/retraite

FAITS MARQUANTS 2024 : MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE TRANSFORMATION

Renforcer les fondamentaux

- Bonne dynamique de conquête clients : 647 000 clients nouveaux et existants nouvellement équipés, avec +73% de nouveaux clients de la banque de détail et +38% de clients existants de la banque de détail nouvellement équipés
- Progression des ventes en multi-équipement : +26%⁽¹⁾
- Cessation des activités de Ma French Bank en cours d'exécution (finalisation prévue mi-2025)
- Cession des filiales de financement participatif Lendopolis et KissKissBankBank.com
- Cession par CNP Assurances de sa filiale CNP Cyprus Insurance Holdings (finalisation prévue au 2^{ème} semestre 2025)

Développer des leviers de croissance et de diversification

- Création d'un acteur de premier plan dans le domaine de la protection sociale avec La Mutuelle Générale
- Nouvelle plateforme LBP AM European Private Markets dédiée aux actifs réels et privés
- Banque Patrimoniale : progression significative du nombre de clients bi-bancarisés⁽²⁾ (+36%)
- Accord de distribution exclusif CNP Assurances/Banco de Brasília pour une durée de 20 ans
- Mobilité durable : entrée en négociations exclusives avec BNP Paribas en vue de proposer de nouvelles solutions de mobilité durable aux clients particuliers de La Banque Postale

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

- Première banque française à publier un Rapport Climat et Nature, aligné avec les recommandations TCFD / TNFD⁽³⁾
- Première banque française à lancer une carte bancaire à impact en soutien de la transition écologique, en collaboration avec WWF France
- LBP AM : Lancement de sa Fondation et publication de sa Feuille de route RSE
- CNP Assurances, n° 1 des 23 plus grands assureurs vie mondiaux dans le classement Share Action 2024⁽⁴⁾, grâce à ses engagements en matière de climat et de biodiversité

L'activité de La Banque Postale, société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, est organisée autour de quatre secteurs opérationnels :

- Bancassurance France, regroupant les activités banque de détail de La Banque Postale, notamment les filiales domestiques d'assurance de biens et de personnes, sous l'entité CNP Assurances Holding, ou encore La Banque Postale Consumer Finance ;
- Bancassurance International, constitué des activités d'assurance à l'international au travers du groupe CNP Assurances, notamment au Brésil, en Italie et en Irlande ;
- Banque des Entreprises et du Développement Local (BEDL), comprenant les activités destinées aux entreprises, au secteur public et à l'économie sociale, aux institutions financières et à la clientèle institutionnelle, ainsi que les financements spécialisés et les activités de marché ;

- Banque Patrimoniale et Gestion d'Actifs, regroupant les activités de banque privée avec Louvre Banque Privée et de gestion d'actifs au travers de LBP AM et de sa filiale La Financière de l'Échiquier.

La Banque Postale s'est développée sur la base d'un modèle multipartenarial, forte des valeurs de confiance, d'accessibilité et de proximité du groupe La Poste et bénéficiant dès lors d'un positionnement unique et original sur le marché français. Ainsi, La Banque Postale privilégie dans sa stratégie commerciale des produits simples et abordables, adaptés aux besoins de sa clientèle.

(1) Ventes sur les produits suivants : Cartes, Assurance protection (IARD, Prévoyance, Santé), Épargne/Patrimoine (Assurance-vie avec versements programmés, Plan Épargne Actions) et Prêts personnels.

(2) Clients patrimoniaux de la banque de détail de La Banque Postale bénéficiant de l'offre patrimoniale de Louvre Banque Privée.

(3) TCFD : Task Force on Climate-related Financial Disclosures ; TNFD : Task Force on Nature-related Financial Disclosures.

(4) Source : ONG ShareAction - Rapport Insuring Disaster 2024.

Les relations entre La Poste et La Banque Postale sont très étroites. Elles s'exercent tant au travers de la gouvernance et des organes de direction que dans les relations commerciales. Ainsi, le Président du Directoire de La Banque Postale est Directeur général adjoint de La Poste et membre de son Comité exécutif. Le Président de La Poste est également Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale.

Relations opérationnelles avec le groupe La Poste

Détenue à 100% par La Poste, La Banque Postale est à la fois client (notamment des branches Services-Courrier-Colis et Grand Public et Numérique) et fournisseur du groupe, dont elle est la banque principale. La Poste agit comme prestataire de services en mettant à la disposition de La Banque Postale des personnels qui agissent au nom et pour le compte de La Banque Postale.

Les relations entre La Banque Postale et La Poste s'inscrivent dans un cadre régi par des conventions de services, prévues par l'article 16 de la loi 2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales précitées. Ce dispositif est composé d'un accord-cadre qui fixe les principes généraux et de responsabilité entre La Poste et La Banque Postale. Cet accord est complété par 15 conventions d'application réparties en cinq domaines :

- informatique et télécommunications ;
- recours et hébergement du personnel ;

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

Le personnel de La Poste, auquel recourt La Banque Postale, met en œuvre les politiques de La Banque Postale en son nom et pour son compte. Il a été habilité par La Banque Postale selon des règles spécifiques, nécessaires à l'exercice de l'activité bancaire, et exerce principalement les métiers de *back-office* et *middle-office*, la force de vente des offres bancaires, financières et d'assurance de La Banque Postale, ainsi que des activités informatiques.

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

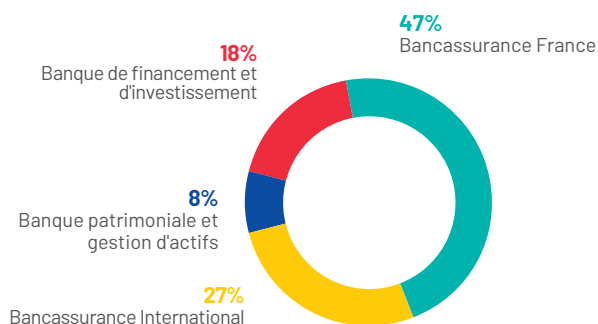
Organisation de La Banque Postale

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

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

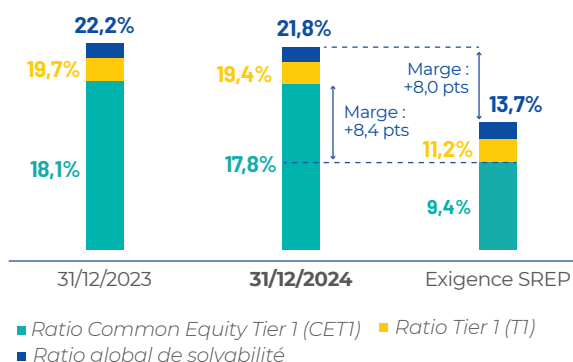
1.3.1 Activités et dynamiques de marché

Contribution des pôles au résultat net part du groupe des métiers en 2024

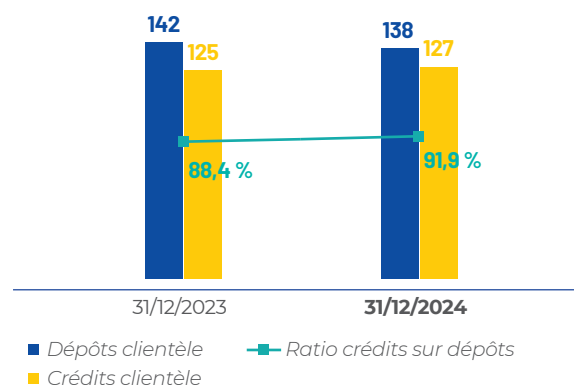


Ratios prudentiels

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



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



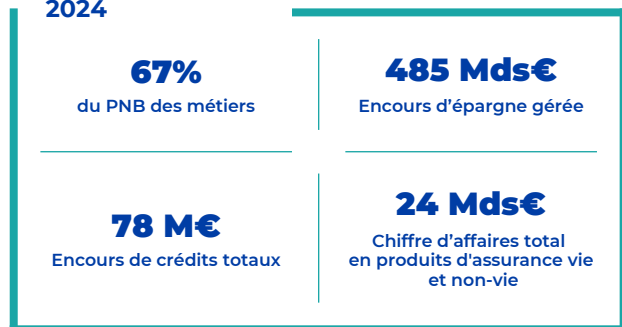
Bancassurance France

Activité historique, la banque de détail propose des produits et des services bancaires pour les clients particuliers⁽¹⁾ et professionnels⁽²⁾. Elle offre à ses clients une gamme de produits et services de banque et d'assurance complète et responsable. Depuis le 11 avril 2023, les activités assurantielles du groupe La Banque Postale sont réunies au sein du groupe CNP Assurances, détenu à 100% par La Banque Postale. Pôle dédié à l'ensemble des activités assurantielles, il regroupe CNP Assurances SA et ses filiales d'assurances non-vie.

En 2024, La Banque Postale a entamé la première année de son plan de transformation :

- Banque de détail : opérationnalisation de la fermeture de Ma French Bank et vente de la plateforme de *crowdfunding* KissKiss banque à Ulule, poursuite de l'optimisation du modèle de distribution et accélération de la digitalisation ;
- Assurance-vie : conclusion d'un partenariat d'envergure entre La Mutuelle Générale et CNP Assurances visant à créer un acteur majeur sur le marché français de la santé et de la prévoyance, individuelles et collectives.

CHIFFRES CLÉS 2024



La banque de détail en France

Particuliers et professionnels

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

En 2024, La Banque Postale s'est affirmée comme un acteur incontournable du secteur bancaire français, consolidant son rôle de pionnier dans la finance responsable et son engagement en faveur des transitions écologiques et sociétales.

Dans un environnement bancaire en constante évolution vers plus d'industrialisation et de digitalisation, soutenue par l'émergence de nouvelles solutions et avec une pression réglementaire accrue, La Banque Postale a lancé une transformation profonde du modèle de son activité cœur de métier : la banque de détail. Ce plan ambitieux au service d'une transformation durable vise à construire un modèle de distribution plus performant, plus agile et résolument orienté vers le client, pour une meilleure efficacité opérationnelle et relationnelle.

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

La Banque Postale agit quotidiennement pour l'accompagnement des clients en situation de fragilité financière. Elle détient ainsi la part la plus importante de cette clientèle avec 1,7 million de clients, sur les 4,3 millions de clients financièrement fragiles que l'Observatoire de l'Inclusion Bancaire a recensés à fin 2023 (+4% par rapport à 2022). Ces clients bénéficient du plafonnement des frais d'incidents bancaires à hauteur de 25 euros par mois. Depuis le 1^{er} novembre 2020, date d'entrée en vigueur du décret n° 2020-889 du 20 juillet 2020, La Banque Postale a fait évoluer sa définition de la fragilité financière (dont les critères sont publiés sur son site institutionnel) et a accéléré la détection et le plafonnement des frais d'incidents⁽³⁾.

Les actions de promotion de la formule de compte dite « Simplicité », offre dédiée à cette clientèle qui bénéficie d'un tarif attractif (1 euro par mois), ont permis de poursuivre l'équipement de ces clients. La formule de compte « Simplicité » représente plus de 424 000 clients détenteurs à fin décembre 2024, en augmentation de 6% sur un an. Les clients bénéficient d'un plafonnement de frais d'incidents bancaires plus avantageux, de 20 euros par mois et de 200 euros par an comme les détenteurs du service bancaire de base dans le cadre de la procédure de droit au compte.

La mission d'accessibilité bancaire

Cette mission garantit un accès universel et non discriminant à des services bancaires gratuits, simples et indispensables pour des personnes exclues de la bancarisation traditionnelle et qui ont des besoins spécifiques. Le Livret A de La Banque Postale en est l'instrument, en raison de son universalité, de sa simplicité d'accès et de fonctionnement, ainsi que de son caractère sécurisant. Au titre de cette mission, La Banque Postale a des obligations spécifiques⁽⁴⁾.

Les activités d'assurance en France

La Banque Postale propose des produits d'assurance capables d'accompagner au mieux ses clients à chacun des moments de leur vie. Elle s'appuie pour ce faire sur l'expertise de CNP Assurances (activités du groupe en France) détenue à 100% et qui regroupe CNP Assurances SA et ses filiales, ainsi que CNP Assurances IARD, CNP Assurances Conseil et Courtage, CNP Assurances Prévoyance et CNP Assurances Santé individuelle.

En France, le groupe distribue ses produits via :

- deux grands réseaux bancaires partenaires historiques : La Banque Postale et le groupe BPCE ;
- des courtiers, mutuelles et institutions de prévoyance : WTW, Verlingue, Henner, MGEN, MGEFI, Malakoff Humanis, AG2R La Mondiale, Klesia... ;
- des partenariats non exclusifs notamment dans le domaine patrimonial : Edmond de Rothschild Assurances et Conseil, Louvre Banque Privée, UBS, Société Générale Private Banking, Teora, etc.

CNP Assurances est l'acteur assurantiel unique de La Banque Postale avec une offre complète d'assurances de biens et de personnes. Sur le marché français, à fin 2023, 660 organismes agréés opéraient. L'assurance de personnes représente un peu plus de 72% du marché total de l'assurance. Le multi-équipement des clients de La Banque Postale représente un important potentiel de croissance sur un marché français très mature et concurrentiel.

(1) L'activité de Banque patrimoniale est présentée dans le paragraphe « Banque patrimoniale et gestion d'actifs », l'activité à destination des entreprises, des acteurs de l'économie sociale et du secteur public local est présentée dans le paragraphe « Banque de financement et d'investissement ».

(2) Les personnes morales, intégrées dans le périmètre banque de détail, regroupent les petites associations et les professionnels (artisans, commerçants, professions libérales et TPE ayant un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 3 millions d'euros par an).

(3) Notamment pour tout client ayant cinq incidents sur un mois donné ou cinq incidents en moyenne par mois pendant trois mois, et dont les revenus sont estimés inférieurs au Smic brut.

(4) Cf. section 1.6.4 « Accessibilité bancaire ».

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

En France, le marché de l'assurance-vie et capitalisation reste concentré et dominé par les bancassureurs qui devancent les assureurs traditionnels et les mutualistes. En 2023, les cinq premiers acteurs, dont CNP Assurances, détenaient plus de 55% du marché⁽¹⁾ :

- sur le marché de la gestion privée, CNP Assurances développe des offres innovantes pour de multiples partenaires distributeurs (banques privées, *family offices*, sociétés de gestion privée, courtiers) via CNP Patrimoine et la filiale CNP Luxembourg ;
- sur le marché de la retraite supplémentaire, CNP Retraite accompagne plus d'un million d'assurés dans leur préparation à la retraite et dans le service de leur rente. A l'instar de CNP Assurances accompagne les entreprises en matière de stratégie sociale et d'engagements de retraite. Elle conçoit, commercialise et gère tout type de dispositif lié à la retraite et l'externalisation de passifs sociaux.

Leader de l'assurance emprunteur

En 2023, CNP Assurances est toujours dans le peloton de tête en France sur le marché de l'assurance emprunteur. CNP Assurances est partenaire de plus de 200 établissements financiers, courtiers, acteurs de l'économie sociale et mutuelles, qui proposent des contrats collectifs ou individuels. CNP Assurances offre un large choix de garanties (décès, incapacité de travail, invalidité, perte d'emploi, budget, services d'accompagnement ou d'assistance) qui assurent une protection élargie des emprunteurs. Les parcours digitalisés en souscription comme en prestation offrent aux assurés un accès multicanal et simplifient leurs opérations. CNP Assurances est en pointe sur les sujets d'inclusion et d'assurabilité des emprunteurs. Ses initiatives en témoignent : au sein de la Convention AERAS, au travers de sa « Garantie Aide à la Famille » dans le cadre de prêts immobiliers ou de son allègement de politique de souscription, depuis mars 2024, visant à permettre à des personnes ayant surmonté un cancer du sein de souscrire un contrat d'assurance emprunteur sans surprime ni exclusions, dès la fin de leur traitement, sans attendre le délai légal de cinq ans fixé par le « droit à l'oubli ».

Acteur historique de la protection sociale

CNP Assurances distribue ses produits de prévoyance sur deux marchés distincts :

- en prévoyance collective, CNP Assurances a été l'un des premiers assureurs à se préoccuper des enjeux de dépendance. Il est l'un des leaders en dépendance collective et propose une gamme de produits à adhésion obligatoire ou facultative, permettant d'anticiper les besoins financiers et d'accompagnement en cas de perte d'autonomie ;
- en prévoyance individuelle, CNP Assurances dispose d'une gamme complète de produits couvrant l'ensemble des besoins en matière de protection contre les aléas de la vie (temporaire décès, obsèques, dépendance) et offre une large gamme de services complétant les prestations financières.

Acteur de l'assurance-santé individuelle et collective

En complémentaires santé, CNP Assurances propose aux entreprises des couvertures distribuées par le grand courtage essentiellement et intervient comme réassureur sur des accords de branche ou de partenaires courtiers. Sur le marché individuel, son activité repose essentiellement sur des offres d'assurance complémentaire santé et d'assurance « en cas de coups durs » distribuées par les réseaux de La Banque Postale via sa filiale CNP Assurances Assurance Santé individuelle.

Au 31 décembre 2024, CNP Assurances et La Mutuelle Générale ont annoncé la création de CNP Assurances Protection sociale, société anonyme détenue à 65% par CNP Assurances Holding et à 35% par La Mutuelle Générale. La nouvelle entité a pour ambition de devenir un acteur de référence sur le marché de la santé et de la prévoyance (individuelles et collectives), au cœur des enjeux sociétaux et des préoccupations des clients. Elle sera le moteur des ambitions de développement de CNP Assurances dans le domaine de la protection sociale. En capitalisant sur les expertises et savoir-faire complémentaires des deux partenaires, CNP Assurances Protection sociale sera à même de proposer une offre d'assurance santé et prévoyance à très haute valeur ajoutée.

Acteur en croissance de l'assurance de dommages

CNP Assurances propose aux particuliers et aux entreprises clients de La Banque Postale une large gamme d'assurances de dommages : assurances automobile, multirisques habitation, protection juridique, garantie accident de la vie, protection des appareils nomades, extension de garantie des appareils de la maison et assurance moyens de paiement sont proposées aux clients via le dispositif de distribution omnicanal de La Banque Postale (téléphone, internet et bureaux de poste).

La différenciation par les services

La raison d'être et la stratégie de CNP Assurances visent à apporter au plus grand nombre des solutions qui protègent et facilitent tous les parcours de vie. CNP Assurances accorde une attention particulière aux services intégrés à ses offres, tant pour ses partenaires que pour ses assurés, et s'appuie sur des filiales, comme Filassistance (détenue à 100%) dédiées à l'accompagnement des personnes.

Bancassurance International

Au travers de CNP Assurances, La Banque Postale dispose d'une présence notable à l'international. La Banque Postale a pour objectif d'accroître la part de ses activités réalisées à l'international en poursuivant le développement du modèle multipartenarial de CNP Assurances. Celle-ci conçoit et distribue des produits d'assurance-vie épargne/retraite et d'assurance emprunteur, et déploie ces activités en Europe et en Amérique du Sud.

CHIFFRES CLÉS 2024

16%
du PNB des métiers

18 pays
Implantations hors France

En Europe

Active dans 16 pays⁽²⁾, CNP Assurances est le cinquième assureur européen⁽³⁾.

L'Italie : deuxième marché de CNP Assurances en Europe

L'Italie porte de solides ambitions de développement pour La Banque Postale. En 2024, l'activité y est portée par :

- la filiale CNP Vita Assicura, qui distribue ses produits d'assurance de personnes auprès de partenaires non exclusifs (Fineco, MedioBanca Premier...) sur l'ensemble du territoire et génère 8,8% du chiffre d'affaires annuel de CNP Assurances ;

(1) Source : « L'Assurance française - Données clés 2023 », France Assureurs, juillet 2024. Les données à fin 2024 sont indisponibles à la date de publication du présent document.

(2) Hors France : Allemagne, Autriche, Belgique, Chypre, Danemark, Espagne, Finlande, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Suède.

(3) Source : Bloomberg, décembre 2023, position en termes de taille d'actifs au bilan.

- le partenariat avec UniCredit, via la filiale CNP UniCredit Vita, qui a permis de proposer aux clients du réseau bancaire partenaire sa gamme de produits dans le centre et le sud de l'Italie, la Sardaigne et la Sicile. En 2024, cette activité représentait 9,5% du chiffre d'affaires de CNP Assurances.

En ligne avec sa stratégie multipartenaire sur l'ensemble de ses géographies, CNP Assurances continuera en 2025 d'activer de nouveaux relais de croissance en Italie en s'appuyant notamment sur CNP Vita Assicura. Le partenariat au sein de la filiale commune CNP Unicredit Vita a pris fin le 31 décembre 2024 après activation, en octobre 2024 par Unicredit de son option d'achat sur les parts détenues par CNP Assurances. La transaction aura cours en 2025.

Le développement du modèle partenarial

CNP Assurances a signé un accord de distribution exclusif de long terme avec Santander Insurance S.L. via ses filiales CNP Santander Insurance (Europe, Life et Services Ireland), détenues à 51% par CNP Assurances. Santander Consumer Finance dispose d'un réseau de distribution multicanal incluant des partenariats et opère dans 12 pays européens (Allemagne, Pologne, Italie, Espagne, Autriche, Portugal, Norvège, Suède, Danemark, Finlande, Belgique et Pays-Bas). Son offre de produits d'assurance est conçue pour protéger les clients contre les événements indésirables de la vie tels que le décès, l'invalidité et le chômage.

Un développement en modèle ouvert

En Amérique latine

D'abord présent en Argentine, le groupe CNP Assurances s'est ensuite majoritairement développé au Brésil qui présente d'importantes perspectives de développement. L'activité d'assurance dans cette zone est portée par :

- le partenariat avec Caixa Econômica Federal : deuxième banque publique du pays jouant un rôle social et économique majeur auprès de la population brésilienne, Caixa Econômica Federal est implantée sur tout le territoire. Le développement de l'activité assurance avec ce partenaire majeur repose principalement sur deux filiales codétenues : Caixa Vida e Previdência (89% de l'activité brésilienne de CNP Assurances) et Caixa Consórcio. Ces deux filiales proposent ainsi aux clients du réseau bancaire de l'assurance emprunteur consommation, des contrats de prévoyance individuelle, de l'assurance emprunteur immobilier et des produits retraite. Youse, la plateforme 100% digitale de CNP Seguros Holding, commercialise par ailleurs en direct des produits d'assurance automobile, multirisque habitation et prévoyance ;
- la marque CNP Seguradora : née de l'acquisition début 2023 de cinq sociétés d'assurances (Holding Seguros, Previsul, CNP Cap, Odonto Empresas, CNP Consórcio), regroupées sous une même dénomination commerciale, la marque CNP Seguradora poursuit son développement : en juillet 2024, CNP Consórcio et CNP Capitalização, toutes deux filiales de CNP Assurances au Brésil, ont signé un accord exclusif d'une durée de 20 ans pour la distribution de leurs produits respectifs dans le réseau de Banco de Brasília (BRB), la principale institution financière du district fédéral de Brasília, qui compte 7,8 millions de clients.

Banque des Entreprises et du Développement Local

Dans le cadre du renforcement des fondamentaux du groupe La Banque Postale, la Banque de Financement et d'Investissement a été renommée Banque des Entreprises et du Développement Local (BEDL) afin de mieux refléter l'ancrage territorial de son activité de banque commerciale.

La BEDL poursuit son objectif de croissance rentable sur les quatre segments de clientèle (Secteur public et économie sociale, PME-ETI, Grands comptes et Institutions financières). Au travers de son positionnement de banque commerciale relationnelle, elle offre à ses clients une gamme complète de produits de *transaction banking*, de crédits, de salle de marché et de placements.

CHIFFRES CLÉS 2024

12%
du PNB des métiers

Plus de 16 000
Clients professionnels

44 Mds€
Encours de financement⁽¹⁾

65
Participations
aux émissions obligataires

Une BFI citoyenne

La Banque Postale a placé l'engagement citoyen au cœur de sa raison d'être et de son modèle d'affaires d'entreprise à mission. Cela s'applique à la BFI qui se développe avec cette mission citoyenne afin d'accompagner nos clients pour s'adapter aux changements climatiques tout en favorisant une transition éthique et inclusive. En matière d'offres, la salle de marché fait bénéficier nos clients de placements ESG performants.

Un modèle économique équilibré et diversifié autour de quatre segments de clientèle

Le secteur public local et l'économie sociale

La Banque Postale, via sa BEDL, est le premier prêteur bancaire des collectivités locales et des hôpitaux publics. Elle agit en partenariat avec la SFIL/CAFFIL en commercialisant des prêts de moyen et long terme qu'elle cède ensuite à la Caffil qui porte les encours à son bilan. Au-delà de ces activités bancaires, La Banque Postale agit également auprès des collectivités locales en matière d'action sociale, via sa filiale Domiserve.

Les entreprises

Clientèle au cœur des ambitions de développement de la BEDL, La Banque Postale accompagne des entreprises de toutes tailles (PME, ETI, sociétés du SBF 120 et du CAC 40) et leur propose une offre complète de solutions bancaires et d'ingénierie financière sur mesure, afin de soutenir l'investissement productif, l'innovation écologique, sociale et technologique. Elle porte une attention particulière notamment aux secteurs d'activité pouvant être impactés par le changement climatique (transport, énergies non carbonées...) ou relevant de l'indépendance nationale.

Les institutions financières

Avec une équipe dédiée au sein de sa BEDL, La Banque Postale accompagne les institutions financières regroupant les banques, prestataires et établissements de paiements, assurances, mutuelles, caisses de retraite, *asset managers* et fonds. Présente de longue date auprès de cette clientèle, La Banque Postale en fait un axe de développement majeur pour les prochaines années. Pour ce faire et afin de répondre aux mieux à leurs besoins spécifiques, la BEDL souhaite renforcer les activités de placement, de prêt, d'emprunt de titres et d'instruments de couverture avec la salle des marchés, les financements structurés obligataires ou bancaires et poursuivre le développement des activités *cash management*.

(1) Encours de financement total au 31 décembre 2024.

Une offre sur mesure et innovante

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

Transaction banking

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

Les financements classiques

Avec sa gamme de crédits court terme et moyen/long terme, la BELD adresse l'ensemble des besoins de financement de ses clientèles allant du besoin de trésorerie court terme aux besoins de crédits pour des projets longs allant jusqu'à plus de 20 ans.

La structuration/syndication

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

La salle des marchés

La salle des marchés est chargée de réaliser la majeure partie des transactions sur instruments financiers ou sur d'autres instruments de « marché » (exemple : opérations de change au comptant, opérations de politique monétaire, prêts/emprunts cash entre entreprises financières). Ces opérations peuvent avoir lieu dans le cadre de la gestion financière de La Banque Postale SA ou du groupe La Banque Postale et/ou dans le cadre des activités sur instruments financiers avec la clientèle de La Banque Postale SA.

Les financements spécialisés

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

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

Banque patrimoniale et gestion d'actifs

Ce pôle regroupe les activités du pôle banque privée (Louvre Banque Privée) ainsi que celle des sociétés de gestion d'actifs (LBP AM et La Financière de l'Échiquier).

CHIFFRES CLÉS 2024

6%
du PNB des métiers

74 Mds€
Encours sous gestion⁽¹⁾

Le pôle banque privée

La Banque Postale renforce sa diversification au travers de son pôle banque privée, centré autour de Louvre Banque Privée. Ce modèle allie une expertise métier reconnue et un ancrage territorial unique. Depuis le 1^{er} juillet 2022, il permet de proposer une offre de produits et services adaptés aux besoins de tous les clients patrimoniaux du groupe La Banque Postale, que ce soit chez Louvre Banque Privée ou dans le réseau La Banque Postale. Les offres de produits et services sont sur mesure et à forte valeur ajoutée, couvrant à la fois les solutions de financement et la diversification de l'épargne globale. Elles s'appuient sur cinq pôles d'expertise : l'ingénierie patrimoniale, la gestion de fortune, la gestion sous mandat ESG, les solutions de financement et l'investissement immobilier. Fidèle à ses valeurs citoyennes, Louvre Banque Privée propose une offre intégralement filtrée selon des critères ESG, tant en gestion sous mandat qu'en gestion libre (pour l'univers conseillé). Les clients les plus appétents ont également accès à des offres « à impact » telles que des *Euro Medium Term Note* (EMTN) sous forme d'obligations vertes ou de groupements forestiers.

La gestion d'actifs

Cette activité est assurée par LBP AM, la société de gestion d'actifs du groupe La Banque Postale, et sa filiale, à 100%, La Financière de l'Échiquier (LFDE). Les expertises de LBP AM permettent à La Banque Postale d'offrir à ses clients particuliers, personnes morales et institutionnels, une gamme complète de produits d'épargne et d'investissement, couvrant les marchés financiers traditionnels, mais également des classes d'actifs plus diversifiées, à l'image des actifs privés européens.

LBP AM, des convictions au service de toutes les performances

LBP AM s'engage plus que jamais à développer des solutions d'investissement créatrices de valeur, à innover pour ses clients et à renforcer son positionnement de gérant de conviction multi-spécialiste, leader de la finance durable. Sa mission et sa responsabilité : valoriser le capital financier, naturel et humain et accompagner les transitions durables des investisseurs et épargnants.

Forte d'un actionariat solide, à hauteur de 75% par La Banque Postale et de 25% par Aegon Asset Management, LBP AM compte 74 milliards d'euros d'encours à fin décembre 2024 et quatre grands pôles d'expertise :

- gestion de conviction via La Financière de l'Échiquier (LFDE) : essentiellement actions, une gestion qui s'appuie depuis près de 35 ans sur son savoir-faire et des expertises à forte valeur ajoutée. La « Nouvelle LFDE », constituée grâce à l'apport des forces et expertises de Tocqueville Finance, entend intensifier la distribution auprès de ses segments historiques de clientèle – CGPI, *wholesale* et institutionnels – en France et en Europe. Sa stratégie de développement a notamment pour ambition de répliquer cette réussite à l'international, notamment grâce à la plateforme de distribution de LFDE en Europe ;

(1) Encours consolidés de LBP AM et ses filiales d'actifs gérés ou distribués au 31 décembre 2024.

- actifs privés européens : lancée en 2012, la plateforme d'actifs privés européens de LBP AM a pris le nom en 2024 de LBP AM European Private Markets. S'appuyant sur une équipe de 50 personnes, dont 20 dédiées à l'investissement, elle compte aujourd'hui trois expertises complémentaires en dette privée européenne (infrastructure, immobilière, et corporate), ainsi que le pôle Capital Solutions dédié à la conception et à la distribution de solutions sur-mesure ;
- multi-actifs et performance absolue : de multiples stratégies ISR sur un large spectre de classes d'actifs et de styles de gestion – performance absolue, solutions sous contraintes, obligations convertibles, multigestion..., pour atteindre les objectifs d'investissement selon les profils des clients ;
- solutions quantitatives : des solutions d'investissement basées sur des modèles d'aide à la décision et ajustés au risque, utiles à la construction de portefeuilles responsables et robustes.

1.3.2 Réglementation applicable aux activités bancaires et d'assurance

La Banque Postale est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, agréée comme établissement de crédit par le Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement (CECEI) en 2005 et inscrite comme intermédiaire d'assurance par l'Organisme pour le registre des intermédiaires en assurance (ORIAS) depuis mai 2007.

Sur le modèle de bancassurance, La Banque Postale s'adresse à l'ensemble des clientèles et décline une offre complète bancaire, financière, d'épargne et d'assurance :

- prestations bancaires : tenue des comptes courants postaux (CCP) et services de paiement, facilités de caisse, crédits immobiliers et crédits à la consommation *via* sa filiale, La Banque Postale Consumer Finance, crédits aux entreprises et au secteur public local ;
- 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 ;
- produits d'épargne : produits d'épargne soumis à régime fiscal spécifique, produits d'épargne non réglementée ;
- produits d'assurance *via* ses filiales regroupées dans le groupe détenu par CNP Assurances Holding et incluant CNP Assurances (Épargne-Retraite, Prévoyance, Assurance Emprunteur & Caution, Santé et Dommages) et les filiales Assurances non-vie (Dommages, Santé et Prévoyance).

La Banque Postale, en sa qualité d'agent, propose un service de transmission de fonds. L'activité des mandats postaux a été arrêtée en 2021.

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

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

La Banque Postale est par ailleurs soumise au contrôle des autorités de supervision : d'une part, la Banque centrale européenne (BCE) et l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) dans le cadre du mécanisme de supervision unique (MSU) et d'autre part, l'Autorité des marchés financiers (AMF).

CNP Assurances, filiale détenue indirectement à 100% par La Banque Postale, est également soumise au contrôle de l'ACPR.

Union bancaire et supervision des banques

Le MSU et le mécanisme de résolution unique (MRU) sont les deux piliers de l'Union bancaire européenne. Celle-ci, initiée suite à la crise financière de 2008, a pour objectif de rendre l'activité bancaire en Europe plus transparente, plus unifiée et plus sûre.

Mécanisme de supervision unique

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

La BCE, avec le concours des autorités nationales, a le pouvoir :

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

La BCE supervise directement 113 banques importantes des pays participants.

L'activité d'évaluation et de mesure des risques pesant sur un établissement bancaire est menée annuellement à travers le processus de surveillance et d'évaluation prudentielle (SREP). Les éléments examinés à cette occasion relèvent du profil d'activité, de la gouvernance et de la gestion des risques, du risque pesant sur le capital et du risque de liquidité et de financement. Les équipes de surveillance prudentielle conjointes (Joint Supervisory Teams – JST) élaborent une décision pour chaque banque, déterminant les mesures de supervision au titre du Pilier II.

Mécanisme de résolution unique

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

Le CRU doit veiller à la rapidité des procédures de décisions. Il a également un rôle proactif et préventif, en préparant les plans de résolution des banques et en améliorant leur résolvabilité afin d'éviter les impacts négatifs potentiels d'une faillite bancaire sur l'économie et la stabilité financière.

Les mesures de résolution peuvent être financées par un fonds de résolution unique (FRU), abondé par les contributions des banques des États membres participant à l'Union bancaire. Ce FRU est calibré sur un niveau minimal de 1% des dépôts garantis de tous les établissements de crédit de l'Union bancaire depuis le 31 décembre 2023. Son abondement annuel dépend ainsi de l'évolution des dépôts couverts.

Ratios prudentiels et coussins supplémentaires de fonds propres

Comme tout établissement bancaire, La Banque Postale doit respecter un certain nombre de ratios réglementaires prudentiels relatifs principalement à sa solvabilité et à la liquidité de ses actifs.

À la suite du processus de contrôle et d'évaluation prudentiels (Supervisory Review and Evaluation Process – SREP) mené par la BCE, cette dernière a notifié à La Banque Postale son exigence de fonds propres (TSCR) sur base consolidée. Celle-ci n'est pas modifiée par rapport à 2024 et continue d'être applicable à partir du 1^{er} janvier 2025.

Cette exigence de fonds propres SREP s'élève à 10%, dont :

- les exigences de Pilier I (CET1 *a minima* à 4,5%, Tier 1 *a minima* à 6%, Total Capital *a minima* à 8%);
- une exigence de 2% de fonds propres supplémentaires au titre du Pilier II (Pillar 2 Requirement). La Banque Postale satisfait cette exigence dans les proportions prévues à l'article 104 bis-4 de la directive CRD V (1,125% de fonds propres CET1 et 1,5% de fonds propres Tier 1).

En plus de ces exigences, la lettre SREP rappelle que La Banque Postale est tenue de satisfaire l'exigence globale de capital (EGC) qui inclut, outre l'exigence totale de capital SREP, l'exigence globale de coussins de fonds propres.

Cette exigence globale de coussin de fonds propres se compose, pour La Banque Postale, de :

- 2,50% au titre du coussin de conservation du capital (CCB);
- 0,25% au titre du coussin applicable aux autres établissements d'importance systémique ;
- 0,99% au titre du coussin contracyclique.

L'exigence au titre du coussin contracyclique tient compte de la hausse du coussin contracyclique applicable aux expositions pertinentes situées en France depuis le 2 janvier 2024 à un niveau de 1%.

Cette exigence n'inclut pas la recommandation de fonds propres additionnels au titre du Pilier II (Pillar 2 Guidance).

Sur la base de cette notification, l'EGC atteint 13,741% (10% auxquels s'ajoutent 3,74% d'exigence globale de coussins de fonds propres).

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

La Bank Recovery and Resolution Directive (BRRD), qui définit un dispositif européen de rétablissement et de résolution, prévoit notamment l'élaboration et le maintien de plans préventifs de rétablissement. La Banque Postale met à jour son plan préventif de rétablissement et le soumet annuellement à la BCE.

La Banque Postale fait partie des banques sous responsabilité du CRU, basé à Bruxelles, en charge notamment d'établir son plan de résolution et de lui fixer une exigence de *Minimum Requirement for own funds and Eligible Liabilities* (MREL).

Évolution du cadre réglementaire

Les mesures législatives prévues par le « paquet bancaire » publié au JO UE⁽¹⁾ le 19 juin 2024 et entrant en vigueur à compter de 2025 sont en cours de mise en œuvre au sein de La Banque Postale.

Ce paquet bancaire est constitué d'un règlement et d'une directive (respectivement CRR3 et CRD6), dont l'objectif est de transposer en droit européen les derniers standards du Comité de Bâle (BCBS).

La directive (UE) 2024/1619 (CRD6) du 31 mai 2024 modifie la directive 2013/36/UE (CRD) en ce qui concerne les pouvoirs de surveillance, les sanctions, les succursales de pays tiers et les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Le règlement (UE) 2024/1623 (CRR3) du 31 mai 2024 modifie le règlement (UE) n° 575/2013 (CRR) en ce qui concerne les exigences pour risque de crédit, risque d'ajustement de l'évaluation de crédit, risque opérationnel et risque de marché et le plancher de fonds propres.

L'essentiel des dispositions du paquet bancaire sont applicables au 1^{er} janvier 2025. La directive doit être transposée en droit national d'ici le 10 janvier 2026.

Le règlement délégué (UE) 2024/2795 modifiant le CRR en ce qui concerne la date d'application des exigences de fonds propres pour risque de marché et publié au JO UE le 31 octobre 2024 prescrit le report d'un an pour l'entrée en vigueur des dispositions liées au risque de crédit.

Ainsi, La Banque Postale continuera d'appliquer la méthode standard actuelle pour le calcul des exigences en fonds propres au titre du risque de marché jusqu'au 1^{er} janvier 2026. Elle utilisera la méthode standard alternative (méthode dite FRTB) à des fins de reporting uniquement.

CRR3 revoit principalement les règles relatives au risque de crédit, risque d'ajustement de l'évaluation (CVA), risques opérationnels et risque de marché dont notamment :

- plus de sensibilité dans l'approche standard actuellement utilisée pour le risque de crédit (SA-CR) ;
- une méthode unique non fondée sur les modèles pour l'estimation des exigences de fonds propres pour risque opérationnel (nouvelle approche standard) qui remplace toutes les approches existantes ;
- plus de sensibilité dans les méthodes de calcul des exigences de fonds propres pour risque de CVA. Désormais l'utilisation de l'approche standard nécessite une autorisation de l'autorité compétente auquel cas une approche dite « de base » devra être utilisée ;
- une obligation de déclarer aux autorités de surveillance les exigences de fonds propres pour risque de CVA qui seraient applicables aux opérations exemptées en l'absence de l'exemption.

Au 31 décembre 2024, La Banque Postale conserve une pondération de 100% au titre de ses activités assurantielles pour le calcul des actifs pondérés du risque. Cette pondération sera maintenue en 2025, conformément aux dispositions du 3 de l'article 495 bis du règlement (UE) n° 575/2013 en ce qui concerne les exigences pour risque de crédit, risque d'ajustement de l'évaluation de crédit, risque opérationnel et risque de marché et le plancher de fonds propres, tel que modifié par le règlement dit « CRR3 ».

Depuis la publication du paquet bancaire en juin 2024, plusieurs textes de niveau 2 sont en consultation afin que l'European Banking Authority (EBA) puisse honorer les mandats qui lui sont confiés dans le CRR.

La Banque Postale et ses filiales ont lancé un projet de mise en œuvre de cette nouvelle réglementation en début d'année 2022 et des analyses d'impact ont été menées sur les années 2022 et 2023. Les travaux d'implémentation débutés en 2023 continuent afin de prendre en compte les nouvelles exigences réglementaires dans les systèmes, en se basant notamment sur les textes de niveau 2 publiés par l'EBA, dont la plupart sont encore en consultation.

(1) Journal officiel de l'Union européenne.

1.3.3 Stratégie et objectifs à 2030

Les quatre années de mise en œuvre du plan stratégique ont permis d'engager le pivotement du modèle de la banque, avec des résultats majeurs autour des grands axes du plan stratégique.

Un plan de transformation au service du pivotement vers un modèle d'affaires engagé

Client

Positionner La Banque Postale parmi les leaders de l'expérience client

Le plan de transformation de la banque de détail vise à poursuivre l'optimisation du modèle de distribution et accélérer la digitalisation pour les clients, avec notamment une nouvelle application mobile plus ergonomique et améliorant l'accessibilité pour les clients en situation de handicap, la signature électronique pour le crédit immobilier, la prise de rendez-vous et la déclaration de décès en ligne.

La banque de détail a accentué sa dynamique commerciale, avec une tendance positive en termes de conquête clients particuliers (+494 clients nouveaux et existants nouvellement équipés) et une progression de l'équipement (+26% de ventes sur un an).

Citoyen

Réaffirmer l'ambition citoyenne au service de la transition juste

La transformation du modèle d'affaires a pour but de rendre concrète la raison d'être au travers des trois objectifs statutaires de l'entreprise à mission, pour des résultats tangibles :

1. Transformer le modèle de bancassurance par la culture de l'impact environnemental, social et territorial :
 - les travaux pour la définition du premier plan de transition, dans le cadre des nouvelles obligations CSRD⁽¹⁾, ont mobilisé les collaborateurs de la banque ainsi que les membres du Comité exécutif ;
 - la culture de l'impact continue à être déployée dans le fonctionnement quotidien de la banque : parcours de formation, intégration de critères extra-financiers dans les dispositifs de rémunération et les objectifs des collaborateurs, réseau des ambassadeurs pour animer les actions.
2. Développer et promouvoir dans l'offre tous les produits et les services nécessaires pour répondre aux enjeux environnementaux, sociaux et territoriaux :
 - la gamme citoyenne de produits s'enrichit pour accompagner les clients particuliers dans la transition juste : 30% des nouvelles offres sont labellisées offre citoyenne⁽²⁾ ;
 - l'Indice d'impact global (IIG)⁽³⁾, inédit et co-créé avec le WWF France, est déployé sur différents produits (crédit immobilier à impact pour les particuliers et financements immobiliers commerciaux et d'actifs pour les entreprises).
3. Faire progresser les meilleurs standards et les pratiques réglementaires dans le secteur de la banque et de l'assurance par l'exemple de notre action :
 - la structuration de la politique ESG a été poursuivie avec la publication en 2024 du Rapport Climat et Nature aligné avec les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*), et de la TNFD (*Task Force on Nature-Related Financial Disclosures*) ;

- La Banque Postale maintient des notations extra-financières qui la positionnent parmi les premières banques mondiales en matière de RSE.

Collaborateur

Placer l'expérience collaborateur au cœur du projet stratégique

Le succès du plan de transformation de La Banque Postale dépend de la capacité à transformer collectivement les modes de fonctionnement, pour plus d'efficacité opérationnelle.

Le programme Capital Humain déploie des solutions innovantes sur les thèmes essentiels pour chacun des collaborateurs, en particulier :

- l'accompagnement tout au long de leur parcours professionnel avec la généralisation d'un dispositif de parcours de carrière ;
- la digitalisation croissante des parcours RH ; et
- la poursuite du déploiement des espaces de travail de nouvelle génération et de la politique de formation (plus de 330 000 heures de formation par an).

Des avancées concrètes au service de tous les clients

Digitalisation

La nouvelle application de La Banque Postale, lancée en 2024, a pour objectif de donner une expérience clients aux meilleurs standards du marché et une plus grande proximité avec les clients, pour faciliter les opérations de gestion et la souscription de produits en *selfcare*.

Wero, la solution européenne de paiement instantané de compte à compte lancée par l'*European Payments Initiative*, est intégrée dans cette nouvelle application (envoi et réception d'argent en moins de 10 secondes en utilisant un numéro de mobile ou une adresse mail).

Diversification du modèle

Assurances

La Banque Postale poursuit l'exécution de sa feuille de route avec l'objectif de bâtir un leader européen de la bancassurance. Après l'intégration de CNP Assurances en 2020, la création en 2023 d'un pôle assurance dédié a rassemblé l'ensemble des activités assurantielles du groupe (IARD, Santé, Prévoyance et Conseil).

Sur un marché au cœur des enjeux sociétaux et des préoccupations de nos clients, CNP Assurances et La Mutuelle Générale créent un acteur majeur de la protection sociale avec leur nouvelle filiale CNP Assurances Protection Sociale détenue à 65% par CNP Assurances Holding et à 35% par La Mutuelle Générale. En combinant les forces des deux groupes, CNP Assurances Protection Sociale se positionne comme un acteur de premier plan dans le domaine de la protection sociale (santé et prévoyance individuelles et collectives), avec un chiffre d'affaires de plus de 900 millions d'euros estimé au démarrage, qui vient s'ajouter au 1,3 milliard d'euros de chiffre d'affaires du groupe CNP Assurances en protection sociale.

(1) Terme défini dans le glossaire, situé en fin de document.

(2) Nouvelles offres identifiées comme citoyennes via la check-list ESG depuis janvier 2024.

(3) Le projet IIG vise à créer un nouvel indicateur de mesure d'impact orienté à la fois sur les impacts sociétaux, environnementaux et territoriaux.

Le développement international du groupe s'est poursuivi, notamment au Brésil. En complément de son partenariat stratégique de long terme avec Caixa Econômica Federal, le modèle ouvert de CNP Assurances lui permet de distribuer avec différents partenaires des produits de prévoyance-santé, soins dentaires, épargne et consórcio. Ainsi, CNP Assurances a signé en 2024 des accords exclusifs avec Correios pour 10 ans, la poste brésilienne et avec Banco de Brasília pour 20 ans.

Crédit à la consommation

La Banque Postale, avec sa filiale de crédit à la consommation La Banque Postale Consumer Finance, et BNP Paribas ont signé, en décembre 2024, un protocole d'accord afin d'établir un partenariat de distribution d'une offre de mobilité auprès des clients particuliers du groupe La Banque Postale. Ce partenariat s'appuierait sur la création d'une plateforme digitale complète proposant des véhicules neufs et d'occasion à faible émission, avec des solutions associées de financement (Location avec Option d'Achat - LOA et Location Longue Durée - LLD) et d'assurance.

Gestion d'actifs

LBP AM a procédé en 2023 à l'acquisition de La Financière de l'Échiquier, l'une des principales sociétés de gestion entrepreneuriales en France. Fort de trois marques reconnues - LBP AM, Tocqueville Finance et LFDE - le nouvel ensemble se positionne comme un leader européen de la gestion de conviction multi-spécialiste et de la finance durable. LFDE a finalisé en 2024 l'intégration juridique de Tocqueville. LBP AM avait également prolongé en 2023 son partenariat avec Aegon AM jusqu'en 2035.

Banque des Entreprises et du Développement des Territoires

Après avoir été pionnière dans le domaine des prêts verts depuis 2019, la BEDL a élargi les prêts sociaux en 2023 à l'ensemble des acteurs du secteur public et de l'économie sociale, et a lancé en 2024 son offre de dépôts à terme, avec un fléchage des placements vers des fonds verts et sociaux.

Le pôle privé

En 2024, le fonds de commerce de la banque sur les clients patrimoniaux a continué à se développer ; les avoirs détenus par ces derniers auprès de la banque sont également en hausse. Les actifs sous gestion à fin 2024 s'élèvent à 80 milliards d'euros.

Différenciation

La différenciation de La Banque Postale s'ancre dans sa capacité à proposer une offre citoyenne et innovante à tous ses clients :

- nouvelles offres pour les particuliers : le *cashback* citoyen, le crédit immobilier à impact, la carte bancaire à impact, l'intégration de l'application Carbo pour tous les clients particuliers dans la banque en ligne et l'application ;
- financements répondant aux enjeux environnementaux, sociaux et territoriaux des clients entreprises et du secteur public local, ainsi qu'un fonds de dette infrastructure à impact d'un milliard d'euros, en faveur de la transition énergétique par La Banque Postale, LBP AM et CNP Assurances ;
- suppression par CNP Assurances en 2024 des surprimes et des exclusions liées au cancer du sein pour les personnes ayant surmonté cette maladie pour les contrats d'assurance emprunteur ;
- sur le volet de l'innovation, La Banque Postale a également poursuivi sa dynamique et le renforcement de son écosystème partenarial à travers l'activité de son fonds d'innovation 115K. Avec quatre participations supplémentaires en 2024, ce sont désormais douze prises de participations qu'a effectuées 115K depuis sa création en 2022, pour un montant total de 28 millions d'euros.

Feuille de route stratégique à 2025 liée au plan de transformation

Fort d'un modèle d'affaires diversifié, La Banque Postale accélère sa transformation sur les grands axes de son plan stratégique :

- au service de cette transformation, La Banque Postale mettra l'accent sur une priorisation accrue des projets, un pilotage agile centré sur la valeur et des synergies renforcées entre les différents métiers ;
- un plan d'économies de coûts inclut une discipline accrue de gestion des dépenses et des actions à long terme pour renforcer l'efficacité des activités. Une revue stratégique du portefeuille d'activités permet à La Banque Postale de se concentrer sur les plus stratégiques et d'assurer une allocation du capital performante ;
- dans le cadre du rapport de durabilité publié pour la première fois en 2024, le Plan de Transition Citoyen articule les initiatives à cinq ans, pour les mettre en cohérence avec les chantiers stratégiques ainsi que les enjeux opérationnels et commerciaux.

La Banque Postale poursuit l'exécution de sa feuille de route et reste concentrée sur l'objectif de bâtir un leader européen de la bancassurance performant et citoyen au service de tous ses clients, particuliers, entreprises et collectivités.

1.4 GRAND PUBLIC ET NUMÉRIQUE

CHIFFRES CLÉS 2024

6 398 M€

 Chiffre d'affaires
 (-1,3% vs 2023)

98 M€

 Résultat d'exploitation
 (+59 M€ vs 2023)

43 082

 Collaborateurs
 (-3,1% vs 2023)

880 M€

 Chiffre d'affaires de Docaposte
 (-11,4% vs 2023)⁽¹⁾
18 M

 Utilisateurs de Pronote
 (stable vs 2023)

2,4 M

 Clients La Poste Mobile
 (+4,3% vs 2023)

FAITS MARQUANTS 2024

Présence

En 2024, la branche Grand Public et Numérique (BGPN) a renforcé sa présence en développant plus de 40 000 points de services diversifiés et innovants (vs plus de 37 000 en 2023), avec par exemple cinq bureaux de poste itinérants cofinancés par la Banque des Territoires. En parallèle, un partenariat a été signé avec les Chambres d'agriculture France visant à développer des points relais dans les exploitations agricoles, améliorant ainsi la présence en milieu rural. La Poste s'est aussi mobilisée pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 en installant des bureaux de poste éphémères et en distribuant des produits postaux dédiés. Avec laposte.fr, elle a renforcé la localisation des services en bureau de poste et l'offre aux professionnels avec La Poste Pro Expédition.

Expérience client et postier

En quatre ans, la note de satisfaction Google des bureaux de poste est passée de 2,2 à 4,3 sur 5, grâce à un engagement sur tous les aspects de l'expérience client, allant de la qualité de service à la digitalisation des outils. La branche poursuit progressivement la modernisation des bureaux de poste avec des espaces de vente et de conseil bancaire rinnovés. La Poste et La Banque Postale ont renouvelé leur partenariat avec l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII) afin de faciliter l'accès des migrants aux services postaux et bancaires. De plus, les clients particuliers et professionnels peuvent désormais prendre rendez-vous en ligne avec un conseiller via le localisateur sur laposte.fr.

Pour simplifier la vie des collaborateurs, des outils sont à disposition des postiers comme Smartéo, qui a célébré ses dix ans et leur offre de nouvelles fonctionnalités, ou Espace Co 3.0, qui leur présente une vision transversale du client au travers d'une interface ergonomique. Davantage de marges de manœuvre en local ont été données aux postiers avec le programme Pouvoir d'agir qui vise à favoriser une prise de décision décentralisée et au plus près des clients. Fin 2024, La Poste SA a mis en place des Comités sociaux et économiques (CSE) pour remplacer les anciennes instances de dialogue social, avec 13 CSE d'établissement chargés des activités sociales et culturelles pour la BGPN. Parallèlement, la qualité de vie au travail des postiers a continué de s'améliorer, avec une diminution du nombre d'accidents du travail et des incivilités dans les bureaux de poste, ainsi que la poursuite de l'amélioration du score de qualité de vie au travail (QVT) qui est passé de 7,2 à 7,4 sur 10 en un an.

Développement

Pour accélérer sa croissance et fidéliser ses clients, la BGPN s'est concentrée sur des services adaptés et enrichis, notamment avec le lancement du partenariat avec Vinted, le déploiement du timbre numérique, la Lettre Services plus, Mon Contact Logement et le développement des consignes Pickup. Elle a lancé La Carte Pro nouvelle génération, offrant divers avantages aux professionnels, et introduit la nouvelle méthode Cap Rebond pour systématiser le rebond commercial. La diversification des offres, comme La Poste Mobile, le Code de la route et les timbres philatéliques, continue également de soutenir la croissance de la BGPN.

Docaposte, relais de croissance de la branche, a renforcé sa position et devient le quatrième acteur de la confiance numérique en France selon le classement de l'Observatoire de la filière de la confiance numérique (ACN). En 2024, Docaposte a lancé plusieurs initiatives majeures en cybersécurité et en santé :

- en mars, le Pack Cyber pour les PME ainsi que les collectivités, soutenu par Bpifrance et le Campus Cyber ;
- en juillet, création d'un consortium avec la Caisse des Dépôts, l'Inria, Cybermalveillance.gouv, Orange France et la Croix-Rouge, visant à sensibiliser et à accompagner tous les Français pour rendre le numérique plus sûr avec les bons réflexes ;
- en septembre, obtention par Index Éducation, filiale de Docaposte, de la qualification SecNumCloud SaaS 3.2⁽²⁾ pour ses logiciels éducatifs et adoption d'une Charte éthique éducation et jeunesse, qui encadre rigoureusement le traitement des données issues du système éducatif afin d'offrir un service sécurisé et éthique pour toutes et tous ;
- en septembre, Dalvia Santé, IA générative éthique et souveraine pour les professionnels de la santé ;
- en novembre, l'Espace numérique pour l'éducation et la jeunesse (ENEJ), de nouvelle génération, doté d'une complémentarité unique avec Pronote, l'application leader du secondaire proposée par la filiale Index Education.

Docaposte a reçu en octobre 2024 la note de 84/100, niveau Platinum, par EcoVadis pour sa performance RSE.

(1) Chiffre d'affaires aux bornes de Docaposte.

(2) La certification SecNumCloud est un label de sécurité décerné par l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) aux fournisseurs de services cloud. Elle garantit que ces fournisseurs respectent des exigences strictes en matière de sécurité, de confidentialité et de résilience.

La branche Grand Public et Numérique a été créée en 2021 pour répondre à l'une des priorités stratégiques de La Poste : le client grand public. Elle regroupe le réseau des points de services physiques de proximité (bureaux de poste, points partenaires), le site laposte.fr et son appli mobile, les centres de relation client, Philaposte et Docaposte, cette dernière portant les activités numériques du groupe et accompagnant sa transformation numérique.

La BGPN a pour ambitions de :

- développer le marché des particuliers, des professionnels et des services publics locaux des communes de moins de 10 000 habitants ;

1.4.1 Activités

Composantes du chiffre d'affaires

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

Réseau de distribution du groupe

La branche Grand Public et Numérique opère le réseau de distribution omnicanal du groupe La Poste et contribue ainsi au développement de ses activités. Elle distribue de nombreuses offres de produits et services du groupe :

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

En 2024, le réseau a réorienté ses objectifs pour mieux conjuguer les activités postales et bancaires, et renforcer ainsi la création de valeur au bénéfice de La Banque Postale.

La BGPN porte également l'une des quatre missions de service public confiées par l'État à La Poste : la contribution à l'aménagement et au développement du territoire⁽¹⁾.

- poursuivre la transformation numérique du groupe et développer un relais de croissance autour des services de confiance numérique, en s'appuyant sur Docaposte ;
- coordonner la présence territoriale de l'ensemble des points de services en France pour améliorer l'attractivité du réseau et la présence postale ;
- proposer un service public performant et utile à tous en construisant le premier réseau humain et numérique au service du grand public.

La loi fixe en effet des règles précises d'exercice de cette mission : 90% de la population doit avoir accès à un point de contact La Poste à moins de 5 kilomètres ou 20 minutes en voiture de son domicile.

La BGPN va au-delà, puisqu'elle permet à 97,1% de la population d'avoir un point de contact La Poste à proximité. À fin 2024, le réseau postal comporte 16 896 points répartis comme suit :

- 6 606 bureaux de poste ;
- 7 153 La Poste Agences Communales (gérées avec une mairie ou une intercommunalité) ; et
- 3 137 La Poste Relais (gérées avec des commerçants).

Au-delà de sa mission de service public, La Poste a fait le choix d'une présence territoriale renforcée. Elle offre à ses clients plus de 23 600 points d'accès supplémentaires à ses services :

- 1 633 points de service ;
- 1 572 Espaces Pros, dédiés aux clients professionnels ;
- 16 487 relais Pickup chez des commerçants (librairies, fleuristes, buralistes, épicerie...) dans lesquels il est possible de retirer ses colis ; et
- 3 957 consignes Pickup, présentes dans des zones de passage (gares SNCF, stations RATP, magasins de grande distribution...), permettant de retirer ses colis rapidement, en toute autonomie, sur une grande amplitude horaire.

Ce réseau physique est augmenté d'un écosystème digital puissant. Avec une moyenne de 22,4 millions de visiteurs uniques par mois en 2024 (+1,8% vs 2023), le site laposte.fr a généré une audience totale de 820 millions de visiteurs sur l'année. L'app La Poste a enregistré 46 millions de visites en 2024. Au total, ces canaux digitaux permettent à La Poste d'être disponible partout, pour tous et à toute heure. Cette audience physique et digitale unique place la BGPN en tête des réseaux de distribution en France à destination du grand public, des professionnels et des petites collectivités locales.

Docaposte au service de la transformation numérique

La branche Grand Public et Numérique est également, avec Docaposte, l'acteur de la transformation numérique du groupe et un relais de croissance autour des services de confiance numérique, du cloud, de la data et de l'IA.

La transformation numérique est un enjeu majeur pour les organisations publiques et privées, qui doivent s'adapter aux nouveaux usages et aux nouvelles attentes de leurs clients, de leurs partenaires et de leurs collaborateurs. Pour les accompagner dans cette transformation, le groupe La Poste a créé Docaposte, une entreprise devenue leader de la confiance et de la souveraineté numérique. Pionnier d'un numérique éthique et responsable, Docaposte développe ses solutions pour traiter les données sensibles de bout en bout de manière sécurisée et répondant aux réglementations en vigueur.

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

Docaposte s'appuie sur trois métiers :

- éditeur de briques technologiques et de solutions de confiance répondant aux plus hauts standards de sécurité et dont les critères d'éligibilité sont liés au fait d'identifier, d'assurer la transaction et de conserver les données : identité électronique, certificat et cachet électronique, horodatage, archivage... ;
- opérateur de plateformes construites à partir de l'assemblage de ces briques technologiques, pour proposer des solutions souveraines permettant notamment la lutte contre la fraude, l'accès aux droits, la dématérialisation des procédures administratives, la santé publique, la transition écologique, etc. ;
- conseil et *back-office* numérique qui viennent compléter la proposition de valeur de Docaposte, ainsi en capacité d'accompagner la construction des projets de ses clients de bout en bout.

Le portefeuille d'actifs technologiques de Docaposte est solide, enrichi en 2024 par des offres stratégiques : le cloud pour le stockage et le traitement sécurisé des données sensibles, l'IA pour l'automatisation des processus et les gains en productivité, la cybersécurité pour la protection des structures les plus fragiles (notamment collectivités, petites et moyennes entreprises).

La filiale compte plus de 6 700 collaborateurs, répartis sur plus de 58 sites partout en France et une présence dans 17 pays.

Premier opérateur de données de santé en France, avec 49 millions de dossiers patients, Docaposte est également le premier hébergeur de données scolaires, avec 18 millions d'utilisateurs de Pronote.

En matière de vote électronique, Docaposte se distingue en 2024 avec 14 millions d'électeurs utilisant ses solutions et plus de 750 clients, dont des PME, ETI et grands groupes.

Dans le domaine de l'archivage numérique, Docaposte est leader avec 165 collaborateurs spécialisés, plus de 19 milliards de documents archivés, près de 10 000 entreprises et collectivités utilisatrices et plus de 140 partenaires. Son service de coffre-fort numérique, Digiposte, compte 12 millions de clients actifs et héberge 561 millions de documents.

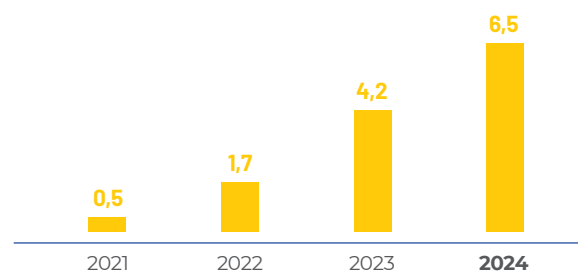
Docaposte est également le premier opérateur français de signature électronique, générant plus de 150 millions de signatures chaque année. Enfin, en tant que prestataire de lettres recommandées électroniques, plus de 6,4 millions de lettres ont été distribuées en 2024 par sa filiale AR24.

Docaposte est aussi un acteur reconnu pour son offre de facture électronique (159 millions de factures électroniques en 2024) et en

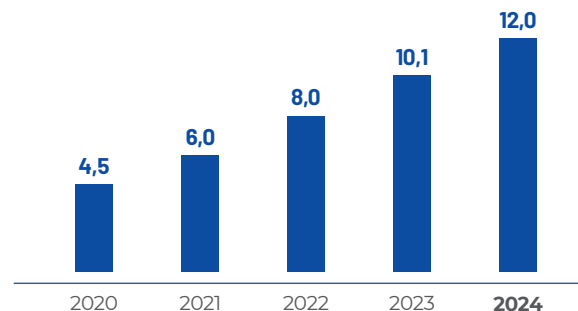
tant que Plateforme de dématérialisation partenaire (PDP) ainsi que pour ses services d'identification à distance (plus de 6,5 millions de personnes ont une Identité Numérique La Poste et 15 000 vérifications d'identité sont réalisées chaque jour).

En 2024, Docaposte devient le quatrième acteur de la confiance numérique en France (+2 places) selon le classement de l'Observatoire de la filière de la confiance numérique (ACN). Il se classe également sixième au Truffle 100 (+1 place), le classement des éditeurs de logiciels français (édition 2023) et est le premier fournisseur de logiciels et de services numériques selon l'étude Markess by Exægis 2023⁽¹⁾.

Nombre d'identités numériques La Poste (en millions)



Nombre de coffres-forts numériques Digiposte (en millions)



1.4.2 Atouts et axes de développement

Engagée partout, pour tous, pour le bien commun

Partout

La branche Grand Public et Numérique est le premier réseau de proximité de France présent dans tous les territoires, y compris les zones rurales et périurbaines.

Grâce à sa proximité avec les acteurs locaux, publics et privés, elle bâtit des partenariats avec les mairies, les intercommunalités, les commerçants et les enseignes de distribution pour adapter sa présence aux besoins et à la réalité des territoires.

Grâce à une gouvernance territorialisée innovante, elle associe les élus à sa transformation au travers des Commissions départementales de présence postale territoriale (CDPPT). Instances de concertation entre les élus locaux et La Poste, elles font émerger les besoins des populations, donnent leur avis sur les projets de La Poste (modernisation du réseau, évolution des points de contact, etc.) et traitent les priorités départementales d'attribution du fonds de péréquation.

Dans les zones plus isolées, elle imagine de nouvelles formes de présence. Elle teste cinq bureaux de poste itinérants pour apporter les services postaux essentiels et un premier niveau d'accès aux droits au plus près des citoyens. Avec Bienvenue à la ferme, elle expérimente aussi des points de contact hébergés dans des fermes, en zone rurale.

(1) Exægis est la société d'études et de conseil de référence sur le numérique en France, expert des marchés et des stratégies de transformation digitale.

Son réseau physique est augmenté d'un écosystème digital puissant avec laposte.fr, le plus grand bureau de Poste numérique, qui permet à La Poste d'être disponible partout, pour tous et à toute heure. De plus, le service relation client offre un accompagnement quelles que soient la situation et les questions des clients, sur tout le territoire, six jours sur sept et sur l'ensemble des canaux de contact.

Ainsi, grâce à la force de son réseau physique et digital, au maillage de ses points de contact et aux liens qu'elle tisse avec ses clients, la BGPN est un acteur clé de la cohésion et du développement des territoires.

Pour tous

Selon le principe de symétrie des attentions, la BGPN favorise l'inclusion de ses collaborateurs comme celle de ses clients.

En interne

La BGPN mène une politique volontariste en faveur de la parité, de la diversité et de l'égalité des chances dans les parcours de recrutement et d'évolution professionnelle. Elle accompagne les femmes dans leurs parcours vers des fonctions managériales. Elle a créé l'école de la data et de l'IA pour assurer la formation des femmes aux métiers de la tech historiquement masculins. Elle soutient également de nombreux projets portés par les femmes à travers plusieurs partenariats ou mécénats participatifs.

Grâce à un plan de recrutement ambitieux, plus de 1 014 chargés de clientèle et de 1 257 conseillers bancaires ont été recrutés en interne et externe en 2024. La BGPN encourage aussi l'évolution professionnelle et la mobilité interne en organisant des sessions de *job dating* interne. Elle renforce ses équipes du réseau, dont elle améliore l'équipement pour mieux répondre aux attentes des clients (Smartéo individuel pour les chargés de clientèle et tablettes numériques permettant la signature électronique de documents pour les conseillers bancaires).

La BGPN favorise l'insertion des postières et des postiers en situation de handicap ou d'aide. Au périmètre de La Poste SA, 3 217 postiers sont reconnus en situation de handicap, ce qui représente en 2024 8,1% des effectifs et 5 000 postiers disposent d'un certificat d'aidant.

La BGPN s'engage pour renforcer l'employabilité des jeunes et combat les préjugés et les stéréotypes liés à l'orientation sexuelle et à l'identité du genre. Enfin, elle réaffirme haut et fort sa politique de tolérance zéro vis-à-vis du harcèlement sexuel.

En externe

La BGPN agit en faveur de l'inclusion sociale, numérique et générationnelle de tous les publics qu'elle accueille et accompagne pour que chacun puisse avoir accès à ses droits, quelle que soit sa situation.

Face aux situations de fragilité sociale, où 30% des Français renoncent à leurs droits⁽¹⁾, elle contribue activement au programme France services pour rapprocher les services de onze principaux opérateurs publics⁽²⁾ des usagers. Concrètement, elle accompagne les Français dans leurs démarches administratives du quotidien. Avec ses médiateurs, elle conduit en 2024 des actions d'accompagnement auprès des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville et auprès des migrants dans le cadre d'un partenariat renouvelé avec l'OFII :

- 414 bureaux de poste France services ;
- des médiateurs dans 645 bureaux dans les Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV) ;
- des médiateurs dans 400 bureaux pour aider les migrants.

Elle déploie de nombreux dispositifs pour détecter et accompagner les personnes en situation d'illectronisme, qui représentent 15% de la population française⁽³⁾. Elle leur propose des accompagnements individuels, des ateliers et des formations aux usages numériques du quotidien. Pour ceux qui ne disposent pas d'ordinateur, plus de 4 000 agences communales La Poste sont équipées de matériel informatique en libre-service. À l'horizon 2030, elle vise à accompagner 1 million de personnes par an :

- 110 conseillers numériques d'ici 2026 ;
- 95 Étapes numériques (lieux hébergés au sein des bureaux de poste, accessibles à tous, qui proposent gratuitement des accompagnements individuels ou collectifs aux usages digitaux du quotidien) sur l'ensemble du territoire ;
- 2,2 millions de personnes en situation d'illectronisme accompagnées en 2024.

Face aux transitions démographiques, elle agit auprès des plus jeunes et des plus âgés, notamment grâce à son partenariat avec Educap City, une opportunité concrète de sensibiliser les jeunes aux enjeux de la citoyenneté. Afin de faciliter le quotidien des seniors et de leurs proches, elle a développé une palette de services pour faciliter le maintien à domicile des personnes âgées, comme la formule innovante Veiller sur mes parents, des assurances, des prêts travaux...

La BGPN adapte les locaux et services aux personnes en situation de handicap. À fin 2024, tous les bureaux de poste sont accessibles aux personnes à mobilité réduite. Ce programme d'adaptation, engagé depuis 15 ans, permet également d'accéder aux automates et de faire des opérations sur des écrans à bonne hauteur. Pour faciliter l'accueil des malentendants, les bureaux sont équipés de boucles sonores ; les postières et postiers sont formés à l'accueil de ces publics.

Enfin, la BGPN contribue à la solidarité nationale en étant partenaire de la Croix-Rouge française depuis 2014. Chaque année, elle émet un carnet de timbres dédié et lui reverse deux euros sur sa vente. Depuis 2006, La Poste a ainsi collecté plus de 30 millions d'euros qui ont permis de financer de nombreuses actions dans le domaine de la santé, de l'action humanitaire et sociale.

Les actions de la BGPN se traduisent par une forte amélioration de la qualité de service et de la satisfaction client. La note moyenne mensuelle des avis Google sur les bureaux de poste a doublé en deux ans, pour atteindre 4,3 sur 5 en décembre 2024. Les indicateurs de *Net Promoter Score* (NPS), qui mesurent la probabilité de recommandation de La Poste par les clients particuliers et professionnels, progressent tous en 2024 :

- 63 points pour l'activité bancaire en bureau de poste ;
- 47 points pour l'activité postale en espace commercial ;
- 60 points pour l'activité postale en espace commercial pour les professionnels.

Pour le bien commun

L'engagement de la BGPN pour le bien commun est directement issu de la raison d'être du groupe et souligne l'ambition d'œuvrer pour l'intérêt général. Il recouvre des actions en faveur de la transition écologique et la promotion d'un numérique éthique et responsable.

Accélérer la transition écologique pour tous

La branche Grand Public et Numérique distribue des offres de produits et services faiblement carbonées, comme les crédits à impact (consommation, immobilier), les produits d'épargne labellisés ISR et la gamme de fonds de partage de La Banque Postale qui inclut quatre fonds de partage et un fonds solidaire.

(1) Baromètre d'opinion de la DREES 2022.

(2) Allocations familiales, ANTS, Assurance retraite, Assurance Maladie, Chèque énergie, Finances publiques, France Travail, France Rénov', La Poste, MSA, et point-justice.

(3) Source : Insee - Données 2021 - © Observatoire des inégalités.

L'offre Courrier-Colis proposée est bas carbone et la gamme d'emballages est éco-conçue, à double usage et recyclable. Afin d'éclairer le choix des clients vers des solutions plus responsables, un outil est à leur disposition, le score écologique, qui mesure l'impact écologique du transport et de la livraison des courriers et colis, en France hexagonale et à l'international.

Au travers de son programme Pouvoir d'Initiatives Locales en Secteur, qui donne la main aux territoires, la BGNP encourage la distribution des offres locales de produits et services, privilégiant ainsi que les boucles courtes.

La branche contribue à l'essor du marché de seconde main en signant un partenariat avec Vinted pour faciliter les envois et réexpéditions des produits : en 2024, 2 000 bureaux de poste sont dotés d'un système permettant l'envoi rapide de colis Vinted. Elle participe également au réemploi et à la lutte contre le gaspillage en collectant et vendant des téléphones reconditionnés et en donnant une deuxième vie aux tenues usagées des postiers. La BGNP adopte une politique d'achat responsable, utilisant principalement du papier issu de forêts gérées durablement et du mobilier de bureau éco-conçu par des PME françaises certifiées ISO 14001. La branche rénove des espaces d'accueil en bureaux de poste en favorisant l'éco-conception et, sur le plan énergétique, une alimentation en électricité à 100% d'origine renouvelable. Les postières et postiers se mobilisent au travers d'écogestes saisonniers et de modes de mobilité douce.

Le programme Climat et Territoires, pilier central de la stratégie Climat de La Poste, qui vise à mener des actions en faveur de la séquestration carbone, de la préservation de la biodiversité et de l'adaptation au changement climatique, finance 50 projets. La BGNP intervient dans les espaces ruraux pour la reforestation et dans les villes pour revégétaliser les espaces urbains.

Enfin, la branche permet aux postières et postiers de devenir acteurs des engagements RSE du groupe grâce au temps de travail solidaire, en participant à des activités de formation ou à des missions au profit de plus de 150 organismes et associations, tant sur le plan environnemental que sociétal.

Déployer un numérique éthique, inclusif et frugal

La BGNP développe des solutions numériques de confiance souveraines avec sa filiale Docaposte, prolongeant ainsi dans le monde numérique la promesse de confiance portée historiquement par La Poste dans le monde physique. Docaposte accompagne les entreprises, collectivités et administrations dans leur transformation numérique en concevant et opérant des parcours numériques sécurisés adaptés à leurs besoins.

En collaboration avec la Banque des Territoires, Dassault Systèmes et Bouygues Telecom, Docaposte est chef de file de NumSpot, visant à développer une offre de cloud souverain et de confiance robuste pour héberger des données sensibles. Docaposte œuvre pour un numérique sécurisé et accessible, en déployant des actions de sensibilisation et d'accompagnement.

La branche s'engage également pour des solutions numériques éco-conçues et accessibles. Signataire du manifeste Planet Tech Care et de la Charte du numérique responsable, Docaposte mène un programme d'entreprise Incarner le Numérique responsable avec des actions telles que l'optimisation du parc d'équipement, l'amélioration de la performance énergétique des *datacenters*, et la formation des équipes au numérique responsable. Docaposte et la direction des systèmes d'information de la BGNP ont obtenu le label Numérique Responsable de niveau II fin 2024.

LA POSTE MOBILE

Cession de La Poste Telecom et signature avec Bouygues Telecom d'un accord de distribution sous la marque La Poste Mobile

En novembre 2024, le groupe La Poste et SFR ont finalisé la cession de leurs titres dans La Poste Telecom à Bouygues Telecom. Cette opération scelle un partenariat de long terme entre Bouygues Telecom et le groupe La Poste qui permettra à La Poste Telecom, premier opérateur virtuel français, d'entamer une nouvelle phase de son développement avec l'ambition forte d'atteindre 3 millions de clients d'ici 2030 sous la marque La Poste Mobile.

Cette opération permet de récolter les fruits d'une diversification réussie sur le marché de la téléphonie mobile. La Poste Mobile demeure la propriété exclusive de La Poste et conserve ses atouts : commercialisation par les postiers dans les bureaux de poste, positionnement tarifaire compétitif, qualité de service et expérience client. Les clients continueront de bénéficier de forfaits mobiles, avec une amélioration progressive du service.

Un nouvel esprit commerçant pour les bureaux de poste

Fin 2024, la branche Grand Public et Numérique a initié une nouvelle étape dans le développement de son réseau de distribution avec la dynamique marchande. Plusieurs bureaux de poste ont été transformés en véritables lieux commerçants, tout en respectant l'identité et la mission de service public de La Poste.

En trois ans, la BGNP a transformé ses bureaux de poste pour les rendre attractifs auprès des clients et des partenaires. L'expérience client a été améliorée en modernisant les espaces de vente et en soignant l'accueil, le service et la qualité de la relation. Dans le même temps, la clientèle a commencé à se renouveler grâce à la diversification des offres et services (code de la route, consignes Vinted, réinternalisation des flux colis, hors domicile...). Les clients qui se déplacent en bureau de poste sont plus jeunes, plus actifs et plus satisfaits. Toutes les conditions de développement au-delà de son cœur d'activité (courrier, colis, banque-assurance) sont ainsi réunies.

La branche a enclenché une nouvelle dynamique marchande pour faire de ses bureaux de poste de véritables lieux commerçants.

La stratégie de la BGNP est de capitaliser sur la fréquentation de son réseau de distribution pour construire la croissance de demain et repose sur l'ouverture à de nouveaux partenaires et la diversification des offres. Par exemple, des actions commerciales occasionnelles sont prévues dans 1 000 bureaux de poste avec une première campagne dédiée aux 65 ans d'Astérix et une large gamme de produits sous licence et des albums populaires.

La dynamique marchande embarque près de 70 références dans plusieurs familles de produits : une offre pratique du quotidien et des produits régionaux, soulignant le rôle dynamique des bureaux de poste dans leur écosystème de proximité. Ces produits et services ont été choisis en cohérence avec ce qu'est La Poste : son ancrage local, son utilité en proximité et la facilitation du service.

LA ZONE LIBRE-SERVICE AUTOUR DE 7 UNIVERS MARCHANDS

Une zone propice aux achats d'impulsion avec des produits choisis parmi les meilleures ventes de la distribution et des services utiles au quotidien, en complément de notre offre.



COLIS

Colissimo, Chronopost, consignes, Vinted Go, cabine d'essayage, produits de finalisation de l'envoi (scotch, papier bulle/craft, cartes et papier cadeau)



TÉLÉPHONE & MULTIMÉDIA

Téléphones, box internet, abonnements, écouteurs, chargeurs, enceintes, piles...



SERVICES

Photomaton®, photocopieur, borne de recharge de batterie de scooter (ZEWAY), stickers objets perdus (Looztick), blisters « offres seniors »



PLAISIR D'ÉCRIRE

Gamme courrier, timbres, papeterie, stylos, carterie



PROS

Gamme courrier, fournitures de bureau (étiquettes, Post-it, agrafeuse...)



CADEAUX & COLLECTION

Monnaie de Paris, vitrine philatélique, livres jeunesse, produits sous licence Astérix, carte cadeau Bimpli...



MA POSTE, MA RÉGION

Offres locales en lien avec Pouvoir d'initiatives locales en secteur (PILS)

La Poste est un acteur majeur de la dynamique des territoires, au cœur de la vie des Français. Tout l'enjeu de la dynamique marchande est de générer du chiffre d'affaires additionnel et de prouver ainsi à de futurs partenaires que le bureau de poste est un puissant lieu d'utilité locale, dans lequel il est intéressant de s'implanter.

PHILAPOSTE, UN SAVOIR-FAIRE FRANÇAIS QUI S'EXPORTE

Philaposte est chargée de l'ensemble de l'activité philatélique. Elle conçoit, imprime et diffuse les timbres du programme philatélique de France. Forte de son appartenance à La Poste et de son expérience du marché français, elle adresse également son expertise à un portefeuille de clients internationaux (comme Japan Post) en garantissant fiabilité, stabilité, respect des normes et certifications et une réponse adaptée pour des productions de volume variable.

L'imprimerie est installée depuis 1970 sur un site de 27 000 m², sur la commune de Boulazac-Isle-Manoire, en Dordogne.

Une politique d'investissement soutenue permet à Philaposte de disposer d'un outil de production de dernière génération intégrant un grand éventail de technologies d'impression. Les techniques de la taille-douce, de l'offset, de l'héliogravure et leurs combinaisons et le numérique sont maîtrisées. Ce large panel de solutions graphiques est complété par la sérigraphie, la dorure, le gaufrage et la perforation multiformes. Enfin, son pôle innovation propose des produits originaux et sécurisés tant par le support d'impression utilisé, que par la combinaison des techniques, l'utilisation d'encre spécifiques, la découpe des produits...

Ce site industriel est hautement sécurisé. Le personnel est assermenté et le site est homologué NFK 11-112⁽¹⁾ et Intergraf ISO 14298⁽²⁾. Les processus de production sont certifiés ISO 9001⁽³⁾ et l'établissement déploie une démarche environnementale certifiée ISO 14001⁽⁴⁾ depuis 2007 qui lui permet de maîtriser son impact sur l'environnement. L'imprimerie privilégie l'utilisation de papiers issus de filières gérées durablement et dispose d'une certification FSC/PEFC⁽⁵⁾. Son service relation clients (cinq langues parlées) détient la certification NF 345⁽⁶⁾. À cela s'ajoutent les labellisations Imprim'Vert® et PrintEthic niveau 1.

Le site s'engage dans la transition énergétique avec l'installation de 4 277 m² de panneaux photovoltaïques répartis sur les ombrières du parking de l'imprimerie dont la production d'électricité est estimée à 1 million de kWh par an (soit l'équivalent de la consommation annuelle d'électricité de 186 foyers). Cette production, destinée à l'autoconsommation, couvre 14% des besoins annuels en électricité de l'imprimerie depuis 2021.

L'imprimerie possède un parc de plus de 30 machines pour imprimer en feuilles et bobines, en gommés et adhésifs. Il est adapté à l'impression de tous types de produits au-delà des timbres avec la fabrication de documents sécurisés ou haut de gamme qui demeure un travail artisanal, où la compétence et l'œil jouent un rôle majeur pour en garantir la qualité et la conformité. Grâce à sa maîtrise des solutions liées aux nouveaux enjeux de sécurisation et de traçabilité des documents, Philaposte imprime de nombreux titres officiels et documents administratifs : chèques, timbres fiscaux, passeports, fiches d'état civil, diplômes, vignettes automobile, vignette d'authenticité (dispositif de sécurité pour les produits du tabac)...

(1) Norme NF K11-112 - Production de formules de chèques normalisées - Production de formules de chèques normalisées selon la norme NF K11-111.

(2) Norme ISO 14298 :2021 - Technologie graphique - Management des procédés d'impression de sécurité.

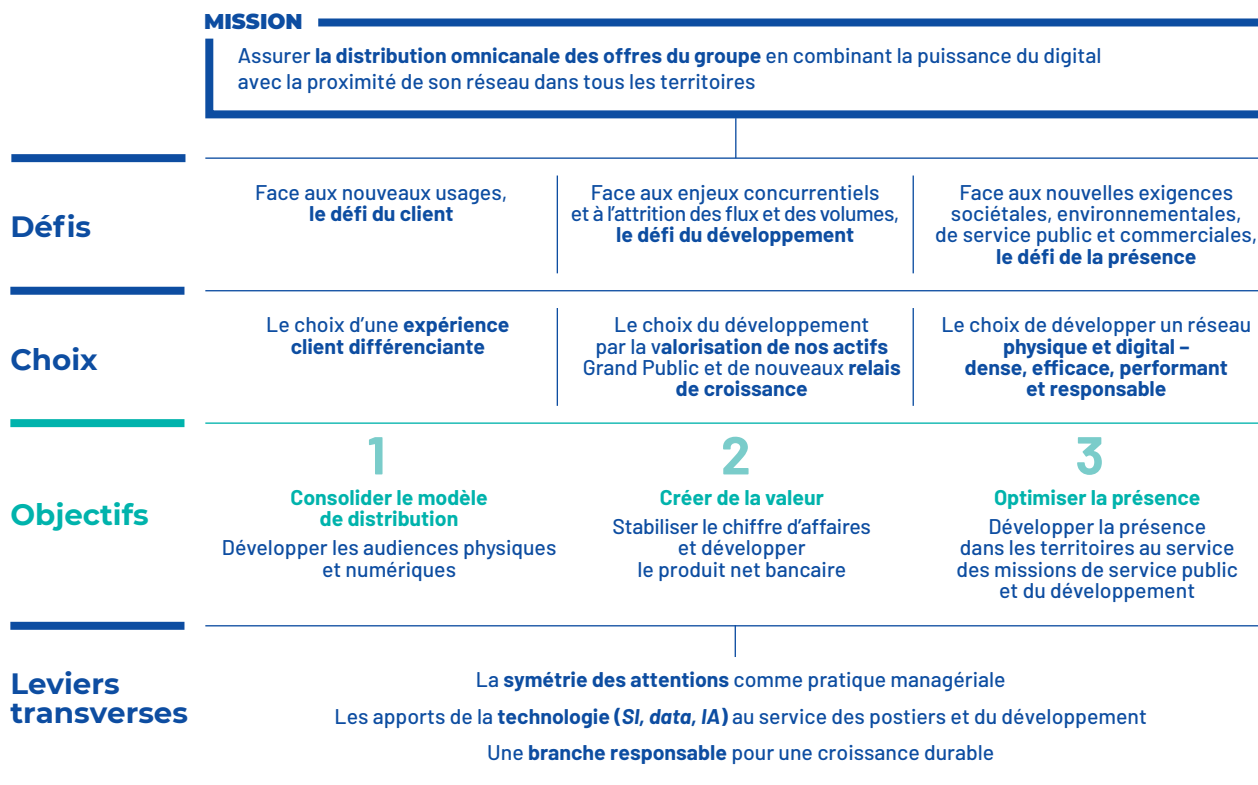
(3) Norme ISO 9001:2015 - Systèmes de management de la qualité - Exigences.

(4) Norme ISO 14001:2015 - Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation.

(5) Le label FSC veut dire « Forest Stewardship Council » ou Conseil de gestion des forêts en français et le label PEFC veut dire « Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes » ou Programme de reconnaissance de systèmes de certification forestière en français.

(6) NF Service - Relation client (NF345) - MARQUE NF.

1.4.3 Stratégie et objectifs



L'année 2024 a été marquée par des défis économiques et politiques significatifs. Cependant, la branche a réussi à maintenir son orientation stratégique sur ses trois axes principaux : la présence, l'expérience client et le développement. Elle s'appuie pour cela sur la diversification de ses offres, notamment les services Chronopost et Colissimo hors domicile, le partenariat avec Vinted, le passage du code de la route dans les bureaux de poste, ainsi que de nouvelles propositions d'assurance. Aujourd'hui, les personnes qui passent les portes des bureaux de poste sont plus jeunes et à plus fort potentiel. Afin de transformer ces nouveaux prospects clients et démarrer la relation bancaire, la BGPN fait évoluer le rôle du chargé de clientèle, au service de la conquête commerciale.

La présence

Face aux nouvelles exigences commerciales, sociétales et environnementales, l'ambition est de développer un réseau physique et digital, au travers d'un modèle partenarial plus ouvert, dans les mondes physique et numérique, afin d'optimiser le coût associé à la présence. La BGPN s'appuie sur plusieurs leviers : la mise en place de nouvelles formes de présence (facteurs guichetiers, bureaux innovants, tiers lieux, etc.) ; le développement d'outils pour valoriser le réseau auprès de partenaires ; la disponibilité et la qualité de service du réseau (réduction des fermetures inopinées de 10% en 2024 vs 2023) ; et une présence numérique augmentée, avec une offre de services plus riche et qualitative en bureau de poste, sur laposte.fr et l'application mobile de La Poste.

L'expérience client

Être simple et attractif dans un modèle ouvert et développer l'excellence relationnelle. La BGPN s'attache à construire un modèle de distribution omnicanal, à accélérer le développement des offres par l'ouverture et la diversification, à consolider la

connaissance client et les modèles relationnels pour développer l'audience. Elle poursuit la mise en place d'une expérience client remarquable. Cette démarche s'appuie sur le renforcement du rôle managérial, la capacité d'agir localement et sur l'amélioration de la qualité de vie au travail des postières et des postiers.

Le développement

La maîtrise des coûts, activement poursuivie, ne suffit pas à équilibrer le modèle. Il est essentiel d'accélérer le développement tout en augmentant la performance commerciale. La branche s'emploie à sécuriser l'offre socle courrier et colis dans le parcours de vente et développe des offres correspondant à des usages spécifiques, tels que l'e-CtoC. Elle renforce la compétitivité tarifaire et les services à valeur ajoutée, tels que le média relationnel. La diversification de l'offre pour les particuliers et les professionnels est aussi une priorité, par exemple Mon Contact Logement, en partenariat avec Propriétés Privées. La branche accroît sa contribution à la performance financière de la banque en révisant son modèle de distribution. Un nouveau modèle de service est mis en place, où les conseillers bancaires sont attribués en fonction du potentiel client, avec la mise en œuvre d'un relais des chargés de clientèle dans l'espace commercial. La branche œuvre enfin à l'accélération du développement de ses relais de croissance, notamment les services de confiance numérique, grâce à l'expertise de Docaposte. La filiale numérique du groupe a construit une position de leader dans les services numériques de confiance avec près d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2024⁽¹⁾ vs à peine 500 millions d'euros en 2018. Docaposte est le premier opérateur de données de santé en France, le premier hébergeur de données scolaires en France et le seul opérateur privé de l'identité numérique substantielle selon les exigences de l'ANSSI⁽²⁾ (facilitant l'accès à plus de 1 400 services publics via FranceConnect et FranceConnect+). Elle vise à renforcer sa position dans les activités numériques et dans ses marchés prioritaires.

(1) Aux bornes de Docaposte.

(2) Terme défini dans le glossaire, situé en fin de document.

1.5 LA POSTE IMMOBILIER

CHIFFRES CLÉS 2024

954 M€

Chiffre d'affaires
(+6,2% vs 2023)

3,2 M

m² de parc patrimonial
(+3% vs 2023)

8 972

Immeubles sous gestion
(-2% vs 2023)

95 M€

Résultat d'exploitation
(-5,0% vs 2023)

2,9 M

m² de parc locatif
(-2% vs 2023)

2 273

Immeubles en patrimonial
(-1% vs 2023)

FAITS MARQUANTS 2024

Avec Terseren, une stratégie industrielle de rénovation énergétique du parc postal à l'œuvre

Fin 2023, les groupes La Poste et EDF signaient un partenariat stratégique de long terme pour la réalisation d'un programme de travaux d'efficacité énergétique de grande envergure. En 2024, Terseren, la co-entreprise des deux groupes est créée et intervient déjà sur le patrimoine : 15 millions d'euros investis en 2024, plus de 140 opérations à l'étude et les travaux lancés sur 46 sites.

La ville résidentielle : transformation de bureaux et sites industriels en logements

La Poste Immobilier transforme certains de ses actifs en logements avec, selon les programmes, de 30 à 50% de logements sociaux. Dans le 10^e arrondissement de Paris, La Poste Immobilier a livré une opération de 89 logements. 140 logements sont prévus à proximité du centre de Nantes et 120 à Mérignac. Des programmes sont aussi en cours à Aix-les-Bains, Saint-Cloud, etc. Près de 30 sites sont ainsi en cours d'étude de valorisation.

La ville de nos aînés : premières Résidences services seniors (RSS) en fonctionnement

Le programme stratégique de transformation d'anciens hôtels des Postes en RSS se concrétise : deux résidences livrées à l'exploitant Les Jardins d'Arcadie à Saint-Étienne et Brest, et une troisième livrée début 2025 à Châteauroux ; trois résidences en travaux à Amiens, Auch et Châlons-en-Champagne ; cinq autres sont à l'étude, à Perpignan, Thionville, Rouen, Metz et Toulouse.

La ville active : Mitwit, une nouvelle enseigne de coworking et deux livraisons tertiaires emblématiques

La Poste Immobilier a lancé sa nouvelle marque de *coworking* et bureaux opérés, Mitwit, issue de la fusion de ses deux filiales Startway et Multiburo. Implanté sur tout le territoire, Mitwit est le deuxième opérateur français de *coworking* en nombre de sites. La Poste Immobilier poursuit par ailleurs l'optimisation et la transformation de son parc tertiaire avec deux livraisons emblématiques. La Maison de l'innovation à Nantes va accueillir 1 200 informaticiens du groupe. Ce bâtiment se caractérise par une structure bois, une grande part de matériaux bas carbone issus du réemploi et une consommation énergétique maîtrisée. À Toulouse, le village La Poste de Saint-Aubin a fait l'objet d'une rénovation minutieuse, pour préserver son caractère patrimonial remarquable ; sa rénovation a été saluée par le Grand Prix du salon de l'immobilier SIMI à fin 2024.

La ville décarbonée : La Poste Immobilier investit dans les métropoles

En 2024, à Toulouse, La Poste Immobilier a livré une plateforme de logistique urbaine de 6 200 m² à Geopost, opérateur de colis express du groupe. 10 000 colis par jour pourront être livrés en mode décarboné. À Lyon, l'Hôtel logistique urbain de 28 000 m² situé port Édouard-Herriot a été inauguré. À Rouen, une nouvelle plateforme de 19 000 m² a ouvert. À Lezennes, dans les Hauts-de-France, une plateforme urbaine logistique innovante, imaginée par l'architecte Anne Démians, sera pour La Poste Immobilier un démonstrateur de ses savoir-faire en matière de RSE. Dans l'hypercentre de Nice, tout près de la Promenade des Anglais, un espace logistique urbain répondant aux normes bioclimatiques, prévues dans le cadre de la démarche Bâtiments Durables Méditerranéens (BDM), permettra de livrer 2 000 colis par jour aux Niçois.

La Poste Immobilier certifiée *Great place to work*

Après l'obtention du label « Engagé RSE », niveau confirmé de l'Afnor en 2023, La Poste Immobilier a obtenu le label *Great place to work*, pour sa démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail. L'entreprise bénéficie aussi du label RFAR, niveau exemplaire pour ses achats responsables, du label ISR pour son fonds d'investissement sur les RSS et d'une notation de 99/100 pour l'ICACI. Enfin, l'index de l'égalité professionnelle de La Poste Immobilier s'établit également à 99/100.

Une triple ambition

La Poste Immobilier compte 669 collaborateurs (-2% vs 2023). Elle gère la majorité de l'activité immobilière du groupe en France et couvre, avec ses huit directions régionales, l'ensemble du parc réparti sur le territoire français. La Poste Immobilier a développé un savoir-faire précieux dans le domaine de la construction, de la gestion d'un patrimoine diversifié, de la conduite de projets immobiliers complexes et de la réhabilitation d'un patrimoine remarquable. Avec sa double expertise immobilière et postale, La Poste Immobilier contribue directement à dessiner la ville d'aujourd'hui et de demain, au travers de bâtiments adaptés aux usages contemporains, entre fonctionnalité, partage et innovation.

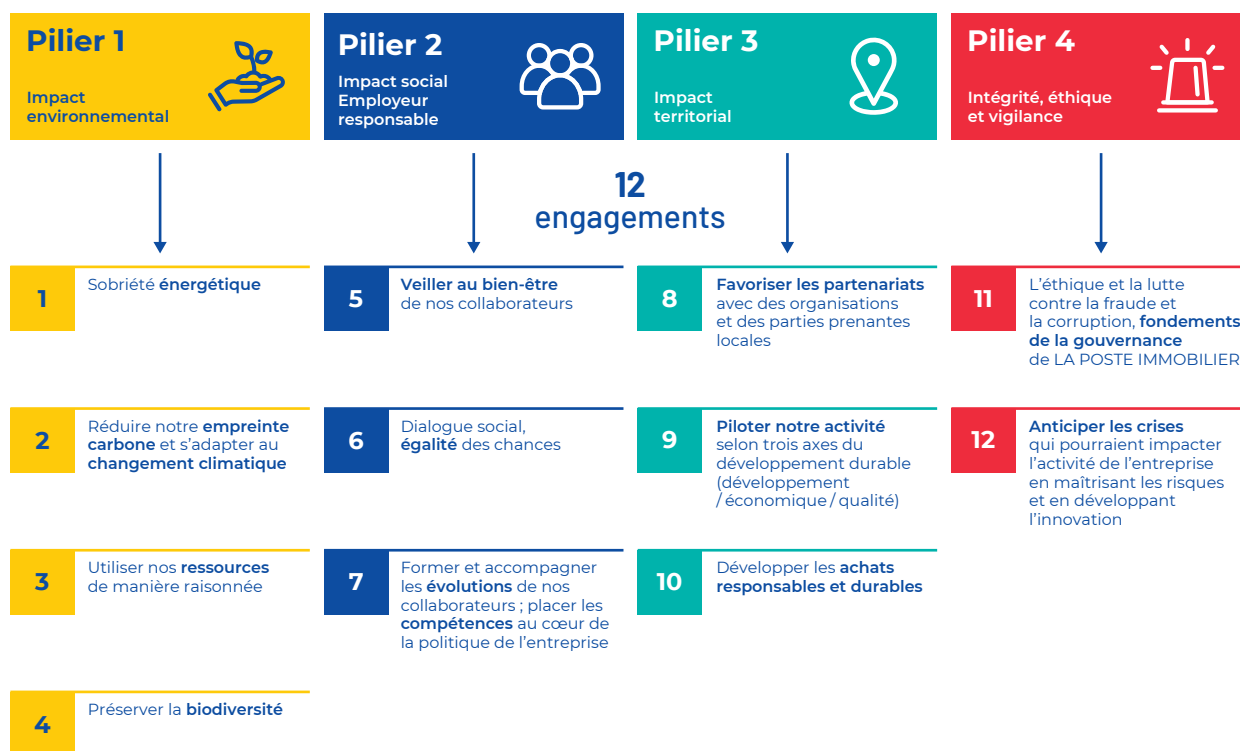
La Poste Immobilier porte la triple ambition immobilière de sa maison mère dont elle accompagne la transformation :

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

Une politique RSE reconnue par l'Afnor

Réhabilitation de bâtiments, transformation complète, construction, etc., La Poste Immobilier veille à réduire l'empreinte environnementale de son parc et à favoriser l'équilibre des territoires en menant des projets structurants et novateurs qui développent l'économie circulaire, améliorent la biodiversité, facilitent la logistique décarbonée et revitalisent les centres-villes.

Politique RSE de La Poste Immobilier



Après l'obtention en octobre 2023 du niveau 3 Confirmé du label Engagé RSE de l'Afnor (relié à la norme internationale ISO 26000), marque de reconnaissance pour La Poste Immobilier de sa prise en compte des enjeux sociaux, environnementaux, éthiques et économiques dans ses activités, La Poste Immobilier a obtenu en 2024 le label *Great place to work* lié à sa politique de qualité de vie au travail.

En 2024, La Poste Immobilier est également labellisée Relations fournisseurs et achats responsables (RFAR), avec des pratiques d'achat évaluées au plus haut niveau « Exemple ».

Elle est par ailleurs certifiée par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI) avec une note de 99/100. Cette certification donne l'assurance raisonnable que La Poste Immobilier veille à optimiser la qualité de ses activités et répond aux préoccupations fondamentales des instances dirigeantes et de sa gouvernance.

Enfin, La Poste Immobilier a déposé auprès de la Science-Based Targets initiative (SBTi)⁽¹⁾ une lettre d'engagement et a publié sa trajectoire en 2024.

(1) Terme défini dans le glossaire, situé en fin de document.

1.5.1 Gérer le patrimoine immobilier du groupe

Un parc immobilier très important

Réparti sur l'ensemble du territoire, le parc immobilier du groupe La Poste est l'un des plus grands de France en nombre d'actifs. Exceptionnel, il présente des caractéristiques hors normes par son ampleur : 8 972 immeubles, représentant 6,1 millions de mètres carrés. Atypique, il est riche d'immeubles d'une grande diversité tant par leur taille et leur architecture que par leur nature et leur destination. Il se compose de vastes plateformes industrielles, de petites et moyennes surfaces commerciales, de locaux tertiaires et de bâtiments à l'architecture remarquable, construits à partir de la fin du XIX^e siècle pour accompagner les besoins en développement industriel, commercial et tertiaire de La Poste. Offrir aux branches d'activité du groupe un immobilier adapté à leurs besoins, aux nouveaux usages des clients et aux mutations territoriales : c'est la mission principale de La Poste Immobilier.

Accompagner la branche Services-Courrier-Colis

Plus que jamais, les activités Courrier et Colis connaissent un profond changement. La foncière accompagne la BSCC dans cette mutation sur le volet Immobilier, particulièrement pour déployer son schéma directeur industriel. Ainsi, sur la période 2017-2024, La Poste Immobilier a livré 35 nouvelles plateformes logistiques (7 plateformes colis et 28 plateformes multiflux) totalisant plus de 340 000 m², ce qui représente 168 millions d'euros d'investissement. La Poste Immobilier développe un volet RSE important, en privilégiant la reconversion de plateformes existantes pour limiter l'artificialisation des sols, en déployant systématiquement du photovoltaïque en autoconsommation, en monitorant les consommations énergétiques et en développant des programmes de biodiversité. En 2024, près de 500 000 m² ont été améliorés à la suite de diagnostics écologiques, dont 100 000 m² bénéficiant de refuges Ligue de protection des oiseaux (LPO).

Accompagner la branche Grand Public et Numérique

La Poste Immobilier accompagne de la même façon la BGP, en croisant son expertise sur les opportunités immobilières et la vision de la branche sur le maillage adéquat des bureaux de poste. En 2024, 32 millions d'euros de travaux et plus de 157 opérations ont été engagés, permettant notamment la rénovation et l'adaptation de bureaux de poste afin de répondre au mieux aux besoins des clients.

Optimiser le parc tertiaire et développer le coworking

La Poste Immobilier pilote également le volet immobilier du schéma directeur tertiaire du groupe afin de l'adapter à l'évolution des organisations et aux nouveaux modes de travail. Elle optimise ses surfaces tertiaires et libère des surfaces locatives, tout en veillant à transformer l'image du lieu de travail pour attirer les talents : espaces favorisant les synergies entre équipes et la qualité de vie au travail. Trois opérations tertiaires d'envergure ont été livrées en 2024 :

- à Nantes, la Maison de l'Innovation, bâtiment conçu en structure bois, va accueillir 1 200 informaticiens du groupe ;
- à Toulouse, La Poste a inauguré un nouveau « Village La Poste » sur le site de Saint-Aubin, un bâtiment des années 1930, rénové par La Poste Immobilier de façon minutieuse, pour préserver son caractère patrimonial remarquable ; et
- à Paris, les travaux de transformation des locaux de l'immeuble du boulevard Brune (20 000 m²) en espaces dynamiques de travail ont permis d'accueillir davantage de salariés dans des locaux modernisés et de libérer ainsi des locations à hauteur de 15 millions d'euros de loyers et charges par an (soit approximativement le coût des travaux).

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

Par ailleurs, l'alliance des savoir-faire de Multiburo et de Startway a donné naissance à une nouvelle marque, Mitwit, lancée en septembre 2024. Mitwit est le deuxième opérateur français de *coworking* et bureaux opérés en territoire. Cette filiale de La Poste Immobilier constitue un outil de modernisation et d'exploitation supplémentaire du parc patrimonial tertiaire de La Poste disponible et vacant, en vue de l'ouvrir à une clientèle externe au groupe. Elle se distingue des offres concurrentes par ses implantations sur tout le territoire français, belge et suisse.

Accompagner le groupe La Poste dans sa trajectoire de décarbonation

En 2024, avec une consommation énergétique de 1 239 GWh (-3,2% vs 2023), l'immobilier joue un rôle clé dans l'atteinte des objectifs de la trajectoire carbone du groupe La Poste. Les équipes de La Poste Immobilier, foncière du groupe, œuvrent à la décarbonation du parc postal pour le périmètre sous gestion, représentant une part conséquente des consommations et des émissions de gaz à effet de serre (GES) de l'immobilier (environ 721 GWh et 64 ktCO₂eq respectivement en 2024, soit -25% sur les émissions vs 2023).

Dans le cadre de l'entrée en vigueur du décret Dispositif éco-énergie tertiaire, La Poste Immobilier a réalisé, conformément aux échéances imposées par la réglementation, le reporting de ses données de consommation énergétique sur la plateforme OPERAT. Elle a également déployé un plan de réduction de ses consommations et des émissions de GES associées, en ligne avec les exigences de ce décret ainsi que de la Stratégie nationale bas carbone (SNBC). Entre 2017 et 2024, les émissions de GES ont ainsi été réduites de près de 50% pour atteindre 64 ktCO₂eq, grâce aux efforts combinés portant pour l'essentiel sur l'évolution du parc, des mesures de sobriété et des travaux d'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments. La Poste Immobilier s'est aussi engagée en 2023 à définir et valider auprès de la SBTi une trajectoire de décarbonation de plus long terme, alignée avec l'ambition de l'Accord de Paris de limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C. Cette trajectoire sera déposée en 2025.

L'atteinte des objectifs sur la globalité du parc immobilier, compte tenu de son ampleur, nécessite d'organiser une massification des actions de réduction des consommations et des émissions de GES. À cet effet, La Poste et EDF ont signé fin 2023 un partenariat stratégique de long terme, innovant et inédit en France, qui a conduit à la création de la coentreprise Terseren. Le partenariat porte sur la mise en œuvre d'un ambitieux programme de travaux d'efficacité énergétique, destiné à réduire fortement les consommations d'énergie du parc immobilier postal. Il prévoit notamment :

- le déploiement de systèmes de pilotage de la performance énergétique *via* une gestion technique de bâtiment (GTB) élargie à près de 1 300 sites ;
- la rénovation des systèmes énergétiques (remplacement des chaudières et installation de pompes à chaleur, modernisation du système d'éclairage...) et de l'enveloppe du bâtiment (rénovation du bâti et isolation) sur près de 500 sites ;
- le développement de l'autoconsommation avec l'accélération de l'installation de centrales solaires sur 250 sites postaux en toitures et sur ombrières de parkings, avec une puissance totale photovoltaïque installée de 20 MWc⁽¹⁾ d'ici 2028 ;

(1) Mégawatt-crête.

- le déploiement d'infrastructures de recharge de véhicules électriques sur les sites postaux, en lien avec la stratégie de décarbonation des transports de La Poste. Le groupe détient l'une des plus grandes flottes de véhicules électriques en Europe, ce qui représente environ 40% de son parc total de véhicules. Ces infrastructures ont vocation à fournir une offre de recharge accessible aux salariés et clients du groupe mais aussi au grand public, selon les sites.

Parallèlement, La Poste Immobilier amplifie ses actions d'exploitation durable : suppression des chaudières au fuel sur le parc patrimonial (171 opérations réalisées sur 2022 et 2023), participation réussie à l'édition 2023 du concours CUBE organisé par l'Institut Français pour la performance du bâtiment (vainqueur du classement général et du bouclier CUBE des économies d'énergie, avec 21 GWh économisés pour une moyenne de 18% d'économies par bâtiment) et suivi du plan de sobriété mis en place à l'automne 2022.

Les nouvelles constructions et rénovations intègrent, dès leurs cahiers des charges, des objectifs ambitieux en matière de certification, de production d'énergie renouvelable et de biodiversité.

Afin d'appréhender l'impact carbone des projets, La Poste Immobilier réalise des analyses de cycle de vie (ACV) dès la phase concours pour tout projet de construction et de rénovation de plus de 1 000 m² (au-delà de la réglementation). Des objectifs de poids carbone des matériaux sont également intégrés dans les projets, de même que l'économie circulaire. En 2024, près de 550 000 m² de projets ont bénéficié de certifications et labellisations. Par ailleurs, La Poste Immobilier s'est engagée dans la Charte Afilog à un objectif de couverture de 50% des surfaces de toiture par des panneaux photovoltaïques (allant au-delà des exigences de la réglementation). Enfin, depuis 2020, 600 000 m² ont été améliorés avec la mise en place d'aménités en faveur de la biodiversité, 24 refuges LPO ont été installés sur des bâtiments postaux pour accueillir, protéger et favoriser la faune et la flore sauvages, et 16 accompagnements spécifiques de LPO ont été menés.

1.5.2 Créer de la valeur pour le groupe dans les territoires

Le développement de projets

Avec une expertise reconnue dans la restructuration, la construction neuve et le changement d'usages, La Poste Immobilier transforme les villes en créant des espaces durables et mixtes, répondant aux enjeux sociétaux et environnementaux actuels.

L'expérience acquise dans la conduite de projets complexes sur son patrimoine existant permet à La Poste Immobilier d'envisager d'autres types de développement. Ainsi, forte d'une solide équipe de maîtrise d'ouvrage expérimentée et aux compétences élargies, elle analyse la valeur recélée par les sites en lien avec les contextes territoriaux, sociétaux et économiques, définit les meilleures stratégies de redéveloppement de ces sites et pilote les études, travaux et commercialisations nécessaires.

Actuellement, plus de 280 000 m² sont en développement et près de 50 opérations actives (en chantier ou à l'étude).

Les chantiers achevés

- Magenta, à Paris : transformation d'un site industriel en un programme mixte : 89 logements en accession, logements sociaux, *coworking*, bureau de poste et logistique urbaine.
- Maison de l'innovation à Nantes : construction d'un immeuble regroupant 1 200 informaticiens du groupe La Poste (actuellement répartis sur trois sites différents de l'agglomération) avec un volet RSE ambitieux dans un bâtiment de plus de 15 000 m², conçu pour favoriser la collaboration et l'innovation.
- Toulouse Saint-Aubin : réhabilitation d'un immeuble remarquable des années 1930 en cœur de ville pour y accueillir 300 postiers au sein d'un Village La Poste et un espace de *coworking* Mitwit.
- Rouen Grand-Couronne : la nouvelle plateforme Colissimo de 19 000 m² intègre des solutions bas carbone, notamment la géothermie, pour réduire les émissions de CO₂ et la consommation énergétique.

Les projets en cours

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

- Le Pavillon Keller à Paris 15^e, en cours de réhabilitation, est un projet exemplaire en matière de développement durable, utilisant des matériaux à faible impact environnemental et visant des certifications élevées. La livraison est prévue début 2025. La commercialisation du site a abouti à la signature d'un bail avec une école d'enseignement supérieur.
- À Lezennes, près de Lille, La Poste Immobilier transforme une friche industrielle en une plateforme de logistique urbaine innovante, intégrant logistique et activités. Ce projet de 18 000 m² sur deux étages, conçu par l'architecte Anne Demians, sera livré en 2025 et vise à démontrer l'engagement de La Poste en faveur de l'écologie et du dynamisme territorial.
- À Saint-Cloud, un projet de transformation d'un ancien site postal en logements, incluant 20 logements sociaux et 38 logements libres est en cours, après une phase de concertation avec les riverains. La livraison est prévue pour 2027.

De nombreux jurys d'architecture se sont tenus en 2024, permettant de garantir une qualité architecturale, urbaine, paysagère et environnementale, traditionnellement inscrite dans l'ADN de La Poste. Quelques exemples :

- Bordeaux Maritime : dans le quartier Bassins à Flot, projet de construction d'un immeuble mixte comprenant 175 logements collectifs, 55 places de stationnement, un espace logistique urbain, une salle associative et un bureau de poste (Faye Architecture) ;
- Toulouse Capitole : transformation d'un bâtiment emblématique du centre-ville, sur la place du Capitole, en ensemble mixte concentrant toutes les expertises de La Poste Immobilier : résidence seniors, *coworking*, logistique urbaine, bureau de poste... (PPA Architectes) ;
- Nantes Pageot (Carcouet) : opération visant à s'imposer comme un démonstrateur de transformation de bureaux en logements. Sur un ancien site tertiaire de La Poste, création de 140 logements libres et sociaux, tout en respectant les qualités paysagères exceptionnelles du site (Bourbouze & Graindorge Architectes).

Un axe fort : la création de logements pour tous

La Poste Immobilier a développé un programme stratégique fort autour du logement. Ce programme vise à transformer des actifs et à enrichir le paysage urbain avec des logements de qualité pour tous. D'ici 2027, près de 3 300 logements seront livrés. Environ 2 900 logements supplémentaires sont à l'étude sur 30 sites, avec une livraison prévue d'ici 2030.

Ce projet se distingue par sa volonté de requalifier les immeubles existants dans une démarche RSE forte et volontariste, en collaboration avec les collectivités locales, et de promouvoir la mixité sociale, fonctionnelle et générationnelle. Entre 30 et 50% des logements développés seront des logements sociaux, répondant ainsi aux besoins des territoires et de leurs habitants.

Les cessions

La Poste Immobilier accompagne la stratégie de modernisation du groupe et fait évoluer le parc en accord avec les nouveaux usages. Depuis sa création en 2005, La Poste Immobilier a réduit de 32% la taille du parc patrimonial du groupe La Poste. En 2024, 51 millions d'euros de cessions d'actifs ont été signés (vs 73 millions d'euros en 2023).

La logistique urbaine

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

La Poste Immobilier développe son réseau d'actifs immobiliers pour accompagner et soutenir ces ambitions sociétales.

En 2024, La Poste Immobilier a développé ou restructuré 13 000 m² de surfaces dédiées à la logistique urbaine :

- à Paris, deux espaces logistiques urbains (ELU) totalisant 1 400 m² ont été mis à disposition de logisticiens du dernier kilomètre ;
- à Nice, un ELU de 700 m², dans un ancien garage automobile, a débuté son activité en novembre 2024 pour livrer 2 000 colis par jour dans le cœur de ville ;
- à Toulouse, un centre de distribution urbain (CDU) de 6 200 m² a été développé et livré pour les activités de Geopost ;
- à Rennes, deux bâtiments de 1 800 et 3 300 m² complémentaires et indépendants s'adressent aux besoins d'opérateurs du dernier kilomètre. Exemple en matière de développement durable, le site produit de l'électricité grâce à deux centrales photovoltaïques favorisant l'autoconsommation et la décarbonation de la flotte de véhicules de livraison.

En 2025, seront construits près de 20 000 m² de surfaces pour livrer un Hôtel de Logistique Urbaine (HLU) à proximité de Lille et un CDU à Toulouse. À Lezennes, un HLU de 12 000 m² accueillera La Poste et des cellules d'activités en étage. Au sud de Toulouse sera livré un CDU de 6 800 m² dans le quartier de Larrieu, en bordure de la Zone à faible émission (ZFE).

L'ambition de mailler efficacement et de façon singulière territoire et métropole, pour une livraison décarbonée, se poursuit bien au-delà de 2025. Cela se traduit par un travail d'identification puis de valorisation de sites patrimoniaux à potentiels. Ces projets permettent non seulement de répondre aux besoins croissants des acteurs de la livraison du dernier kilomètre mais aussi de limiter l'artificialisation des sols.

Les Résidences Services Senior

En 2024, le programme RSS a continué de se développer avec plusieurs livraisons emblématiques et le lancement de nouveaux projets. Les résidences de Saint-Étienne et Brest ont été livrées cette année à l'exploitant « Les Jardins d'Arcadie », rencontrant déjà un succès notable avec des taux de réservations très satisfaisants dès leur ouverture.

Les travaux ont débuté pour les résidences d'Auch, Amiens et Châlons-en-Champagne, avec des livraisons prévues courant 2026. Des permis de construire ont été obtenus pour Perpignan et sont en cours d'instruction pour Thionville. D'autres sites sont à l'étude, notamment à Metz, Rouen, Toulouse et Clermont-Ferrand.

Pour rappel, ce programme stratégique vise à reconvertir le patrimoine immobilier postal libéré de ses activités pour répondre aux besoins des seniors autonomes. Au-delà de la réduction de la vacance immobilière, le programme favorise le dynamisme territorial en recréant des centralités, encourage le lien social et promeut un cadre de vie durable, soutenu par des certifications environnementales et la labellisation ISR. Ce projet, qui prévoit la création de plus de 1 200 logements d'ici 2030 avec un investissement de 180 millions d'euros, représente une opportunité stratégique pour le groupe La Poste de devenir un acteur majeur dans ce secteur en croissance.

Les expertises des filiales

Coworking

En 2024, les deux enseignes de *coworking* détenues par La Poste Immobilier, Startway et Multiburo, ont révélé leur nouvelle marque commune, Mitwit. Progressivement, les 45 enseignes du réseau vont changer de nom et simplifier ainsi pour leurs clients l'accès à tous leurs espaces, en France, Belgique et Suisse. Avec La Poste Immobilier, une nouvelle plateforme de marque centrée sur quatre valeurs fortes, a vu le jour : hospitalité, considération, ouverture d'esprit et inventivité.

Sobre Énergie

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

Filiale de la Banque des Territoires (48,5%), du groupe La Poste (48,5%) et d'Egis (3,0%), Sobre Énergie a été créée en 2016 pour accompagner les collectivités et les entreprises tout au long de la transition énergétique de leur parc immobilier. Son offre repose sur une plateforme digitale (DataMarc Neo) et une ingénierie de services dédiés à la sobriété énergétique (audits, conseil, *energy management*). Les équipes de Sobre Énergie agissent sur les parcours de sobriété : reporting, pilotage, comportements, achats, exploitation et valorisation immobilière en lien avec la programmation des travaux (valeur verte des bâtiments).

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

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

Au-delà du parc immobilier géré par La Poste Immobilier, Sobre Énergie déploie son offre pour 150 clients externes, privés et publics, soit au total 13 300 bâtiments monitorés.

1.5.3 Parties prenantes et partenaires dans les territoires

Une relation partenariale avec les parties prenantes

Les parties prenantes sont un élément essentiel de la démarche de responsabilité sociétale de La Poste Immobilier qui s'engage à entretenir un dialogue constant avec elles et à les associer à ces processus de création de valeur. La Poste Immobilier cartographie la relation des parties prenantes avec ses différentes activités, ce qui lui permet d'avoir une vision claire de leurs intérêts et leurs motivations. Dans le cadre de sa démarche RSE, la matrice de matérialité a permis d'identifier les enjeux prioritaires à la fois du point de vue de l'entreprise et de ses parties prenantes.

Le groupe La Poste est le principal client de La Poste Immobilier et donc une partie prenante essentielle. La Poste Immobilier est aussi entrée dans une logique partenariale avec différentes entités de la Caisse des Dépôts, actionnaire majoritaire du groupe La Poste. Elle s'est ainsi rapprochée de la Banque des Territoires pour monter une société civile immobilière pour les RSS. Elle est également coactionnaire de Sobre Énergie avec la Caisse des Dépôts.

La Poste Immobilier veille à développer une relation de confiance avec les élus et les équipes des collectivités locales, qui gèrent notamment les questions d'urbanisme. C'est ainsi qu'elle associe systématiquement les élus aux choix des projets de transformation de son patrimoine existant.

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

La Poste Immobilier se caractérise tout particulièrement par son exigence en matière de qualité architecturale et d'insertion urbaine. Elle fait le choix de confier ses projets de réhabilitation ou de construction à des architectes et des maîtres d'œuvre variés.

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

Enfin, La Poste Immobilier, très soucieuse de développer avec ses fournisseurs une relation partenariale et exigeante, a lancé en 2024 une série de conventions avec ses fournisseurs stratégiques, au niveau national et régional (Toulouse, Lyon, Rennes et Bordeaux). Elle a également lancé une enquête La voix des fournisseurs : 83% des fournisseurs interrogés trouvent que la relation avec La Poste Immobilier est équilibrée.

L'engagement de La Poste Immobilier dans les territoires

La Poste Immobilier joue un rôle central dans la vie des territoires, grâce à plusieurs leviers.

Être présent dans tous les territoires

La Poste Immobilier détient et gère un patrimoine immobilier de premier plan partout en France, dans les métropoles comme dans les petites villes. Ainsi, plus de 50% des sites sont situés dans des bourgs, des petites villes ou des villes moyennes (< 50 000 habitants). Ce maillage immobilier permet à La Poste de jouer un rôle clé dans la vitalité économique et sociale des territoires, dans l'ancrage mémoriel des populations en particulier grâce aux bureaux de poste ruraux.

Soutenir le développement des entreprises locales, du secteur inclusif et du réemploi

L'action de La Poste Immobilier dans les territoires se traduit également par le recours à des fournisseurs locaux. 55% des entreprises sont issues de la région où se situent les travaux. Travailler avec des acteurs locaux favorise une meilleure réactivité grâce à leur proximité géographique et leur connaissance du terrain. Les chantiers génèrent ainsi des retombées économiques directes pour les prestataires régionaux et des emplois directs et indirects favorisés par le développement d'un nouveau tissu d'activité locale. La Poste Immobilier a par ailleurs augmenté la part d'insertion dans les prestations achetées, avec un objectif de 5% du nombre d'heures sur les chantiers offerts à des personnes éloignées de l'emploi depuis plus de trois ans. Par exemple, à Nantes, le chantier de la maison de l'innovation a permis de réaliser plus de 13 000 heures d'insertion.

Renforcer l'insertion professionnelle en régions

La Poste Immobilier contribue à la dynamisation des territoires en reversant chaque année le solde de sa taxe d'apprentissage à des associations ou à des écoles en régions. Grâce à cette démarche, La Poste Immobilier se fait connaître comme un acteur qui investit dans la formation et l'insertion professionnelle dans les territoires, ce qui permet de renforcer son réseau auprès des collectivités, des entreprises ou de futurs collaborateurs.

Par ailleurs, La Poste Immobilier a adhéré à l'Association Jeunesse et Entreprise qui permet à de jeunes étudiants de découvrir le monde de l'entreprise et ses métiers, et de visiter certains chantiers de La Poste Immobilier comme les Résidences services seniors (RSS) de Saint-Etienne et Brest.

Aider les associations locales

La Poste Immobilier peut mettre à disposition d'associations locales de l'économie sociale et solidaire⁽¹⁾ (ESS) des locaux vacants. Au-delà des avantages pour La Poste Immobilier (pas de gardiennage, réduction des risques de dégradation de locaux, prise en charge des charges locatives...), le soutien aux associations locales permet à La Poste Immobilier de s'inscrire dans le tissu social et culturel des territoires, renforçant son rôle d'acteur engagé au service des collectivités. C'est le cas à Toulouse Minimes où La Poste Immobilier accueille des associations d'artistes, caritatives et d'insertion et des acteurs du réemploi.

La Poste Immobilier soutien également des associations par le biais du mécénat, notamment l'institut de recherche sur la moelle épinière qui a ouvert un centre de mobilité dans un immeuble de La Poste Immobilier. Ce centre offre la possibilité de pratiquer des activités physiques adaptées à des personnes en situation de handicap.

Réduire l'empreinte carbone des chantiers et bâtiments en privilégiant des solutions locales

La Poste Immobilier s'est fixé un objectif ambitieux : réduire l'empreinte carbone de son parc de 35% d'ici 2030. Pour y parvenir, elle mise sur des projets structurants et novateurs qui développent l'économie circulaire et favorisent les territoires.

La Poste Immobilier et Sequndo ont ainsi signé un accord de collaboration pour réduire la quantité de déchets de chantier et minimiser l'impact environnemental du secteur du bâtiment. Cette initiative favorise le réemploi des matériaux de construction et de déconstruction, et inclut la formation d'une main-d'œuvre qualifiée dans ce domaine. Autre exemple, à l'occasion des travaux d'aménagement du bureau de poste de Lorient Merville, La Poste Immobilier a mené une action de valorisation des déchets de chantier en collaboration avec trois acteurs locaux de l'ESS, Retrilog, les filières de réemploi Bâti Récup' et la Recyclerie solidaire. Les déchets ont été revalorisés à hauteur de plus de 82%.

(1) Terme défini dans le glossaire, situé en fin de document.

Contribuer à la revitalisation des territoires

Par le soin qu'elle apporte à la conception architecturale, par sa volonté d'aller à la rencontre des acteurs locaux, La Poste Immobilier veille à la bonne intégration de ses sites dans leur environnement. Lorsqu'elle transforme un bâtiment qui n'a plus de vocation postale, elle veille à la pertinence de ses nouveaux usages, en lien avec les besoins de la ville et du quartier. Ce peuvent être des RSS comme à Saint-Etienne, Brest ou Châteauroux, des logements

comme à Paris Magenta, du tertiaire comme à Nantes ou Toulouse, du *coworking* à Lyon... Les équipes de La Poste immobilier travaillent en lien étroit avec les acteurs locaux (municipalité, entreprises, etc.) pour garantir un ancrage local des projets qu'elles développent. Elles veillent de plus à offrir une programmation mixte, tant socialement (quote-part de logements sociaux) que fonctionnellement (commerce, logistique, logements, activités), gage d'un bon équilibre urbain.

1.5.4 Stratégie et objectifs

Dans un contexte économique tendu, La Poste Immobilier s'inscrit résolument dans les axes de développement et de diversification du groupe La Poste, en poursuivant les objectifs suivants :

- optimisation de l'outil immobilier mis à disposition des branches et des collaborateurs du groupe : recherche d'implantations adaptées aux besoins de la branche Services-Courrier-Colis, opérations de rénovation des bureaux de poste, optimisation des sites tertiaires du groupe pour les adapter aux nouveaux modes de travail ;
- transformation du parc patrimonial de La Poste par des projets de promotion et la production de logements créateurs de valeur et pilotés par La Poste Immobilier ;
- développement de l'offre de logistique urbaine à destination des acteurs du groupe La Poste afin d'obtenir un maillage optimal du territoire, de sécuriser les meilleurs emplacements de logistique urbaine et de maîtriser la facture immobilière des branches ;

- poursuite du déploiement du programme de création des RSS ;
- développement de la nouvelle filiale de *coworking* Mitwit, issue de la fusion entre Startway et Multiburo pour renforcer ses positions sur le marché du *coworking* en France ;
- mise en place d'une politique énergétique et de décarbonation exemplaire, avec Terseren, la nouvelle coentreprise entre La Poste Immobilier et EDF pour agir sur la décarbonation et être au rendez-vous des Accords de Paris ;
- déploiement de sa feuille de route RSE, dans une logique d'amélioration continue, et en lien avec les attentes de ses parties prenantes.

1.6 MISSIONS DE SERVICE PUBLIC

Le groupe La Poste est chargé de quatre missions de service public et d'intérêt général, définies à l'article 2 de la loi du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom modifiée :

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

Celles-ci répondent à un besoin social et concourent au développement équilibré du territoire mais ne sont pas figées : elles se doivent d'évoluer en fonction des attentes des usagers et de la société en application du principe d'adaptabilité du service public.

Les missions de service public sont assurées dans le respect des principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité. Les engagements de La Poste et de l'État sont définis dans un contrat d'entreprise pluriannuel : pour la période 2023-2027, le contrat d'entreprise, approuvé par le Conseil d'administration du groupe du 23 février 2023, a été signé par l'ensemble des parties prenantes en juin 2023.

Ce contrat précise les conditions d'exercice des missions de service public assurées par La Poste et sa filiale La Banque Postale. Il prévoit une clause de rendez-vous en 2024, la période de quinze années durant lesquelles La Poste a porté la mission de service universel postal arrivant à échéance le 31 décembre 2025. Il fixe une méthode et un calendrier permettant à l'État et à La Poste d'anticiper cette échéance, sans préjudice des décisions que le gouvernement et le Parlement seront amenés à prendre concernant le service universel postal à compter du 1^{er} janvier 2026.

Jusqu'en 2020, trois des quatre missions de service public donnaient lieu à une compensation publique. À partir de 2021, ce dispositif a été complété par une compensation du service universel postal sur la période 2021-2025⁽¹⁾. Toutefois, ces compensations sont inférieures à la charge que ces missions représentent dans les comptes du groupe La Poste. En 2023, l'ensemble des missions de service public confiées à La Poste ont représenté une charge totale évaluée à 2,2 milliards d'euros avant compensations et à 1,2 milliard d'euros après compensations⁽²⁾.

1.6.1 Service universel postal



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

La loi du 20 mai 2005 désignait La Poste comme prestataire chargé de la mission de service universel postal (SUP). 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.

Le cadre législatif et réglementaire

La notion de service universel postal a été définie par la directive postale 97/67/CE de 1997. La transposition en droit français des dispositions communautaires relatives au service universel postal s'est opérée par la loi du 20 mai 2005, complétée par la suite par la loi du 9 février 2010. Le législateur a fait le choix d'un service universel étendu tel que le stipule l'article L. 1 du Code des postes et communications électroniques (CPCE) : « Le service universel postal concourt à la cohésion sociale et au développement équilibré du territoire. Il est assuré dans le respect des principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale. Il garantit à tous les usagers, de manière permanente et sur l'ensemble du territoire national, des services postaux répondant à des normes de qualité déterminées. Ces services sont offerts à des prix abordables pour tous les utilisateurs. »

La loi du 9 février 2010 confirme les principes encadrant le service universel postal, sa définition et son champ d'application. Elle précise que « les prix sont orientés sur les coûts et incitent à une prestation efficace, tout en tenant compte des caractéristiques des marchés sur lesquels ils s'appliquent ».

En outre, le décret n° 2007-29 du 5 janvier 2007 relatif au service universel et aux droits et obligations de La Poste, modifié par le décret du 20 septembre 2012 relatif au fonds de compensation du service universel postal, a confirmé et précisé le choix du législateur tant du point de vue des caractéristiques du service universel postal (offre, accessibilité, levée et distribution, qualité

de service, etc.) que des droits et obligations qui incombent à La Poste en sa qualité de prestataire du service universel postal (catalogue, comptabilité analytique, information tarifaire, suivi de l'accomplissement des missions, etc.). La définition de l'envoi prioritaire figurant à l'article R. 1 du CPCE a également été modifiée par le décret n° 2022-1110 du 3 août 2022.

Le cadre de régulation

L'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse (Arcep) a pour mission de veiller à l'ouverture et au bon fonctionnement du marché postal tout en veillant au financement et à la sauvegarde du service universel postal.

La loi n° 2021-1900 du 30 décembre 2021 a modifié l'article L. 2-2 du Code des postes et des communications électroniques pour confier à l'Arcep la responsabilité d'évaluer chaque année le coût net du service universel postal. L'Arcep veille au respect par La Poste de ses obligations de service universel postal et exerce à ce titre un encadrement tarifaire pluriannuel, ainsi qu'une régulation tarifaire au cas par cas des prestations relevant du service universel postal.

La Poste est soumise en sa qualité de prestataire du service universel postal à des obligations en matière de qualité de service, de traitement des réclamations et de comptabilité, et adresse chaque année à l'Arcep un bilan du service universel postal qu'elle a offert. Elle en transmet une copie au ministre chargé des postes.

(1) Décision annoncée par le Premier ministre le 22 juillet 2021 et traduite pour la première fois dans la loi de finances pour 2022. En parallèle, La Poste a annoncé le lancement au 1^{er} janvier 2023 d'une nouvelle gamme courrier relevant du service universel.

(2) Au même périmètre qu'en 2020, 2021 et 2022, soit hors dépréciation et reprises de dépréciation des actifs du courrier.

Les caractéristiques

Le législateur a défini de manière large le service universel postal en France, dont le périmètre est précisé par le décret n° 2007-29 du 5 janvier 2007 (codifié aux articles R. 1 et suivants du CPCE) : le service universel postal comprend en France *a minima* l'offre de services d'envois postaux nationaux et transfrontaliers d'envois postaux suivants :

- envois de correspondances jusqu'à 2 kg, égrenés ou en nombre ;
- colis postaux offerts au public à l'unité jusqu'à 20 kg, en envoi ordinaire ou recommandé ;
- journaux et périodiques ;
- catalogues et autres imprimés ;
- envois recommandés avec ou sans accusé de réception jusqu'à 2 kg ;
- envois à valeur déclarée ;
- réexpédition des envois postaux mentionnés précédemment ;
- envois de cécogrammes⁽¹⁾ à titre gratuit.

Les services de levée et de distribution relevant du service universel postal sont assurés tous les jours ouvrables (six jours par semaine), sauf circonstances exceptionnelles, soit davantage que les cinq jours prévus *a minima* par la directive. Le service de distribution des prestations relevant du service universel postal est effectué, dans des installations appropriées, au domicile de chaque personne physique ou morale. Ces prestations sont offertes à l'ensemble des usagers de manière permanente sur tout le territoire métropolitain, dans les départements d'outre-mer, à Saint-Martin, à Saint-Barthélemy et à Saint-Pierre-et-Miquelon.

L'accessibilité

En matière d'accessibilité aux services postaux au titre du service universel, l'article R. 1-1 du CPCE prévoit qu'au moins 99% de la population nationale et au moins 95% de la population de chaque département soit à moins de 10 km d'un point de contact et que toutes les communes de plus de 10 000 habitants disposent d'au moins un point de contact par tranche de 20 000 habitants⁽²⁾.

Le catalogue

La Poste établit et tient à jour un catalogue des prestations relevant du service universel postal (description des offres, tarifs en vigueur). Ce catalogue a été approuvé par le ministre chargé des postes le 20 août 2007, après un avis favorable de l'Arcep en date du 26 avril 2007 et est disponible sur le site internet de La Poste. La Poste doit transmettre simultanément au ministre chargé des postes et à l'Arcep pour avis ses propositions de modifications substantielles du catalogue, autres que tarifaires, lorsque ces modifications portent sur les envois égrenés du service universel. À défaut d'opposition notifiée par le ministre dans les deux mois suivant la réception du document, les modifications sont réputées approuvées. Concernant les services d'envois en nombre, La Poste doit uniquement informer le ministre chargé des postes ainsi que l'Arcep des modifications du catalogue.

Le 22 juillet 2021, lors du Comité de suivi de haut niveau du contrat d'entreprise, le Premier ministre a demandé l'évolution de la gamme courrier. Le décret n° 2022-1110 du 3 août 2022 relatif aux obligations de service universel postal a modifié en conséquence la définition de l'envoi prioritaire figurant l'article R. 1 du CPCE. Le 2 juin 2022, l'Arcep a rendu un avis n° 2022-1139 sur la modification du catalogue du service universel postal concernant la nouvelle gamme courrier. Pour rappel, depuis le 1^{er} janvier 2023, la gamme courrier est centrée sur une offre en J+3, en incluant une solution pour les communications les plus urgentes distribuées en J+1 et une offre en J+2 à forte valeur en services.

Encadrement et régulation tarifaire

L'Arcep décide, après examen de la proposition de La Poste ou, à défaut de proposition, d'office après l'en avoir informée, des caractéristiques d'encadrement pluriannuel des tarifs des prestations du service universel (article L. 5-2 du CPCE). Cet encadrement permet d'établir la trajectoire tarifaire de tout ou partie des produits du secteur sur lequel porte la régulation postale, en vue de maintenir le taux de marge de l'entreprise constant sur une période déterminée. L'Arcep émet des avis sur les évolutions tarifaires des prestations du service universel (article L. 5-2 du CPCE) et dispose d'un pouvoir de modification ou de suspension des projets de tarifs lorsque les principes tarifaires s'appliquant au service universel ne sont manifestement pas respectés.

À l'issue de travaux engagés au premier semestre 2023 et de la consultation publique menée du 27 avril au 25 mai 2023, l'Arcep a adopté, en date du 15 juin 2023, une décision relative à l'encadrement pluriannuel des tarifs pour la période 2024-2025 et, le 20 juillet 2023, l'Autorité a rendu un avis favorable à la proposition de La Poste d'évolution des tarifs pour l'année 2024.

Obligations liées à la qualité de service et traitement des réclamations

Au niveau national, l'État a fixé par arrêté ministériel les objectifs de qualité de service au titre de l'offre de service universel que La Poste est tenue d'assurer en application de l'article L. 2 du CPCE, pour les années 2023 à 2025.

Au niveau de l'Union européenne, des normes de qualité de service relatives à la durée d'acheminement des courriers entre la date de dépôt par l'expéditeur et la remise au destinataire ont été définies concernant le courrier transfrontalier. 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. L'Arcep veille au respect de ces objectifs par La Poste ainsi qu'à la publication et à la fiabilité des mesures de qualité des prestations.

Par ailleurs, La Poste procède régulièrement à des mesures de la qualité des services en recourant à des méthodes normalisées sur le plan européen ou national (article R. 1-1-8 du CPCE). Les résultats de ces mesures sont portés à la connaissance des usagers et de l'Arcep par la publication annuelle du Tableau de bord du service universel. La Poste doit également, en tant que prestataire du service universel postal en France, publier un rapport annuel sur le contrôle de sa performance, ainsi que des informations sur le nombre de réclamations et la façon dont elles ont été traitées (article 19 de la directive n° 97/67/CE).

La Poste en sa qualité de prestataire du service universel postal est soumise à une obligation d'informer, par voie d'affichage dans chaque point de contact, des modalités de réclamation et des conditions de dédommagement. L'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 le client (article R. 1-1-9 du CPCE). Enfin, lorsque ce dernier n'est pas satisfait de la réponse donnée à sa réclamation, il peut en déposer une nouvelle, qui sera traitée par un service différent. Si la réponse apportée ne le satisfait toujours pas, il peut ensuite saisir le médiateur du groupe La Poste.

(1) Cf. glossaire figurant à la fin du présent Document d'enregistrement universel.

(2) En complément de ses obligations de service universel, l'article 6 de la loi du 2 juillet 1990 modifiée par celle du 20 mai 2005, précise que La Poste contribue, au moyen de son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire national (cf. section 1.6.2 « Aménagement du territoire » du présent document).

Coûts et dispositif de compensation financière

La Poste est tenue de présenter des comptes séparés, d'une part, pour les services relevant du service universel et, d'autre part, pour les services qui n'en relèvent pas. Les principes d'affectation de coûts sous-jacents à cette comptabilité réglementaire sont spécifiés par l'Arcep. Sur demande de cette dernière, La Poste transmet toute information et tout document comptable permettant d'assurer le contrôle du respect de ses obligations.

La comptabilité réglementaire de La Poste fait l'objet d'une vérification par les commissaires aux comptes chaque année depuis 2000. Depuis 2006, l'Arcep fait réaliser, par un organisme indépendant qu'elle agré, un audit qui a pour objet de vérifier que les principes qu'elle a définis sont bien appliqués. Cet audit est à la charge de La Poste.

Malgré les efforts de La Poste, la baisse continue des volumes du service universel rend cette mission de service public fortement déficitaire.

Le 22 juillet 2021, le Premier ministre, accompagné du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance et de la ministre de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités locales, a présidé le Comité de suivi de haut niveau, prévu par le contrat d'entreprise en vigueur, entre l'État et La Poste. À cette occasion, et afin d'accompagner la mutation du service universel postal, de garantir sa pérennité et son caractère abordable, l'État s'est engagé à verser à La Poste une dotation budgétaire annuelle visant à compenser une partie des coûts du service universel postal sur la période 2021-2025.

Montant de la compensation annuelle

(en millions d'euros)

2021-2025	500 à 520 ^(a)
-----------	--------------------------

(a) En fonction des résultats de qualité de service.

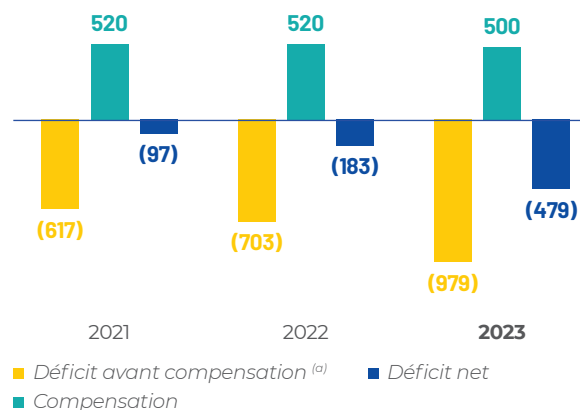
En conséquence, le CPCE a été modifié par la loi de finances n° 2021-1900 du 30 décembre 2021 pour 2022 qui prévoit que l'opérateur en charge du service universel postal reçoit de l'État une compensation au titre de cette mission dans les conditions fixées par le contrat d'entreprise prévu à l'article 9 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990. Les modalités de cette mesure sont détaillées dans le contrat d'entreprise 2023-2027, signé le 26 juin 2023. Il est ainsi précisé que le montant de la compensation est modulé en fonction des résultats de qualité de service de la Lettre verte effectivement livrée en J+3 telle que publiée dans le tableau de bord du service universel postal en application de

l'article R. 1-1-8 du CPCE. Le 7 décembre 2023, la Commission européenne a déclaré compatible avec le marché intérieur l'aide versée par l'État à La Poste dans le cadre de cette mission⁽¹⁾.

La première dotation, au titre des surcoûts supportés par La Poste en 2021, s'est élevée à 520 millions d'euros. Un montant identique pour 2022 a été inscrit dans la loi de finances pour 2023 et effectivement versé au regard des réalisations de La Poste en termes de qualité de service de l'acheminement de la Lettre verte. En 2023, La Poste a acheminé 96,1% des Lettres vertes en J+3, justifiant ainsi une compensation maximale de 520 millions d'euros. Toutefois, la loi de finances 2024 a prévu, au titre de la compensation de l'exercice 2023, 500 millions d'euros. Il en résulte un reste à charge pour La Poste de 479 millions d'euros.

Situation économique de la mission du SUP

(en millions d'euros)



(a) Évaluation par La Poste, sous le contrôle des mandataires désignés par l'Arcep, selon la méthode du compte (différence entre chiffre d'affaires et charges). Les résultats sont exprimés en coûts complets attribuables, hors dotation et reprise de dotation pour dépréciation d'actifs courrier.

La loi de finances 2025 a prévu, au titre de la compensation de l'exercice 2024, 500 millions d'euros.

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

1.6.2 Aménagement du territoire



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

La loi du 9 février 2010 a confirmé l'attribution à La Poste d'une mission de service public d'aménagement du territoire, consistant à contribuer, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire en complément de ses obligations de service universel postal.

Cette mission répond à une ambition élevée de présence postale sur le territoire, y compris dans les zones où les seuls critères économiques ne justifient pas le maintien de points de contact (zones rurales ou de montagne, départements d'outre-mer, quartiers prioritaires de la politique de la ville).

(1) Aide d'État SA.100746 (2023/NN).

Cadre légal et réglementaire

Pour remplir les obligations de couverture postale territoriale qui lui incombent, La Poste doit déployer un réseau de points de contact respectant deux règles d'accessibilité cumulatives :

- une règle d'accessibilité au titre du service universel postal ; et
- une règle d'accessibilité complémentaire au titre de sa contribution à l'aménagement du territoire, fixée par la loi relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom du 2 juillet 1990 modifiée par celle du 20 mai 2005 : « Sauf circonstances exceptionnelles, ces règles ne peuvent autoriser que plus de 10% de la population d'un département se trouve éloignée de plus de cinq kilomètres et de plus de 20 minutes de trajet automobile, dans les conditions de circulation du territoire concerné, des plus proches points de contact de La Poste. » La loi postale du 9 février 2010 précise que le réseau de La Poste « compte au moins 17 000 points de contact répartis sur le territoire français en tenant compte des spécificités de celui-ci, notamment dans les départements et collectivités d'outre-mer ».

Pour assurer cette mission tout en accompagnant les évolutions des territoires et les nouvelles attentes des populations, dont les usages et les modes de vie changent (notamment sous l'effet du numérique, des nouvelles technologies et des nouvelles formes de mobilité), La Poste adapte en continu son organisation et son réseau en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale. La Poste a ainsi progressivement construit et dimensionné un réseau de points de contact constitué de différentes formes de présence postale :

- des bureaux de poste gérés en propre qui, sur chaque territoire, permettent l'accès à l'intégralité de l'offre commerciale aux particuliers ; et
- des points de contact gérés en partenariat, consistant à confier la prestation des services les plus usuels à :
 - des agences postales communales et intercommunales portées par les collectivités territoriales sous le nom La Poste Agences Communales, ou
 - d'autres partenaires, relais poste (commerçants, associations) sous le nom La Poste Relais.

Au 31 décembre 2024, le réseau de La Poste compte 16 896 points de contact (bureaux de poste, agences postales, relais poste) répartis dans 13 951 communes.

Le taux d'accessibilité national est stable à 97%. 97 départements sont au-dessus de la norme d'accessibilité. Dans les départements d'outre-mer, toutes les communes disposent d'au moins un point de contact, à l'exception de la Guyane (21 communes sur 22). Cinq départements se situent légèrement sous le seuil d'accessibilité en raison de circonstances particulières et dans le cadre d'un schéma validé par l'Observatoire national de la présence postale le 30 janvier 2024.

Dans chaque département, La Poste présente un rapport annuel de maillage territorial respectant la norme d'accessibilité, qui comprend une cartographie précisant le positionnement des différents points de contact de La Poste.

Gouvernance

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

- dans chaque département, une Commission départementale de présence postale territoriale (CDPPT) garantit la cohérence de l'offre postale sur son territoire et est chargée de veiller au respect par La Poste de la norme d'accessibilité à l'aménagement du territoire dans le département. Elle détermine, notamment, l'utilisation de l'enveloppe départementale du fonds de péréquation

et examine également les recours éventuels des maires sur l'évolution de la présence postale. Chaque CDPPT est composée d'élus représentant les communes, les départements et les régions, du préfet ou de son représentant et de La Poste ;

- au plan national, l'Observatoire national de la présence postale, mis en place en décembre 2007, veille à la mise en œuvre du contrat de présence postale territoriale. Il suit tout particulièrement la gestion du fonds de péréquation, les travaux des CDPPT et l'évolution du réseau postal, avec un rôle d'évaluation, de prospective et de promotion des solutions innovantes.

L'Observatoire compte 28 membres nommés pour la durée du contrat de présence postale territoriale, dont six représentants de l'État, six représentants de l'Association des maires et des présidents d'intercommunalité de France (AMF), six représentants de La Poste, six membres de la Commission supérieure du numérique et des postes (CSNP), deux conseillers régionaux des CDPPT et deux conseillers départementaux des CDPPT.

La mission d'aménagement du territoire fait l'objet d'un contrat pluriannuel de présence postale territoriale conclu entre l'État, La Poste, et l'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité. Fort d'un bilan très positif des cinq premiers contrats, le sixième contrat de présence postale territoriale a été signé le 15 février 2023 pour la période 2023-2025.

Coûts et dispositif de compensation financière

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

Le coût net de la mission correspond au coût net de ce maillage complémentaire. Il est évalué chaque année par l'Arcep selon une méthode précisée par le décret n° 2011-849 du 18 juillet 2011. Ce dernier précise notamment que « le coût net de ce maillage complémentaire est égal au coût évité en son absence diminué des recettes perdues en son absence ». L'Arcep actualise cette méthode de manière à rendre compte de ce coût net de la façon la plus fiable, en prenant en considération notamment les évolutions démographiques.

À la suite de la saisine de l'Arcep, la CSNP a émis des avis favorables les 1^{er} décembre 2020, 8 décembre 2021, 5 décembre 2022, 28 novembre 2023 et 11 décembre 2024⁽¹⁾ sur les projets annuels de rapport remis par l'Arcep et destiné au gouvernement et au Parlement sur le coût net de la mission d'aménagement du territoire, pour chacune de ces années.

La compensation publique alimente le fonds postal national de péréquation territoriale qui permet le financement de dépenses éligibles définies par le contrat de présence postale territoriale, dont le plus récent a été signé entre l'État, La Poste et l'AMF le 14 février 2023 pour la période 2023-2025.

Compensation maximale du coût net de la mission

(en millions d'euros)

Montant annuel sur la période 2023-2025	177
---	-----

La compensation partielle du coût net de la mission est composée :

- d'une enveloppe principale de 174 millions d'euros maximum par an provenant d'un allègement de fiscalité locale et d'une dotation budgétaire votée annuellement par le Parlement ;
- d'une enveloppe complémentaire optionnelle de 3 millions d'euros financée par un abattement sur les taxes foncières dues par les filiales directes et indirectes de La Poste, à raison des immeubles qu'elles détiennent et qui sont affectés à titre principal ou exclusif aux activités de La Poste.

(1) Ces avis sont respectivement les suivants : avis n° 2020-11 du 1^{er} décembre 2020, avis n° 2021-06 du 6 décembre 2021, avis n° 2022-07 du 5 décembre 2022, avis n° 2023-10 du 28 novembre 2023 et avis n° 2024-09 du 11 décembre 2024.

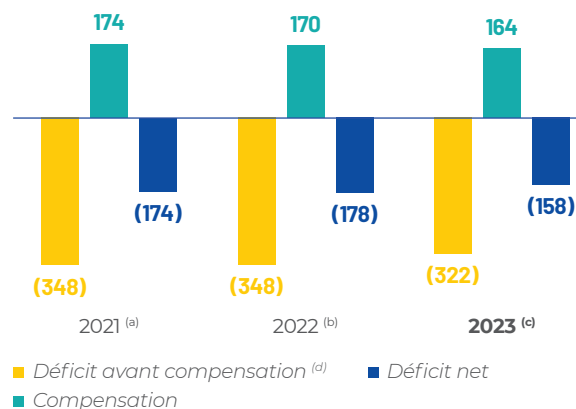
L'allègement de fiscalité locale prend la forme d'un abattement sur les bases de taxes foncières et sur les bases des contributions économiques territoriales (cotisation foncière des entreprises et cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises), dans les conditions prévues par l'article 1635 sexies du Code général des impôts (CGI). Le taux maximum de cet abattement a été porté de 95% à 99% par la loi de finances pour 2020 qui a modifié l'article 1635 sexies du CGI. La dotation budgétaire a été instaurée à partir de 2021 pour compenser, d'une part la diminution de la valeur de l'abattement entraînée par la diminution des bases taxables de La Poste SA et, d'autre part les effets de la réforme des impôts de production. La réforme des impôts de production implique en effet une réduction du taux de la Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) et donc une diminution de la valeur de l'abattement dont La Poste SA bénéficie en contrepartie des obligations de présence territoriale au titre de la mission d'aménagement du territoire. La valeur totale des allègements de taxes locales est passée de 160 millions d'euros en 2020 à 101 millions d'euros en 2021, 96 millions en 2022 et 58 millions d'euros en 2023. Elle devrait s'établir à aux alentours de 55 millions d'euros en 2024.

Le contrat de présence postale territoriale 2023-2025 et le contrat d'entreprise pour la période 2023-2027 confirment le mécanisme de financement de la mission d'aménagement du territoire et la compensation maximale de 177 millions d'euros par an, soit un montant total de 531 millions d'euros sur la période 2023-2025, qui comprend le financement des espaces labellisés France Services en bureaux de poste.

Le 10 août 2022, la Commission européenne a déclaré compatibles les modifications apportées au financement de la mission d'aménagement du territoire pour les années 2021 et 2022⁽¹⁾. La compensation publique pour la période 2023-2027 fait actuellement l'objet d'une pré-notification auprès de la Commission européenne au titre du régime des aides d'État.

La compensation publique ne couvre que partiellement le coût net annuel de la mission d'aménagement du territoire.

Situation économique de la mission d'aménagement du territoire (en millions d'euros)



(a) Décision n° 2022-1931 du 29 septembre 2022.

(b) Décision n° 2023-1978 du 19 septembre 2023.

(c) Décision n° 2024-2209 du 24 octobre 2024.

(d) Évaluation en cours par l'Arcep⁽²⁾ selon la méthode du coût net (différentiel de profit entre la situation avec les contraintes de mission de service public et l'absence de telles contraintes).

La loi de finances pour 2024 a fixé à 105 millions d'euros la dotation budgétaire pour 2024, en complément de la valeur prévisionnelle de l'abattement de 58 millions d'euros, soit une compensation totale de 164 millions d'euros. Cette compensation, très partielle, laisse à la charge de La Poste 158 millions d'euros.

La loi de finances pour 2025 a fixé à 120 millions d'euros la dotation budgétaire pour 2025, en complément de la valeur prévisionnelle de l'abattement de 55 millions d'euros, soit une compensation totale de 175 millions d'euros.

1.6.3 Transport et distribution de la presse



Partout en France, et six jours sur sept, La Poste distribue près de 5 000 publications à des tarifs particulièrement abordables. Une mission essentielle au pluralisme démocratique, qui garantit à tous les citoyens un accès égal à l'information.

La loi du 2 juillet 1990 met à la charge de La Poste une mission de service public de transport et de distribution de la presse. La loi du 9 février 2010 a confirmé l'attribution de cette mission à La Poste.

En facilitant le transport et la distribution de la presse écrite via des tarifs postaux privilégiés accordés aux éditeurs de presse, La Poste contribue à la libre communication des idées et des opinions et à la préservation du pluralisme. La Poste assure sa mission toute l'année sur l'ensemble du territoire national, notamment dans les zones rurales et peu denses, dans des conditions qui garantissent l'égalité de traitement des abonnés.

Cadre de la mission

Les tarifs des prestations offertes à la presse au titre de cette mission de service public sont homologués par le ministre chargé des postes après avis public de l'Arcep (article L. 4 du CPCE). Par ailleurs, La Poste dispose depuis 2009 d'une offre de service universel, distincte de l'offre de service public, destinée aux publications de presse et dont les tarifs font l'objet, comme les autres offres du service universel, d'un avis de l'Arcep.

(1) La Commission a notamment examiné le relèvement du taux plafond des abattements prévus à l'article 1635 sexies du Code général des impôts et l'introduction d'une subvention en complément de l'abattement sur les taxes locales. La procédure de notification a donné lieu à la décision de compatibilité C(2022)5666 finale du 10 août 2022.

(2) Décision n° 2022-1931 du 29 septembre 2022 pour l'année 2021 ; Décision n° 2023-1978 du 19 septembre 2023 pour l'année 2022 ; Décision n° 2024-2209 du 24 octobre 2024 pour l'année 2023.

Conformément à la clause de rendez-vous fixée par le Contrat d'entreprise 2018-2022, La Poste et l'État ont engagé en 2019 des travaux de réflexion, pour étudier d'éventuelles adaptations de la mission de service public et élaborer un nouveau cadrage pluriannuel.

Le service public du transport postal de presse est confronté, comme les autres canaux de diffusion de la presse imprimée, à une baisse structurelle des trafics. Les équilibres économiques de ce service public se trouvent donc fortement dégradés, en dépit des gains de performance réalisés par La Poste, de la contribution de l'État et des hausses des tarifs.

Aussi, l'État a impulsé une réforme des tarifs postaux et du régime d'aides à la distribution de la presse traduite par un protocole d'accord entre La Poste, l'État et les trois principales organisations représentatives des éditeurs de presse et l'Arcep, signé le 14 février 2022 et mis en œuvre à compter du 1^{er} janvier 2023 après que la Commission européenne ait approuvé la compatibilité du nouveau régime d'aide avec les règles européennes en matière d'aides d'État⁽¹⁾.

Les mesures prévues par l'accord sont :

- la suppression des tarifs spécifiques de la presse d'information politique et générale et l'alignement des tarifs postaux de presse sur un barème unique ;
- l'instauration d'une aide directe aux éditeurs assortie d'un système de modulation visant à encourager l'utilisation du portage dans les zones urbaines où il existe des alternatives à La Poste ;
- l'ouverture des réseaux de portage pour augmenter le nombre de titres portés ;
- le maintien d'une contribution publique destinée à compenser partiellement La Poste des surcoûts occasionnés par sa mission de service public de transport et distribution de la presse.

Enfin, les objectifs de qualité de la distribution de la presse par La Poste qui avaient été fixés pour la période 2018-2022 ont été reconduits pour la période 2022-2026. Le protocole prévoit de les compléter d'indicateurs de distribution le samedi et d'une mesure infranationale.

Au 1^{er} janvier 2024, le protocole d'accord précité plafonne l'évolution des tarifs réglementés de presse à 2,0% pour garantir le caractère abordable des tarifs proposés.

Coûts et dispositif de compensation financière

Depuis l'ordonnance n° 2021-650 en date du 26 mai 2021 modifiant le CPCE, l'Arcep est chargée d'évaluer le coût net de la mission de service public de transport et de distribution de la presse.

Le compte de la mission s'est dégradé en 2023 en raison de la non-réalisation de certaines hypothèses clés qui avaient fondé l'accord du 14 février 2022, et principalement :

- les volumes postés ont été très sensiblement supérieurs aux prévisions, impliquant une dégradation du déficit : La Poste a ainsi distribué 549 millions d'objets contre une prévision de 397 millions ;
- les bascules au portage, prévues à hauteur de 31 millions d'objets, ne se sont pas produites ; au contraire, La Poste a observé un transfert vers le postage de certains flux ;
- le contexte macro-économique a été profondément bouleversé au cours de l'année 2022, soit après la signature de l'accord, par des événements exogènes qui ont provoqué une forte inflation

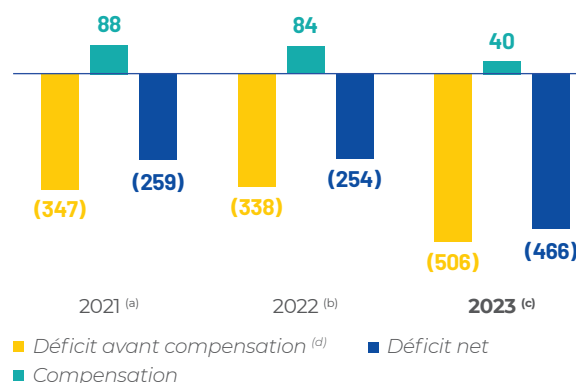
et une forte augmentation des charges de La Poste alors que les évolutions des tarifs postaux étaient plafonnées par les dispositions du protocole d'accord (+2%) ;

- suite à la mise en place de la nouvelle gamme courrier par La Poste au 1^{er} janvier 2023, l'Arcep a actualisé les paramètres de la comptabilité réglementaire pour mieux rendre compte du coût de tous les objets urgents (courrier, colis, presse), ce qui a conduit à renchérir le coût de l'activité presse qui comporte une forte proportion de flux urgents.

Ainsi, ni la baisse des volumes à acheminer, ni la modération des coûts n'ont été au rendez-vous, ce qui a fortement aggravé les résultats économiques de cette activité pour La Poste.

Le compte de la mission de transport et distribution de la Presse présente donc en 2023 un solde net négatif de 466 millions d'euros, après versement de la compensation publique de 40 millions d'euros.

Situation économique de la mission de transport et de distribution de la presse (en millions d'euros)



(a) Hors dotations pour dépréciation des actifs du courrier.

(b) Hors reprise de dépréciations des actifs du courrier.

(c) Hors dotations pour dépréciation des actifs du courrier.

(d) Évaluation par La Poste, sous le contrôle des mandataires désignés par l'Arcep, selon la méthode du compte (différence entre chiffre d'affaires et charges). Les résultats sont exprimés hors dotation et reprise de dotation pour dépréciation d'actifs courrier.

Dans le cadre de la réforme globale du transport de la presse, il est prévu que La Poste continue de bénéficier d'une compensation pour la mission de service public de transport de la presse.

Conformément au protocole d'accord relatif à la réforme du transport de la presse du 14 février 2022, le contrat d'entreprise entre l'État et La Poste signé pour la période 2023-2027 fixe la trajectoire prévisionnelle de compensation jusqu'en 2026 :

Année	Montant (en millions d'euros)
2024	42,8
2025	38,5
2026	32,2

La loi de finances 2025 prévoit une dotation budgétaire de 42,8 millions d'euros au titre de la compensation de la mission de transport de la presse pour l'année 2024.

(1) Aide d'État SA.102817(2022/N).

1.6.4 Accessibilité bancaire



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

La Poste assure cette mission via La Banque Postale, au travers du Livret A qui garantit un accès universel et non discriminant à des services bancaires gratuits, simples et indispensables pour des personnes exclues de la bancarisation traditionnelle et qui ont des besoins spécifiques.

Cadre de la mission

La mission d'accessibilité bancaire, confiée à La Poste par le législateur⁽¹⁾, a pour objectif d'assurer la mise à disposition de toute la population, sans aucune restriction, d'un même produit d'épargne doté de fonctionnalités bancaires de base, afin de favoriser la bancarisation et de compléter les autres dispositifs légaux en place tels que le droit au compte et l'offre spécifique dédiée aux clients en situation de fragilité financière.

La Poste assure cette mission via La Banque Postale, sa filiale établissement de crédit⁽²⁾, au travers du Livret A et selon des conditions spécifiques.

La Banque Postale s'est également engagée, dans le cadre de la loi du 9 février 2010, à lutter contre et à prévenir le surendettement et à promouvoir le microcrédit.

La loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 a généralisé la distribution du Livret A à toutes les banques au 1^{er} janvier 2009. Elle a toutefois fixé des obligations spécifiques pour La Banque Postale en matière de distribution et de fonctionnement du Livret A au titre de sa mission d'accessibilité bancaire, qui sont précisées dans une convention conclue entre l'État et La Banque Postale, couvrant actuellement la période 2021-2026⁽³⁾.

La Banque Postale a ainsi l'obligation :

- d'ouvrir gratuitement, selon un principe communément dénommé d'universalité, un Livret A à toute personne physique, à toute association mentionnée au 5 de l'article 206 du CGI, aux organismes d'habitation à loyer modéré et aux syndicats de copropriétaires, qui en font la demande ;
- de permettre aux titulaires de Livret A d'effectuer gratuitement les opérations de versement et de retrait dans tous les bureaux de poste où elle permet ces mêmes opérations aux titulaires de compte courant postal ;
- d'effectuer gratuitement les opérations individuelles de retrait ou de dépôt en espèces à partir de 1,50 euro (contre 10 euros dans les autres réseaux) ;
- d'autoriser gratuitement sur le Livret A toutes les opérations de domiciliation listées par l'arrêté du 4 décembre 2008 du ministre chargé de l'économie, soit :
 - les virements de prestations sociales versées par les collectivités publiques et les organismes de Sécurité sociale ainsi que les pensions des agents publics,

- les prélèvements de l'impôt sur le revenu, de la taxe d'habitation, des taxes foncières, des quittances d'eau, de gaz ou d'électricité, des loyers dus aux bailleurs sociaux et depuis l'entrée en vigueur de l'arrêté du 18 janvier 2022, des factures des opérateurs de communications électroniques⁽⁴⁾.

La Banque Postale est également tenue de proposer gratuitement les services complémentaires suivants :

- virement sur le compte à vue du titulaire du Livret A (de son représentant légal ou de son mandataire) quel que soit l'établissement teneur de compte ;
- délivrance de chèques de banque tirés au profit du titulaire du Livret A (de son représentant légal ou de son mandataire) ;
- mise à disposition d'une carte de retrait utilisable dans les DAB/GAB de La Banque Postale.

Ainsi, La Banque Postale gère les Livrets A d'une part très importante de la population la plus modeste et connaissant des vulnérabilités liées notamment à sa situation cognitive (illettrisme et illettrisme) ou administrative (migrants par exemple). Ces exigences se traduisent concrètement par l'obligation pour La Banque Postale de mettre en œuvre un dispositif d'accompagnement humain étoffé et de réaliser au quotidien un très grand nombre d'opérations de retrait et de dépôt de très faible montant, dont une partie significative est réalisée au guichet, entraînant d'importants coûts de gestion directs et indirects. Ces opérations se concentrent notamment sur des livrets disposant d'un faible encours et dans les territoires urbains et périurbains (quartiers prioritaires de la ville notamment). À partir de l'observation de leurs comportements et usages, La Banque Postale évalue à 1,2 million à fin 2024 le nombre de clients entrant dans le champ de l'accessibilité bancaire.

Coûts et dispositif de compensation financière

La mission de service public d'accessibilité bancaire fait l'objet d'une compensation financière⁽⁵⁾. Versée jusqu'en 2022 par le Fonds d'épargne de la Caisse des Dépôts auprès duquel sont centralisés une fraction majoritaire des encours du Livret A, cette compensation est, depuis 2023, ainsi que le prévoit l'article 184 de la loi de finances initiale pour 2023, portée par le budget général de l'État (mission Économie). Cette nouvelle modalité de financement ne modifie pas la trajectoire de compensation prévue.

Le principe de cette compensation est prévu par la loi⁽⁶⁾ et son montant pluriannuel a été déclaré compatible pour la période 2021-2026 par la Commission européenne le 26 juillet 2021⁽⁷⁾ au titre du régime des aides d'État.

(1) Loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de La Poste et des télécommunications.

(2) Article L. 518-25-1 du Code monétaire et financier.

(3) Le contrat d'entreprise conclu entre l'État et La Poste pour la période 2023-2027 précise également le cadre d'exercice de cette mission.

(4) L'arrêté du 18 janvier 2022 a étendu la liste des opérations essentielles aux prestations fournies par les opérateurs de communication électronique disposant d'un identifiant auprès de l'Arcep.

(5) Article R. 221-8-1 du Code monétaire et financier.

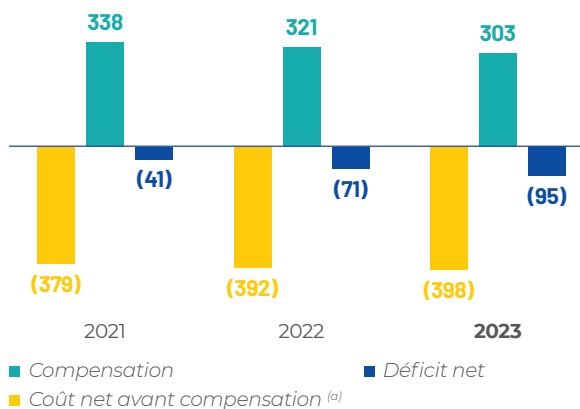
(6) Article L. 221-6 du Code monétaire et financier.

(7) Aide d'État SA.57570 (2021/N) du 21 juillet 2021.

Ainsi, elle a d'une part confirmé que « l'objectif de ces obligations est d'assurer un accès facile et non stigmatisant à un compte bancaire de base aux personnes défavorisées qui risqueraient, en l'absence de telles obligations, de se trouver en situation d'exclusion bancaire en raison de leur situation sociale et/ou financière » et d'autre part, autorisé la compensation de La Banque Postale d'un montant cumulé de 1,77 milliard d'euros sur la période 2021-2026 pour la réalisation de cette mission.

Malgré des gains de productivité réalisés pour réduire les coûts d'exploitation, et une diminution tendancielle du coût de la mission à partir de 2019, la compensation financière ne permet pas de compenser totalement la mission d'accessibilité bancaire de La Banque Postale qui connaît un déficit constant.

Situation économique de la mission (en millions d'euros)



(a) Évaluation par La Banque Postale sous le contrôle de la Direction générale du Trésor selon la méthode du coût net (différentiel de profit entre la situation avec les contraintes de mission de service public et en l'absence de telles contraintes).

La Banque Postale supporte donc un déficit qui tend à augmenter, soit un reste à charge de 95 millions d'euros en 2023 qui représente près de 25% du coût net.

La compensation est fixée pour la période 2021-2026 par l'arrêté du 9 août 2021 fixant la rémunération complémentaire de La Banque Postale au titre des obligations qui lui incombent en matière de distribution et de fonctionnement du Livret A. Les montants des années 2024 et suivantes sont présentés ci-dessous :

Année	Montant (en millions d'euros)
2024	287
2025	269
2026	252



2

ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

2.1 FAITS MARQUANTS	116	2.3 ENDETTEMENT ET SOLIDITÉ FINANCIÈRE	136
2.1.1 Environnement économique et financier	116	2.3.1 Free cash-flow	136
2.1.2 Environnement réglementaire	116	2.3.2 Endettement et solidité financière	138
2.1.3 Développements, partenariats et acquisitions	120	2.3.3 Capitaux propres et structure financière	141
		2.3.4 Une notation financière solide	141
2.2 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS	123	2.4 PERSPECTIVES ET ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE	142
2.2.1 Synthèse	123	2.4.1 Perspectives	142
2.2.2 Résultats opérationnels par secteur d'activité	125	2.4.2 Événements post-clôture	142
2.2.3 Autres agrégats clés du compte de résultat	134		
		2.5 ANNEXES	143
		2.5.1 Indicateurs alternatifs de performance	143
		2.5.2 Analyse des comptes sociaux	144

Les valeurs figurant dans les tableaux sont généralement exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à de légers écarts dans les totaux ou les variations.

2.1 FAITS MARQUANTS

2.1.1 Environnement économique et financier

Le groupe est impacté dans ses différents métiers par un contexte macro-économique qui reste défavorable. L'année 2024 a été marquée par une croissance européenne limitée, un recul de l'inflation qui est restée encore élevée en moyenne sur l'année et pèse sur les coûts et les comportements de consommation et un début de baisse des taux d'intérêt dont les évolutions impactent les activités bancaires et assurantielles. Enfin, l'évolution des taux de change, vis-à-vis du réal brésilien et de la livre sterling notamment, ont également un impact pour les activités logistiques et internationales du groupe.

L'Europe à la peine

Alors que l'économie américaine a continué à enregistrer une croissance soutenue, celle de la zone euro est restée inférieure à 1%. En outre, elle s'est caractérisée par une hétérogénéité rarement observée. L'Allemagne a enregistré pour la deuxième année consécutive une légère contraction de son PIB, pénalisée par les difficultés de son industrie en particulier la filière automobile. À l'inverse, l'Espagne a connu une croissance soutenue (son PIB affichait une hausse de 3,4% au troisième trimestre 2024). L'Italie a enregistré une croissance faible de son PIB en 2024 (0,4% sur un an au troisième trimestre 2024). Si en 2023 d'importantes incitations pour financer la rénovation (Superbonus) ont stimulé l'investissement des ménages, le décaissement des fonds européens du plan de relance ont favorisé l'investissement public. Au Royaume-Uni, la croissance s'est essoufflée à mi-année, avec une stagnation du PIB au troisième trimestre et une contraction du PIB mensuel en octobre. La présentation du budget par le nouveau gouvernement début novembre a suscité des tensions sur le taux long britannique. La livre s'est malgré tout appréciée contre l'euro (+4,8% sur l'année, à 0,83 livre sterling/euro), du fait de la prudence de la Banque d'Angleterre sur l'assouplissement monétaire. En Chine, le PIB a progressé de 5% en 2024. Si ce chiffre correspond à ce qu'avaient annoncé les autorités en début d'année, il s'agit du rythme le plus faible depuis trois décennies (hors période Covid). En outre, un contexte de surproduction favorise une baisse des prix industriels. Au Brésil, la croissance économique est restée robuste (+4% sur un an au troisième trimestre 2024). Mais l'inflation (4,8% sur un an en décembre) a dépassé en 2024 la cible de la banque centrale qui a donc dû durcir sa politique monétaire. La principale inquiétude pour ce pays concerne la dette publique, ce qui pèse sur le réal (il a perdu 21,5% contre le dollar sur l'année et 16,3% contre l'euro). Le prix du pétrole est resté relativement sage (terminant l'année à 74,8 dollars, sous le niveau de fin 2023), dans un contexte de demande mondiale affaiblie.

En France, la progression du PIB a atteint 1,1% en moyenne annuelle, malgré un effet positif transitoire des Jeux Olympiques et Paralympiques au troisième trimestre. La consommation est restée molle en France malgré le redressement du pouvoir d'achat du revenu disponible dont la progression a doublé en 2024. Les ventes de produits sur internet, après deux années de ralentissement, ont connu en France un rebond de 6%. L'amélioration du revenu a surtout alimenté le taux d'épargne, plus particulièrement le taux d'épargne financière (contribution importante des revenus d'intérêts, contexte politique très incertain). L'incertitude a aussi pesé sur l'investissement des entreprises, qui souffrait déjà de la faiblesse de la demande interne mais aussi de la hausse des coûts de financement. Point positif, le marché de l'immobilier a donné des signes de stabilisation sur la seconde partie de l'année, grâce au repli des taux des crédits. Cela s'est traduit par un début de redressement des crédits immobiliers à partir d'un très bas niveau.

Marchés financiers : amorce d'un assouplissement monétaire

L'année 2024 a été marquée par un reflux de l'inflation. Celui-ci a été particulièrement prononcé en France, avec une hausse des prix à la consommation ramenée à 1,3% sur un an en décembre (mesure nationale). Un mouvement similaire a été observé en zone euro mais l'inflation est demeurée un peu plus élevée (2,4% sur un an en décembre), la hausse des prix des services restant soutenue (4%). Aux États-Unis, l'inflation a terminé l'année à 2,9%. Dans ce contexte, les grandes banques centrales (sauf la banque du Japon) ont amorcé un assouplissement monétaire. La BCE a procédé à quatre baisses de ses taux directeurs à partir de juin, le taux de dépôt étant ramené à 3%. La Fed a aussi baissé son taux directeur mais s'est montrée prudente sur la trajectoire à venir de sa politique monétaire, avec la perspective d'une hausse des droits de douane. Cela a pesé sur l'euro qui finit l'année à 1,04 dollar/euro contre 1,10 dollar/euro fin 2023. Le rendement de l'OAT 10 ans a évolué de manière amortie avec les mouvements du taux long américain, qui est directeur sur les marchés obligataires. Le taux français a été tiré à la hausse par l'incertitude sur la situation politique après la dissolution de l'Assemblée nationale et les interrogations sur la trajectoire des finances publiques françaises. Il termine l'année à 3,19% fin décembre (contre 3,11% avant la dissolution et 2,56% fin 2023). Le *spread* avec le *Bund*, qui atteignait 50 pb avant la dissolution, dépassait 80 points de base en fin d'année, devenant supérieur à celui du Portugal et de l'Espagne.

2.1.2 Environnement réglementaire

2.1.2.1 Évolution de l'environnement bancaire

Conditions d'octroi du crédit immobilier

La décision du Haut Conseil de la Stabilité Financière (HCSF, D-HCSF-2021-7) du 29 septembre 2021 relative aux conditions d'octroi de crédits immobiliers établit deux critères que les établissements de crédit doivent appliquer en matière de crédit immobilier :

- le taux d'effort des emprunteurs ne doit pas excéder 35% ;

- la durée maximale de crédit ne doit pas excéder 25 ans (avec une tolérance de deux ans de différé d'amortissement dans des cas où l'entrée en jouissance du bien est décalée par rapport à l'octroi du crédit).

La décision n° D-HCSF-2023-6 du HCSF datée du 18 décembre 2023 assouplit les règles pour les emprunteurs effectuant un prêt relais et pour ceux dont le projet comporte des travaux :

- la durée maximale de crédit fixée à 25 ans peut être portée à 27 ans dès lors que le coût des travaux de rénovation constitue plus de 10% du montant total de l'opération contre 25% précédemment. Cette mesure vise à inciter à la rénovation ;
- les crédits relais avec une quotité de financement inférieure ou égale à 80% sont exclus du calcul du taux d'effort.

Ces nouvelles règles s'appliquent à partir du 1^{er} janvier 2024 pour tous les nouveaux crédits immobiliers. Ces changements visent à faciliter l'accès au crédit immobilier tout en maintenant la stabilité financière.

Rehaussement du taux du coussin contracyclique⁽¹⁾

Le HCSF avait décidé le 27 décembre 2022 (décision n° D-HCSF-2022-6) de relever le taux du coussin contracyclique de 0,5% à 1,0%. Les banques doivent se conformer à cette exigence depuis le 2 janvier 2024.

Révision des taux directeurs de la BCE

La Banque centrale européenne (BCE) a annoncé le 12 décembre 2024 une nouvelle baisse des trois taux directeurs de 25 points de base marquant sa troisième réduction de l'année 2024. Cette décision vise à stimuler la croissance économique en facilitant l'accès au crédit pour les ménages et les entreprises. Les nouveaux taux sont effectifs depuis le 18 décembre 2024. Concrètement, le taux de rémunération des dépôts est abaissé de 3,25% à 3,00%, le taux des opérations de refinancement de 3,40% à 3,15% et le taux de prêt

marginal de 3,65% à 3,40%. Cette mesure reflète une approche prudente et réactive de la BCE face à l'évolution de l'économie et de l'inflation dans la zone euro.

Réduction de la pondération en risque de l'exposition sur les collectivités locales

Dans sa décision du 21 juin 2024, l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) a annoncé que la pondération en risque des expositions sur les collectivités locales françaises passait à 0% au lieu de 20% précédemment. Cette pondération signifie que la dette émise par les collectivités locales est reconnue comme appartenant à la catégorie présentant le plus faible niveau de risque parmi les différents émetteurs. Ainsi, la pondération à 0% de la dette des collectivités :

- rend cette dette plus attractive, plus liquide en période de crise, et donc moins coûteuse ;
- permet la qualification des titres émis par la banque au High Quality Liquid Assets (HQLA) de niveau 1.

Révision du taux d'intérêt du Livret d'épargne Populaire

Pour donner suite à la décision du Gouverneur de la Banque de France et du ministère de l'Économie le 12 juillet 2024, le taux de rémunération du Livret d'épargne Populaire (LEP) est passé de 5,0% à 4,0% le 1^{er} août 2024 et ce jusqu'au 31 janvier 2025. Cette baisse s'explique par le ralentissement de l'inflation et est moindre que ce qu'elle aurait dû être (3,6%). Son plafond de versement, 10 000 euros depuis le 1^{er} octobre 2023, reste quant à lui inchangé.

2.1.2.2 Évolution de la gamme de services d'envois de courrier et de colis

Depuis le 1^{er} janvier 2023, à la suite de l'avis favorable de l'Arcep n° 2022-1139 en date du 2 juin 2022 et au décret n° 2022-1110 du 3 août 2022 modifiant la définition de l'envoi prioritaire figurant à l'article R. 1 du CPCE, La Poste propose une nouvelle gamme de services d'envois de courrier dans le cadre du service universel postal.

Cette modification traduit la demande exprimée le 22 juillet 2021 par le Premier ministre lors du comité de suivi de haut niveau du contrat d'entreprise.

Cette gamme se compose notamment de la Lettre verte, distribuée en J+3, pour les envois courants, de la Lettre Services Plus, distribuée en J+2, pour les envois importants, et de la e-Lettre rouge, distribuée en J+1, pour les envois les plus urgents. Simultanément, la Lettre prioritaire J+1, qui ne représentait que moins de trois envois par ménage et par an, a été supprimée.

Au terme de plus d'un an d'existence, la Nouvelle Gamme Courrier est désormais entrée dans les usages, à l'image de la Lettre verte en J+3 qui représente près de 98% des courriers émis par les particuliers.

2.1.2.3 Évolution des tarifs du courrier et du colis

L'encadrement tarifaire défini pour la période 2024-2025⁽²⁾ prend en compte le contexte économique marqué par un niveau d'inflation très élevé durant les années 2022 et 2023. C'est dans ce cadre que les évolutions tarifaires des produits du service universel postal pour 2024 ont été fixées. La Lettre verte est le cœur de la gamme courrier pour les particuliers. En 2024, après un gel des tarifs en 2023, la hausse tarifaire de la Lettre verte prête à l'emploi reste maîtrisée, à 1,29 euro pour la première tranche de poids. Le tarif de la Lettre Services Plus est porté à 2,99 euros sur la première tranche. Le tarif de la e-Lettre rouge reste fixé à 1,49 euro pour le format S (tarif du premier format - *small*), inchangé depuis 2022.

La grille tarifaire des offres de courrier en nombre et industriel croît uniformément de +6,8% sur l'ensemble des offres G2, G3 et G4⁽³⁾. Sur la tranche 0-50 g, l'offre G2 est positionnée à 1,31 euro, l'offre G3 à 0,705 euro et l'offre G4 à 0,605 euro. Les tarifs du courrier publicitaire augmentent de +5,1%, soit une hausse moindre qu'en 2023, afin de soutenir la compétitivité du média courrier.

Au 1^{er} janvier 2024, pour préserver la compétitivité de l'offre Colissimo France, l'évolution tarifaire est limitée à +5,6%, soit une hausse inférieure à celles des autres offres du service universel postal. Ainsi, le tarif d'entrée de gamme (Colissimo France de moins de 250 g) est maintenu en dessous du seuil de 5 euros, à 4,99 euros (+0,04%).

Ces évolutions tarifaires du courrier et du colis pour la métropole, l'outre-mer et l'international ont eu lieu le 1^{er} janvier 2024 après avis de l'Arcep n° 2023-1562 en date du 18 juillet 2023.

Pour l'année 2025, dans le respect du dispositif d'encadrement pluriannuel des tarifs et après avis de l'Arcep (n° 2024-1593 du 18 juillet 2024), l'augmentation moyenne des tarifs du courrier et du colis du service universel postal sera de 6,8%.

(1) Le coussin de fonds propres contracyclique est défini comme une surcharge en fonds propres CET1. C'est une exigence réglementaire en capital, calibrée entre 0% et 2,5% des actifs pondérés du risque.

(2) Arcep : Décision n° 2023-1298 du 15 juin 2023 relative aux caractéristiques d'encadrement pluriannuel des tarifs des prestations du service universel postal sur la période 2024-2025.

(3) Offres de courriers en nombre principalement émis par les entreprises et distribués en J+2 (G2), J+3 (G3) et J+4 (G4).

2.1.2.4 Évolution de l'offre de la presse

Faisant suite à la mission confiée par le ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance et la ministre de la Culture à M. Emmanuel Giannesini, magistrat à la Cour des comptes, un protocole d'accord relatif à la réforme du transport de la presse a été signé le 14 février 2022 entre l'État, les organisations représentatives des familles de presse, La Poste et l'Arcep.

Ce protocole d'accord définit les conditions jusqu'au 31 décembre 2026 du transport postal de la presse dans le cadre de la mission de service public confiée à La Poste. Il introduit trois principales mesures :

- le système de soutien public à la distribution de la presse est rénové, en instituant une aide directe aux éditeurs pour les exemplaires postés, de façon à favoriser une meilleure répartition des trafics entre portage et postage ;
- le tarif postal de presse est unifié pour toutes les catégories de presse ;
- le financement de la mission de service public de La Poste est conforté, notamment par la confirmation d'une contribution publique versée par l'État.

2.1.2.5 Évolution tarifaire de la presse

Pour l'année 2024, La Poste a fait application des termes de l'accord du 14 février 2022 qui plafonnent à 2% l'augmentation des tarifs des prestations de transport et de distribution de la presse assurées dans le cadre de la mission de service public de La Poste pour toutes les familles de presse : la généralité des publications titulaires d'un certificat d'inscription à la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP), les publications d'information politique et générale (PIPG), et les quotidiens à faibles ressources publicitaires (QFRP).

2.1.2.6 Le contrat d'entreprise 2023-2027

Les engagements de La Poste et de l'État sont définis dans un contrat d'entreprise pluriannuel.

Après qu'ils ont signé le 18 mai 2022 un avenant au contrat d'entreprise 2018-2022, l'État et La Poste ont signé un nouveau contrat d'entreprise pour la période 2023-2027, au terme de plusieurs mois d'échanges et de discussions.

Ce contrat prend notamment en considération les éléments suivants : le groupe La Poste s'est doté d'un nouveau plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », avec des objectifs ambitieux de développement, de transformation et de participation à quatre transitions majeures de la société ; l'État a conforté son soutien aux quatre missions de service public, concrétisé dans l'avenant signé le 18 mai 2022 et conforté par trois récentes décisions de la Commission européenne ; la désignation de La Poste par la loi de 2010 comme opérateur du service universel postal pour une durée de 15 ans arrive à échéance fin 2025.

Ce contrat est structuré autour de trois objectifs : entériner la consolidation récente et significative des missions de service public ; acter une méthode et un calendrier pour évaluer et si besoin envisager des évolutions des missions de service public afin qu'elles continuent de répondre aux besoins des citoyens ; exposer les contributions que La Poste peut apporter au déploiement des politiques publiques majeures autour de quatre thématiques (autonomie à domicile, mobilité, confiance numérique et cohésion territoriale).

Ce contrat d'entreprise a fait l'objet de consultation le 19 janvier 2023 auprès de la Commission supérieure du numérique et des postes (CSNP) et le 23 janvier 2023 auprès de l'Arcep, qui ont chacune rendu un avis public.

(1) Avis du 19 décembre 2024, n° 2024-2827.

(2) Cette aide a été déclarée compatible avec le marché intérieur par la Commission européenne dans sa décision du 7 décembre 2023 : Aide d'État SA 100746(2023/N).

Le 5 décembre 2022, la Commission européenne a déclaré compatible avec le marché intérieur la contribution versée par l'État à La Poste dans le cadre de cette mission de transport et de distribution de la presse pour la période 2023-2026. La réforme est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2023. Dans ce cadre, par le décret n° 2023-132 du 24 février 2023, l'État a institué une aide à l'exemplaire pour les titres de presse postés ou portés.

Enfin, les objectifs de qualité de la distribution de la presse par La Poste qui avaient été fixés pour la période 2018-2022 ont été reconduits pour la période 2022-2026. Le protocole prévoit de les compléter d'indicateurs de distribution le samedi et d'une mesure infranationale.

Pour la mise en œuvre de cet accord, l'État a souhaité confier à La Poste, qui l'a accepté, la liquidation et le paiement de l'aide à l'exemplaire pour les titres de presse postés, au nom et pour le compte de l'État. À cet effet, une convention de mandat a été signée le 6 mars 2023 entre l'État et La Poste.

Le 20 décembre 2024, un arrêté du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, pris après l'avis de l'Arcep⁽¹⁾, a homologué, pour l'année 2025, un projet tarifaire conforme à cette disposition, soumis par La Poste.

Le Conseil d'administration du groupe La Poste a autorisé, le 23 février 2023, le Président-directeur général du groupe à le signer. La signature du contrat d'entreprise par les ministres concernés et le Président-directeur général de La Poste est intervenue le 26 juin 2023.

Les principales dispositions de ce nouveau contrat d'entreprise sont les suivantes.

Service universel postal

La Poste met en œuvre depuis le 1^{er} janvier 2023 la nouvelle gamme courrier du service universel postal. Elle réalise un haut niveau de qualité de service conformément aux objectifs fixés par arrêté ministériel. L'État compense une partie du coût net de cette mission, au travers d'une dotation annuelle de 520 millions d'euros⁽²⁾, modulée en fonction de la qualité de service de la Lettre verte en J+3.

Taux de Lettres vertes distribuées en J+3	< 94,5%	≥ 94,5% et < 95,5%	≥ 95,5%
Compensation publique versée à La Poste	500 M€	510 M€	520 M€

Au titre de 2022, La Poste a perçu en 2023 une compensation de 520 millions d'euros.

En 2023, La Poste a acheminé 96,1% des Lettres vertes en J+3, justifiant ainsi une compensation maximale de 520 millions d'euros. Toutefois, la loi de finances 2024 a prévu 500 millions d'euros au titre de la compensation de l'exercice 2023. Il en est de même de la loi de finances 2025 qui prévoit 500 millions d'euros au titre de la compensation de l'exercice 2024 indépendamment des résultats de qualité de service de la distribution de la Lettre verte enregistrés cette année-là.

Le 7 décembre 2023, la Commission européenne a déclaré compatible avec le marché intérieur la contribution versée par l'État à La Poste dans le cadre de sa mission de service universel postal pour la période 2021-2025.

Aménagement du territoire

L'État et La Poste confirment leur engagement pour l'exercice de cette mission, dans des conditions qui s'adapteront aux attentes des citoyens en concertation avec les élus. La Poste conforte et adapte la présence territoriale de son réseau, avec le soutien de l'État et en concertation avec les élus locaux.

La mutualisation des offres de services au sein des points de contact postaux est recherchée.

La Poste perçoit une compensation annuelle maximale de 177 millions d'euros. Cette compensation annuelle est financée, à hauteur de 174 millions d'euros maximum, par des abattements prévus par la loi sur les bases de taxes locales dues par La Poste, par une dotation budgétaire et, en tant que de besoin, par tout autre dispositif. Un financement complémentaire de 3 millions d'euros maximum peut être mis en œuvre. Il est issu d'un abattement sur les bases de taxes foncières dues au titre des immeubles consacrés aux activités postales et détenus par des filiales de La Poste. Ce dispositif d'aides a été notifié pour la période 2023-2025 par les autorités françaises auprès de la Commission européenne qui devrait prochainement communiquer sa décision. En 2024, la compensation perçue par La Poste s'est élevée à 174 millions d'euros.

Transport et distribution de la presse

L'État et La Poste mettent en œuvre au 1^{er} janvier 2023 le protocole du 14 février 2022 réformant le régime des aides à la presse après que celui-ci a donné lieu à une décision de compatibilité de la Commission européenne du 5 décembre 2022⁽¹⁾. La Poste réalise un haut niveau de qualité de service. Elle participe au comité de suivi de l'Observatoire de la qualité de la distribution de la presse abonnée constitué par l'Arcep.

L'État compense une partie du coût net de la mission de transport et distribution de la presse. En 2024, cette compensation s'élève à 42,8 millions d'euros.

Pour la mise en œuvre du protocole, l'État a souhaité donner mandat à La Poste d'assurer la liquidation et le paiement, en son nom et pour son compte, de l'aide à l'exemplaire versée aux éditeurs pour les titres de presse postés. À cette fin, l'État met préalablement à disposition de La Poste les sommes nécessaires correspondantes.

Le bilan de la première année de déploiement du protocole, réalisé en 2024, montre que certaines hypothèses fondamentales du protocole n'ont pas été réalisées (volumes postés sensiblement supérieurs aux prévisions, absence de bascule de flux vers le portage, contexte macroéconomique défavorable), ce qui a fortement aggravé les résultats économiques de cette activité pour La Poste.

Accessibilité bancaire

L'État et La Poste constatent que l'accessibilité bancaire appuyée sur le Livret A, exercée par La Banque Postale demeure un dispositif essentiel de l'inclusion bancaire.

À cette fin, La Banque Postale assure avec le réseau de La Poste un accompagnement humain d'accueil et de conseil pour la réalisation de toutes les opérations autorisées sur le Livret A.

La contribution publique est assurée sous forme de dotation budgétaire, en lieu et place d'un complément de rémunération versé par le Fonds d'épargne⁽²⁾. La compensation annuelle⁽³⁾ versée par l'État à La Banque Postale pour l'année 2024 est fixée à 287 millions d'euros.

Les moyens d'une amélioration de l'efficacité de la mission seront recherchés par La Banque Postale et par l'État.

Une clause de rendez-vous est prévue pour établir un bilan en 2024 et, à cette occasion, envisager les conditions d'un renouvellement de la mission au-delà de 2026 qui est l'échéance de la décision de compatibilité au régime des aides d'État rendue par la Commission le 25 juillet 2021 pour la période 2021-2026.

L'évaluation des missions de service public

L'État et La Poste s'engagent à mener une évaluation des missions de service public à la lumière de leur utilité sociale, de leurs coûts, de leurs modalités d'exercice et de leurs instruments de mesure.

Des premiers travaux techniques ont été conduits en ce sens en 2023 et 2024 avec les services de l'État dont les principaux résultats ont donné lieu à une présentation devant les instances de gouvernance de La Poste.

Volet complémentaire au contrat d'entreprise : les contributions de La Poste aux politiques publiques, en appui à la population et aux territoires

Dans son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », le groupe La Poste s'engage pour la réussite de quatre transitions majeures : la transition démographique, la transition écologique, la transition numérique, la transition territoriale.

Dans ce volet complémentaire du contrat d'entreprise, le groupe La Poste propose et indique avoir l'intention de développer à destination de ses clients des solutions innovantes, distinctives et performantes dans les quatre domaines suivants : autonomie à domicile, mobilité durable, confiance numérique, cohésion territoriale.

Chacune de ces thématiques donne lieu à l'expression de propositions concrètes, incarnant les contributions que La Poste et ses filiales peuvent apporter à la réussite des politiques publiques dans ces domaines, et donc à l'intérêt général.

(1) Aide d'État SA102817(2022/N).

(2) Cette disposition figure à l'article L221-6 du COMOFI, modifié par la loi n° 2022-1726 du 30 décembre 2022 de finances pour 2023.

(3) Sa trajectoire pluriannuelle est précisée par l'arrêté du 9 août 2021 qui fixe la rémunération complémentaire de La Banque Postale au titre des obligations qui lui incombent en matière de distribution et de fonctionnement du Livret A.

2.1.3 Développements, partenariats et acquisitions

2.1.3.1 Services-Courrier-Colis

Lancement d'une nouvelle ligne commerciale

Depuis janvier 2024, La Poste opère la livraison de colis par drone avec une troisième ligne commerciale dans le Vercors, avec des vols deux fois par semaine. En partenariat avec Atechsys le drone est conçu pour minimiser l'impact écologique avec un terminal de livraison autonome grâce à l'énergie solaire. Cette avancée offre un gain de temps pour les livreurs et une réception garantie pour les clients, même en cas d'intempéries, sans émission de CO₂.

Acquisition de LineUP7

En juin 2024, Isoskèle a acquis 75% de la société LineUP7, une agence de marketing technologique qui met la Data (et la technologie pour la collecter et l'activer) au service des nouveaux enjeux marketing. LineUP7 propose une gamme de services pour

accompagner les entreprises dans leur transformation data et digitale. Elle aide les marques à mieux appréhender leurs enjeux marketing et les accompagne pour penser des expériences de marque plus personnalisées et des stratégies toujours plus performantes. Avec un chiffre d'affaires de 9,5 millions d'euros en 2024, LineUP7 renforce encore Isoskèle dans son offre.

Cyclonova assurera l'exploitation du service Véligo

En décembre 2024, Île-de-France Mobilités a reconduit Cyclonova, groupement composé de La Poste Nouveaux Services (60%) et de Transdev (40%), pour l'exploitation du réseau Véligo Location, service de location longue durée de vélos pour les Franciliens, à compter du 1^{er} janvier 2026 pour une durée de sept ans.

2.1.3.2 Geopost

Lancement du Geopost Lab

En mai 2024, Geopost a lancé le Geopost Lab, un laboratoire d'innovation qui a pour mission d'identifier et soutenir les projets innovants de ses filiales. Parmi les dernières innovations expérimentées au sein de ses filiales : les robots-consignes DPD, développés par DPD UK, conçus pour fournir une solution de livraison plus sécurisée et durable, en s'adaptant parfaitement aux infrastructures urbaines existantes et le gant scanner testé par DPD Suisse dans plusieurs dépôts, qui permet aux collaborateurs d'ajouter le processus de lecture de codes-barres aux mouvements de tri *via* un lecteur mains libres.

Inauguration d'un nouveau hub au Portugal

En juin 2024, DPD Portugal a ouvert un nouveau centre logistique disposant d'un système de tri innovant. Ce nouveau dispositif va permettre à Geopost de continuer à se développer au Portugal. Le bâtiment du nouveau hub a reçu l'une des plus hautes certifications BREEAM. Elle mesure la viabilité environnementale des bâtiments, ce qui s'inscrit dans l'engagement de Geopost en faveur de la durabilité et de la décarbonation de sa flotte.

Signature d'un avenant à l'accord social de 2017 entre Geopost et UNI Global Union

En octobre 2024, Geopost et UNI Global Union ont signé un avenant à l'accord de 2017, qui renforce et étend les protections pour les salariés et les partenaires de Geopost dans plus de 50 pays.

L'avenant renforce l'ambition de Geopost en matière de durabilité sur les questions environnementales et sociales et soutient son engagement envers les employés et les partenaires sur les droits de l'homme, les conditions de travail, la transparence et la responsabilité.

DPD Allemagne et GLS s'associent pour étendre leur réseau de points relais en Allemagne

En octobre 2024, DPD Allemagne et GLS ont annoncé un partenariat visant à étendre leur réseau de points relais et lancer un réseau ouvert et commun de consignes. Chaque opérateur vise à offrir un réseau de 20 000 points de livraison hors domicile aux commerçants et consommateurs d'ici trois ans.

2.1.3.3 La Banque Postale

Absorption de Tocqueville Finance par La Financière de l'Échiquier

La Financière de l'Échiquier (LFDE) a annoncé le 23 avril 2024 l'intégration juridique de Tocqueville Finance, une filiale de gestion actions de LBP AM, marquant la naissance d'un leader européen de la gestion de conviction. Avec 27 milliards d'euros d'encours et l'une des équipes de gestion les plus étoffées de la Place de Paris, LFDE se positionne désormais comme un acteur majeur, notamment dans les actions européennes, en alliant performances financières et extra-financières sur le long terme. Cette opération s'inscrit dans la continuité de l'acquisition de LFDE par LBP AM en juillet 2023 et vise à enrichir la gamme de LFDE avec de nouvelles expertises, tout en proposant des solutions dédiées sur les actifs cotés et réels, et en s'appuyant sur des approches ESG sur mesure.

Arrêt des activités de Ma French Bank

Le 20 décembre 2023, La Banque Postale avait annoncé avoir engagé une procédure pour étudier un projet de cessation des activités de Ma French Bank, la banque 100% mobile de La Banque Postale. Après une période de dialogue social qui s'est terminée le 25 avril 2024, Ma French Bank, filiale à 100% de

La Banque Postale, a entériné la cessation de ses activités et les modalités de sa mise en œuvre qui se fera suivant un processus progressif, sur une durée de 12 à 15 mois, à compter du mois de juin 2024 et jusqu'à l'été 2025.

Déploiement de dépôts à terme verts et sociaux par La Banque Postale

La Banque Postale a annoncé le 23 avril 2024 avoir enrichi son offre engagée avec le lancement d'une nouvelle solution de placement, les dépôts à terme verts et sociaux. Ces placements, destinés aux associations, aux bailleurs sociaux, aux entreprises publiques locales et aux entreprises, permettent de financer des projets responsables tels que les énergies renouvelables, la transition énergétique, la mobilité durable, l'accès au soin, l'éducation, le logement ou encore la finance inclusive., avec des durées allant d'un mois à dix ans. Il existe deux formules de placement : les DAT sociaux avec un premier placement de la SAREMM qui a investi 3,5 millions d'euros ; les DAT verts avec un premier dépôt à terme vert de 17 millions d'euros souscrit par Seqens, reflétant leur engagement envers la transition énergétique et sociale.

Nouveau partenariat entre La Banque Postale et la Banque Européenne d'Investissement (BEI)

La Banque Postale et la BEI, partenaires depuis 2015, ont annoncé le 10 juillet 2024 renouveler leur collaboration pour trois ans avec une nouvelle enveloppe de refinancement de 600 millions d'euros. Cette enveloppe, composée de deux fonds distincts, est destinée à financer d'une part la transition énergétique et climatique (400 millions d'euros), d'autre part le rail et la mobilité durable (200 millions d'euros). Les fonds seront disponibles pour une durée de 20 ans à des taux compétitifs, avec une période de trois ans pour leur allocation. Ce partenariat vise à soutenir des projets durables et innovants, renforçant ainsi l'engagement de La Banque Postale et de la BEI en faveur de la transition énergétique et de la mobilité durable.

Financement participatif : cessions de Lendopolis et de KissKissBankBank.com

En novembre 2024, Lendopolis, filiale à 100% de KissKissBankBank & Co, détenue par La Banque Postale, a été cédée à Lendosphere, filiale du Groupe 123 Investment Managers. La Banque Postale continuera de proposer l'offre de Lendopolis à ses clients bancaires et patrimoniaux. Ensemble, les deux plateformes ont financé plus de 600 millions d'euros de projets de transition énergétique, avec une base de plus de 100 000 investisseurs.

En décembre 2024, La Banque Postale a cédé la plateforme KissKissBankBank.com à Ulule, pionnier de l'accompagnement des créateurs et entrepreneurs en France. Cette cession vise à pérenniser l'activité de KissKissBankBank.com et poursuivre son développement.

Lancement de la carte bancaire à impact par La Banque Postale et le WWF France

La Banque Postale, en collaboration avec le WWF France, a lancé en décembre 2024 une carte bancaire à impact, une première parmi les banques traditionnelles françaises. Cette carte est disponible en bureau de poste et en ligne. Après le crédit immobilier à impact, cette carte à impact est une nouvelle offre de La Banque Postale visant à soutenir la transition écologique en finançant la rénovation énergétique des logements grâce aux dépôts des comptes courants associés à cette carte. Ce partenariat vise à promouvoir une finance responsable et à soutenir des initiatives écologiques concrètes.

Signature d'un accord de distribution exclusif entre CNP Assurances et Banco de Brasília

CNP Assurances a annoncé le 1^{er} juillet 2024 avoir signé un accord exclusif d'une durée de 20 ans avec Banco de Brasília (BRB) pour la distribution des produits *consórcio* et d'épargne auprès des 7,8 millions de clients du réseau de BRB. Ce partenariat s'inscrit dans la stratégie d'expansion de CNP Assurances en Amérique latine et vise à renforcer sa diversification au Brésil. La réalisation de l'opération est soumise à la validation de l'autorité de la concurrence brésilienne.

Entrée en négociations exclusives pour la cession de la filiale CNP Cyprus Insurance Holdings à Hellenic Bank Public Company Ltd

CNP Assurances a signé le 9 juillet 2024, un contrat de cession de ses activités d'assurance à Chypre et en Grèce au profit de Hellenic Bank Public Company Ltd. Cette transaction, qui devrait être finalisée d'ici le premier trimestre 2025, s'aligne sur la stratégie de CNP Assurances de se recentrer sur ses marchés clés tout en

poursuivant son expansion en Europe. La vente est conditionnée à l'approbation réglementaire et devrait avoir un impact marginal sur le ratio de couverture du SCR de CNP Assurances, de l'ordre de +0,7 point.

Intégration de la garantie « Aide à la famille » de CNP Assurances dans les contrats d'assurance emprunteur immobilier des Banques Populaires et Caisses d'Épargne

Depuis le 25 septembre 2024, les clients des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne bénéficient de la garantie « Aide à la famille » dans leurs contrats d'assurance emprunteur immobilier, co-assurés par CNP Assurances et BPCE Assurances, l'objectif étant de soutenir financièrement les parents dont les enfants sont touchés par la maladie ou en situation de handicap. CNP Assurances est le premier assureur à avoir intégré cette garantie dans un contrat d'assurance emprunteur sans surcoût pour l'assuré.

Décision d'UniCredit d'exercer son option d'achat sur la participation de CNP Assurances dans CNP UniCredit Vita

CNP Assurances a annoncé le 25 septembre 2024 la décision du Conseil d'administration d'UniCredit d'exercer son option d'achat sur les 51% des titres qu'elle détient dans leur co-entreprise italienne, CNP UniCredit Vita (CUV). Cette option est exercée conformément aux termes du pacte d'actionnaires et nécessite l'obtention des autorisations réglementaires habituelles. En 2023, CUV a réalisé un chiffre d'affaires de 2,8 milliards d'euros (8% du total CNP Assurances) et un résultat consolidé de 25 millions d'euros (1,6% du total CNP Assurances).

Partenariat entre CNP Caution et Garantme pour faciliter l'accès au logement

CNP Caution, filiale de CNP Assurances, et Garantme ont annoncé le 15 octobre 2024 la signature d'un partenariat pour offrir des solutions d'assurance locative et simplifier l'accès au logement. Le contrat d'assurance locative proposé par les deux partenaires permet aux locataires de bénéficier d'une caution solidaire pour le paiement du loyer et des charges locatives. Ce contrat, assuré par CNP Caution, est distribué par Garantme via son site internet www.garantme.fr, et s'adresse à toute personne physique cherchant un garant pour conclure un bail en France métropolitaine. Ce partenariat vise à créer des solutions d'assurance locative plus performantes et accessibles, tout en répondant aux besoins croissants du marché locatif.

Création de CNP Assurances Protection Sociale

CNP Assurances et La Mutuelle Générale ont annoncé le 2 janvier 2025 la création de CNP Assurances Protection Sociale, une société anonyme détenue à 65% par CNP Assurances Holding et à 35% par La Mutuelle Générale depuis le 31 décembre 2024. Ce partenariat s'inscrit dans les objectifs de développement des deux entités visant à devenir un leader sur le marché français dans le domaine de la protection sociale, couvrant la santé et la prévoyance, tant individuelles que collectives. La nouvelle entité ambitionne ainsi à protéger 1,4 million de personnes et à générer plus de 900 millions d'euros de chiffre d'affaires, en plus du 1,3 milliard d'euros de chiffre d'affaires de CNP Assurances en Protection Sociale, avec pour objectif de doubler la part de marché et de se rapprocher du Top 5 des acteurs de la protection sociale en France. L'impact sur le ratio de couverture du SCR de CNP Assurances sera limité à un ou deux points.

2.1.3.4 Grand Public et Numérique

Lancement d'un partenariat avec Vinted

En janvier 2024, Colissimo s'est associé à Vinted afin d'offrir de nouvelles options de livraison pour les achats de seconde main. Un nouveau service attractif de livraison où les acheteurs bénéficieront d'une livraison rapide et les vendeurs pourront expédier depuis chez eux ou en bureau de poste. La Poste pionnière en matière d'économie circulaire et de réemploi soutient le marché de la seconde main.

Finalisation de la cession de La Poste Telecom

En novembre 2024, le groupe La Poste et SFR ont finalisé la cession de leurs titres dans La Poste Telecom à Bouygues Telecom. Cette opération scelle un partenariat de long terme entre Bouygues Telecom et le groupe La Poste, permettant à La Poste Telecom de poursuivre son développement. Pour le groupe La Poste, cela marque la réussite de sa diversification sur le marché de la téléphonie mobile, tout en continuant la commercialisation des offres La Poste Mobile au sein du réseau postal.

Lancement de la première offre de Cybersécurité

En mars 2024, Docaposte a annoncé le lancement de la première offre complète clé en main de cybersécurité, adaptée aux besoins et aux moyens des TPE, PME, ETI, des collectivités territoriales et des établissements de santé. L'offre vise à simplifier l'accès à la cybersécurité pour toutes les organisations, en particulier celles qui sont vulnérables aux cyberattaques en raison de ressources

limitées. Elle regroupe des solutions de prévention, protection et réaction face aux cyberattaques, ainsi qu'un service de conseil en cybersécurité pour aider à construire un dispositif personnalisé. Docaposte intègre également deux partenariats privilégiés pour des solutions d'assurance cybersécurité (CNP Assurances et Dattak) et de réponse à incident (Formind) pour accompagner ses clients dans toutes les situations.

Obtention de la qualification SecNumCloud

En septembre 2024, Docaposte est devenu le premier éditeur du secteur de l'éducation à obtenir la qualification SecNumCloud SaaS 3.2 pour ses logiciels EDT, Pronote, Pronote Primaire et Hyperplanning. La qualification SecNumCloud garantit un hébergement des données exclusivement en France, dans des *datacenters* sécurisés, assurant la protection des données sensibles des établissements scolaires. Docaposte renforce donc son engagement en faveur d'un numérique éducatif responsable et maîtrisé.

Lancement de l'Espace Numérique pour l'Éducation et la Jeunesse (ENEJ)

En novembre 2024, Docaposte a lancé l'ENEJ, un espace numérique de travail nouvelle génération. Complémentaire avec l'application PRONOTE, l'ENEJ garantit une fluidité des parcours utilisateurs et réduit la redondance des fonctionnalités. L'objectif est de faciliter la relation entre les acteurs de la communauté éducative, les collectivités et les académies, dans un environnement sécurisé et souverain.

2.1.3.5 Immobilier

Lancement d'une nouvelle marque Mitwit

En septembre 2024, La Poste Immobilier a lancé Mitwit, une marque de coworking issue de la fusion de Startway et Multiburo, visant à devenir un acteur majeur en Europe avec une centaine de sites d'ici 2030.

Mitwit dispose de près de 50 sites en France, Belgique et Suisse, offrant des bureaux partagés ou privatifs, des salles de réunion et des services de domiciliation d'entreprise.

La marque met l'accent sur la flexibilité, la relation humaine et la responsabilité écologique, avec des rénovations minimisant l'impact environnemental.

Ouverture de la résidence Services Seniors Grand Poste

En octobre 2024, La Poste Immobilier, foncière du groupe La Poste, et Les Jardins d'Arcadie ont ouvert une résidence pour seniors autonomes à Saint-Étienne. Il s'agit de la troisième résidence issue du partenariat entre La Poste Immobilier et Les Jardins d'Arcadie, après Strasbourg et Brest.

Avec 86 logements modernes et équipés, ce projet vise à répondre aux besoins croissants de logements adaptés pour les seniors en France.

2.1.3.6 La Poste

Comités Sociaux Économiques (CSE) : mise en œuvre des nouvelles instances du dialogue social

En juillet et en septembre 2024, La Poste et les organisations syndicales ont signé les accords sur la mise en place des CSE. Cette évolution majeure, mise en œuvre à compter du 31 octobre 2024, transforme profondément les modalités du dialogue social à La Poste, ainsi que la gestion des activités sociales et culturelles.

2.2 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

2.2.1 Synthèse

Les informations financières présentées sont issues des comptes consolidés au 31 décembre 2024 du groupe La Poste.

	31/12/2024	31/12/2023	Exercice clos le 31 décembre			
			Variation vs N-1		Évolution à périmètre et change constants vs N-1	
(en millions d'euros)			(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)
PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE						
Produits opérationnels	34 569	34 073	+496	+1,5	+536	+1,6
Résultat d'exploitation (après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	2 950	1 680	+1 270	+75,6	+1 083	+64,3
Marge opérationnelle	8,5%	4,9%	-	-	-	-
Résultat net part du groupe	1 410	514	+896	n.s.	+679	n.s.
Marge nette	4,1%	1,5%	-	2,6 pts	-	1,9 pt
Free cash-flow	1 124	(437)	+1 561	n.s.	-	-
EBITDA ajusté	2 788	1 933	+856	+44,3	-	-
CHIFFRES CLÉS - LA BANQUE POSTALE						
Produit net bancaire	7 554	7 256	+299	+4,1	+324	+4,5
Coefficient d'exploitation ^(a)	64,6%	68,2%	-	-3,6 pts	-	-

(a) Ratio rapportant les frais de gestion au produit net bancaire (PNB) sans retraitement des intérêts douteux - Publié 2023 : ratio retraité des intérêts douteux.

	31/12/2024	31/12/2023	Exercice clos le 31 décembre	
			Variation vs N-1	
(en millions d'euros)			(en M€)	(en %)
INDICATEURS FINANCIERS CLÉS				
Dette nette	10 601	11 997	(1 396)	(11,6)
Dette nette/EBITDA ajusté	3,8	6,2	-	-
Capitaux propres part du groupe	23 373	22 424	+949	+4,2
Dette nette/capitaux propres	45,4%	53,5%	-	-8,1 pts
Résultat net/capitaux propres	6,0%	2,3%	-	3,7 pts
Common Equity Tier 1	17,8%	18,1%	-	-0,3 pt
LCR	165%	146%	-	19 pts
NSFR ^(a)	132%	132%	-	0 pt
Ratio crédits sur dépôts	91,9%	88,4%	-	3,5 pts
Taux de Couverture du SCR	237%	253%	-	-16 pts

(a) Donnée estimée.

2.2.1.1 Produits opérationnels

Les produits opérationnels du groupe La Poste s'établissent à 34 569 millions d'euros à fin décembre 2024, et augmentent de 496 millions d'euros par rapport à fin décembre 2023 soit +1,5%.

Cette évolution s'explique principalement par La Banque Postale en croissance sur sa conquête client et les activités colis (Colissimo et Geopost) qui bénéficient de la croissance des volumes.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023 retraité sectoriel	Exercice clos le 31 décembre			
			Variation vs N-1		Évolution à périmètre et change constants vs N-1	
			(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)
Services-Courrier-Colis	10 064	10 007	+57	+0,6	+52	+0,5
Geopost	15 796	15 679	+116	+0,7	+149	+1,0
La Banque Postale	7 554	7 256	+299	+4,1	+324	+4,5
Grand Public et Numérique	6 398	6 485	(87)	-1,3	(101)	-1,6
Autres secteurs et intercos	(5 243)	(5 355)	+112	-2,1	+113	-2,1
PRODUITS OPÉRATIONNELS	34 569	34 073	+496	+1,5	+536	+1,6

Les effets périmètre s'élèvent à -22 millions d'euros, répartis entre Geopost (-104 millions d'euros), La Banque Postale (+63 millions d'euros), Grand Public et Numérique (+14 millions d'euros) et Services-Courrier-Colis (+6 millions d'euros). Les effets change s'élèvent à -18 millions d'euros dont essentiellement -86 millions d'euros sur le réal brésilien et +72 millions d'euros sur la livre sterling.

À périmètre et change constants, les produits opérationnels du groupe augmentent de 536 millions d'euros par rapport à fin décembre 2023, soit +1,6%.

Cette évolution est marquée par les éléments suivants :

- chiffre d'affaires de la branche Services-Courrier-Colis à 10 064 millions d'euros, en augmentation organique de 52 millions d'euros, soit +0,5%. La baisse du courrier traditionnel (chiffre d'affaires du Courrier en recul de -113 millions d'euros) est compensée par la hausse de Colissimo, portée notamment par la croissance des volumes (+4,7%), et le développement des nouveaux services tiré par la filiale EDE et la hausse du pôle Santé & Autonomie ;
- chiffre d'affaires de la branche Geopost à 15 796 millions d'euros, en croissance organique de 149 millions d'euros (+1,0%). Cette croissance s'explique principalement par la hausse du chiffre d'affaires de Geopost de +254 millions d'euros tirée par la croissance des volumes de colis distribués (en croissance

organique de +2%) et plus particulièrement la croissance du marché du hors domicile qui progresse dans l'ensemble des pays européens. À noter la fermeture des activités de logistique urbaine d'Urby en 2023 qui génère une baisse du chiffre d'affaires de -22 millions d'euros par rapport à 2023 ;

- produit net bancaire de La Banque Postale à 7 554 millions d'euros, en croissance organique de 324 millions d'euros. Cette croissance s'explique notamment par la hausse sur les produits nets bancaires Bancassurance France (+132 millions d'euros) : sur les activités bancaires, la hausse est portée par la croissance des commissions sous l'effet de la dynamique commerciale et de la hausse des tarifs ; sur les revenus d'assurance, la hausse est tirée par la progression des revenus du compte propre. Sur la Bancassurance Internationale, les produits nets bancaires progressent également (+154 millions d'euros), notamment en Europe grâce à la hausse de la marge d'assurance et des revenus du compte propre ;
- chiffre d'affaires de la branche Grand Public et Numérique à 6 398 millions d'euros, en décroissance organique de 101 millions d'euros (-1,6%), sous l'effet du recul organique de -60 millions d'euros des activités commerciales dont -46 millions d'euros au titre des activités Courrier et du repli des activités pour compte de tiers en diminution de -41 millions d'euros.

2.2.1.2 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation du groupe après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint s'établit à fin décembre 2024 à +2 950 millions d'euros. Hors effets périmètre de 247 millions d'euros (dont essentiellement 146 millions d'euros de badwill liés à la prise de contrôle des activités de protection sociale de La Mutuelle Générale par CNP Assurances, dont 70 millions d'euros liés à la sortie de Stuart, et dont 36 millions d'euros liés à l'entrée de La Financière de l'Échiquier) et hors effets change de -60 millions d'euros (dont -52 millions sur le réal brésilien), la croissance

organique du résultat d'exploitation est de +1 083 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023. Cette évolution intègre un ensemble d'événements non récurrents significatifs dont le détail est présenté en chapitre dédié à l'analyse du Résultat net part du groupe. Retraité de ces éléments, et notamment du résultat de cession des titres La Poste Telecom, le résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint du groupe augmente de 266 millions d'euros à périmètre et change constants.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023 sectoriel retraité	Exercice clos le 31 décembre			
			Variation vs N-1		Évolution à périmètre et change constants vs N-1	
			(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)
Services – Courrier – Colis	(138)	1	(139)	n.s.	(139)	n.s.
Geopost	624	279	+345	n.s.	+261	+72,8
La Banque Postale	2 654	2 121	+533	+25,1	+425	+20,7
Grand Public et Numérique	98	38	+59	n.s.	+64	n.s.
Immobilier	95	100	(5)	-4,8	(5)	-4,8
Supports et Structures	(374)	(256)	(118)	+46,0	(118)	+46,0
Non affecté et éliminations	(9)	(603)	+594	-98,5	+594	-98,5
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	2 950	1 680	+1 270	+75,6	+1 083	+64,3

2.2.1.3 Résultat net

Le résultat net part du groupe, à +1 410 millions d'euros, augmente globalement de 896 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023. Après retraitement des effets périmètre de 242 millions d'euros, liés essentiellement à la prise de contrôle des activités de protection sociale de La Mutuelle Générale par CNP Assurances, l'intégration de La Financière de l'Échiquier par La Banque Postale,

la cession de Stuart par Geopost en 2023, et aux effets change de -25 millions d'euros, le résultat net part du groupe augmente de 679 millions d'euros. Après retraitement des événements comptables significatifs de 2024 et de 2023⁽¹⁾, il augmente de 26 millions d'euros par rapport à fin décembre 2023 à périmètre et change constants.

2.2.1.4 Variation de la dette nette

La dette nette du groupe à 10 601 millions d'euros à fin décembre 2024 a diminué de 1 396 millions d'euros au cours de l'année 2024.

La variation de dette du groupe se caractérise par un free cash-flow généré de 1 124 millions d'euros, en augmentation de 1 561 millions d'euros par rapport à 2023, auquel s'ajoute le solde net excédentaire des opérations de croissance externe de +341 millions d'euros dont 496 millions d'euros liés à la cession des titres La Poste Telecom.

2.2.2 Résultats opérationnels par secteur d'activité

2.2.2.1 Synthèse des résultats opérationnels par secteur d'activité

L'information sectorielle est présentée conformément à la norme IFRS 8 – Secteurs opérationnels.

Un secteur est un sous-ensemble pour lequel une information financière distincte est disponible et régulièrement revue par la Direction générale du groupe en vue de lui affecter des ressources et d'évaluer sa performance.

Les critères retenus pour déterminer les secteurs d'activité sont notamment les suivants : nature des produits distribués, type ou catégorie de clients auxquels ils sont destinés, processus de production, réseau de distribution et environnement réglementaire. La définition des secteurs opérationnels est basée sur l'organisation existante en matière de pilotage au sein du groupe La Poste.

Publié 31/12/2024 (en millions d'euros)	Services- Courrier- Colis	Geopost	La Banque Postale	Grand Public et Numérique	Immobilier	Supports et Structures	Non affecté	Élim.	Total
CA & PNB Externes	7 974	15 664	7 514	3 158	116	0	144	-	34 569
CA & PNB Intersecteurs	2 091	132	41	3 240	837	1 310	0	(7 652)	-
Produits opérationnels	10 064	15 796	7 554	6 398	954	1 311	144	(7 652)	34 569
REX avant résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	(138)	624	2 621	83	104	(374)	(25)	16	2 911
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	0	33	14	(9)	0	0	0	39
REX APRÈS RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	(138)	624	2 654	98	95	(374)	(25)	16	2 950

(1) Cf. section 2.2.3.2 « Résultat net part du groupe ».

Retraité sectoriel 31/12/2023 (en millions d'euros)	Services- Courrier- Colis	Geopost	La Banque Postale	Grand Public et Numérique	Immobilier	Supports et Structures	Non affecté	Élim.	Total
CA & PNB Externes	7 901	15 554	7 185	3 190	107	0	135	-	34 073
CA & PNB Intersecteurs	2 106	126	70	3 295	791	1 314	0	(7 702)	-
Produits opérationnels	10 007	15 679	7 256	6 485	898	1 314	135	(7 702)	34 073
REX avant résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	1	278	2 098	26	101	(256)	(583)	(20)	1 645
Résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	0	24	12	(1)	0	0	0	35
REX APRÈS RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	1	279	2 121	38	100	(256)	(583)	(20)	1 680

L'information sectorielle 2023 a été retraitée afin de prendre en compte le transfert, intervenu en 2024, de la société Docaposte BPO IS entre le secteur Grand Public et Numérique et le secteur Services-Courrier-Colis.

2.2.2.2 Services-Courrier-Colis

La branche Services-Courrier-Colis regroupe :

- l'activité courrier entreprise de La Poste SA (collecte, tri, distribution de correspondances, de publicité et de presse), l'activité e-PAQ (petits paquets import e-commerce) ainsi que les nouveaux services de proximité (logistique de proximité, économie circulaire) ;
- l'activité colis (Colissimo) de La Poste SA, spécialiste de la livraison rapide et des colis de moins de 30 kg aux particuliers, BtoC en France et à l'export ;
- l'ensemble des activités des filiales intervenant sur les marchés de diversification :
 - marketing direct et data-marketing (Mediaposte),
 - solutions de logistique et e-logistique (Viaposte),
 - prestation de santé à domicile et prévention de la perte d'autonomie (Santé & Autonomie),
 - efficacité énergétique, économie circulaire (Nouveaux Services).

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023 retraité sectoriel	Variation vs N-1 (en M€)	(en %)	Évolution à périmètre et change constants vs N-1 (en M€)	(en %)
Chiffre d'affaires	10 064	10 007	57	+0,6	52	+0,5
dont CA Courrier Maison Mère	6 608	6 722	(113)	-1,7	(113)	-1,7
dont CA Colis	2 255	2 176	79	+3,6	79	+3,6
dont CA Filiales Services-Courrier-Colis	1 201	1 109	92	+8,3	86	+7,8
Charges opérationnelles	(10 202)	(10 006)	(196)	+2,0	(190)	+1,9
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	(138)	1	(139)	n.s.	(139)	n.s.
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	0	0	-	0	-
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	(138)	1	(139)	N.S.	(139)	N.S.

Activité Courrier

Le chiffre d'affaires s'établit à 6 608 millions d'euros, en baisse de -113 millions d'euros, soit -1,7% par rapport au 31 décembre 2023. Cette évolution s'explique notamment par :

- un effet volume de -341 millions d'euros sur la base du chiffre d'affaires entreprise donnant lieu à trafic, soit -8,3%. Cette décroissance est partiellement compensée par la hausse tarifaire entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2024 de +6,6% en moyenne représentant un impact de +274 millions d'euros sur le chiffre d'affaires donnant lieu à trafic ;
- une augmentation de +63 millions d'euros au titre des élections européennes et des élections législatives de 2024 ;

- une baisse du courrier à l'international de -18 millions d'euros et de -24 millions d'euros sur les nouveaux services en lien notamment avec le transfert du chiffre d'affaires des tablettes vers La Poste E-éducation partiellement compensé par une hausse de l'activité de Logissimo.

Activité Colissimo

Le chiffre d'affaires s'établit à 2 255 millions d'euros, en augmentation de +79 millions d'euros, soit +3,6% par rapport au 31 décembre 2023. Cette évolution s'explique principalement par la croissance des volumes de +4,7% à jours ouvrés équivalents et par des hausses tarifaires. Le volume des colis distribués s'établit à 443 millions d'objets⁽¹⁾.

(1) Au périmètre BSCC, c'est-à-dire hors Colis Grand Public.

Activité des Filiales Services-Courrier-Colis

Le chiffre d'affaires s'établit à 1 201 millions d'euros, en hausse organique de 86 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023 soit 7,8%.

- Les activités du pôle Mediaposte enregistrent une hausse organique de +8 millions d'euros, liée principalement à Sogec et à la hausse de ses ventes de billets et coupons promotionnels (+14 millions d'euros).
- Les filiales du pôle Nouveaux Services affichent un chiffre d'affaires en hausse organique de +67 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023, en lien avec le transfert du chiffre d'affaires des tablettes au sein de La Poste E-éducation.
- Le pôle Santé & Autonomie enregistre une croissance organique de +14 millions d'euros, tirée principalement par le développement commercial d'Asten (+13 millions d'euros).
- Le pôle Viaposte affiche une augmentation organique de +1 million d'euros, tirée principalement par la croissance des offres de transport externes de la filiale VTm.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est de -138 millions d'euros, en baisse organique de -139 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023 sous l'effet d'un ensemble d'événements non récurrents significatifs⁽¹⁾. Retraité de ces éléments, le résultat d'exploitation est en repli de -33 millions d'euros qui s'explique principalement par :

- un résultat d'exploitation de l'activité Courrier en baisse de -127 millions d'euros, sous l'effet du repli de l'activité, atténué par des mesures de contention des charges d'exploitation ;
- un résultat d'exploitation de l'activité Colissimo en augmentation de +26 millions d'euros, portée principalement par la croissance des volumes et une bonne maîtrise des charges d'exploitation ;
- un résultat d'exploitation des filiales en croissance organique retraitée de +67 millions d'euros principalement liée à la transformation des activités imprimés publicitaires de la filiale Mediaposte France.

2.2.2.3 Geopost

L'activité de la branche Geopost regroupe :

- Geopost, qui opère les activités de colis rapide et express en France et à l'étranger ;
- Asendia, qui propose des solutions de courriers transfrontières.

Pour rappel les activités de logistique urbaine d'Urby ont été fermées en 2023 et les activités d'Alturing ont été intégrées dans Geopost.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023	Variation vs N-1		Évolution à périmètre et change constants vs N-1	
			(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)
Chiffre d'affaires	15 796	15 679	+116	+0,7	+149	+1,0
dont CA Geopost	13 249	13 028	+222	+1,7	+254	+2,0
dont CA Asendia	2 546	2 623	(77)	-2,9	(76)	-2,9
dont CA Urby	0	22	(22)	-99,5	(22)	-99,5
dont CA Alturing	0	7	(7)	-100,0	(7)	-100,0
Charges opérationnelles	(15 172)	(15 401)	+229	-1,5	+112	-0,7
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	624	278	+345	n.s.	+261	+72,9
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	0	(0)	-32,6	(0)	+37,2
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	624	279	+345	N.S.	+261	+72,8

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la branche Geopost s'élève à 15 796 millions d'euros, en hausse de +116 millions d'euros, soit +0,7% par rapport au 31 décembre 2023. Les effets périmètre de -104 millions d'euros sont essentiellement liés à la cession de Stuart en novembre 2023 et à l'intégration d'Absolutely. Les effets change sont de +71 millions d'euros, dont +72 millions d'euros sur la livre sterling, +46 millions d'euros sur le zloty polonais et -17 millions d'euros sur le réal brésilien. À périmètre et change constants, la croissance est de +149 millions d'euros, soit +1,0%.

Le chiffre d'affaires de Geopost s'établit à 13 249 millions d'euros en progression organique de +254 millions d'euros, soit +2,0%, dans un contexte macroéconomique en légère amélioration mais toujours défavorable, caractérisé par une croissance limitée du Produit intérieur brut (PIB) en Europe et des niveaux d'inflation qui demeurent élevés malgré le recul amorcé en 2024.

Le volume des colis distribués par Geopost s'établit à 2 138 millions de colis, en croissance organique de +2% par rapport au 31 décembre 2023. Au sein de la croissance globale, la croissance du hors domicile est la plus significative. Cette croissance est tirée principalement par les flux en provenance de Chine sur les marchés des pays Baltes et de l'Europe centrale et orientale.

(1) Cf. section 2.2.3.2 « Résultat net part du groupe ».

Les dynamiques des principaux pays dans lesquels Geopost est présent sont les suivantes :

- le chiffre d'affaires au Royaume-Uni s'établit à 2 410 millions d'euros, en décroissance organique de -16 millions d'euros. Cette diminution est principalement due à des conditions de marché très concurrentielles, qui ont affecté négativement le chiffre d'affaires malgré une légère croissance des volumes ;
- le chiffre d'affaires en France s'élève à 2 353 millions d'euros, en croissance organique de +98 millions d'euros, portée principalement par la croissance des volumes ;
- le chiffre d'affaires en Allemagne s'établit à 2 145 millions d'euros, en croissance organique de +33 millions d'euros, malgré des volumes en baisse de -4,8%. Cette évolution s'explique par un mix client favorable induit par la progression des flux internationaux et par les hausses tarifaires ;
- le chiffre d'affaires en Italie s'élève à 1 839 millions d'euros, en décroissance organique de -80 millions d'euros qui s'explique principalement par une baisse des volumes de -7,3% ;
- le chiffre d'affaires en Pologne s'établit à 989 millions d'euros, en hausse organique de +107 millions d'euros grâce à la croissance de +13% des trafics ;
- le chiffre d'affaires d'Asendia s'établit à 2 546 millions d'euros, en baisse organique de -76 millions d'euros dont +56 millions d'euros sur l'activité Logistique et -133 millions d'euros sur l'activité Numérique.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint s'établit à +624 millions d'euros, en augmentation de +345 millions d'euros. Après retraitement des effets périmètre et change de +84 millions d'euros, principalement liés à la cession de Stuart, la croissance organique est de +261 millions d'euros sous l'effet d'un ensemble d'événements non récurrents significatifs⁽¹⁾. Retraité de ces éléments, le résultat d'exploitation est en repli de -98 millions d'euros.

La contribution de la branche Geopost au résultat net part du groupe s'élève à +28 millions d'euros, en croissance de +225 millions d'euros à périmètre et change constants, sous l'effet d'un ensemble d'événements non récurrents significatifs⁽¹⁾. Retraité de ces éléments, le résultat net part du groupe est en repli de -14 millions d'euros, la baisse du résultat d'exploitation étant compensée par une évolution favorable de la quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence de +50 millions d'euros (retraite des dépréciations des titres⁽¹⁾ de Ninja Van et d'Aramex) et une baisse de l'impôt sur les sociétés de +28 millions d'euros.

2.2.2.4 La Banque Postale

Ce secteur d'activité regroupe La Banque Postale, ses filiales et les coûts des personnels de La Poste travaillant exclusivement pour La Banque Postale refacturés par La Poste à La Banque Postale régis par une convention de répartition de frais.

Activités commerciales

(encours en milliards d'euros)	31/12/2024	31/12/2023	Variation	
		retraité	(en Md€)	(en %)
ÉPARGNE BILAN	201,5	205,5	(4,0)	-2,0
Dépôts à vue	77,1	80,0	(2,9)	-3,7
Épargne ordinaire	100,0	97,5	+2,5	+2,6
Livret A	69,6	68,5	+1,1	+1,6
LEP	9,5	8,7	+0,9	+10,2
LDD	12,2	11,2	+1,0	+8,7
Autres livrets	8,7	9,1	(0,4)	-4,7
Épargne logement	22,0	25,4	(3,4)	-13,4
Autres	2,3	2,5	(0,2)	-7,7
ÉPARGNE HORS BILAN	373,4	368,9	+4,5	+1,2
OPCVM ^(a)	12,5	12,0	+0,5	+4,2
Assurance-Vie ^(b)	361	357	+4,0	+1,1
CRÉDITS CLIENTÈLE	127,1	124,6	+2,4	+1,9
Crédits immobiliers	74,5	74,3	+0,2	+0,3
Crédits à la consommation	6,4	6,1	+0,4	+5,8
Autres crédits	1,7	1,7	(0,0)	-0,4
Financements ^(c)	44,4	42,6	+1,9	+4,4

(a) Périmètre Bancassurance France y compris Louvre Banque Privée, hors Banque des Entreprises et du Développement Local.

(b) Périmètre CNP Assurances (France et international) et autres assureurs LBP - tous distributeurs et réseau - donnée 2023 publiée.

(c) Financements Banque des Entreprises et du Développement Local y compris affacturage.

(1) Cf. section 2.2.3.2 « Résultat net part du groupe ».

L'activité commerciale est en retrait sur l'année 2024 avec des encours d'épargne bilan en baisse de -2,0% et des encours de crédits à la clientèle en hausse (+1,9%) par rapport à 2023.

Les encours de dépôt à vue à 77,1 milliards d'euros, sont en baisse de 2,9 milliards d'euros sur un an (-3,7%). L'épargne ordinaire est en progression de +2,6% sur douze mois à 100,0 milliards d'euros, avec une bonne contribution des encours de Livret A en hausse de +1,6% à 69,6 milliards d'euros dont le taux est maintenu à 3,0% jusqu'au 1^{er} février 2025. Les encours LEP progressent de +10,2% (+0,9 milliard d'euros) suite au rehaussement de son plafond, passant de 7 700 euros à 10 000 euros, depuis le 1^{er} octobre 2023.

La collecte brute d'assurance vie s'établit à 30,0 milliards d'euros (+7,0%), avec un taux d'unités de compte (UC) qui demeure à un niveau élevé (47,7%), soutenue par une bonne dynamique commerciale en France et en Europe.

En Prévoyance/Protection, les primes acquises s'élèvent à 6,5 milliards d'euros à fin décembre 2024 (-2,7%). En IARD, les primes acquises s'établissent à 1,1 milliard d'euros (+0,3%). Le taux d'équipement en assurances non-vie atteint 31% (+0,8 point sur un an).

La production de crédit immobilier s'élève à 6,9 milliards d'euros en 2024, en baisse de 15,2% par rapport à 2023, dans un marché immobilier toujours en contraction au premier semestre, en lien avec des taux d'intérêt élevés et une baisse limitée des prix immobiliers, une production de crédits qui se redresse cependant depuis l'été 2024 (+19% au second semestre 2024 par rapport au second semestre 2023) dans un contexte de reprise des transactions. Les encours de crédits immobiliers sont en légère hausse à +0,3% sur un an à 74,5 milliards d'euros.

Dans un contexte de marché en reflux, la production de crédit à la consommation est en hausse de 2,8% sur un an pour s'établir à 2,7 milliards d'euros à fin 2024. Les encours de crédit à la consommation à 6,4 milliards d'euros progressent, quant à eux, de +0,4 milliard d'euros (+5,8%).

La production totale de financements de la Banque des Entreprises et du Développement Local (BEDL) atteint 20,3 milliards d'euros sur l'année 2024, soit une hausse de 25,4% sur un an. Les encours de financement de la BEDL s'établissent à 44,4 milliards d'euros, en hausse de +4,4% sur un an. Les encours de financement aux grandes entreprises atteignent 10,1 milliards d'euros (-2,6%) et les encours de financement des PME/ETI progressent de 8,6% à 12,2 milliards d'euros. Les financements aux Institutions financières et aux Grandes institutions sont les plus dynamiques avec une croissance de l'encours de 17,0%, à hauteur de 2,4 milliards d'euros. Les encours des financements au secteur public local sont en hausse de 4,4% pour s'établir à 19,7 milliards d'euros soutenus par une production record d'un montant de

11,8 milliards d'euros (+25%). La BEDL reste ainsi le premier prêteur⁽¹⁾ bancaire des collectivités locales pour la neuvième année consécutive.

La production d'affacturage (CA acheté) s'élève à 24,9 milliards d'euros, en progression de 7,8%.

Performance opérationnelle

Le produit net bancaire (PNB) de La Banque Postale s'élève à 7 554 millions d'euros en 2024, en hausse de 299 millions d'euros, malgré la dégradation du contexte économique.

La marge nette d'intérêts (MNI) est en baisse de -5,0% (-86 millions d'euros) pour atteindre 1 620 millions d'euros, impactée par la fin de la rémunération des réserves obligatoires par la BCE et le renchérissement du coût des ressources avec toutefois un redressement des marges.

Les commissions sont en hausse de +7,7% (+203 millions d'euros), essentiellement sur les commissions bancaires (+89 millions d'euros) et les commissions financières (dont +52 millions sur l'assurance vie) sous l'effet de la hausse de la tarification et de l'effet de la dynamique commerciale.

Les revenus de l'assurance sont en hausse de +133 millions d'euros soutenus par la progression des revenus du compte propre (+444 millions d'euros), sous l'effet d'une meilleure performance des placements à court terme et des effets de base favorables, partiellement atténuée par une baisse de la marge d'assurance (-252 millions d'euros) en raison d'une année 2023 intégrant des éléments exceptionnels favorables, notamment en assurance emprunteur et prévoyance en France et au Brésil (baisse de la sinistralité).

Les frais de gestion de la branche sont en baisse de -1,2% par rapport à fin décembre 2023, à 4 817 millions d'euros, grâce à une gestion maîtrisée des charges sur les activités bancaires en ligne avec le plan d'économies lancé en 2023 et la fin de la contribution au FRU⁽²⁾.

Le résultat brut d'exploitation de la branche, à 2 737 millions d'euros, est en hausse de 15,0%. Le coefficient d'exploitation s'établit à 64,6% en baisse de 3,6 points.

Le coût du risque, à -231 millions d'euros, est en hausse (+30 millions d'euros par rapport à fin décembre 2023) dans un contexte de dégradation des conditions économiques. Rapporté aux encours de crédit, il se situe à un niveau bas à 13 points de base reflétant la faible exposition aux secteurs les plus impactés par le contexte économique actuel et une gestion prudente des risques.

La contribution de la branche La Banque Postale au résultat net part du groupe s'élève à 1 329 millions d'euros, en hausse de +24,2% (+11,6% à périmètre et change constants).

(1) Classement « Observatoire Finance Active de la dette des collectivités locales 2024 ».

(2) Fonds de Résolution Unique.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023	Variation		Variation à PCC	
			(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)
Produit net bancaire	7 554	7 256	299	+4,1	324	+4,5
Frais de gestion ^(a)	(4 817)	(4 875)	58	-1,2	68	-1,4
Résultat brut d'exploitation	2 737	2 381	356	+15,0	392	+17,0
Coût du risque	(231)	(201)	(30)	+15,1	(30)	+15,1
Gains et pertes sur autres actifs	115	(82)	197	n.s.	52	-
Résultat d'exploitation avant QP du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	2 621	2 098	523	+25,0	414	+20,4
Coefficient d'exploitation LBP ^(b)	64,6%	68,2%	-	-3,6 pts	-	-4,0 pts
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	33	24	10	+40,3	11	+49,8
Résultat d'exploitation après QP du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	2 654	2 121	533	+25,1	425	+20,7
Impôts sur les sociétés	(1 016)	(781)	(234)	+30,0	(251)	+33,2
QP du résultat net des sociétés mises en équivalence	0	0	0	-	0	-
Intérêts minoritaires	(310)	(270)	(40)	+14,8	(53)	+21,0
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	1 329	1 070	+259	+24,2	+121	+11,6
dont Bancassurance France	548	434	+114	+26,3	+44	+10,2
dont Bancassurance Internationale	320	317	+3	+0,8	+29	+10,0
dont Banque Patrimoniale & Gestion d'Actifs	93	84	+10	+11,5	(9)	-11,4
dont Banque des Entreprises et du Développement Local	215	207	+8	+4,0	+8	+4,0
dont Hors Pôles	152	28	+124	n.s.	+49	n.s.

(a) Le montant des frais de gestion intègre un effet positif de la refacturation La Poste Services Financiers pour 66,3 millions d'euros au 31 décembre 2024 et un effet positif pour 74,6 millions d'euros au 31 décembre 2023.

(b) Ratio rapportant les frais de gestion au PNB sans retraitement des intérêts douteux - Publié 2023 : ratio retraité des intérêts douteux.

Bancassurance France

Le PNB, à 5 525 millions d'euros, est en hausse de +2,4%. Les revenus de l'assurance progressent (+3%) portés par la hausse des revenus du compte propre (+398 millions d'euros) consécutive principalement à la baisse moins importante de l'immobilier et à une meilleure performance des placements court terme ; cette hausse est partiellement atténuée par la baisse de la marge d'assurance (-283 millions d'euros) marquée par une année 2023 importante en boni exceptionnels en Prévoyance/Protection. Les revenus de la banque progressent (+2%) : la baisse de la MNI impactée par des effets de base défavorables (notamment l'effet de la fin de la rémunération des réserves obligatoires par la BCE) et la décollecte des dépôts est compensée par la croissance des commissions bancaires et financières (assurance vie) sous l'effet de la hausse tarifaire et de la dynamique commerciale.

Les frais de gestion sont en baisse de -1,3% malgré le contexte inflationniste grâce au pilotage des coûts.

Le résultat net part du groupe, à 548 millions d'euros, est en hausse de +26,3% (114 millions d'euros) intégrant un badwill de 70 millions d'euros lié à l'opération CNP Assurances Protection Sociale.

Bancassurance Internationale

Le PNB, à 1 340 millions d'euros, est en hausse de +5,1% (+13,0% à périmètre et change constants) portée par l'Europe (+27%) sous l'effet de la hausse de la marge d'assurance (+62 millions d'euros en lien principalement avec la baisse des rachats sur CVA⁽¹⁾) et la hausse des revenus du compte propre (notamment un effet de base favorable sur CUV⁽²⁾ qui avait dégagé en 2023 des moins-values obligatoires). Cette hausse en Europe est atténuée par la baisse en Amérique Latine notamment expliquée par une baisse de la marge d'assurance.

Les frais de gestion sont en hausse de 35 millions d'euros (+56 millions d'euros à périmètre et change constants) en lien avec la hausse des impôts et taxes en Italie (contribution exceptionnelle au fonds de garantie) et la hausse des frais en Amérique latine dans un contexte inflationniste.

Le résultat net part du groupe, à 320 millions d'euros, est en hausse de 3 millions d'euros (+29 millions d'euros à périmètre et change constants).

(1) CNP Vita Assicura est détenue à 100% par CNP Assurances depuis fin 2022.

(2) CNP UniCredit Vita est détenue à 51% par CNP Assurances et à 49% par UniCredit.

Banque Patrimoniale et Gestion d'Actifs

Le PNB, à 466 millions d'euros, est en progression de +20,1% (+3,8% à périmètre constant) portée par la gestion d'actifs grâce à l'impact favorable de l'intégration de LFDE (63 millions d'euros) et à des effets de marché favorables. La banque patrimoniale est pénalisée par le renchérissement du coût des ressources et de la baisse de la production de crédits immobiliers.

Les frais de gestion sont en hausse de +19,2% en lien avec l'intégration de LFDE et l'accompagnement au développement de la banque patrimoniale (+20 sites en un an).

Le résultat net part du groupe est de 93,3 millions d'euros, en hausse de +11,5% (10 millions d'euros) dont l'effet entrée de périmètre de LFDE (18 millions d'euros).

Banque des Entreprises et du Développement Local

Le PNB, à 957 millions d'euros, est en hausse de +5,6%, portée par le dynamisme des activités de financement, notamment les financements non spécialisés (+25%), et de financement d'actifs et de projets.

Structure financière

	31/12/2024	31/12/2023	Variation
Bilan (en milliards d'euros)	741	738	0,4%
SOLVABILITÉ			
Fonds propres CET1 (en milliards d'euros)	16,7	17,5	-4,4%
Ratio Common Equity Tier 1	17,8%	18,1%	-0,3 pt
Ratio de solvabilité	21,8%	22,2%	-0,4 pt
Ratio de levier	6,7%	7,3%	-0,6 pt
Ratio MREL subordonné (LRE)	9,7%	10,2%	-0,5 pt
Ratio MREL subordonné (RWA)	28,1%	27,6%	0,5 pt
Taux de couverture du SCR ^(a)	237%	253%	-16 pts
LIQUIDITÉ			
Ratio LCR	165%	146%	19 pts
Ratio NSFR	132%	132%	0 pt
Ratio crédits/dépôts	91,9%	88,4%	3,5 pts

(a) Au périmètre CNP Assurances Holding.

La Banque Postale présente une structure bilancielle solide avec des ratios de capital supérieurs aux exigences réglementaires.

Le ratio Common Equity Tier 1 s'établit à 17,8% au 31 décembre 2024 (-0,3 point par rapport à fin décembre 2023), soit une marge de +8,4 points au-dessus de l'exigence réglementaire de 9,37%⁽¹⁾.

Le ratio global de solvabilité s'établit à 21,8% au 31 décembre 2024 (-0,4 point par rapport à fin décembre 2023), soit une marge de +8,0 points au-dessus de l'exigence réglementaire de 13,74%.

Les frais de gestion sont en hausse de +2,1% traduisant un effet de ciseaux positif.

Le résultat net part du groupe s'élève à 215 millions d'euros (8 millions d'euros par rapport à fin décembre 2023).

Hors Pôles

Le résultat net part du groupe du Hors Pôles s'élève à 152 millions d'euros par rapport à 28 millions d'euros à fin décembre 2023, soit +124 millions. Les résultats se caractérisent par les éléments suivants :

- une baisse de la contribution FRU et FGDR qui passe d'une charge de 61 millions d'euros à fin décembre 2023 à un produit de 6 millions d'euros à fin décembre 2024 dans les frais de gestion (-67 millions d'euros) ;
- un effet positif de l'opération CNP Assurances Protection Sociale générant un badwill de 75,9 millions d'euros liés au retraitement des passifs IFRS 17 en engagements sociaux aux bornes du périmètre La Poste.

Le taux de couverture du SCR de CNP Assurances s'élève à 237% au 31 décembre 2024 (-16,0 points par rapport au 31 décembre 2023).

À fin décembre 2024, le ratio de levier s'établit à 6,7%⁽²⁾, supérieur au minimum réglementaire de 3%.

La structure de liquidité est solide, marquée par un ratio crédits sur dépôts à 91,9%, traduisant une bonne capacité de financement de sa croissance. Les ratios de liquidité demeurent à un niveau élevé avec un ratio LCR à 165% et un ratio NSFR à 132%, des niveaux au-dessus des exigences réglementaires.

2.2.2.5 Grand Public et Numérique

La branche Grand Public et Numérique commercialise les produits et services postaux, financiers et téléphoniques auprès des particuliers et des professionnels en s'appuyant sur le Réseau La Poste et sur les solutions et services numériques du groupe, dans le cadre d'une relation client omnicanale. Elle porte également la transformation numérique du groupe.

Les activités de la branche Grand Public et Numérique sont organisées en deux pôles :

- un premier qui regroupe les activités commerciales de la branche, avec principalement les activités Courrier et Colis ainsi que les filiales numériques Docaposte, LP11 et La Poste Services à la Personne (LPSAP) ;
- un second qui rassemble les activités et services pour compte de tiers avec les refacturations du réseau et les projets transverses de la direction numérique.

(1) Exigences applicables au 1^{er} janvier 2025 hors « Pillar 2 Guidance » (P2G), complétées des exigences globales de coussins applicables au 31 décembre 2024 (dont le coussin contracyclique).

(2) Ratio de levier excluant 100% de l'épargne centralisée à la Caisse des Dépôts conformément aux dispositions du Règlement CRR2.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023 retraité sectoriel	Variation vs N-1		Évolution à périmètre et change constants vs N-1	
			(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)
Chiffre d'affaires	6 398	6 485	(87)	-1,3	(101)	-1,6
dont activités commerciales	3 176	3 222	(46)	-1,4	(60)	-1,9
dont activités et services pour compte de tiers	3 222	3 263	(41)	-1,3	(41)	-1,3
Charges opérationnelles	(6 315)	(6 459)	+145	-2,2	+164	-2,5
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	83	26	+57	n.s.	+63	+269
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	14	12	+2	+15,1	+2	+15,1
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	98	38	+59	N.S.	+64	+181

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'établit à 6 398 millions d'euros, en diminution de -87 millions d'euros, soit -1,3% par rapport à fin décembre 2023. Après retraitement des effets périmètre et change de +14 millions d'euros qui concernent Docaposte pour +19 millions d'euros (liés à l'intégration des sociétés Maincare, Weliom, Axonal) et LP11 pour -5 millions d'euros (cession d'Optelo), la baisse organique du chiffre d'affaires est de -101 millions d'euros par rapport à fin décembre 2023 soit (-1,6%).

Activités commerciales

Le chiffre d'affaires des activités commerciales s'établit à 3 176 millions d'euros, en décroissance organique de -60 millions d'euros qui se décompose de la manière suivante :

- les activités Grand Public enregistrent une baisse organique de -41 millions d'euros pour un chiffre d'affaires qui s'élève à 2 279 millions d'euros. Cette baisse est principalement due au recul des activités Courrier de -46 millions d'euros sous l'effet d'une baisse des volumes de -15% partiellement compensée par un effet prix de +9%. Les activités Colis ont augmenté de +11 millions d'euros grâce à une croissance des volumes de +5% stimulée notamment par les envois des petits pros et de l'offre Vinted ;
- les filiales numériques (Docaposte, LP11, LPSAP) enregistrent un chiffre d'affaires de 877 millions d'euros en repli organique de -22 millions d'euros. LP11 a connu une croissance organique de +5 millions d'euros tirée essentiellement par ses filiales Marketshot et Bortal compensant le repli du chiffre d'affaires de Docaposte (-26 millions d'euros) qui malgré le développement des activités dans les Services de Confiance Numérique, voit son chiffre d'affaires reculer dans les Entreprises de Services Numériques en lien avec un marché en ralentissement ;
- les autres activités commerciales⁽¹⁾ augmentent de +2 millions d'euros par rapport à fin décembre 2023 et atteignent 20 millions d'euros.

Activités et services pour compte de tiers

Les facturations pour compte de tiers s'établissent à 3 222 millions d'euros en diminution de -41 millions d'euros qui s'explique principalement par une baisse de la refacturation vers la tête de groupe de -128 millions d'euros compensée par une hausse de la refacturation vers La Banque Postale de +75 millions d'euros.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint s'établit à 98 millions d'euros, en hausse de 64 millions d'euros à périmètre et change constants par rapport au 31 décembre 2023.

Cette évolution s'explique principalement par :

- un résultat d'exploitation du Réseau en baisse de -37 millions d'euros qui s'explique principalement par une variation défavorable des provisions sur le personnel ;
- un résultat d'exploitation Grand Public et Numérique en hausse de +90 millions d'euros sous l'effet de la hausse tarifaire au 1^{er} janvier 2024, alors qu'aucune augmentation n'avait été appliquée en 2023. Cependant, cette hausse est partiellement atténuée par un impact défavorable lié à la baisse structurelle des volumes Courrier ;
- un résultat d'exploitation des Filiales Numériques en augmentation de 6 millions d'euros à périmètre et change constants.

(1) Chiffre d'affaires externe de Digiposte, de l'Identité Numérique et des commissions sur les clients externes du réseau.

2.2.2.6 Autres Secteurs

La Poste Immobilier

La Poste Immobilier regroupe la filiale Poste Immo et la direction de l'immobilier de La Poste SA.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023	Variation vs N-1		Évolution à périmètre et change constants vs N-1	
			(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)
Chiffre d'affaires	954	898	+56	+6,2	+56	+6,2
Charges opérationnelles courantes	(867)	(833)	(34)	+4,1	(34)	+4,1
Résultat de cession	17	36	(19)	-52,4	(19)	-52,4
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	104	101	+3	+3	+3	+3
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	(9)	(1)	(7)	n.s.	(7)	n.s.
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	95	100	(5)	-4,8	(5)	-4,8

Le chiffre d'affaires du pôle Immobilier s'établit à 954 millions d'euros, en hausse de +56 millions d'euros par rapport à fin décembre 2023, soit +6,2%, qui s'explique essentiellement par la progression des loyers sous l'effet de l'application des coefficients d'indexation (+5,8% soit 36 millions d'euros).

Le résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint, s'élève à 95 millions d'euros, en baisse de -5 millions d'euros par rapport à fin décembre 2023. Cette baisse s'explique principalement par une baisse du résultat de cession d'actifs de -19 millions d'euros et par un impact défavorable sur la quote-part de résultat des sociétés en contrôle

conjoint de -7 millions d'euros en lien avec la dépréciation des immeubles de la SCI Résidences Seniors La Poste, partiellement compensés par l'impact de l'indexation des loyers patrimoniaux de +20 millions d'euros.

Supports et Structures

Le secteur Supports et Structures correspond aux coûts du siège, des directions et des services mutualisés ainsi que de la filiale de gestion de flotte de véhicules Véhiposte. Ces coûts font principalement l'objet de refacturations aux branches.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023	Variation vs N-1	
			(en M€)	(en %)
Chiffre d'affaires	1 311	1 314	(3)	-0,2
Charges opérationnelles	(1 685)	(1 570)	(115)	+7,3
Résultat d'exploitation avant quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	(374)	(256)	(118)	+46,0
Quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	0	0	+0	+0,0
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT	(374)	(256)	(118)	+46,0

Le chiffre d'affaires s'établit à +1 311 millions d'euros, en baisse de -3 millions d'euros par rapport à fin décembre 2023. Ce chiffre d'affaires est essentiellement composé d'une part, des produits intragroupe résultant de la facturation des prestations fournies aux autres branches d'activité pour +1 196 millions d'euros et d'autre part, des frais de siège groupe refacturés au titre des *management fees* pour +98 millions d'euros.

Le résultat d'exploitation, après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint, s'établit à -374 millions d'euros, soit -118 millions d'euros par rapport à fin décembre 2023. Cette baisse s'explique principalement par une hausse des charges de personnel de -84 millions d'euros en lien avec une variation défavorable des provisions sur les dispositifs de fin de carrière et la fin de la rémunération des dépôts à vue des retraités.

Charges non affectées

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023	Variation vs N-1	
			(en M€)	(en %)
Coût net de la présence territoriale	(663)	(619)	(44)	+7,1
Autres produits et charges opérationnels	657	36	+622	n.s.
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(25)	(583)	+558	-95,7

Les charges non affectées comprennent les coûts de la mission d'accessibilité du service universel postal, les coûts de la mission d'aménagement du territoire, l'abattement sur la fiscalité locale correspondant et la part de charges liées aux dispositifs de fin de carrière considérés comme transverses au groupe et donc non affectés aux branches, ainsi que la part non affectée de la compensation du service universel postal et en 2024, le résultat de cession des titres La Poste Telecom.

L'évolution de +558 millions d'euros du résultat d'exploitation par rapport à fin décembre 2023 s'explique essentiellement par le résultat de cession des titres La Poste Telecom à hauteur de 513 millions d'euros.

2.2.3 Autres agrégats clés du compte de résultat

2.2.3.1 Résultat financier

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre			
	31/12/2024	31/12/2023	Variation vs N-1	
			(en M€)	(en %)
Charge nette d'intérêt	(246)	(212)	(34)	+16,0
Variation de juste valeur y compris <i>spread</i> de crédit de la dette	11	2	+9	n.s.
Coût de l'endettement financier net	(235)	(211)	(25)	+11,8
Autres éléments du résultat financier	(29)	(28)	(0)	+1,0
RÉSULTAT FINANCIER	(264)	(239)	(25)	+10,5

Le résultat financier se dégrade de 25 millions d'euros par rapport à fin décembre 2023. Il représente au total une charge de 264 millions d'euros avec un coût de l'endettement financier net de 235 millions d'euros en augmentation de 25 millions d'euros et d'autres éléments du résultat financier correspondant à une charge de 29 millions d'euros stable par rapport à 2023.

La charge nette d'intérêts qui est de 246 millions d'euros augmente de 34 millions d'euros par rapport à 2023. La charge d'intérêts sur emprunts et dérivés associés a augmenté de 16 millions d'euros sous les effets conjugués de l'augmentation du coût moyen de la dette obligataire après couverture (1,65% en 2024 pour 1,55% en 2023) et d'une hausse limitée de l'encours moyen de cette dette. La hausse des taux est également à l'origine d'une hausse de 23 millions d'euros de la charge d'intérêt sur passifs de location. Ces hausses de charge d'intérêts ont été en partie compensées par une hausse des produits de trésorerie (5 millions d'euros) avec une

hausse du taux de rendement moyen du portefeuille de placements qui passe de 3,25% en 2023 à 3,84% en 2024 et l'effet favorable de la composante taux d'un dérivé de change GBP destiné à compenser l'incidence du change sur un prêt intragroupe (9 millions d'euros).

Les autres éléments du résultat financier (charge de 29 millions d'euros en 2024), demeurent stables par rapport à 2023, avec toutefois une baisse de 18 millions d'euros de la charge de désactualisation de la provision pour dispositifs de fin de carrière et pour les avantages postérieurs à l'emploi en lien avec la diminution des taux d'actualisation utilisés fin décembre 2023 par rapport à décembre 2022. Cette baisse est compensée par un effet favorable en 2023 de 18 millions d'euros provenant d'une dette à coût amorti envers un actionnaire minoritaire d'une des filiales du groupe et correspondant à des dividendes futurs à verser.

2.2.3.2 Résultat net part du groupe

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023	Exercice clos le 31 décembre			
			Variation vs N-1		Évolution à périmètre et change constants vs N-1	
			(en M€)	(en %)	(en M€)	(en %)
Produits opérationnels	34 569	34 073	+496	+1,5	+536	+1,6
Charges opérationnelles	(31 658)	(32 428)	+770	-2,4	+539	-1,7
Résultat d'exploitation	2 911	1 645	+1 266	+77,0	+1 075	+65,1
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	39	35	+4	+11,3	+8	+26,4
REX après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint	2 950	1 680	+1 270	+75,6	+1 083	+64,3
Résultat financier	(264)	(239)	(25)	+10,5	(25)	+10,5
Résultat courant avant impôt	2 686	1 441	+1 245	+86,4	+1 059	+73,1
Impôt sur le résultat	(801)	(496)	(305)	+61,4	(329)	+70,9
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	(164)	(169)	+6	-3,3	+10	-6,0
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	1 722	776	+946	N.S.	+740	+91,4
Résultat net part du groupe	1 410	514	+896	n.s.	+679	n.s.
Intérêts minoritaires	312	262	+50	+19,1	+61	+25,2

Le résultat net part du groupe s'établit à 1 410 millions d'euros à fin décembre 2024, en progression de 896 millions d'euros par rapport à 2023.

Les effets périmètre de 242 millions d'euros sont principalement liés à la prise de contrôle des activités de protection sociale de La Mutuelle Générale par CNP Assurances (146 millions d'euros), à la cession de Stuart fin 2023 par Geopost (84 millions d'euros) et à l'intégration de La Financière De l'Échiquier en 2023 par La Banque Postale (20 millions d'euros). Les effets de change de -25 millions d'euros proviennent essentiellement du réal brésilien (-15 millions d'euros) et du peso argentin (-13 millions d'euros).

Après retraitement des effets périmètre et change (217 millions d'euros), le résultat net part du groupe augmente de 679 millions d'euros par rapport à 2023, dont 654 millions d'euros induits par des événements non récurrents significatifs.

La principale composante de cette évolution est portée par le résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint, qui est en croissance organique de 1 083 millions d'euros pour une bonne part sous l'effet d'événements non récurrents significatifs survenus en 2023 et en 2024 qui induisent une augmentation de +817 millions d'euros, dont la décomposition est la suivante :

- résultat de cession des titres La Poste Telecom en 2024 de 513 millions d'euros ;
- reprise de 32 millions d'euros en 2024 de provisions sur réductions tarifaires sur les centres de vacances par suite de l'accord signé par La Poste dans le cadre du futur CSE ;
- solde net de l'impact de la réforme sur les régimes de retraite et des actions de médiation déployées par le groupe en 2023 pour un montant de -77 millions d'euros ;
- enregistrement en 2023 d'une charge opérationnelle nette de -169 millions d'euros consécutive à une procédure judiciaire sur des sujets fiscaux et sociaux relatifs à des prestations de sous-traitance impliquant une filiale italienne de Geopost (BRT) sur des faits antérieurs à la prise de contrôle par le groupe La Poste ;
- cession de la société Stuart en 2023 ayant induit une incidence en 2024 par rapport à 2023 de +74 millions d'euros correspondant aux moins-values sur cession de titres, et provision pour risques et charges destinée à couvrir les dépenses qui pourront être engagées dans le cadre de la fiducie mise en place dans le cadre de l'opération ;

- dépréciation et enregistrement de provisions pour risques portant sur l'arrêt de l'activité des structures URBV en 2023 pour un montant global de -33 millions d'euros et reprise partielle de 9 millions d'euros en 2024 ;
- reprise de dépréciation d'actifs de la filiale DPD Russie en 2024 pour un montant de +22 millions d'euros, la cession envisagée en 2022 n'ayant pu être réalisée dans le cadre des conditions de conformité fixées par le groupe ;
- cession du dépôt de Massy pour un montant de +19 millions d'euros (Chronopost) ;
- reprise partielle en 2023 des dépréciations des actifs Courrier maison mère enregistrées en 2022 de +61 millions d'euros ;
- dépréciation complète des actifs de la société Happytal en 2024 pour un montant de -19 millions d'euros et enregistrement d'une perte de valeur de -43 millions d'euros sur l'écart d'acquisition de l'UGT Santé ;
- incidence en 2024 par rapport à 2023 de +27 millions d'euros induite par la mise en œuvre de la transformation imprimés publicitaire exécutée dans le cadre d'un plan de restructuration des activités de Mediaposte décidé en 2023 ayant conduit à une dépréciation de certains des actifs pour un montant de -31 millions d'euros avec une charge complémentaire de -4 millions d'euros en 2024 ;
- dépréciation des sociétés Esy-com pour -3 millions d'euros, et Geoptis pour -5 millions d'euros en 2024 ;
- complément de provisions de -11 millions d'euros en 2024 consécutif à la décision d'arrêt de l'offre Ma French Bank prise fin 2023, après -107 millions d'euros en 2023, induisant un écart net de +97 millions d'euros ;
- incidence de -58 millions d'euros en 2024 liée à la fin de rémunération des réserves obligatoires ;
- enregistrement par CNP Assurances en 2023 d'une charge de -116 millions d'euros correspondant notamment à l'impact des cessions des sociétés iSalud, Outlet Invest et à la dépréciation du goodwill de la SCI Lamartine ;
- enregistrement en 2024 d'une moins-value de cession de -26 millions d'euros au titre de la cession prévue pour 2025 de la société CNP Cyprus Insurance Holding (application de la norme IFRS 5).

Retraité de ces éléments non récurrents et hors effets périmètre et change, le résultat d'exploitation après quote-part du résultat net des sociétés sous contrôle conjoint, est en croissance de +266 millions d'euros marquée par une progression du chiffre d'affaires et renforcée par une bonne maîtrise des charges opérationnelles.

La charge d'impôt sur le résultat est en augmentation organique de 329 millions d'euros, dont 88 millions d'euros d'écarts défavorables générés par des événements non récurrents survenus en 2023 et en 2024 dont :

- effet sur l'impôt sur les sociétés de l'impact de la réforme des retraites et des actions de remédiation pour un montant de +46 millions d'euros en 2023 ;
- charge d'impôt applicable au résultat de cession des titres La Poste Telecom de -13 millions d'euros en 2024 ;
- impact sur impôts des autres événements non récurrents significatifs survenus en 2024 pour un montant de -9 millions d'euros et en 2023 pour un montant de +20 millions d'euros.

Retraité des événements non récurrents significatifs survenus en 2023 et 2024, la charge d'impôt du groupe augmente de -241 millions d'euros, dont -220 millions d'euros pour CNP Assurances.

Le résultat financier qui représente une charge de 264 millions d'euros, se dégrade de -25 millions d'euros par rapport à fin décembre 2023. Hors effets périmètre et change et hors incidence des événements non récurrents significatifs, il se dégrade légèrement de -11 millions d'euros.

La quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence s'établit à -164 millions d'euros avec en 2024 une dépréciation complémentaire des titres de la société Aramex de -71 millions d'euros (dépréciation de -114 millions d'euros en 2023) et une dépréciation de -79 millions d'euros des titres de la société Ninja Van. Après retraitement de ces événements significatifs, et à périmètre et change constants, la quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence progresse de 48 millions d'euros, avec notamment une amélioration des résultats de Yurtici Kargo (+12 millions d'euros) et de Ninja van (+28 millions d'euros).

Enfin, la part de résultat net revenant aux intérêts minoritaires, augmente de 50 millions d'euros. À périmètre et change constants, elle augmente de 61 millions d'euros, et de 36 millions d'euros hors événements non récurrents (dont litige BRT).

2.3 ENDETTEMENT ET SOLIDITÉ FINANCIÈRE

Les tableaux présentés ci-dessous sont aménagés pour prendre en compte la coexistence d'activités bancaires et d'activités industrielles et commerciales au sein d'un même groupe et donner une appréciation plus économique de leur contribution respective à la génération de trésorerie du groupe.

La Poste, en tant que maison mère du groupe, assure en effet le financement des activités industrielles et commerciales et les besoins en fonds propres de La Banque Postale. Dans ce cadre, La Banque Postale, bien que consolidée par intégration globale, est appréhendée ci-dessous au travers des dividendes qu'elle distribue à sa maison mère, considérés comme les flux de trésorerie qui restent disponibles pour le groupe, une fois satisfaites les obligations réglementaires en termes de fonds propres.

Ainsi, la dette nette du groupe ne prend pas directement en compte La Banque Postale pour laquelle ce concept n'est pas pertinent. La dette nette du groupe varie donc essentiellement en fonction des éléments suivants :

- la capacité des activités industrielles et commerciales à dégager des flux de trésorerie disponibles excédentaires (excédent brut d'exploitation, variation du besoin en fonds de roulement, investissements et croissance externe éventuelle) ;
- les dividendes versés par La Banque Postale à La Poste (dont les coupons des titres hybrides AT1) ou provenant des entités mises en équivalence et inversement les augmentations de capital éventuelles dans ces entités ;
- la charge d'impôt sur les sociétés résultant notamment du groupe d'intégration fiscale constitué entre La Poste et ses filiales ;
- le coût des capitaux employés par La Poste, mesuré au travers des intérêts versés sur la dette nette et des dividendes versés à ses actionnaires.

2.3.1 Free cash-flow

Le free cash-flow généré par le groupe à fin décembre 2024 est de 1 124 millions d'euros en augmentation de 1 561 millions d'euros par rapport à fin décembre 2023.

Cette progression s'explique par une augmentation de 437 millions d'euros de l'excédent brut d'exploitation, une augmentation de 771 millions d'euros des dividendes reçus de La Banque Postale et par une hausse de 856 millions d'euros des flux de trésorerie liée aux remboursements d'impôt sur les bénéfices, consécutive à

l'incidence favorable de l'entrée de CNP Assurances dans le dispositif d'intégration fiscale du groupe. La baisse des achats d'actifs corporels et incorporels (219 millions d'euros) contribue également à la hausse du free cash-flow. Ces hausses multiples sont en partie atténuées par des écarts défavorables provenant de 2023 sur la variation de besoin en fonds de roulement (244 millions d'euros) et des provisions RH hors dispositifs de fin de carrière (353 millions d'euros).

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre			
	31/12/2024	31/12/2023	Variation vs N-1	
			(en M€)	(en %)
Excédent brut d'exploitation	1 414	977	+437	+44,8
Dividendes reçus des SME	1 373	602	+771	n.s.
Provisions RH hors dispositifs de fin de carrière	1	354	(353)	-99,8
EBITDA ajusté	2 788	1 933	+856	+44,3
Variation BFR	(176)	67	(244)	n.s.
Achats d'actifs corporels et incorporels	(1 251)	(1 470)	+219	-14,9
Cessions d'actifs corporels et incorporels	85	119	(35)	-29,0
Intérêts financiers nets versés (hors IFRS 16)	(89)	(48)	(41)	+87,0
Impôts sur les bénéfices	778	(78)	+856	n.s.
CICE imputé/généré	(1)	(0)	(0)	+53,3
Remboursement des passifs de location	(873)	(851)	(23)	+2,6
Charge d'intérêts sur passifs de location	(137)	(110)	(27)	+24,9
FREE CASH-FLOW	1 124	(437)	+1 561	N.S.

EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté est de 2 788 millions d'euros à fin décembre 2024. Il augmente de 856 millions d'euros par rapport à fin décembre 2023.

L'excédent brut d'exploitation, à 1 414 millions d'euros, progresse de 437 millions d'euros (dont branche Geopost +147 millions d'euros, branche Services-Courrier-Colis +98 millions d'euros et branche Grand Public et Numérique +102 millions d'euros). Cette progression se caractérise par une hausse du chiffre d'affaires du périmètre hors banque de 222 millions d'euros et une baisse des charges de 215 millions d'euros. L'EBE de l'année 2023 avait été impacté par l'enregistrement d'une charge de 165 millions d'euros consécutive à l'enregistrement d'une amende subie par Geopost en Italie.

Les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence (SME) (1 373 millions d'euros), sont également en hausse de 771 millions d'euros, sous l'effet du versement en 2024 d'un dividende exceptionnel par La Banque Postale de 1 000 millions d'euros.

L'effet induit par le versement de ce dividende exceptionnel est atténué par la régularisation en 2024 d'un acompte sur dividende de 100 millions d'euros versé par La Banque Postale en 2023.

Les provisions RH hors dispositifs de fin de carrière sont en écart défavorable de 353 millions d'euros dont 293 millions d'euros en lien avec une reprise de provision en 2023, consécutive à la suppression d'un avantage postérieur à l'emploi au bénéfice des retraités de La Poste.

Achats d'actifs corporels et incorporels

Les décaissements de trésorerie sur achats d'actifs corporels et incorporels baissent de 219 millions d'euros par rapport à 2023 pour s'établir à 1 251 millions d'euros. Cette évolution est composée d'une diminution de 381 millions d'euros des investissements réalisés et d'une variation des dettes de fournisseurs d'immobilisations en écart défavorable de 162 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre			
	31/12/2024	31/12/2023	Variation vs N-1	
			(en M€)	(en %)
Services-Courrier-Colis	(227)	(251)	+25	-9,9
Geopost	(425)	(471)	+47	-9,9
Grand Public et Numérique	(141)	(168)	+27	-15,9
Immobilier	(199)	(318)	+119	-37,5
Supports & Autres	(260)	(262)	+1	-0,5
ACHAT D'ACTIFS INCORPORELS ET CORPORELS	(1 251)	(1 470)	+219	-14,9
Variation des fournisseurs d'immobilisations	108	(54)	+162	n.s.
INVESTISSEMENTS RÉALISÉS HORS BANQUE	(1 143)	(1 524)	+381	-25,0

Les achats d'actifs incorporels et corporels concernent :

- branche Services-Courrier-Colis : 227 millions d'euros, en diminution de 25 millions d'euros. Les investissements réalisés, en légère diminution, ont profité d'une optimisation des moyens alloués à la maintenance de l'outil industriel et aux investissements informatiques ;
- branche Geopost : 425 millions d'euros, en diminution de 47 millions d'euros. Cette baisse s'explique par la livraison en 2023 de projets majeurs, notamment les caisses mobiles en

Allemagne et des projets de dépôts au Royaume-Uni. Les projets pour 2024 se concentrent sur les investissements informatiques, l'augmentation de la capacité de traitement des livraisons et l'élargissement du réseau de distribution. Les principaux projets incluent le déploiement de consignes en Pologne, les investissements dans un centre de tri en Croatie, ainsi que des projets répartis sur l'ensemble des dépôts constituant le réseau allemand ;

- branche Grand Public et Numérique : 141 millions d'euros, en diminution de 27 millions d'euros liée à la mise en production de programmes de transformation. Ces investissements sont en lien avec les projets de transformation du Réseau, le lancement de nouveaux services à destination de la clientèle professionnelle et les investissements informatiques ;
- pôle Immobilier : 199 millions d'euros, en diminution de 119 millions d'euros. Cette évolution s'explique par une réduction des investissements du groupe, notamment en ce qui concerne la nature des travaux de rénovation des bureaux de poste, et le développement de la logistique ;
- supports et autres : 260 millions d'euros en diminution de 1 million d'euros. Les investissements réalisés, relativement stables, concernent principalement l'acquisition de véhicules pour le groupe et les investissements informatiques dans les infrastructures et les solutions transverses.

Cessions d'actifs corporels et incorporels

Les cessions d'actifs corporels et incorporels diminuent de 35 millions d'euros par rapport à 2023 et s'élèvent à 85 millions d'euros, évolution marquée par une baisse des volumes de cession du pôle immobilier de 51 millions d'euros et une hausse des cessions réalisées par Geopost de 24 millions d'euros sur ses actifs logistiques.

Autres éléments du Free cash-flow

La variation de besoin en fonds de roulement qui génère en 2024 un flux de trésorerie négatif de 176 millions d'euros est en écart défavorable de 244 millions d'euros par rapport à 2023, dont 112 millions d'euros proviennent de la finalisation des transactions avec l'État italien au titre de l'amende subie par Geopost.

Les flux de trésorerie sur intérêts financiers nets versés (89 millions d'euros en 2024) augmentent de 41 millions d'euros principalement sous l'effet d'une variation défavorable des intérêts courus non échus (40 millions d'euros), le solde net des charges et produits d'intérêts financiers demeurant stable.

Les flux de trésorerie générés par les impôts qui représentent un flux positif de trésorerie de 778 millions d'euros sont en écart favorable de 856 millions d'euros par rapport à 2023 essentiellement en raison du remboursement par la DGFIP d'un excédent de versement d'impôt sur les sociétés par CNP Assurances en 2023, première année de son entrée dans le dispositif d'intégration fiscale du groupe et du versement par CNP Assurances à La Poste SA des acomptes d'impôt annuels de ses entités juridiques faisant partie du groupe d'intégration fiscale, pour la première fois en 2024.

Les remboursements de passifs de location et la charge d'intérêt sur passifs de location augmentent respectivement de 23 millions d'euros et de 27 millions d'euros.

2.3.2 Endettement et solidité financière

2.3.2.1 Variation de la dette nette

La dette nette du groupe s'établit à 10 601 millions d'euros à fin décembre 2024, en diminution de 1 396 millions d'euros en 2024 avec pour principaux éléments de variation, un free cash-flow positif de 1 124 millions d'euros, auquel s'ajoute le solde net des opérations de croissance externe (+341 millions d'euros) dont

496 millions d'euros liés à la cession des titres La Poste Telecom. Le flux de trésorerie sur augmentation de capital de 43 millions d'euros correspond à la quote-part des actionnaires minoritaires sur une augmentation de capital de 103 millions d'euros conduite par la filiale Asendia.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre			
	31/12/2024	31/12/2023	Variation vs N-1	
			(en M€)	(en %)
Free cash-flow	1 124	(437)	+1 561	n.s.
Dividendes versés	(30)	(136)	+106	-78,1
Croissance externe et actifs financiers nets	341	(595)	+935	n.s.
Variation des dettes de location financement	7	(209)	+216	n.s.
Variation des ICNE sur instruments financiers	(1)	(36)	+35	-97,8
Augmentation/réduction de capital	43	1	+42	n.s.
Financement perpétuel	0	0	+0	-
Incidence des Variations périmètre et change sur dette	(18)	(14)	(4)	+26,2
Neutralisation provisions RH hors DFC	(1)	(354)	+353	-99,8
Autres éléments du flux de trésorerie des opérations	(70)	(32)	(38)	n.s.
Autres éléments de variation de la dette nette	1	+5	(4)	-86,0
Variation dette nette	1 396	(1 806)	+3 202	n.s.
Dette nette à l'ouverture	11 997	10 191	+1 806	+17,7
DETTE NETTE CLÔTURE (PUBLIÉ)	10 601	11 997	(1 396)	-11,6

Incidence des opérations de croissance externe et achats d'actifs financiers sur la dette nette du groupe

Le solde net des flux liés à la croissance externe et aux mouvements sur actifs financiers est de +341 millions d'euros, en augmentation de 935 millions d'euros par rapport à 2023, avec pour composantes les éléments suivants :

- cessions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise pour un montant de 495 millions correspondant essentiellement à la cession des titres La Poste Telecom ;
- acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise pour un montant de 24 millions d'euros comprenant notamment l'achat de titres de participation LineUP7 ;
- acquisitions d'actifs financiers pour un montant de 63 millions d'euros, et cessions pour un montant de 27 millions d'euros (dépôts et cautionnement, achat et cessions de titres non consolidés et mouvements sur comptes courants) ;

achats d'intérêts minoritaires pour un montant de 95 millions d'euros, provenant majoritairement de rachat d'intérêts minoritaires Asten Santé, MN Santé, AR24, *Open value* et complément de prix eShopworld ainsi que d'une cession partielle de titres C Chez Vous.

Dividendes versés par le groupe en 2024

Le groupe n'a pas versé de dividendes en 2024, les opérations figurant à cette rubrique correspondent à des opérations diverses pour un montant global de 30 millions d'euros au titre des dividendes ou assimilés. Ce montant se décompose de la manière suivante :

- 6 millions d'euros versés aux actionnaires minoritaires présents dans les filiales du groupe ;
- 23 millions d'euros inscrits en dividendes versés et correspondant à la rémunération de titres subordonnés hybrides perpétuels souscrits en 2018 et inscrits aux fonds propres du groupe.

2.3.2.2 Variation de la trésorerie

La trésorerie du groupe à fin décembre 2024 a augmenté de 522 millions d'euros. Elle atteint ainsi 4 172 millions d'euros, pour une position à l'ouverture de l'exercice de 3 650 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre			
	31/12/2024	31/12/2023	Variation vs N-1	
			(en M€)	(en %)
Free cash-flow	1 124	(437)	+1 561	n.s.
Dividendes versés	(30)	(136)	+106	-78,1
Croissance externe et actifs financiers nets	341	(595)	+935	n.s.
Encaissements provenant des nouveaux emprunts	652	2 659	(2 007)	-75,5
Remboursement des emprunts (hors passifs de location)	(1 655)	(2 244)	+589	-26,3
Augmentation/réduction de capital	43	1	+42	n.s.
Financement perpétuel	0	0	+0	-
Variation actifs financiers de gestion de trésorerie	(2)	380	(382)	n.s.
Autres flux liés aux opérations de financement	(13)	(49)	+36	-73,7
Effet change et changement de méthode	10	3	+7	n.s.
Flux de trésorerie intragroupe	124	(86)	+210	n.s.
Neutralisation provisions RH hors DFC	(1)	(354)	+353	-99,8
Autres éléments du flux de trésorerie des opérations	(70)	(32)	(38)	n.s.
Variation de la trésorerie	523	(887)	+1 410	n.s.
Trésorerie à l'ouverture	3 650	4 537	(887)	-19,6
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	4 172	3 650	+523	+14,3

Cette variation de trésorerie provient principalement des éléments suivants :

- une génération de trésorerie de 1 477 millions d'euros issue du solde net du *Free cash-flow* généré (1 124 millions d'euros) net des provisions RH hors dispositifs de fin de carrière (-1 million d'euros), des dividendes versés (-30 millions d'euros correspondant à la rémunération de titres hybrides souscrits par le groupe), des flux de trésorerie liés aux variations de capital (+43 millions d'euros) et des flux de trésorerie liés aux opérations de croissance externe et achats d'actifs financiers (+341 millions d'euros) ;

- une variation nette de trésorerie provenant des encaissements liés aux nouveaux emprunts et aux remboursements des emprunts hors IFRS 16 de -1 003 millions d'euros avec principaux mouvements des tombées de billets de trésorerie de 600 millions d'euros compensés par des émissions d'un montant identique (Encours des billets de trésorerie stable à 200 millions d'euros à fin décembre 2024) et le remboursement d'un emprunt obligataire de 1 000 millions d'euros arrivé à échéance au cours du dernier trimestre 2024 ;

- un flux de trésorerie intragroupe de 124 millions d'euros correspondant principalement à l'évolution de la situation financière nette envers La Banque Postale et principalement due à l'évolution du solde des comptes courants de La Poste SA à La Banque Postale à 9 millions d'euros à fin décembre 2024 pour une position à 122 millions d'euros fin 2023 ;
- une hausse de trésorerie provenant des mouvements sur actifs financiers de gestion de trésorerie de 2 millions d'euros, liée aux variations de l'encours des placements à plus de trois mois ;
- une hausse induite par les autres flux liés aux opérations de financement de 13 millions d'euros.

2.3.2.3 Dette brute

L'endettement brut du groupe a baissé de 983 millions d'euros en 2024. Il est désormais de 15 040 millions d'euros à fin décembre 2024.

Le détail de l'endettement brut est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre			
	31/12/2024	31/12/2023	Variation vs N-1	
			(en M€)	(en %)
Obligations	10 277	11 261	(984)	-8,7
Obligations court terme	749	1 000	(250)	-25,0
Obligations moyen et long terme	9 527	10 261	(733)	-7,1
Bons La Poste	50	51	(0)	-0,9
Bons La Poste Court terme	50	51	(0)	-0,9
Bons La Poste Moyen et Long terme	0	0	+0	-
Billets de trésorerie	200	200	+0	+0,0
Billets de trésorerie Court terme	200	200	+0	+0,0
Billets de trésorerie Moyen et Long terme	0	0	+0	-
Dépôts et cautionnements reçus	50	58	(8)	-13,8
Dépôts et cautionnements reçus Court terme	5	6	(1)	-23,0
Dépôts et cautionnements reçus Moyen Long terme	46	52	(7)	-12,8
Intérêts courus	108	112	(3)	-2,9
Intérêts courus	108	112	(3)	-2,9
Dette subordonnée	0	(0)	+0	-100,0
Passifs de location	4 071	4 078	(7)	-0,2
Passifs de location Court terme	851	812	+39	+4,8
Passifs de location Moyen Long terme	3 220	3 266	(46)	-1,4
Autres hors passifs de location	284	264	+20	+7,6
Autres Court terme	172	144	+27	+18,9
Autres Moyen Long terme	112	119	(7)	-6,1
ENDETTEMENT BRUT	15 040	16 023	(983)	-6,1
Endettement Brut Court terme	2 135	2 325	(189)	-8,1
Endettement Brut Moyen Long terme	12 905	13 698	(793)	-5,8

La dette obligataire du groupe à fin décembre 2024 (10 277 millions d'euros, hors emprunts hybrides et y compris green bond) est constituée de 13 lignes obligataires à taux fixe d'origine, « variabilisés » pour certains, puis remise à taux fixes le cas échéant en fonction des anticipations de remontée des taux.

2.3.2.4 Dette nette

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre			
	31/12/2024	31/12/2023	Variation vs N-1	
			(en M€)	(en %)
Dette brute à la clôture	15 040	16 023	(983)	-6,1
Trésorerie	(4 172)	(3 649)	(523)	+14,3
Autres éléments d'actif	(268)	(376)	+109	-28,9
ENDETTEMENT NET FIN DE PÉRIODE	10 601	11 997	(1 396)	-11,6

L'endettement net du groupe s'élève à 10 601 millions d'euros à fin décembre 2024. Il diminue de 1 396 millions d'euros au cours de 2024 avec une dette brute qui diminue de 983 millions d'euros, une trésorerie en hausse de 523 millions d'euros (voir chapitre dédié) et les autres éléments d'actifs en baisse de 109 millions d'euros.

Les autres éléments d'actifs qui s'élèvent à -268 millions d'euros sont essentiellement constitués des éléments suivants :

- dérivés actifs associés à la dette avec une juste valeur de 8 millions d'euros, stables par rapport à fin décembre 2023 ;
- placements à échéance supérieurs à trois mois à l'origine pour un montant de 215 millions d'euros, qui sont en baisse de 7 millions d'euros par rapport à fin décembre 2023 ;
- situation financière nette envers La Banque Postale en position créditrice de 28 millions d'euros pour une position créditrice de 152 millions d'euros à fin décembre 2023.

2.3.3 Capitaux propres et structure financière

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre			
	31/12/2024	31/12/2023	Variation vs N-1	
			(en M€)	(en %)
Capitaux propres part du groupe (ouverture)	22 424	21 381	+1 042	+4,9
Augmentation de capital	0	316	(316)	-100,0
Résultat net part du groupe	1 410	514	+896	n.s.
Distribution de dividendes	0	(421)	+421	-100,0
Rémunération de titres hybrides subordonnés perpétuels	(159)	(151)	(9)	+5,9
erves recyclables et non recyclables	178	753	(575)	-76,3
Écart de conversion	(502)	108	(610)	n.s.
Écarts actuariels	(20)	(24)	+5	-19,9
Transactions avec les intérêts minoritaires	(52)	(7)	(46)	n.s.
Autres éléments	94	(46)	+140	n.s.
Capitaux propres part du groupe (clôture)	23 373	22 424	+949	+4,2
Intérêts minoritaires	7 202	8 345	(1 142)	-13,7
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS (CLÔTURE)	30 575	30 769	(193)	-0,6

Les capitaux propres part du groupe s'élèvent à 23 373 millions d'euros à fin décembre 2024. Ils augmentent de 949 millions d'euros sous l'effet principalement du résultat net part du groupe (1 410 millions d'euros) et de la variation des écarts de conversion (-502 millions d'euros) essentiellement portée par CNP Assurances. Les réserves, recyclables et non recyclables, varient de 178 millions d'euros, avec une hausse de 55 millions d'euros pour les réserves recyclables et de 123 millions d'euros pour les réserves non recyclables.

Les intérêts minoritaires s'élèvent à 7 202 millions d'euros, en diminution de 1 142 millions d'euros, en lien notamment avec une opération de remboursement de TSSDI par CNP Assurances pour un montant de 556 millions d'euros.

2.3.4 Une notation financière solide

À la suite de l'abaissement de la note de l'État français, S&P Global Ratings a révisé en 2024 la notation du groupe La Poste à « A », perspective stable. La notation financière par l'agence Fitch Ratings reste inchangée.

Agences	Notation long terme	Notation court terme	Perspective	Dernière publication
S&P Global Ratings	A	A-1	Stable	31 octobre 2024
Fitch Ratings	A+	F1+	Stable	26 novembre 2024

2.4 PERSPECTIVES ET ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

2.4.1 Perspectives

Dans un contexte marqué par le repli progressif de l'inflation et des taux d'intérêt, l'économie mondiale devrait croître de 2,7% en 2025, avec une tendance baissière due à l'incertitude géopolitique et les tensions sur les relations commerciales internationales. Pour la France, la prévision de croissance 2025 est abaissée à 0,9%. L'inflation dans la zone euro devrait se stabiliser autour de 2%⁽¹⁾.

Sur la base de son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », le groupe poursuit son cap vers une croissance rentable et responsable en France et à l'international, avec comme principaux axes pour 2025 :

- être renouvelé comme opérateur du service universel postal et rechercher une meilleure compensation des missions de service public ;
- maintenir son leadership dans la logistique en France et en Europe, en s'adaptant aux nouveaux usages de livraison hors domicile ;

- développer un modèle de banque assurance équilibré, rentable et citoyen grâce à une dynamique de conquête soutenue et à la poursuite du développement de CNP Assurances, au travers d'offres et de partenariats stratégiques ;
- proposer, au travers de Docaposte, une alternative souveraine sur les marchés où les données sont très sensibles en s'appuyant sur ses expertises métiers et ses actifs technologiques (*data-IA*, le *cloud* et la cybersécurité) ;
- poursuivre notre croissance sur la livraison par les facteurs de repas, de médicaments et toute la gamme de services liés au vieillissement.

Le groupe a pour ambition de franchir une nouvelle étape de sa transformation vers un modèle postal autoporteur d'entreprise engagée, durablement rentable et responsable, au service de l'intérêt général.

2.4.2 Événements post-clôture

Néant.

(1) Sources :

- L'économie mondiale se stabilise, mais la tâche s'annonce bien plus ardue pour les pays en développement ;
- Projections macroéconomiques - Décembre 2024 | Banque de France.

2.5 ANNEXES

2.5.1 Indicateurs alternatifs de performance

Le groupe utilise certains indicateurs alternatifs de performance (IAP), c'est-à-dire ne relevant pas du référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*). Ces IAP sont utilisés par le management du groupe La Poste qui les considère comme pertinents pour mesurer et analyser la performance du groupe. Toutefois ces IAP doivent être considérés comme des compléments n'ayant pas davantage de prééminence que les agrégats GAAP issus des états financiers consolidés et non comme des substituts à ceux-ci. Conformément à la position AMF DOC-2015-12, chaque IAP est défini ci-dessous.

EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté est composé de l'ensemble des produits opérationnels du périmètre hors La Banque Postale, duquel sont retranchées les charges de fonctionnement et charges de personnel, hors dotations aux dispositifs de fin de carrière, de ce même périmètre hors La Banque Postale. Cet ensemble est complété par les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence et dividendes reçus de La Banque Postale au cours de la période au titre des résultats de l'année précédente.

Free cash-flow

Le *free cash-flow* est constitué des éléments suivants EBITDA ajusté + variation du besoin en fonds de roulement + flux de trésorerie sur achats d'actifs corporels et incorporels nets des cessions d'actifs correspondantes + flux de trésorerie liés aux impôts + intérêts financiers nets versés + remboursement des passifs de location et charges d'intérêt sur passifs de location. Chacun des agrégats du *free cash-flow* est additionné pour sa valeur en termes de flux de trésorerie (positif pour les entrées de *cash* et négatif pour les sorties de *cash*).

Dettes nettes

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie ainsi que des instruments dérivés liés au financement du groupe. Il comprend également la dette financière née de l'application de la norme IFRS 16 portant sur les contrats de location, les placements financiers court-terme sans risque de changement de valeur significatif mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à trois mois à l'origine et la créance financière nette envers La Banque Postale. La dette nette du groupe ne prend pas en compte La Banque Postale pour laquelle l'indicateur n'est pas pertinent.

Évolution à périmètre et change constants

L'évolution à périmètre et change constants ou organique résulte de la différence entre le résultat obtenu au cours de la période et celui d'une période comparative, après avoir retraité l'incidence des acquisitions et cessions survenues entre-temps sur chacune des périodes. Les périodes comparées sont ainsi retraitées à périmètres de consolidation identiques. Les transactions en devises de la période comparative ont été valorisées au taux moyen de la période de référence.

Résultat d'exploitation y compris quote-part des sociétés sous contrôle conjoint

Le résultat d'exploitation est égal au résultat net de l'ensemble consolidé, retraité de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence, de la charge d'impôt et du résultat financier.

Dettes nettes/Capitaux propres

Le ratio dette nette/capitaux propres est obtenu en rapportant la dette nette aux capitaux propres part du groupe.

Dettes nettes/EBITDA ajusté

Le ratio dette nette/EBITDA ajusté est obtenu en rapportant la dette nette à l'EBITDA ajusté.

Ratio Common Equity Tier 1 (CET1)

Ce ratio est le fruit du calcul des Fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) rapportés au montant total d'exposition au risque (i.e. au total des actifs pondérés par les risques - RWA - au titre du risque de crédit et de contrepartie, risque de marché et risque opérationnel). Le ratio CET1 est la référence permettant au superviseur d'apprécier la solvabilité d'un établissement bancaire. Ce ratio est calculé pour La Banque Postale et ses filiales (y compris CNP Assurances).

Liquidity Coverage Ratio (LCR)

Le LCR est un ratio mensuel de liquidité à court terme qui mesure la capacité de la banque à résister pendant 30 jours à une dégradation sévère de sa situation dans un contexte de choc systémique. En cible il doit être supérieur à 100%. Ce ratio est calculé en divisant la somme des actifs liquides de qualité et libres de tout engagement par le besoin de liquidités sous stress à horizon de 30 jours. Ce ratio est calculé pour La Banque Postale et ses filiales (hors CNP Assurances).

Net Stable Funding Ratio (NSFR)

Le NSFR garantit que les banques disposent de suffisamment de ressources « stables » (c'est-à-dire des ressources de maturité initiale supérieure à un an) pour financer leurs activités. Ce ratio structurel de liquidité à long terme sur une période d'un an, vise à fournir une structure viable des échéances des actifs et passifs. Le NSFR correspond au montant du financement stable disponible rapporté au montant du financement stable exigé. Ce ratio devrait, en permanence, être au moins égal à 100%. Ce ratio est calculé pour La Banque Postale et ses filiales (hors CNP Assurances).

Coefficient d'exploitation

Le coefficient d'exploitation se calcule en divisant les frais de gestion par le produit net bancaire. Les frais de gestion représentent la somme des charges générales d'exploitation et des dotations nettes aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles. Ce ratio est calculé pour La Banque Postale et ses filiales (y compris CNP Assurances).

Taux de couverture du SCR (Solvency capital requirement)

Le SCR correspond au niveau de fonds propres éligibles permettant à un assureur d'absorber des pertes significatives, et donnant une assurance raisonnable que les engagements envers les assurés et les bénéficiaires seront honorés lorsqu'ils seront dus. Le Taux de couverture du SCR se calcule en divisant les fonds propres éligibles à la couverture du SCR par le SCR. Cet indicateur permet de mesurer la solvabilité pondérée par les risques : plus le taux de couverture du SCR est élevé, plus l'assureur est en mesure d'absorber des pertes potentielles. Ce ratio est calculé pour CNP Assurances et les filiales qu'elle consolide.

2.5.2 Analyse des comptes sociaux

Les comptes sociaux de La Poste sont établis conformément aux principes comptables généralement admis en France et selon les dispositions du Plan Comptable Général.

Résultat d'exploitation

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023 pro forma ^(a)	Variation	
			(en M€)	(en %)
Produits opérationnels	13 171	13 081	+90	+0,7
Charges opérationnelles	(14 090)	(14 574)	+484	-3,3
Résultat d'exploitation	(918)	(1 493)	+574	-38,5
Résultat financier	2 158	703	+1 455	n.s.
Résultat exceptionnel	(10)	(23)	+13	-56,8
Impôt	657	517	+140	+27,0
RÉSULTAT NET	1 886	(296)	+2 182	N.S.

(a) Règlement ANC n° 2022-06 du 4 novembre 2022.

Les produits d'exploitation de La Poste sont constitués principalement :

- du chiffre d'affaires des activités courrier et colis de la branche Services-Courrier-Colis ;
- du chiffre d'affaires de l'activité Grand Public et Numérique ;
- du chiffre d'affaires de l'activité grand public Réseau correspond principalement à des facturations à La Banque Postale, ainsi qu'à des commissions perçues sur l'activité externe (hors courrier et colis) réalisée aux guichets du réseau postal ;
- de la facturation des charges de personnel des centres financiers et de la ligne conseil bancaire à La Banque Postale.

Les produits d'exploitation s'élèvent à 13,2 milliards d'euros en 2024, en hausse de 0,7% par rapport à 2023.

Les charges d'exploitation s'établissent à 14,1 milliards d'euros en 2024, en baisse de 484 millions d'euros (soit -3,3%). L'évolution est imputable principalement d'une part à la réduction des autres achats et charges externes pour 289 millions d'euros, aux évolutions favorables de dotations aux amortissements et provisions de 383 millions d'euros et d'autre part, à la hausse des charges de personnel de 157 millions d'euros et à la hausse des impôts et taxes de 40 millions d'euros.

Résultat financier

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023 pro forma ^(a)	Variation	
			(en M€)	(en %)
Charge d'intérêts sur emprunts (y compris billets de trésorerie et impact des instruments financiers)	(232)	(218)	(14)	+6,4
Produits nets d'intérêts sur prêts et comptes courants intragroupe	222	198	+24	+12,1
Produits financiers des placements de trésorerie	128	73	+55	+75,3
Revenus des participations	1 625	684	+941	n.s.
Mouvements sur dépréciation des titres de participation	41	(13)	+54	n.s.
Mouvements sur dépréciation des prêts intragroupe et comptes courants	(12)	(8)	(4)	+50,0
Mouvements sur situation nette négative	14	(13)	+27	n.s.
Résultat de cessions d'immobilisations financières	373	0	+373	n.s.
Autres	(1)	0	(1)	n.s.
RÉSULTAT FINANCIER	2 158	703	+1 455	N.S.

(a) Règlement ANC n° 2022-06 du 4 novembre 2022.

Le résultat financier comprend les éléments suivants :

- une charge d'intérêts sur emprunts pour 232 millions d'euros ;
- des produits nets d'intérêts des prêts et comptes courants avec les filiales pour 222 millions d'euros ;
- des dividendes reçus des filiales d'un montant de 1 625 millions d'euros, dont :
 - 21 millions d'euros reçus de Poste Immo et 250 millions d'euros reçus de Geopost (dividendes reçus en actions) vs respectivement 40 millions d'euros et 63 millions d'euros sur l'année 2023,
- 348 millions d'euros de dividendes versés par La Banque Postale en 2024, auxquels s'ajoute un acompte sur dividendes de 1 000 millions d'euros, contre 576 millions d'euros en 2023, soit une augmentation de 772 millions d'euros ;
- des résultats de cessions d'immobilisations financières, qui concernent essentiellement la cession des titres de La Poste Telecom (496 millions d'euros de produits de cession, générant une plus-value comptable de 424 millions d'euros après imputation des frais de cession).

Résultat net

Le résultat avant impôts s'établit à 1 229 millions d'euros en augmentation de 2 042 millions d'euros par rapport à 2023.

Le produit d'impôt augmente de 140 millions d'euros pour s'établir à 657 millions d'euros. La progression provient essentiellement de CNP Assurances.

Le résultat net de La Poste s'établit à 1 886 millions d'euros, en augmentation de 2 182 millions d'euros.

Tableau des résultats des cinq derniers exercices

	2024	2023	2022	2021	2020
SITUATION FINANCIÈRE AU 31/12/N					
Capital social (en millions d'euros)	5 858	5 858	5 620	5 365	5 365
Nombre d'actions (en millions)	2 929	2 929	2 810	2 682	2 682
RÉSULTATS DE L'EXERCICE (en millions d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	10 260	10 140	10 585	11 134	10 663
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	1 273	(298)	1 457	364	(751)
Impôt sur les bénéfices	657	517	230	205	225
Résultat après impôts, amortissements et provisions	1 886	(296)	971	753	(1 546)
Bénéfice distribué	0	421	724	0	0
RÉSULTATS PAR ACTION (en euro/action)					
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	0,43	(0,10)	0,52	0,14	(0,28)
Résultat après impôts, amortissements et provisions	0,64	(0,10)	0,35	0,28	(0,58)
Bénéfice distribué	0,00	0,14	0,26	0,00	0,00
PERSONNEL					
Nombre de salariés (en équivalent agent/année)	141 568	142 504	148 091	158 389	169 585
Salaires et traitements	5 653	5 532	5 484	5 742	5 938
Charges sociales	1 431	1 322	1 306	1 353	1 347

Bilan

Actif (en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023	Passif (en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Actif immobilisé	19 440	18 988	Capitaux propres	9 386	7 499
			Autres fonds propres	750	750
Actif circulant	2 894	3 634	Provisions	1 511	1 789
			Dettes financières	11 015	11 890
Trésorerie	3 898	3 311	Passif circulant	3 570	4 005
TOTAL	26 232	25 933	TOTAL	26 232	25 933

Actif

La principale variation enregistrée sur l'actif immobilisé provient de l'augmentation des immobilisations financières nettes de 456 millions d'euros, dont 305 millions concernent les titres de participations comprenant la hausse des titres Geopost de 250 millions d'euros suite au versement des dividendes en actions, et à la baisse la cession des titres La Poste Telecom pour une valeur nette comptable de 67 millions d'euros.

La trésorerie (disponibilités et valeurs mobilières de placement) qui s'élève à 3 898 millions d'euros au 31 décembre 2024, est en augmentation de 587 millions d'euros.

Passif

Le montant des fonds propres est de 10 136 millions d'euros au 31 décembre 2024, soit une augmentation nette de 1 887 millions d'euros par rapport à 2023 correspondant au résultat de l'exercice.

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 1 511 millions d'euros et les dettes financières à 11 015 millions d'euros. Le passif circulant atteint 3 570 millions d'euros.

La variation des dettes financières est liée pour l'essentiel aux échéances et aux nouvelles émissions intervenues sur l'exercice (remboursement net de nouvelles émissions de 1 000 millions d'euros).

Autres informations

Indicateurs de délais de paiement

En vertu de l'article L. 441-6-1 alinéa 1 du Code de commerce, La Poste SA est tenue de publier, à compter de l'exercice 2017, des informations sur les délais de paiement de ses fournisseurs et de ses clients suivant des modalités précisées à l'article D. 441-4 du Code de commerce. La Poste SA a opté pour une présentation des factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu, selon le tableau prévu au 1 de l'article D. 441-4 du Code de commerce.

Les principes suivants ont été retenus :

- aucune facture n'est exclue du calcul des indicateurs. Ainsi sont incluses les factures litigieuses ou douteuses, principalement positionnées dans la tranche « > 91 jours » et les factures avec les sociétés du groupe ;

- les avoirs reçus ont été considérés comme moyens de paiement et à ce titre positionnés dans les mêmes tranches de retard que les factures auxquelles ils se rapportent. À défaut, ces avoirs sont positionnés dans la tranche « 0 jour » ;
- en tant que prestataire français en charge du service universel postal, La Poste SA est assujettie partielle à la TVA. En conséquence, le montant des factures est présenté toute taxe comprise, le montant des achats hors taxe non déductible et le montant des ventes hors taxe ;
- les fournisseurs d'immobilisations sont exclus du pourcentage du montant total des achats de l'exercice.

Clôture au 31/12/2024	Article D.441-11° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D.441-12° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 j (indicatif)	1 à 30 j	31 à 60 j	61 à 90 j	> 91 j	Total (1 j et +)	0 j (indicatif)	1 à 30 j	31 à 60 j	61 à 90 j	> 91 j	Total (1 j et +)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées (en milliers)	96	-	-	-	-	22	481	-	-	-	-	191
Montant total des factures concernées (en millions d'euros TTC)	251	4	2	1	1	8	867	33	2	14	96	146
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HTND	4,05%	0,06%	0,03%	0,01%	0,02%	0,12%	-	-	-	-	-	-
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT	-	-	-	-	-	-	7,06%	0,27%	0,02%	0,12%	0,78%	1,19%
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre de factures exclues (en milliers)						0						0
Montant total des factures exclues (en millions d'euros TTC)						0						0
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL – ARTICLE L.441-6 OU ARTICLE L.443-1 DU CODE DE COMMERCE)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	X Délais contractuels :						X Délais contractuels :					
	La Poste applique les délais prévus dans les contrats passés avec ses fournisseurs.						La Poste applique les délais prévus dans les contrats passés avec ses clients ou dans ses Conditions Générales de Vente.					
	Dans la majorité des contrats : 60 jours suivant la date d'émission de la facture.						Au maximum : 60 jours suivant la date d'émission de la facture.					
	o Délais légaux :						o Délais légaux :					

Dépenses somptuaires et réintégration des frais généraux

Conformément aux dispositions des articles 223 quater et 223 quinquies du Code général des impôts, nous vous précisons que les comptes de l'exercice écoulé présentent un total de 1 520 339 euros de charges non déductibles du résultat fiscal versus 1 250 465 euros en 2023, dépenses dites somptuaires, telles que visées à l'article 39-4 dudit code correspondant à des loyers non déductibles (amortissements des véhicules de tourisme pour la fraction de leur prix d'acquisition qui excède un certain plafond).



3

PERFORMANCE RESPONSABLE

3.1	ÉTAT DE DURABILITÉ	152	3.3	INFORMATIONS ADDITIONNELLES SUR LES ENGAGEMENTS RESPONSABLES	264
3.1.1	Informations générales I ESRS 2	152	3.3.1	Biodiversité et écosystèmes	264
3.1.2	Informations environnementales	178	3.3.2	Utilisation des ressources et économie circulaire	266
3.1.3	Informations sociales	208	3.3.3	Actions visant à promouvoir le lien entre la nation et ses forces armées et à soutenir l'engagement dans les réserves	271
3.1.4	Informations en matière de conduite des affaires G1	249	3.3.4	Lutte contre l'évasion fiscale	271
3.2	RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ	260	3.3.5	Ligne bilatérale et crédit syndiqué	272

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

Entreprise à mission, le groupe La Poste place sa raison d'être au cœur de sa stratégie. En intégrant pleinement les enjeux ESG à son modèle d'entreprise et à son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », le groupe poursuit sa transformation pour être une entreprise durablement rentable et responsable.

Le groupe La Poste agit depuis de nombreuses années : pour la planète, avec et pour ses collaborateurs, et pour la société et l'avenir des territoires. Ces politiques et plans d'action dédiés ont été distingués cette année par Moody's plaçant l'entreprise à la première place du classement ESG, tous secteurs confondus et par CDP Climate qui lui, l'a classé dans la prestigieuse liste A. C'est cette performance ESG, ancrée de longue date dans la stratégie du groupe, qui a constitué un socle solide pour répondre aux nouvelles exigences de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) dans son premier reporting de durabilité.

Cette année, dans le cadre de l'entrée en application de la CSRD, l'actualisation de l'analyse de double matérialité du groupe a confirmé ses sept enjeux ESG prioritaires et la pertinence des leviers d'action intégrés dans son plan stratégique :

- accélérer la décarbonation de nos activités et soutenir celle de nos clients ;
- renforcer la qualité de vie au travail et préserver la santé et la sécurité des postiers ;
- anticiper les compétences nécessaires et favoriser les parcours professionnels ;
- assurer les missions de service public et servir l'intérêt général ;
- accompagner la transformation digitale et favoriser la confiance numérique ;
- renforcer la qualité et l'expérience client ;
- veiller à l'éthique de nos pratiques d'affaires.

L'état de durabilité (section 3.1) adresse l'ensemble de ces enjeux prioritaires au regard des exigences de publication des normes *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) et en cohérence avec les trois axes d'engagement du groupe ci-dessous résumés.

Performance environnementale : agir pour la planète

Depuis plus de 15 ans, le groupe La Poste intègre les enjeux de la transition écologique et énergétique au cœur de son modèle d'entreprise. Face à l'ampleur et à l'urgence de ces enjeux, le groupe se mobilise avant les Accords de Paris de 2015, pour respecter une trajectoire de 1,5 °C. En mars 2024, il est devenu la seule entreprise française certifiée SBTi simultanément dans les domaines du transport, de la logistique et de la banque pour ses objectifs de Zéro émission nette à 2040.

Pour atteindre cet objectif, le groupe a défini une politique Climat, qui trace la voie vers un nouveau modèle d'affaires, plus résilient et décarboné, contribuant ainsi à la transition de la France et de ses territoires vers une économie bas carbone. Cette politique repose sur trois objectifs clés.

- Le premier est la mesure de l'empreinte carbone du groupe sur l'ensemble de ses activités et de sa chaîne de valeur, en créant les standards des secteurs d'activité de son périmètre.
- Le second est de réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) sur ses chaînes de valeur en suivant le plan de transition et en pilotant les leviers de décarbonation identifiés sur chacune de ses activités (transport, banque, logistique, etc.) grâce à la mise en place d'un budget carbone. En 2024, le groupe a réduit ses émissions de GES sur le périmètre global, des catégories

SBTi de 6,8%, soit 306 768 t_{eq}CO₂. De plus, 52% des CapEx éligibles du groupe sont alignés à la Taxonomie verte européenne⁽¹⁾.

- Le dernier de cette politique est de se préparer aux conséquences du changement climatique en élaborant un plan d'adaptation moyen terme et une stratégie de séquestration carbone.

Parallèlement, le groupe La Poste s'inscrit dans la dynamique de l'engagement de Zéro pollution en 2050 de la Commission européenne et s'engage publiquement dans sa politique Pollution à adresser les enjeux d'amélioration de la qualité de l'air. Il mesure ainsi annuellement ses émissions de polluants atmosphériques locaux liées à ses activités de transport et de distribution de courriers et de colis, en propre comme sous-traité. Les émissions de polluants atmosphériques (NO_x) du groupe ont diminué de 37% entre 2024 et 2020 (donnée estimée pour l'année 2024 et disponible courant 2025).

Le groupe poursuit également l'électrification des flottes de véhicules et l'utilisation de solutions alternatives aux véhicules thermiques afin d'atteindre ses objectifs de réduction des émissions GES et de polluants atmosphériques fixés à horizon 2030.

Conscient de l'interdépendance entre le changement climatique, la gestion des ressources et l'économie circulaire, le groupe adopte une approche systémique qui lui permet d'agir dès aujourd'hui pour opérer demain les transformations nécessaires et développer de nouveaux modèles.

Dans le cadre de cette approche systémique, le groupe La Poste publie des informations additionnelles relatives à la biodiversité et aux écosystèmes afin de renforcer la cohérence de sa stratégie environnementale et de s'inscrire dans la démarche et les attentes de son principal actionnaire, la Caisse des Dépôts.

Performance sociale : agir avec et pour les collaborateurs

L'ambition sociale du groupe est d'accompagner sa transformation et l'évolution de ses métiers tout en plaçant la cohésion sociale au cœur de ses actions, afin d'être « une entreprise attentive, qualifiante et engagée pour tous ». Conscient de sa responsabilité, en tant qu'acteur majeur du marché de l'emploi, le groupe La Poste s'efforce d'offrir à ses collaborateurs un environnement de travail sûr, inclusif et propice au développement de compétences. Dans cette perspective le groupe affirme sa volonté d'accompagner ses collaborateurs autour de plusieurs engagements majeurs.

Le groupe s'engage à être un employeur attentif, veillant à la santé, à la sécurité et au bien-être de ses collaborateurs, des enjeux clés qui contribuent par ailleurs directement à la performance de ses activités. Pour cela, il veille au respect des droits fondamentaux et à la préservation d'un environnement de travail sûr et bienveillant. Cela se traduit concrètement par la mise en place d'actions préventives pour renforcer la sécurité ainsi que par des dispositifs pour prévenir les risques psychosociaux.

Par ailleurs, le groupe La Poste se veut être un employeur engagé, plaçant l'inclusion, la performance et l'innovation sociale au cœur de ses actions. Il lutte activement contre les discriminations et favorise l'égalité des chances pour tous, en particulier les femmes, les personnes en situation de handicap, les jeunes et les seniors. Il promeut un management inclusif et déploie des dispositifs spécifiques pour prévenir et accompagner les collaborateurs face à d'éventuelles situations de harcèlement ou de violence. Le groupe s'engage notamment pour la parité femmes-hommes à tous les niveaux de l'entreprise, incluant les cadres dirigeants qui comptent 39,6% de femmes en 2024 et un index d'égalité professionnelle à 94/100. Il apporte une attention particulière au taux d'emploi des personnes en situation de handicap, qui s'élève à 9,76% à fin 2024 pour La Poste SA.

(1) Ratio CapEx alignées (au sens de la Taxonomie européenne)/CapEx éligibles (au sens de la Taxonomie européenne).

Le groupe La Poste se positionne comme une entreprise qualifiante, favorisant le développement des compétences de ses collaborateurs pour renforcer leur employabilité : 93,4% des collaborateurs ont bénéficié d'une formation en 2024, 100 000 postiers ont été formés au numérique. Il encourage la mobilité interne, propose une offre de formation adaptée à chacun et accompagne l'évolution des parcours professionnels, en adéquation avec l'évolution de ses métiers et des besoins du groupe. 3 000 postiers ont été accompagnés dans le cadre des parcours professionnels certifiants.

Enfin, le dialogue social et le dialogue avec les salariés constituent des piliers fondamentaux de la stratégie d'engagement du groupe. Ce dernier veille au respect de la liberté d'association et du droit à la négociation collective, tout en encourageant des échanges réguliers avec ses collaborateurs. Ce dialogue lui permet de mieux comprendre les attentes des salariés et de renforcer leur implication, contribuant ainsi à la réussite du groupe et à l'atteinte de ses objectifs stratégiques. En 2024, La Poste SA a poursuivi la transformation de son dialogue social et réussi en moins de deux ans à signer dix accords collectifs majoritaires à plus de 50%, visant à installer les Comités sociaux et économiques (CSE) avant l'échéance du 31 octobre 2024.

L'ensemble de ces enjeux sont intégrés aux politiques sociales du groupe (politique Droits humains, politique Santé, Sécurité et Qualité de Vie au Travail, politique Diversité et Inclusion et Égalité des chances), qui se traduisent par des actions concrètes pour garantir aux collaborateurs des conditions de travail justes et décentes.

Chaque branche décline ensuite ces politiques, afin de mieux répondre aux besoins des salariés en fonction des spécificités de chaque activité.

Performance sociétale : agir pour la société et l'avenir des territoires

Le groupe La Poste aspire à être une entreprise exemplaire en intégrant des pratiques éthiques et responsables dans l'ensemble de ses activités. Il veille au respect des droits fondamentaux des travailleurs de sa chaîne de valeur et promeut des pratiques d'achats responsables auprès de ses fournisseurs et sous-traitants. Cet engagement s'accompagne d'une politique de tolérance zéro face à la corruption, au trafic d'influence et à l'ensemble des manquements à la probité. Il aspire à développer des relations intègres et de confiance avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Plus largement, le groupe joue un rôle clef sur des enjeux de proximité, de cohésion sociale et de transition juste, ainsi que de transition numérique et de numérique de confiance. Ces engagements, au-delà de leur impact sociétal, contribuent à sa performance économique et sa pérennité. Cela se traduit au travers des quatre missions de service public confiées par l'État au groupe : le service universel postal, la contribution à l'aménagement et au développement du territoire, l'accessibilité bancaire, et le transport et la distribution de la presse. Le groupe maintient ainsi une présence de proximité

pour garantir à tous un accès équitable à des services essentiels. Cette accessibilité se traduit à la fois par une implantation physique au cœur des territoires et par l'accessibilité financière des services fournis. Le groupe contribue activement au développement économique local, à la cohésion sociale et territoriale et à la démocratie. Cet engagement se reflète notamment au travers de l'offre citoyenne de La Banque Postale qui représente 32% de sa production.

L'activité du groupe soutient plus de 426 000 emplois (directs, indirects et induits), ce qui représente 1,5% de l'emploi en France et 15,4 milliards d'euros de PIB.

Ce modèle unique, propre au groupe La Poste, place la satisfaction client, la continuité et la qualité de service au cœur de ses priorités, afin de répondre au mieux aux attentes de ses clients. La Poste réalise régulièrement des enquêtes auprès de ses clients, pour identifier leurs besoins et ajuster ses offres et services, garantissant ainsi une amélioration continue de l'expérience utilisateur.

Le groupe se positionne comme un opérateur de confiance pour accompagner la transition numérique. Il développe des solutions garantissant un numérique sécurisé et accessible à tous, en plaçant l'éthique, la protection des données personnelles et la cybersécurité au cœur de ses priorités. En 2024, le groupe a accompagné 788 252 personnes, détectées, formées, équipées dans l'usage du numérique.

Fort de son expertise numérique et de son implantation territoriale unique, le groupe La Poste développe de nouveaux services de proximité innovants pour accompagner les évolutions de la société et répondre aux besoins émergents. Parmi ces innovations, le groupe propose la livraison de repas à domicile (plus de 10 millions de repas livrés à domicile en 2024), un service qui, comme le portage de courses ou de médicaments, permet de maintenir l'autonomie des personnes âgées qui souhaitent majoritairement rester à domicile. Au sein de ses activités Santé et autonomie, le groupe a développé des services visant à garantir un accès facilité aux soins, en particulier pour les populations les plus vulnérables. 283 273 personnes ont ainsi bénéficié des services d'accompagnement des publics âgés et fragiles.

Le groupe La Poste intègre les enjeux de durabilité et la performance extra-financière au cœur de sa stratégie afin de concilier rentabilité et responsabilité sur le long terme. Il poursuit sa transformation en développant des activités commerciales à forte utilité sociétale, respectueuse des personnes et de l'environnement. Ce premier état de durabilité⁽¹⁾ soutient cette ambition et présente de manière approfondie les actions et les résultats du groupe, assurant ainsi la transparence de ses engagements dans le nouveau cadre normatif de la CSRD.

Dans un contexte réglementaire complexe et en constante évolution, l'ESG reste au cœur des enjeux de performance du groupe La Poste. Il poursuit ainsi ses efforts pour conjuguer transparence, durabilité et rentabilité, tout en s'adaptant aux nouvelles exigences et dynamiques du marché. Cette approche constitue un levier essentiel de résilience, d'adaptation, de compétitivité et de performance pour l'ensemble de ses activités.

(1) Cf. section 3.1 « État de durabilité ».

3.1 ÉTAT DE DURABILITÉ

Le groupe La Poste publie pour la première année ses informations en matière de durabilité⁽¹⁾, conformément à l'article L. 233-28-4 du Code de commerce issu de la transposition en France de la directive (UE) 2022/2464 *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) et conformément aux *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) émis par le groupe consultatif européen sur l'information financière (EFRAG)⁽²⁾.

Le groupe La Poste s'est attaché à appliquer les exigences normatives fixées par les ESRS, à la date d'établissement de l'état de durabilité, sur la base des informations disponibles dans les délais d'établissement du rapport. Les informations en matière de durabilité présentées dans l'état de durabilité, en application des dispositions du Code de commerce et des normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de ses articles 29 *ter* ou 29 *quater* de la directive 2013/34/UE et de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ont été établies dans un contexte :

- de première application de la directive CSRD, telle que transposée en droit français, et des normes ESRS ;
- caractérisé par :
 - des incertitudes d'interprétation des textes, qui nécessitent le recours à des jugements pour définir et appliquer les critères permettant d'obtenir des informations pertinentes pour l'établissement des informations en matière de durabilité, ainsi que des incertitudes sur l'applicabilité de certains points de données et leur pertinence pour rendre compte de la maîtrise couvrant les risques, impacts et opportunités par le groupe,

- le recours à des estimations fondées sur l'expérience passée ainsi que divers autres facteurs jugés raisonnables ; ainsi certaines données, identifiées dans le paragraphe « Précisions méthodologiques et estimation [ESRS 2 BP-2] », peuvent être estimées au 31 décembre 2024. Ces approches méthodologiques sont précisées le cas échéant lorsque le groupe y a eu recours,
- la publication des informations sur un périmètre partiel mais réel lorsque la donnée n'était pas disponible et que le recours à des estimations n'était pas pertinent. Il s'agit notamment des délais de paiement [G1-6], des données liées aux rémunérations [S1-16] et des cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme [S1-17]⁽³⁾ ;
- d'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité, la définition des seuils de matérialité ou pour approfondir l'analyse des impacts, risques et opportunités sur la chaîne de valeur ;
- d'un dispositif de contrôle interne évolutif, y compris les systèmes de reporting et de collecte des informations.

Le groupe pourra être amené à revoir certaines pratiques de reporting et de communication de l'état de durabilité au cours des prochains exercices, en tenant compte des pratiques et recommandation de place, ainsi que d'une meilleure connaissance de ces nouvelles dispositions réglementaires et normatives. Le groupe La Poste s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue dans cet exercice de reporting et de communication.

3.1.1 Informations générales I ESRS 2

3.1.1.1 Base générale d'établissement de l'état de durabilité

Périmètre [BP-1]

Le périmètre de reporting du groupe La Poste en matière de durabilité est constitué des filiales en intégration globale prises en compte pour l'établissement des états financiers consolidés⁽⁴⁾. Ce périmètre consolidé inclut deux filiales, La Banque Postale et CNP Assurances, qui publient en propre un état de durabilité. Le groupe La Poste est en outre consolidé au sein de l'état de durabilité de la Caisse des Dépôts.

Les éventuelles exceptions à ce périmètre cible sont décrites au niveau de chacune des informations concernées figurant dans le présent état de durabilité. En particulier, pour Geopost le périmètre de reporting des informations qualitatives comprend les 20 entités européennes retenues dans le cadre de la trajectoire validée par la SBTi (*Science-based Targets Initiative*)⁽⁵⁾, représentant 90% du chiffre d'affaires de Geopost et 76% des effectifs. Le périmètre de reporting de Geopost pour les données quantitatives est en revanche exhaustif.

Le cas échéant, et si pertinent, des informations qualitatives sont publiées aux bornes d'une branche et/ou d'une filiale en complément des informations au périmètre du groupe. Certaines données produites ont par ailleurs une couverture supérieure au

périmètre consolidé pour intégrer les données de la chaîne de valeur, conformément aux exigences de la CSRD. Il s'agit notamment :

- en matière environnementale, des émissions de gaz à effet de serre (GES) : prise en compte, en complément des émissions directes de l'ensemble des filiales incluses dans le périmètre de la consolidation financière, de l'ensemble de la chaîne de valeur notamment par la mesure du scope 3 de l'empreinte carbone qui modélise à la fois celle des fournisseurs et sous-traitants et celle des clients ainsi que des titres mis en équivalence ;
- en matière sociale, des informations sur le personnel non-salarié (travailleurs indépendants et intérimaires de la société mère et des filiales), du nombre de décès résultant d'accidents du travail et de problèmes de santé au travail d'autres travailleurs, tels que ceux de la chaîne de valeur travaillant sur les sites de l'entreprise ;
- en matière de gouvernance, du nombre de condamnations et du montant des amendes pour violation des lois anti-corruption (incluant les incidents impliquant des acteurs de la chaîne de valeur lorsque l'entreprise ou les employés sont directement impliqués).

La période de référence du reporting extra-financier est la même que celle des états financiers du groupe, soit l'année civile, du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année considérée.

(1) L'état de durabilité fait l'objet d'une section distincte et spécifique du rapport de gestion du groupe, conformément à l'article L. 233-28-4 du Code de commerce. Il est soumis à la certification des commissaires aux comptes du groupe.

(2) Transposition par l'ordonnance 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales.

(3) Cf. section 3.1.4.2 « Gestion des relations avec les fournisseurs [G1-2] ».

(4) Cf. notes aux états financiers consolidés 3.1 « Principes et méthodes comptables de consolidation », 5 « Évolutions du périmètre sur l'exercice » et 45 « Périmètre de consolidation ».

(5) BRT, Chronopost France, DPD Benelux, DPD Croatia, DPD Czech Republic, DPD Estonia, DPD France, DPD Germany, DPD Hungary, DPD Ireland, DPD Latvia, DPD Lithuania, DPD Netherlands, DPD Poland, Chronopost Portugal, DPD Slovakia, DPD Slovenia, DPD Switzerland, DPDgroup UK, SEUR.

Chaîne de valeur

Le présent état de durabilité couvre l'ensemble de la chaîne de valeur amont et aval du groupe La Poste, *i.e* ses opérations propres, les métiers de transports et logistique, de bancassurance (portés par La Banque Postale), les services numériques, ainsi que les services de proximité et le réseau de distribution.

Un tableau présente les impacts, risques et opportunités (IRO) matériels du groupe⁽¹⁾ ventilés sur la chaîne de valeur. À noter que si l'identification des IRO concernant les opérations propres du groupe ne devrait *a priori* pas faire l'objet d'une réévaluation sur 2025, celle relative à la chaîne de valeur, amont comme aval, nécessitera une réévaluation, une fois que les entreprises de cette chaîne de valeur auront elles-mêmes publié leur propre analyse de double matérialité, et identifié leurs propres IRO matériels.

Évolutions par rapport au précédent reporting [ESRS 2 BP-2]

Le présent état de durabilité est établi conformément aux exigences de la directive européenne CSRD et des standards européens en matière de reporting de durabilité ESRS. Sa structure et son contenu diffèrent donc de ceux des précédentes déclarations de performance extra-financière (DPEF) établies en application de la *Non Financial Reporting Directive* (NFRD).

L'analyse des risques présentée dans la dernière DPEF du groupe La Poste a notamment été remplacée par une analyse de double matérialité dont la méthodologie et les résultats sont présentés ci-après.

Précisions méthodologiques et estimations [ESRS 2 BP-2]

La préparation de l'état de durabilité amène le groupe à retenir des hypothèses et à procéder aux meilleures estimations possibles, compte tenu des informations disponibles à la date de clôture.

Indicateurs faisant l'objet d'un niveau élevé d'incertitude	Hypothèse, approximations et jugements	Source d'incertitude des mesures
Émissions de GES du scope 3 catégorie 1 et 2	Utilisation de facteurs monétaires appliqués aux montants d'achat de biens et services et aux actifs immobilisés.	Incertitude liée aux facteurs d'émission
Émissions de GES du scope 3 catégorie 5	Estimation d'une partie du poids des déchets du groupe.	Incertitude liée à l'estimation de la donnée primaire
Émissions de GES du scope 3 catégorie 7	Application d'un même facteur d'émission sur l'ensemble des collaborateurs du groupe.	Incertitude liée au facteur d'émission
Émissions de GES du scope 3 catégorie 9	Estimation de la distance parcourue par les clients.	Incertitude liée aux modalités de déplacement des clients
Émission de GES du scope 3 catégorie 14	Utilisation de facteurs monétaires appliqués au chiffre d'affaires du réseau des franchisés.	Incertitude liée au facteur d'émission
Émissions de GES du scope 3 catégorie 15	Utilisation du ratio d'émission de GES par millions d'euros de chiffre d'affaires aux 3 plus importantes entités mises en équivalence.	Incertitude liée au facteur d'émission
Mesures de pollution	Le groupe La Poste souhaite communiquer sur les mesures les plus fiables et exhaustives possibles. S'agissant des émissions de polluants, la donnée 2023 est mise à disposition. Une première estimation a été faite sur les données 2024 en rappelant les principaux paramètres de calcul évoqués en section 3.1.2.3 « Pollution E2 ». La mesure 2024 selon les méthodes scientifiques sera disponible courant 2025.	Données réelles disponibles pour N-1 Données estimées pour N

Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité [ESRS GOV-5]

Le processus de gestion des risques et de contrôle interne⁽²⁾ sous-tendant la production de l'information en matière de durabilité est en cours d'intégration progressive au sein du dispositif global de maîtrise des risques du groupe.

Des premiers contrôles ont été mis en place pour maîtriser le risque de non-qualité des données remontées et publiées, reposant notamment sur :

- une formalisation des rôles et responsabilités des différents acteurs du reporting de durabilité ;
- l'application d'un strict principe de séparation des tâches lors de la collecte, de la consolidation et de la rédaction ;
- la responsabilisation des contributeurs et propriétaires des informations sur la qualité et la fiabilité des informations transmises, et sur les dispositifs de contrôle interne permettant de garantir leur pertinence, représentation fidèle, comparabilité, vérifiabilité et compréhensibilité.

(1) Cf. section 3.1.1.4 « Gestion des impacts, risques et opportunités ».

(2) Cf. section 4.2 « Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques ».

3.1.1.2 Une gouvernance structurée de la durabilité

Depuis sa création, La Poste propose des services essentiels pour le développement du lien social et de l'économie dans les territoires. Elle se renouvelle sans cesse pour s'adapter aux évolutions sociales et technologiques, avec toujours la volonté de servir l'intérêt général, notamment, au travers de ses quatre missions de service public.

Face aux enjeux sociétaux et environnementaux, La Poste s'attache à générer un impact positif, avec l'objectif d'être durablement rentable et responsable. Sa politique d'engagement sociétal constitue une priorité stratégique réaffirmée dans le plan stratégique du groupe La Poste.

Pionnière, La Poste a mis la durabilité au cœur de son action en faisant le choix de devenir entreprise à mission dès 2021, se dotant d'une raison d'être, inscrivant dans ses statuts des engagements vis-à-vis de la société tout entière et modifiant sa gouvernance en établissant un Comité de mission chargé d'en valider la réalisation.

Guidé par l'exemplarité, l'engagement sociétal du groupe La Poste s'appuie sur une gouvernance robuste, faisant preuve de transparence dans ses pratiques et ouverte au dialogue. Cette gouvernance soutient l'ambition du groupe d'être un leader reconnu en matière de durabilité.

Rôle et composition des organes d'administration, de direction et de surveillance [ESRS 2 GOV-1 ; G1 GOV-1]

La description des organes de gouvernance⁽¹⁾ intègre, par souci de clarté et de complétude, l'ensemble des instances du groupe La Poste : le Conseil d'administration, le Comité de mission, la Direction générale et son Comité exécutif, au-delà des seuls Conseil d'administration et mandataires sociaux couverts par la norme ESRS 2. Travaillant de concert, ces instances accompagnent en effet collectivement le développement du groupe dans le respect de ses engagements.

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration définit la politique générale et les orientations de l'activité du groupe. Il définit ses orientations stratégiques, arrête les comptes annuels et semestriels, en matière de durabilité, autorise les opérations de croissance externe et de cession, les programmes d'investissements majeurs et les conditions de l'intéressement du personnel.

Le rôle du Conseil d'administration en matière de développement durable est décrit à l'article 10.3 de son règlement intérieur. Il s'appuie sur un Comité qualité et développement durable (CQDD), instance décisionnaire la plus haute en charge des sujets ESG au sein du groupe. Ce comité spécialisé a notamment pour mission de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler toute recommandation en matière de qualité des relations avec les clients, de développement durable et de qualité de vie au travail. À ce titre, le CQDD valide les résultats de l'analyse de double matérialité, fixe et contrôle chaque année l'atteinte par l'entreprise de plusieurs objectifs en matière d'ESG, concernant notamment la réduction des émissions de GES imputables au groupe, les notations extra-financières du groupe et le suivi des *Net Promoter Score* (NPS) des produits et services du groupe.

Le Conseil d'administration s'appuie également sur le Comité d'audit, qui examine annuellement la cartographie des risques opérationnels et de conformité, ainsi que les plans d'action mis en place pour maîtriser ces risques, y compris en matière de durabilité, et ce, avant même l'entrée en vigueur de la directive européenne CSRD. Avec celle-ci, et la production du premier état de durabilité du groupe, le rôle du Comité d'audit s'est élargi : au-delà de ses sujets

récurrents, il est désormais chargé d'examiner l'état de durabilité, en lien avec les commissaires aux comptes en charge de sa vérification.

Le Conseil d'administration de La Poste est composé de 21 administrateurs, dont un membre exécutif, le Président-directeur général, seul mandataire social :

- 11 administrateurs désignés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts ;
- 1 administrateur représentant de l'État ;
- 2 administrateurs désignés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État, dont le Président-directeur général ;
- 7 administrateurs représentant les salariés.

De plus, 3 censeurs représentant les usagers, les communes et leurs groupements participent aux réunions sans voix délibérative.

Un certain nombre des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale satisfont la plupart des critères d'indépendance au sens du Code Afep-Medef : quatre d'entre eux remplissent sept des huit critères définis par l'article 9.5 dudit Code, et deux d'entre eux six des huit critères (compte tenu du renouvellement de la gouvernance intervenu en mars 2020, l'Assemblée Générale des actionnaires a estimé très opportune la reconduction de Françoise Malrieu et de Philippe Lemoine, respectivement administrateurs depuis 2005 et 2009, afin d'assurer le maintien de la mémoire longue et de la continuité stratégique au sein du Conseil).

À noter que la composition du Conseil d'administration a été définie par la loi (n° 2019-486 du 22 mai 2019) de manière à permettre à l'actionnaire majoritaire d'exercer un contrôle exclusif de la Société. Ainsi, au sein du Conseil d'administration, les 11 administrateurs proposés par la Caisse des Dépôts, qu'ils soient ou non salariés de cette dernière, sont considérés comme représentant les intérêts de la Caisse des Dépôts au sein du Conseil d'administration. Quant aux administrateurs proposés par l'État, l'article 6 de l'ordonnance de 2014 relative à la gouvernance des entreprises publiques, en application de laquelle ils sont nommés, dispose qu'ils « représentent les intérêts de l'État ». Pour toutes ces raisons, le huitième critère d'indépendance du Code Afep-Medef – « ne pas être ni représenter un actionnaire substantiel » – n'est applicable à aucun de ces 14 administrateurs de La Poste, les administrateurs salariés ne pouvant pas non plus être considérés comme indépendants.

Les administrateurs de La Poste conservent néanmoins leur liberté de jugement et de parole, ce que les échanges au sein du Conseil d'administration peuvent attester.

Le Comité exécutif

Le Comité exécutif (Comex) est l'instance d'échange stratégique et de concertation sur tous les sujets transverses du groupe, d'examen des projets de décisions majeures et de suivi des objectifs et de résultats opérationnels, y compris en matière de durabilité.

Le Comex est composé de onze membres, tous exécutifs, nommés par le Président-directeur général, unique mandataire social du groupe. Les quatre dirigeants des branches du groupe sont membres du Comex. Celui-ci se réunit sur une base hebdomadaire autour du Président-directeur général.

La durabilité est au cœur du plan stratégique du groupe qui fait l'objet d'une revue et d'un pilotage semestriel par le Comex. Les sujets de durabilité sont systématiquement évoqués lors du tour de table du Comex et le déploiement des grandes politiques en matière de durabilité fait l'objet de points spécifiques. L'ESG est régulièrement à l'ordre du jour des séminaires du Comex où sont évoqués des sujets stratégiques et prospectifs.

(1) Cf. section 5.1 « Structure et fonctionnement des organes de gouvernance ».

Les responsabilités du Comex en matière d'impacts, de risques et d'opportunités (IRO) sont les suivantes :

- chaque membre du Comex est responsable du suivi des IRO de sa branche et/ou de ses métiers avec l'appui de ses référents ESG le cas échéant. Ils peuvent ainsi alerter l'ensemble du Comex. Le Directeur général adjoint en charge du service public et de la régulation a la responsabilité transverse de la surveillance des enjeux de durabilité pour le groupe ;
- les directions du groupe en charge de la surveillance des IRO sont directement rattachées à des membres du Comex :
 - la direction de l'audit et des risques groupe, au Président-directeur général du groupe La Poste,
 - la direction juridique groupe et la direction de la conformité groupe, au Directeur général adjoint et secrétaire général du groupe,
 - la direction de l'engagement sociétal (DES), au Directeur général adjoint, en charge du service public, de la régulation, de la concurrence, de l'engagement sociétal, des relations européennes et internationales,
 - la direction de l'engagement citoyen, au Directeur général adjoint, Président du Directoire de La Banque Postale,
 - la direction de la stratégie et de la transformation industrielle, en charge de l'ESG, au Directeur général adjoint en charge de la branche Services-Courrier-Colis (BSCC),
 - la direction ESG, à l'Administrateur-directeur général et Directeur général adjoint de Geopost,
 - la direction présence et exploitation, en charge de la RSE, à la Directrice générale adjointe en charge de la branche Grand Public et Numérique (BGNP) ;

- le Comex valide les résultats de l'analyse de double matérialité. Il est informé de l'avancée des objectifs ESG ou de toute dégradation subite des performances en amont de leur passage en Comité d'audit. La survenance d'un risque ou d'un impact fait immédiatement l'objet d'une alerte prioritaire ;
- La Banque Postale, la BSCC, la BGNP et Geopost établissent leurs objectifs de durabilité en cohérence avec les politiques et les objectifs du groupe. Au sein de chacune des branches, des directeurs RSE sont chargés de surveiller, instruire et gérer les enjeux de durabilité spécifiques à leur métier et d'en informer le membre du Comex en charge de la branche/filiale. Ce dernier en rend compte au Comex le cas échéant ;
- le Comex fixe annuellement les priorités du Comité CCESG qui porte le lien avec la gouvernance haute (Conseil d'administration, Comité de mission). Il a la charge de présenter et étudier tous les sujets ESG inscrits à l'ordre du jour de séminaires stratégiques du Comex ou du Conseil d'administration. La DES en assure le pilotage et le Directeur général adjoint en charge du service public et de la régulation est sponsor de ce comité ;
- à chaque semestre, le Comex assure le suivi des indicateurs du plan stratégique, y compris les indicateurs ESG. Les enjeux de durabilité (et les IRO sous-jacents) et la trajectoire de décarbonation font régulièrement l'objet de points à l'ordre du jour, d'exposés et de réflexions lors des séminaires du Comex.

Le Comex a installé un Comité de pilotage de la performance ESG, le Comité CCESG, avec un mandat du Président-directeur général, composé d'une dizaine de responsables de l'intégration des enjeux ESG au sein du groupe et des branches, sponsorisé par le Directeur général adjoint, en charge du service public et de la régulation (également en charge de la concurrence, de l'engagement sociétal, des relations européennes et internationales) et piloté par la directrice de l'engagement sociétal.



Ce comité de pilotage de la performance ESG ou Comité CCESG :

- anticipe les évolutions ESG et les impacts sur le modèle d'affaires ;
- définit la stratégie ESG et les politiques associées aux bornes du groupe ;
- porte le lien avec la gouvernance et assure le chaînage avec les filières et les branches ;
- suit le déploiement opérationnel, les résultats et prend les décisions de correction, de rupture et d'accélération nécessaires ;
- assure la conformité réglementaire (directives CSRD, EU Taxonomie, loi AGECE⁽¹⁾, loi PACTE⁽²⁾, devoir de vigilance...).

Le Comité de mission

Depuis 2021, La Poste s'est dotée d'une raison d'être et a adopté la qualité de société à mission prévue par la loi PACTE. Elle est depuis une entreprise dont la finalité statutaire concilie recherche de performance économique et contribution à l'intérêt général. Le Comité de mission est composé de huit membres issus du Conseil d'administration de la Poste SA, dont trois membres exécutifs incluant le Président-directeur général, et de neuf personnalités qualifiées externes à l'entreprise. Conformément à l'article 1.3 des statuts de La Poste, le Comité de mission a pour rôle d'assurer le suivi de la réalisation des engagements statutaires que La Poste prend vis-à-vis de la société tout entière :

- œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous ;
- promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal ;
- favoriser l'inclusion sociale ;
- contribuer au développement et à la cohésion des territoires.

(1) Loi anti-gaspillage économie circulaire.

(2) Loi plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises.

Ces quatre engagements correspondent aux quatre transitions sociétales qui sont au cœur du plan stratégique du groupe, et sont assortis d'indicateurs de suivi.

L'avis rendu chaque année par les membres du Comité de mission permet au Comex et au Conseil d'administration de vérifier le respect des engagements du groupe La Poste et des objectifs associés. Le Comité de mission peut en outre proposer des actions complémentaires, valide les indicateurs de performance et

d'impact pertinents pour le suivi de ces engagements. Le groupe La Poste publie chaque année un rapport annuel du Comité de mission, annexé au rapport de gestion et soumis à la validation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Des experts métiers interviennent devant le Comité de mission afin de l'informer des avancées, des développements, des IRO, trois fois par an (lors de chaque plénière) et éventuellement lors de réunions *ad hoc*.

Diversité au sein des instances de gouvernance [GOV-1_06]

La Poste respecte la proportion de membres de chaque sexe dans le Conseil d'administration fixée par l'article L. 225-18-1 du Code de commerce.

Part des femmes (en %) et ratio F/H	2024	2023	2022
Conseil d'administration	50%	43%	48%
Comité de mission	53%	47%	47%
Comité exécutif	40%	30%	28%
	ratio F/H : 0,40	ratio F/H : 0,30	ratio F/H : 0,28

Articulation entre les instances centrales et les branches opérationnelles

La gouvernance du groupe La Poste en matière de durabilité repose sur une articulation étroite entre les instances centrales (Conseil d'administration, Comex et Comité de mission) et les branches opérationnelles.

Les branches du groupe assurent la mise en œuvre opérationnelle des objectifs, des politiques et des cibles en matière d'ESG. Elles reportent régulièrement les impacts, les risques et les opportunités aux instances de gouvernance.

La direction de l'engagement sociétal (DES) joue un rôle central dans la définition des politiques ESG du groupe et la coordination de leur déploiement. Elle assure la cohérence des actions entre les branches et les instances de gouvernance, et contribue à la sensibilisation et à la formation des collaborateurs sur les enjeux de durabilité. Elle s'assure également de la prise en compte des enjeux de durabilité dans l'ensemble des décisions stratégiques du groupe. Enfin, elle est la porte-parole du groupe sur les enjeux de durabilité. Elle instruit les dossiers pour le Comex et reporte régulièrement auprès du Conseil d'administration et du Comité de mission. Sa directrice prépare et assiste aux séances du Comité qualité et développement durable du Conseil d'administration et plusieurs de ses membres participent aux réunions du Comité de mission.

Gouvernance en matière de prévention et de détection de la corruption [GI.GOV-1]

La gouvernance mise en place dans le cadre de la prévention et de la détection de la corruption a pour objectif d'assurer un suivi du déploiement du dispositif aux bornes du groupe (couvrant les huit mesures du programme de lutte contre la corruption) et d'assurer une information régulière de l'instance dirigeante.

Les dispositifs de conformité portant sur la conduite des affaires sont pilotés par la direction de la conformité du groupe, rattachée hiérarchiquement au directeur général adjoint, secrétaire général du groupe. Ils sont déployés dans les branches et filiales du groupe par des équipes expertes dédiées.

Plus précisément, la gouvernance mise en place au sein du groupe La Poste afin d'organiser et piloter la mise en œuvre de ces dispositifs de conformité de lutte contre la corruption et de conduite des affaires s'appuie sur quatre niveaux clés :

- le Comité exécutif du groupe ;
- le Comité de coordination de la conformité du groupe, réunissant les représentants des comités exécutifs des différentes branches et des principales filiales du groupe La Poste en charge de la conformité ;

- les comités de pilotage par domaine de conformité, dont un comité dédié à la lutte contre la corruption ;
- les comités de pilotage de la conformité des branches et filiales du groupe.

En complément, des points réguliers sont réalisés en Comité d'audit du groupe et portés à la connaissance du Conseil d'administration.

Les enjeux de conformité sont partagés avec les actionnaires du groupe La Poste, la Caisse des Dépôts et l'État français, en Comité d'audit. Les thématiques de conformité sont régulièrement intégrées dans les agendas du Comité exécutif du groupe et du Comité d'audit (trois interventions en 2024). Le Comité de coordination de la conformité du groupe vise à partager les enjeux stratégiques liés à la conformité, la feuille de route, les indicateurs de suivi, ainsi qu'à favoriser les synergies. Une approche de pilotage spécifique par domaine de conformité est mise en place, permettant aux responsables de la conformité dans les branches et filiales de se réunir deux fois par an. La mise en œuvre des dispositifs de conformité est pilotée dans chaque branche et filiale du groupe dans des comités *ad hoc*.

Les administrateurs du Conseil d'administration de La Poste disposent de compétences leur permettant de couvrir différentes expertises fonctionnelles. Six d'entre eux portent plus particulièrement celles qui relèvent des domaines juridique, de conformité, de gouvernance et d'éthique. Les dispositifs de conformité portant sur la conduite des affaires sont pilotés par la direction de la conformité du groupe, rattachée hiérarchiquement au directeur général adjoint, secrétaire général du groupe. Ils sont déclinés dans les branches et filiales du groupe par des équipes expertes dédiées.

La direction conformité groupe comporte à fin 2024 six pôles d'expertise, dont le déontologue groupe et un pôle de lutte anticorruption. Chaque pôle est en charge de la définition et du déploiement de dispositifs de conformité qui relèvent de son domaine d'expertise, en lien avec les directions de conformité des branches et filiales du groupe.

Compétences et formations des instances de gouvernance sur la durabilité

La diversité des profils, des expériences et des compétences au sein des instances de gouvernance est un atout majeur pour appréhender les enjeux des transitions sociétales (écologique, numérique, sociale) et réaliser les ambitions stratégiques du groupe.

Le Conseil d'administration

Dix membres du Conseil d'administration ont une expertise fonctionnelle en matière d'environnement ; treize membres ont une expertise fonctionnelle en matière de RH et relations sociales et onze membres ont une expertise fonctionnelle en matière de conformité, gouvernance et éthique.

Régulièrement, le Conseil d'administration s'appuie sur des experts métiers pour l'informer des avancées, des développements, des risques et des opportunités. En 2023, le Conseil d'administration avait été formé à la Fresque du Climat.

Le Comité exécutif

80% des membres du Comex ont une expertise fonctionnelle en matière de RSE et de développement durable.

80% des membres du Comex ont une expertise fonctionnelle en matière de RH et relations sociales.

70% des membres du Comex ont une expertise fonctionnelle en matière de juridique, conformité, gouvernance et éthique.

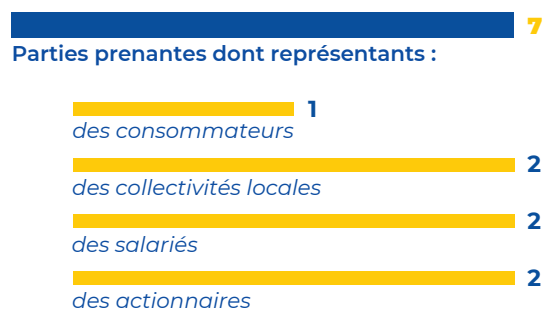
Ce mix de compétences leur permet de piloter la performance ESG et de s'assurer de la déclinaison opérationnelle des enjeux de durabilité.



En 2022, le Comex avait été formé à la Fresque du Climat. En 2024 il a été sensibilisé aux enjeux d'adaptation au changement climatique lors d'une expérience immersive. Des séquences dédiées à la durabilité sont régulièrement organisées et animées par la directrice de l'engagement sociétal lors des séminaires stratégiques. Enfin, le Comex bénéficie d'interventions d'experts externes au groupe pour approfondir ses connaissances sur les enjeux de durabilité, en particulier dans le cadre des séminaires stratégiques. L'ensemble de ce dispositif concourt à la montée en compétences et la formation des instances de gouvernance.

Le Comité de mission

Les neuf personnalités qualifiées membres du Comité de mission ont été choisies pour leur expertise reconnue en matière environnementale et/ou sociale et/ou sociétale. Le Comité de mission s'appuie également sur des experts métiers pour l'informer des avancées, des développements, des risques et des opportunités. Trois fois par an (lors de chaque plénière) et éventuellement lors de réunions *ad hoc*, des experts métiers (direction de branches, direction des achats, directions RSE) interviennent devant le Comité de mission afin de les informer des avancées, développements, impacts, risques ou opportunités.



Le Comité de mission effectue également régulièrement des visites terrain au plus près des enjeux opérationnels.

Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes [ESRS 2 GOV-2]

Les enjeux de durabilité sont régulièrement évoqués dans le cadre du Conseil d'administration (plus de quatre fois par an) pour débattre, valider les décisions et être informés des politiques développées et déployées par le groupe.

Au cours de l'exercice 2024, des dossiers ont régulièrement été adressés au Conseil d'administration, sous forme de présentations et de notes d'experts, sur les enjeux ESG et sur la performance ESG du groupe. La directrice de l'engagement sociétal est régulièrement amenée à présenter devant les membres du Conseil d'administration ces sujets performance ESG afin de pouvoir les informer des différentes directions prises par le groupe en la matière. À titre d'illustration, ont été présentés au Conseil d'administration : le budget carbone du groupe, les résultats de l'analyse de double matérialité, l'état d'avancement des travaux menés sur la mise en œuvre de la directive CSRD ; des présentations autour des enjeux sociaux et sociétaux sont également régulièrement réalisées.

Chaque dossier porté au niveau du Conseil d'administration a été préalablement porté, *a minima*, au niveau du Comité exécutif, du Comité CCESG, du Comité de coordination conformité, du Comité de développement durable et, fin 2024, le Comité d'audit groupe a

également été informé des résultats de l'analyse de double matérialité et de l'état d'avancement sur les travaux liés au présent reporting.

Enfin l'expertise et le niveau d'appropriation des différents organes de décisions sur les enjeux ESG⁽¹⁾ leur permettent de surveiller et d'émettre des avis éclairés sur les directions prises par le groupe qui peuvent impacter la durabilité.

Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation [ESRS 2 GOV-3 ; EI GOV-3]

La démarche de mesure de la performance ESG irrigue les décisions du Conseil d'administration, la formation et l'objectivation des collaborateurs. L'intégration des attentes des parties prenantes est clé tout au long de la définition de la stratégie du groupe.

Le groupe La Poste intègre les performances en matière de durabilité dans ses mécanismes d'incitation pour différentes populations : membres des organes de direction, managers et collaborateurs.

Ces performances s'apprécient via des critères ESG (environnement, social, sociétal et gouvernance) et des critères extra-financiers plus larges (incluant par exemple la satisfaction client ou la transformation digitale de l'entreprise).

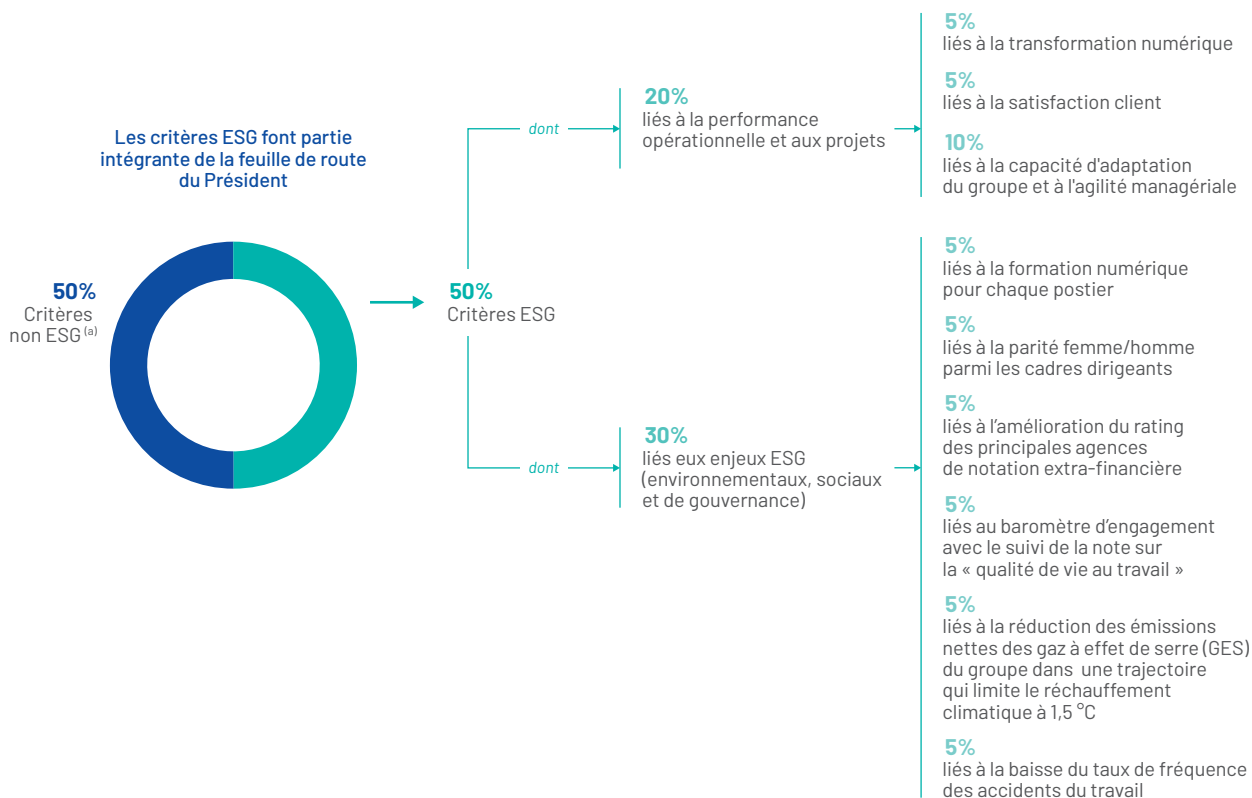
(1) Cf. section 3.1.1.2 « Une gouvernance structurée de la durabilité », paragraphe « Compétences et formation des instances de gouvernance sur la durabilité ».

Les objectifs annuels du Président-directeur général du groupe La Poste sont formalisés dans une feuille de route, qui intègre en 2024 50% d'indicateurs extra-financiers, tous assortis d'une cible. Ces indicateurs se décomposent en :

- 30% spécifiquement axés sur les enjeux ESG : environnement (pourcentage de réduction nette des émissions de GES du groupe dans une trajectoire qui limite le réchauffement climatique à 1,5 °C), social (parité femmes/hommes parmi les cadres dirigeants, taux de fréquence des accidents du travail, pourcentage de postiers formés au numérique, note d'évaluation

de la qualité de vie au travail dans le baromètre d'engagement) et gouvernance (notations extra-financières réalisées par les principales agences de notation) ; et

- 20% axés sur d'autres aspects extra-financiers, avec trois indicateurs :
 - la capacité d'adaptation du groupe et l'agilité managériale,
 - le *Net Promotor Score* de nos produits et services phares dans chaque activité,
 - un indicateur de transformation numérique du groupe.



La composition et les cibles de la feuille de route du Président-directeur général du groupe sont soumises chaque année pour validation au Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de La Poste, puis approuvées par le Conseil d'administration. La feuille de route 2024 du Président-directeur général a été approuvée par le Conseil d'administration du 4 avril 2024.

L'atteinte des cibles ainsi définies ne donne pas lieu à rémunération variable, puisque le Président-directeur général ne dispose pas d'une part variable. Celle-ci est prise en compte en tant qu'indice de référence de la performance.

Concernant les membres du Comex, une part de leur rémunération court terme est indexée sur la feuille de route du Président-directeur général, actualisée et approuvée selon le dispositif décrit ci-dessus. Cela inclut :

- une part collective groupe (25%) qui s'appuie sur la feuille de route du Président-directeur général ;
- une part collective branche (50%) ;
- une part individuelle (25%) définie conjointement entre le Président-directeur général et le membre du Comex concerné, en lien avec les objectifs individuels définis en début d'année.

La proportion de cette rémunération variable intégrant des cibles et/ou des incidences en matière de durabilité (critères ESG) est estimée entre 15 et 30%. 41 300 managers et cadres supérieurs de

La Poste SA bénéficient également d'une part variable court terme intégrant des critères ESG et extra-financiers, composée :

- d'une part collective groupe adossée à la feuille de route du Président-directeur général, intégrant les critères extra-financiers et ESG évoqués ci-dessus, dotés de cibles, dont l'atteinte impacte directement la rémunération variable des managers ;
- d'une part collective branche adossée aux spécificités des branches concernées et intégrant systématiquement des critères extra-financiers dont ESG, dotés d'une cible, dont l'atteinte impacte directement la rémunération variable des managers ; et
- d'une part individuelle évaluée au regard de l'atteinte des objectifs annuels, avec pour consigne en 2024 au moins 30% d'objectifs extra-financiers (intégrant les enjeux de satisfaction client et les enjeux ESG) pour tous les managers.

Le poids total des critères extra-financiers et ESG dans la rémunération variable des managers et cadres supérieurs de La Poste SA varie selon les populations et les branches. À titre d'exemple, pour les cadres du groupe C, niveau hiérarchique le plus élevé et concernant environ 350 salariés, l'atteinte d'objectifs ESG collectifs ou individuels représentait en moyenne 40,5% de la part variable 2024.

Pour les collaborateurs de La Poste SA, l'accord d'intéressement 2024-2026 prévoit un dispositif d'intéressement pour l'ensemble des postières et postiers (salariés de droit privé, fonctionnaires et contractuels de droit public ayant au moins trois mois d'ancienneté dans l'entreprise à la fin de l'exercice de référence). Ce dispositif repose sur deux éléments :

- un montant calculé en fonction de la performance économique de l'entreprise ;
- une majoration extra-financière, pouvant atteindre 40% du montant de base, attribuée selon trois critères :
 - la qualité de la relation client (NPS),
 - la mobilisation pour l'environnement (pourcentage de réduction des gaz à effet de serre), et
 - la qualité de vie au travail des postiers et des postières (taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt).

Des cibles sont définies pour les indicateurs extra-financiers de l'intéressement pour les trois ans de l'accord.

Cas particulier des performances en matière de climat

Les critères extra-financiers intégrés dans la feuille de route du Président-directeur général incluent une part (5%) liée au climat, s'appuyant sur le pourcentage de réduction nette des émissions de GES du groupe dans une trajectoire qui limite le réchauffement climatique à 1,5 °C. La cible est le respect de la trajectoire scope 1, 2 et 3, catégorie 3.4 (sous-traitance transport et livraison du groupe selon le *Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol)* et la notation *Climate Disclosure Project (CDP)*) : i.e au moins -3%.

Les performances sont évaluées au regard des cibles de réduction des émissions de GES⁽¹⁾.

L'indicateur de réduction des émissions nettes de GES du groupe pèse pour *a minima* 1,67% de la part variable des membres du Comex au titre de la part collective. Dans les branches pour lesquelles le sujet est le plus matériel (La Banque Postale, BSCC et Geopost), ce poids est revu à la hausse et représente entre 3,54% et 6,67% de la part variable des membres du Comex.

Déclaration sur la diligence raisonnable [GOV-4_01]

Éléments essentiels

de la diligence raisonnable

Sections de l'état de durabilité

Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	<p>3.1.1.2 Une gouvernance structurée de la durabilité/Rôle et composition des organes d'administration, de direction et de surveillance [ESRS 2 GOV-1]</p> <p>3.1.1.2 Une gouvernance structurée de la durabilité/Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes [ESRS 2 GOV-2]</p> <p>3.1.1.2 Une gouvernance structurée de la durabilité/Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation [ESRS 2 GOV-3 ; E1 GOV-3]</p> <p>3.1.1.3 Stratégie et modèle d'affaires/Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique [SBM-3]</p>
Collaborer avec les parties intéressées concernées à toutes les étapes de la diligence raisonnable	3.1.1.3 Stratégie et modèle d'affaires/Intérêts et points de vue des parties prenantes [ESRS 2 SBM-2]
Identifier et évaluer les incidences négatives	<p>3.1.1.3 Stratégie et modèle d'affaires/Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique [SBM-3]</p> <p>3.1.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités/Procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels [ESRS 2 IRO-1]</p>
Prendre des mesures pour remédier à ces incidences négatives	<p>3.1.1.2 Une gouvernance structurée de la durabilité</p> <p>3.1.1.3 Stratégie et modèle d'affaires/Impacts, risques et opportunités matériels et leurs liens avec la stratégie et le modèle économique [ESRS 2 SBM-3]</p>
Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	<p>3.1.1.2 Une gouvernance structurée de la durabilité</p> <p>3.1.1.3 Stratégie et modèle d'affaires/Impacts, risques et opportunités matériels et leurs liens avec la stratégie et le modèle économique [ESRS 2 SBM-3]</p> <p>3.1.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités/Procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels [ESRS 2 IRO-1]/Informations couvertes par le présent état de durabilité</p>

3.1.1.3 Stratégie et modèle d'affaires

Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur [SBM-1]

Un modèle d'affaires tourné vers une croissance rentable et responsable [ESRS 2 SBM-1]

Le groupe La Poste est un groupe multimétiers international de premier plan qui a construit un modèle multiactivité robuste et résilient autour de deux moteurs de croissance : la logistique et la bancassurance ; et autour de deux métiers d'avenir : la confiance numérique et les nouveaux services de proximité humaine.

(1) Cf. section 3.1.2.1 « Changement climatique I E1 ».

Ses activités sont structurées autour de quatre branches qui portent les produits et services :

- Services-Courrier-Colis :
 - courrier relationnel et publicitaire, presse,
 - colissimo et petits paquets internationaux pour les clients Entreprise,
 - solutions logistiques aux Entreprises (Log'issimo),
 - services de proximité humaine ;
- Geopost :
 - livraison express de colis en France et à l'international, en BtoB et BtoC, à domicile et hors-domicile,
 - réseau global avec une présence dans plus de 50 pays dans le monde,
 - services de livraison spécialisés (same day, température contrôlée, etc.) et services à l'e-commerce ;
- La Banque Postale, acteur majeur de la bancassurance organisé autour de quatre pôles métiers :
 - bancassurance France,
 - bancassurance internationale,
 - banque des entreprises et du développement local,
 - banque patrimoniale et gestion d'actifs ;
- Grand Public et Numérique :
 - distribution omnicanale des offres du groupe vers les particuliers, les professionnels et les petites collectivités de moins de 10 000 habitants,
 - développement des services numériques de confiance, via Docaposte, et poursuite de la transformation numérique du groupe.

Attaché à sa présence territoriale, le groupe La Poste s'appuie sur son réseau de services de proximité, humain et numérique, le plus important de France. À fin 2024, ce réseau se compose de 40 545 points de service dont 16 896 points constituant le réseau postal (bureaux de poste, La Poste Agences Communales, La Poste relais gérés avec des commerçants) et 23 649 points d'accès supplémentaires à ces services (points de services, Espaces Pros, relais et consignes Pickup). En 2024, La Poste a distribué plus de 14 milliards d'objets par an dans le monde (lettres, imprimés publicitaires et colis), 6 j/7.

Le groupe La Poste poursuit la diversification de ses activités et sa transformation : investissements dans la modernisation de son réseau et dans la décarbonation des transports, services de proximité, offres responsables de bancassurance, solutions digitales de confiance, services en santé... Le moteur de cette évolution : accompagner chacun à travers les transitions écologique et énergétique, numérique, territoriale, démographique et sociale.

Ces transitions représentent un ensemble de défis et d'opportunités pour l'entreprise et pour la société tout entière, que le groupe a inscrit au cœur de son modèle d'entreprise et au cœur de son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », en cohérence avec l'action de la Caisse des Dépôts, son actionnaire, et au service de l'intérêt général. Porté par la raison d'être du groupe, ce plan stratégique fixe le cap d'une croissance rentable et responsable, en France et à l'international, qui s'appuie sur son capital industriel, constitué d'infrastructures et de réseaux de transport et de livraison, et ses capitaux humain et relationnel, au cœur de la création de valeur et d'impact du groupe pour la société tout entière.

Conformément à son ambition de transformation vers une entreprise durablement rentable et responsable, le groupe vise à :

- agir pour l'avenir de l'entreprise en considérant les transitions et l'ESG comme des opportunités, en en faisant des leviers de réinvention pour assurer une création de valeur durable ;
- agir pour la société en développant des produits et services à forte utilité sociale pour contribuer aux transformations de la société en générant de l'impact positif ;
- agir avec et pour les collaborateurs en les formant et les accompagnant pour les engager ;
- accomplir ses missions de service public.

En 2024, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires⁽¹⁾ de 34,6 milliards d'euros, dont 44,6% à l'international, et emploie 226 831 collaborateurs⁽²⁾, dont près de 175 000 en France. Le groupe La Poste est présent à l'international dans 63 pays et sur 5 continents.

Le groupe ne tire aucun revenu direct des secteurs controversés au sens du règlement UE 2022/1288 : fossiles, gaz, pétrole, charbon, ni de la production chimique, de tabac ou d'armes non conventionnelles interdites en application de conventions internationales signées et ratifiées par la France. Depuis janvier 2023, La Banque Postale exclut par exemple le financement des énergies fossiles et des infrastructures visant à accroître le trafic aérien (à l'exception des financements visant à renforcer la sécurité des personnels et des passagers, à mettre aux normes les infrastructures, ou à améliorer leur efficacité énergétique). Les principes d'exclusions de La Banque Postale sont précisés dans sa Charte de financement et d'investissement responsable et dans ses politiques sectorielles. Sa filiale CNP Assurances s'est engagée dès 2020 à atteindre une exposition au charbon thermique de son portefeuille d'investissements en direct nulle d'ici 2030 dans les pays de l'Union européenne et de l'OCDE, et d'ici 2040 dans le reste du monde.

Le revenu de La Banque Postale (LBP) s'élève à 41,1 milliards d'euros. Le chiffre d'affaires consolidé du groupe La Poste intègre son produit net bancaire (PNB). La notion retenue dans son état de durabilité correspond au chiffre d'affaires net de l'article L. 511-35-1 du Code monétaire et financier. Pour LBP, le revenu s'entend comme le résultat global des intérêts et produits assimilés, revenus de titres, commissions perçues, bénéfice provenant d'opérations financières et autres produits d'exploitation, soit les postes suivants :

- intérêts et produits assimilés ;
- commissions (produits) ;
- gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat, par capitaux propres ou résultant de la décomptabilisation d'actifs financiers au coût amorti ;
- produits des contrats d'assurance émis et produits afférents aux contrats de réassurance détenus ;
- produits financiers afférents aux contrats de réassurance détenus ;
- produits des autres activités (hors reprises de provisions).

Les chaînes de valeur des principaux métiers

Pour le groupe La Poste, la chaîne de valeur couvre l'ensemble des activités menées au sein de ses quatre métiers transports, logistique et livraison, banque et assurance, services numériques et services de proximité⁽³⁾.

Intérêts et points de vue des parties prenantes [ESRS 2 SBM-2]

Le groupe La Poste s'appuie sur un écosystème riche de parties prenantes, pleinement intégrées dans l'appréciation des impacts, risques et opportunités liés à ses activités. Les modalités de dialogue sont multiples, adaptées aux enjeux et déployées aux différents niveaux territoriaux (du local au national).

(1) Cf. note 6 aux états financiers consolidés « Information sectorielle ».

(2) Cf. note 10 aux états financiers consolidés « Charges de personnel et effectifs ».

(3) Cf. section 4.3.2.2 « Résultats consolidés pour les activités en propre et externalisées ».

▼ PARTIES PRENANTES, ENJEUX ET MODALITÉS DE DIALOGUE ASSOCIÉES

	Parties prenantes	Enjeux/finalités	Cadre et modalités de dialogue
Sphère publique	Pouvoirs publics	Respect des engagements (conformité réglementaire et obligation de service public)	Contrat d'entreprise
	Autorités de régulation et de contrôle	Présence forte sur leur territoire, y compris dans les quartiers sensibles. Implication dans les projets locaux en faveur du développement durable (plan climat, schéma régional climat air énergie (SRCAE), politique de la ville, développement rural)	Échanges en lien avec l'accompagnement des politiques publiques
	Élus locaux, élus parlementaires	Contribution à la politique en faveur des personnes vulnérables	Échanges bilatéraux directs au niveau des branches et au niveau du groupe (réseau des délégués régionaux du groupe)
	Législateurs	Appui à la mise en œuvre de l'action publique	Commissions départementales de présence postale territoriale (CDPPT)
	Organismes de certification	Financement des projets	
	Organismes nationaux et internationaux		
	Enseignement, recherche		
Collaborateurs	Employés des entités du groupe	Qualité de l'emploi et des conditions de travail (santé, sécurité, qualité de vie au travail)	Échanges, briefs et réunions d'équipes
		Développement de l'employabilité et accompagnement des projets professionnels	Entretiens annuels
	Partenaires sociaux	Qualité de l'emploi et des conditions de travail (santé, sécurité, qualité de vie au travail)	Baromètre d'engagement
		Participation aux évolutions de l'entreprise et aux actions ESG	Instances de dialogue social (nationales, régionales, locales)
		Développement de l'employabilité et accompagnement des projets professionnels	Échanges bilatéraux
Partenaires commerciaux et financiers	Fournisseurs	Collaboration économique sur le long terme avec des solutions <i>ad hoc</i> pour pouvoir proposer des innovations	Consultations et appels d'offres
	Sous-traitants	Respect des engagements contractuels et des délais de paiement	Dialogue compétitif
	Partenaires de coopérations et joint-ventures	Conditions d'accès aux marchés équitables, critères de choix de la part du groupe La Poste ne regardant pas que le prix, mais également les critères ESG	Réunions bilatérales
	Réseaux de distribution		Participation à des groupes de travail de place
	Fédérations professionnelles		
	Investisseurs	Informations sur la performance financière et extra-financière	Roadshows
	Actionnaires	Performance financière et pérennité du modèle économique (création de valeur sur le long terme)	Échanges bilatéraux
		Maîtrise des risques pouvant impacter la réputation de l'entreprise	Conseil d'administration
Clients et bénéficiaires	Clients particuliers	Écoute, considération, obtention de réponses personnalisées avec une prise en charge à la première demande et un suivi en temps réel de la demande	Instance de dialogue <i>ad hoc</i>
	Associations de consommateurs	Offre innovante et adaptée aux différents besoins	Relations commerciales multicanales (en ligne, télévente, équipes commerciales, points de contact) gérées au niveau des branches
	Clients professionnels et entreprises	Protection et confidentialité des données	Communauté La Poste et Vous
	Collectivités territoriales	Accessibilité aux services de manière simple, rapide et intuitive	Enquêtes de satisfaction et baromètre d'image
			Consultations et appels d'offres
			Dialogue compétitif
Société civile	Les autres entreprises et groupes	Échanges de pratiques, d'outils, prise de position ou engagement communs	Réunions bilatérales
		Respect des règles de concurrence loyale	Échanges bilatéraux
	Partenaires associatifs (ONG ou autres associations)	Transparence des pratiques et de la communication	Échanges dans le cadre d'organismes de représentation ou thématiques
		Contribution du groupe au progrès du développement durable et aux actions de solidarité nationale et locale	Alliance dynamique

Le groupe intègre le dialogue avec les parties prenantes dans le cadre de la définition de son plan stratégique. Celui-ci prend ainsi en compte les résultats d'une démarche participative impliquant plus de 135 000 postiers et 6 500 parties prenantes d'horizons divers : clients, citoyens, élus, associations d'élus, parlementaires, fournisseurs, start-up, partenaires buralistes/relais poste commerçants et grande distribution, associations et entreprises de l'économie sociale et solidaire.

De multiples études et baromètres permettent de suivre la perception de La Poste par ses parties prenantes, comme le baromètre annuel d'image de La Poste.

Des représentants de parties prenantes sont également présents dans les instances de gouvernance du groupe (Conseil d'administration, Comité de mission).

▼ INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LES INTÉRÊTS ET POINTS DE VUE DES PARTIES PRENANTES LIÉS AUX NORMES THÉMATIQUES

S1 – Personnel de l'entreprise	<p>Le groupe La Poste s'engage activement à intégrer les intérêts, points de vue et droits de ses employés dans sa stratégie et son modèle économique. Cet engagement se manifeste par plusieurs démarches.</p> <p>Aux étapes clés du plan stratégique, les personnels sont associés à sa construction et à son actualisation dans une démarche participative qui permet de recueillir leurs points de vue et leurs propositions. Cette démarche est animée par tous les managers et, à chaque niveau de l'entreprise, depuis le Président-directeur général jusqu'aux établissements.</p> <p>Les résultats économiques sont communiqués à tout le personnel (résultat annuel et résultat semestriel), les managers étant chargés de les expliquer.</p> <p>Des outils de communication sont déployés pour faciliter ces démarches (supports des espaces-temps communication qui existent dans tous les établissements, éléments de langage et vidéos).</p> <p>La stratégie et la situation économique sont partagées aux représentants du personnel lors des instances d'information/consultation des Comités économiques et sociaux de l'entreprise.</p> <p>Des mécanismes de remontée d'informations, comme le baromètre d'engagement, ou le dispositif d'alerte, sont mis en place, pour recueillir les opinions et les attentes des employés et recevoir et traiter les signalements internes (atteinte aux droits humains et liberté individuelle, discriminations...).</p> <p>Le groupe analyse attentivement les retours de ses employés et les utilise pour adapter ses actions, notamment en matière de sensibilisation, de formation et de qualité de vie au travail. L'indice sur la perception de la qualité de vie au travail fait partie des indicateurs clés de la feuille de route de tous les managers.</p> <p>Des mesures concrètes sont mises en œuvre pour répondre aux attentes des employés. Les instances dirigeantes sont régulièrement informées de leurs points de vue, garantissant ainsi la prise en compte des intérêts des employés dans les décisions stratégiques de l'entreprise.</p>
S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur	<p>Pour le groupe La Poste, la responsabilité sociétale implique la prise en compte de ses parties prenantes, entre autres en ce qui concerne le respect des droits humains et des droits du travail pour les travailleurs de la chaîne de valeur.</p> <p>En amont de sa chaîne de valeur, les branches et filiales du groupe développent avec l'ensemble de ses fournisseurs et sous-traitants des relations équilibrées et pérennes, pour garantir des pratiques d'achats responsables. La spécificité des métiers du groupe et sa dimension internationale impliquent une gestion décentralisée du dialogue avec ses partenaires, laissant aux différentes branches et filiales une grande autonomie.</p> <p>Des échanges réguliers avec les fournisseurs, notamment dans les secteurs clés tels que le transport et la logistique permettent d'ajuster les politiques du groupe et de moduler les plans d'action en fonction des besoins et des risques identifiés, avec pour objectif d'initier une dynamique collective de dialogue et d'amélioration continue.</p> <p>Le groupe prend en compte les intérêts, points de vue et droits des travailleurs de la chaîne de valeur en exigeant de ses fournisseurs et sous-traitants le respect des clauses relatives aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail. Au niveau du siège et des branches principales (Services-Courrier-Colis, Grand Public et Numérique et Geopost), chaque fournisseur est également engagé contractuellement à respecter les principes des chartes d'achats responsables et éthiques.</p>
S3 – Communautés affectées	<p>La raison d'être de La Poste met en lumière le modèle singulier du groupe, qui accompagne les citoyens sur l'ensemble du territoire français. Ce modèle lui confère un rôle central dans la cohésion sociale et territoriale, à laquelle il contribue en assurant les quatre missions de service public confiées par l'État, qui bénéficient à l'ensemble de la population française. La présence de La Poste en France et son implantation permettent de bien appréhender la notion de communauté affectée.</p> <p>Ces missions de service public influencent sa stratégie et son modèle économique car elles doivent répondre à des exigences réglementaires spécifiques dans l'optique d'assurer l'accès à des services essentiels pour tous les citoyens sans exclusion. L'entreprise entretient un dialogue constant à l'échelle nationale et locale avec les élus, représentants légitimes des citoyens. Un reporting régulier auprès des régulateurs assure la transparence et la conformité aux engagements. La prise en compte des intérêts, points de vue et droits de ces parties prenantes est nourrie de l'ensemble des dispositifs de dialogue dédiés aux consommateurs et utilisateurs finaux.</p>

S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux

La satisfaction client est l'un de quatre leviers d'actions du plan stratégique. Elle fait l'objet d'un suivi (via un indicateur commun, le *Net Promoter Score* (NPS)^(a)) au niveau de chacune des branches et du groupe au travers du Comité client et via un reporting mensuel au Comex.

Le groupe met en place des dispositifs spécifiques à ces consommateurs et utilisateurs finaux.

Depuis 2021, le groupe La Poste s'est doté d'une raison d'être. Celle-ci reflète sa volonté d'écoute vis-à-vis de ses consommateurs et utilisateurs finaux et de prise en compte de leurs attentes dans la définition et la mise en œuvre de sa stratégie. Le groupe a fait de la satisfaction client l'un des piliers de son plan stratégique à 2030 pour servir les clients au plus haut niveau de qualité, rester l'intermédiaire privilégié du client et conquérir de nouvelles clientèles.

Le groupe déploie de nombreux dispositifs d'écoute et de consultation^(b) qui alimentent les réflexions stratégiques et opérationnelles des branches pour faire évoluer leurs offres et services et maintenir la satisfaction client. En 2024, l'ensemble des branches ont mesuré régulièrement le taux de satisfaction de leurs clients, via le NPS.

Les droits des consommateurs et utilisateurs finaux sont pris en compte au travers de l'ensemble des politiques de conformité des pratiques commerciales ainsi que des procédures veillant au respect des droits fondamentaux de l'ensemble des consommateurs et utilisateurs finaux lors du traitement de données à caractère personnel.

(a) Terme défini dans le glossaire, situé en fin de document.

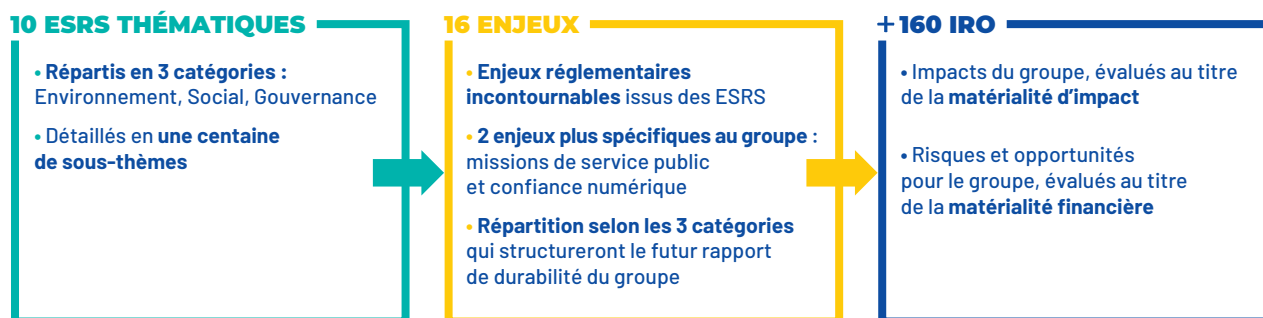
(b) Cf. section 3.1.3.4 « Consommateurs et utilisateur finaux | S4 ».

Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique [SBM-3]

Un travail d'analyse collective impliquant les métiers et le niveau groupe, et ayant mobilisé des profils experts, le top management ainsi que des parties prenantes a fait émerger une vision partagée

et fine des enjeux de durabilité du groupe, quoique celle-ci préexistait déjà indépendamment des attendus réglementaires de la CSRD, en lien avec les travaux de référence du groupe (cartographie des risques, cartographie du devoir de vigilance, étude sur les risques et opportunités liés au climat).

Une liste de 16 enjeux a été identifiée en regard des normes ESRS, auxquels sont rattachés 163 IRO :



La méthodologie d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels est décrite en section 3.1.1.4 « Gestion des impacts, risques et opportunités ». Sur les 163 IRO initialement identifiés, 45 sont matériels au niveau du groupe, dont 30 impacts (un tiers positif), 13 risques et 2 opportunités⁽¹⁾.

Les résultats de l'analyse de double matérialité, et en particulier la liste des enjeux clés de durabilité, confirment le bien-fondé et la pertinence des engagements de la société à mission et des leviers d'action qui sont au cœur du plan stratégique du groupe, de son modèle économique et dans son programme de transformation.

▼ LIEN ENTRE LES QUATRE LEVIERS DU PLAN STRATÉGIQUE DU GROUPE ET LES PRINCIPAUX ENJEUX ESG CONFIRMÉS PAR L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ DE 2024

Engagement social et environnemental	Accélérer la décarbonation de nos activités et soutenir celle de nos clients Assurer nos missions de service public et servir l'intérêt général
Digitalisation et innovation	Accompagner la transformation digitale et favoriser la confiance numérique
Pacte social et culture managériale	Renforcer la qualité de vie au travail et préserver la santé et la sécurité des postiers Anticiper les compétences nécessaires et favoriser les parcours professionnels
Satisfaction client	Renforcer la qualité et l'expérience client Veiller à l'éthique de nos pratiques d'affaires

Les politiques, actions, moyens et cibles liés aux IRO matériels correspondant aux enjeux identifiés par l'analyse de double matérialité sont décrits dans les sections suivantes de l'état de durabilité⁽²⁾.

(1) Cf. section 3.1.1.5 « Annexe : Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité en lien avec les résultats de l'évaluation de la matérialité ».

(2) Cf. section 3.1.1.4 « Gestion des impacts, risques et opportunités », paragraphe « Informations couvertes par le présent état de durabilité ».

3.1.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités

Procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels [IRO-1]

Principes généraux d'évaluation de la double matérialité

Le processus mis en œuvre par le groupe La Poste pour identifier et évaluer ses IRO a consisté à :

- réaliser l'analyse de double matérialité des activités liées aux métiers en plus de celles menées en propre par Geopost, La Banque Postale et CNP Assurances et assurer la consolidation d'ensemble pour construire une analyse au niveau groupe ;
- piloter un processus de consultation interne et externe pour recueillir les *inputs* de dirigeants du groupe et parties prenantes externes ;
- réaliser une analyse détaillée des 163 IRO identifiés au niveau du groupe en vue de la définition du contenu de l'état de durabilité du groupe.

La matérialité est évaluée de manière « brute », indépendamment des actions engagées ou à venir, en intégrant cependant les spécificités du groupe :

- ses modèles d'affaires et positions sur ses chaînes de valeur⁽¹⁾ ;
- la taille du groupe et sa capacité d'influence ;
- son histoire et son ADN ;
- la non-réversibilité de certaines actions (ex. : électrification de la flotte).

L'analyse de double matérialité a été réalisée dans les horizons temporels définis par les normes. Elle a intégré les résultats de l'analyse de double matérialité réalisée en propre par Geopost, La Banque Postale et CNP Assurances, étant donné le poids de ces activités dans le chiffre d'affaires du groupe (60% sur la base des données 2023). Une attention particulière a été accordée à leurs IRO matériels dans le cadre des contrôles de cohérence relatifs aux résultats du groupe. La chaîne d'investissement de La Banque Postale et CNP Assurances a ainsi bien été prise en compte, même si *in fine* non matérielle pour le groupe La Poste.

L'analyse s'est également appuyée sur les travaux clés du groupe :

- cartographie des risques ;
- cartographie du devoir de vigilance ;
- étude d'analyse du risque climatique ;
- résultats de la matrice de double matérialité établie au titre de 2022.

La direction des risques groupe est responsable de la gestion des risques, y compris les risques de durabilité, en collaboration avec la direction de l'engagement sociétal chargée d'aligner l'ensemble des entités sur les mêmes objectifs de durabilité. Dans le cadre de l'analyse de double matérialité, les deux directions ont travaillé ensemble pour identifier les risques matériels.

La direction des risques, la direction de l'engagement sociétal et la direction de la conformité groupe ont travaillé ensemble, notamment dans la mise en place de la cartographie des risques du devoir de vigilance.

Les risques ESG, les risques climatiques et les risques liés au non-respect de la CSRD ont été intégrés dans le référentiel des risques opérationnels.

Les risques physiques et de transition (Risque G-11 Changement climatique), sous les recommandations de la TCFD, sont pris en compte et analysés dans une cartographie spécifique des risques majeurs du groupe.

Identification des IRO

Une liste d'IRO à évaluer a été déterminée sur la base des éléments suivants :

- les normes ESRS, incluant les thèmes et sous-thèmes spécifiés dans l'ESRS 1 AR 16 ;
- une analyse documentaire interne comprenant la cartographie des risques majeurs du groupe 2024, le Document d'enregistrement universel (DEU) La Poste Groupe 2023, le rapport du Comité de mission 2023, et le plan de vigilance La Poste Groupe 2024 ;
- la revue des analyses de double matérialité préexistantes ou en cours, notamment celles de La Poste Groupe (2022) et de la Caisse des Dépôts (2023) ;
- des entretiens stratégiques menés avec plusieurs membres du groupe La Poste, *i.e* avec la Directrice générale adjointe en charge des ressources humaines, le Directeur général adjoint, secrétaire général du groupe et Président de La Poste Immobilier et le Directeur général adjoint en charge du service public et de la régulation ;
- une revue du modèle économique du groupe La Poste et des chaînes de valeur établies par chaque entité métier relevant du périmètre d'analyse.

Cette approche a permis de garantir une couverture exhaustive des IRO pertinents pour l'analyse. La proposition d'IRO a été soumise à une révision approfondie et a fait l'objet d'ajustements par les représentants des différents métiers et le Comité projet. L'objectif de cette étape était d'enrichir la liste d'IRO groupe en prenant en considération tant les impacts positifs et négatifs de l'entreprise que les risques et opportunités associés à chaque enjeu pour tous les métiers.

La version finale comporte un total de 163 IRO : 58 impacts, 59 risques et 46 opportunités.

Cotation des IRO et identification des IRO matériels

Des experts internes ont été consultés afin de réaliser la cotation, de manière individuelle, puis au sein d'un atelier collectif, des 163 IRO identifiés pour le groupe. Au cours de cet exercice de cotation, les sous-dimensions associées d'une part à la matérialité d'impact et d'autre part à la matérialité financière ont été évaluées.

Les risques et opportunités ont été évalués selon des critères liés à l'ampleur et à la probabilité. Les impacts ont été cotés en fonction de l'ampleur, de l'étendue, de l'irréversibilité, de la probabilité d'occurrence, ainsi que de l'évolution à long terme.

Conformément aux exigences de l'ESRS 1, les IRO liés aux droits humains, dont la liste avait été préalablement validée par la direction de la conformité, ont été analysés en considérant d'abord la sévérité de l'impact par rapport à sa probabilité d'occurrence pour les impacts potentiels.

Afin de favoriser la cohérence des analyses, le barème de cotation des IRO a été aligné avec celui de l'analyse des risques pour la matérialité financière et celui du devoir de vigilance pour la matérialité d'impact.

Le seuil de matérialité a été établi par le CCESG et le Comex. Il permet de cibler les IRO présentant une matérialité réelle, tant du point de vue de leur influence potentielle sur la performance économique et financière du groupe La Poste que de leur incidence sociale, sociétale et environnementale. Il a en outre été établi en cohérence avec les seuils établis dans les analyses de double matérialité réalisées par les métiers (Geopost, La Banque Postale, CNP Assurances) et par la Caisse des Dépôts, actionnaire majoritaire du groupe La Poste dont les activités sont consolidées au niveau de la Caisse des Dépôts.

(1) Cf. section 3.1.1.3 « Stratégie et modèle d'affaires ».

Contrôles et validation des résultats

Des contrôles de cohérence ont été effectués à plusieurs niveaux afin de garantir la pertinence de la liste des IRO matériels :

- revue par les experts groupe et métiers dans le cadre d'un atelier dédié ;
- alignement des IRO avec l'analyse des risques et le devoir de vigilance par la direction des risques et la direction de la conformité groupe ;
- revue par le Comité de direction de la direction de l'engagement sociétal des IRO issus des analyses de double matérialité de Geopost, La Banque Postale et CNP Assurances, dépassant le seuil de matérialité groupe, pour prendre en compte les activités principales du groupe et garantir une couverture plus exhaustive et représentative sur l'ensemble de ses activités. À la

suite de cette analyse, quatre risques issus de l'analyse de matérialité de Geopost ont été intégrés à la liste des IRO matériels du groupe La Poste ;

- vérification particulière des IRO dont la matérialité était proche du seuil de matérialité.

Les résultats ont été partagés avec l'ensemble des contributeurs au travers d'une réunion de restitution (le 8 novembre 2024) à laquelle ont participé 70 représentants des branches et des directions du groupe concernées (incluant les DES, direction financière, direction de la conformité groupe, direction des risques groupe, direction des ressources humaines, direction de la stratégie). Une présentation des résultats a été effectuée auprès du Comité d'audit et un rapport a été remis au Conseil d'administration afin qu'il valide les conclusions de l'analyse de double matérialité.

Informations complémentaires concernant l'identification et l'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux normes thématiques [E1 IRO-1 ; E2 IRO-1 ; E3 IRO-1 ; E4 IRO-1 ; E5 IRO-1 ; G1 IRO-1]

E1 – Climat

Les IRO sur le changement climatique liés aux émissions de GES du groupe ont été évalués principalement grâce à sa connaissance fine et les travaux qu'il mène depuis plus de 10 ans en particulier sur son activité logistique, considérée à haute intensité émissive. Le groupe La Poste s'est doté de trajectoires SBTi au périmètre de ses filiales avant d'obtenir en 2024 une trajectoire groupe certifiée.

Le groupe avait déjà mené des analyses de résilience avant de démarrer sa réactualisation en 2024 et s'appuie sur des études menées avec des partenariats ou en interne pour bien évaluer les IRO liés au climat.

Les risques physiques liés au changement climatique ont été étudiés dans le cas de 4 aléas climatiques : inondations, tempêtes, feux et glissements de terrain. Une analyse de risques de vulnérabilité des actifs liés aux opérations en propre, sur la base de leurs coordonnées géospatiales, permet de mesurer l'exposition de ces actifs aux aléas climatiques.

Les risques liés au climat à court terme sont représentés dans la matrice de double matérialité du groupe La Poste sous l'enjeu « adapter nos activités au changement climatique ». À moyen et long terme, les enjeux liés au réchauffement climatique sont pris en compte dans l'analyse de résilience, respectivement en 2030 et 2050.

Une première analyse de risque a démontré qu'à moyen et long terme, les principaux aléas impactant les actifs du groupe sont (en première estimation) : les inondations (423 sites auraient une exposition forte ou extrême en 2030) et les tempêtes (378 sites auraient une exposition forte ou extrême en 2030).

L'horizon temporel à court terme correspond à celui de la matrice de double matérialité du groupe La Poste. L'horizon temporel à moyen terme est 2030. L'horizon temporel à long terme est 2050.

L'appréciation de l'exposition dépend de la nature du risque :

- risque physique sur les actifs : en fonction des dommages sur les sites, sur la base des coordonnées géospatiales des sites ;
- risque physique sur les routes : en fonction des dommages sur les infrastructures de transport, sur la base des coordonnées géospatiales de segments d'autoroutes ;
- risque physique sur les humains : en fonction de l'évolution des températures, sur la base des coordonnées géospatiales des sites.

Le scénario climatique RCP 8.5 (dénomination GIEC) correspond à un niveau de réchauffement climatique de +4 °C en 2100 et à une transition échouée vers une société bas carbone. Dans ce scénario, l'analyse de sensibilité des risques physiques se révèle la plus pertinente et celle des risques de transition dans une moindre mesure.

L'analyse de la double matérialité a coté et évalué le risque de non-adaptation au changement climatique à court terme. L'étude de résilience a coté et évalué les risques physiques les plus matériels à moyen et long terme.

Les risques de transition liés au changement climatique ont été étudiés dans le cas de réglementations carbone : sur la chaîne logistique, sur la chaîne immobilier et sur les segments les plus matériels de la chaîne de valeur : aval de la chaîne transport (intégration des sous-traitants) et amont de la chaîne d'approvisionnement (*sourcing* des fournisseurs). Une première approche des opportunités a également été réalisée en lien avec les nouveaux besoins d'une société bas carbone.

La matrice de double matérialité a examiné les événements de transition à court terme. L'analyse de résilience a examiné les événements de transition à moyen et long terme, respectivement en 2030 et 2050.

Le groupe La Poste a pré-identifié 11 risques de transition en lien avec des évolutions de politiques publiques, de technologies, de marché et de réputation.

L'appréciation de l'exposition s'applique sur les secteurs à fort impact climatique et en lien avec :

- un risque de transition sur les actifs : selon le niveau des émissions de GES et les coûts de l'énergie ;
- un risque de transition sur les véhicules : selon le niveau des émissions de GES et les coûts de l'énergie ;
- un risque de transition sur les humains : selon le mode de vie d'une société bas carbone.

Le scénario climatique RCP 2.6 (dénomination GIEC) correspond à un niveau de réchauffement climatique de +1,5 °C en 2100 et à une transition réussie vers une société bas carbone. Dans ce scénario, l'analyse de sensibilité des risques de transition se révèle la plus pertinente.

E1 – Climat	<p>Les principaux risques de transition du groupe La Poste portent sur les secteurs à fort impact climatique. Les chaînes logistique et immobilière sont les plus impactées par la transition vers une économie neutre en carbone.</p> <p>L'analyse de la double matérialité a côté et évalué le risque de non-adaptation au changement climatique à court terme.</p> <p>L'étude de résilience a côté et évalué les risques de transition les plus matériels à moyen et long terme.</p> <p>Les partis pris financiers se concentrent sur l'atténuation :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les états financiers 2024 intègrent les plans de transition. 2. Pour atteindre l'objectif de Zéro émission nette en 2040 : provisions des émissions à partir de 2040 au fur et à mesure de leur réalisation. <p>L'adaptation sera intégrée lorsque les plans d'adaptation seront formalisés et les hypothèses du changement climatique déclinées dans les états financiers.</p>
E2 – Pollution	<p>Les IRO liés à la pollution ont été évalués grâce aux différentes mesures et études réalisées par le groupe <i>via</i> ses filiales en matière de pollution. En 2024, le groupe s'est d'ailleurs doté d'une mesure plus robuste sur la pollution liée à son activité logistique, la pollution atmosphérique liée aux transports étant particulièrement documentée en externe. Cette mesure lui a permis de confirmer la matérialité de la pollution atmosphérique pour cette activité.</p> <p>L'analyse de double matérialité est réalisée avec un barème aligné sur l'analyse des risques et le devoir de vigilance.</p> <p>Des consultations ont été menées sur la pollution, comme sur les autres IRO de l'analyse de double matérialité, en particulier avec des interlocuteurs de la DES, de Geopost et de la BSCC.</p> <p>Des experts (par exemple, le président de l'alliance pour la décarbonation de la route, WWF France, des personnalités qualifiées du Conseil d'administration comme la présidente de l'Institut Montaigne) ont été consultés dans le processus de révision de la politique de lutte contre la pollution atmosphérique.</p> <p>Un partenariat avec Airparif accompagne l'entreprise depuis 2022.</p> <p>Sur les cinq métiers du groupe La Poste, seuls le transport et la logistique ont une matérialité d'impact sur les IRO liés à la pollution de l'air engendrée par les flottes de transport.</p>
E3 – Eau	<p>Le groupe La Poste a mené des entretiens avec des experts en interne sur ses différentes activités. Aucun d'eux n'a identifié de risques majeurs les concernant.</p> <p>Le groupe lui-même utilise peu d'eau dans le cadre de ses activités propres, tout comme ses fournisseurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • il n'a pas une consommation industrielle de l'eau, mais une consommation directe de type « tertiaire », pour des usages sanitaires, de boisson, pour ses restaurants d'entreprise et pour l'arrosage de ses espaces verts ; • au sein de sa chaîne de valeur, de l'eau est utilisée par ses fournisseurs pour fabriquer les produits et équipements utilisés par le groupe La Poste, comme pour toute entreprise. <p>L'impact du groupe sur les ressources aquatiques et marines est ainsi considéré comme non matériel, tant d'un point de vue impact que d'un point de vue financier. Le groupe envisage néanmoins de réévaluer périodiquement cette position pour s'assurer de la pertinence continue de son évaluation en fonction des données nouvelles et des évolutions futures.</p>
E4 – Biodiversité et écosystèmes	<p>Le groupe la Poste a procédé à l'identification et l'évaluation de ses impacts réels et potentiels sur la biodiversité et les écosystèmes, au niveau de ses propres sites comme au sein de sa chaîne de valeur en amont et en aval.</p> <p>Au travers d'une étude menée avec l'outil <i>Global Biodiversity Score</i> (GBS) et la réalisation d'entretiens internes, le groupe est en mesure d'affirmer que les impacts et risques de biodiversité ne sont pas matériels.</p> <p>Des analyses ont été menées sur les secteurs les plus à risques pour le groupe : activités immobilières sur ses propres sites (La Poste Immobilier), activités de transport et de logistique en amont et en aval de sa chaîne de valeur et activités de bancassurance. L'étude a révélé que le groupe La Poste est en dessous de la moyenne d'impact mondiale tous secteurs confondus.</p> <p>Grâce à l'outil GBS, le groupe a également identifié et évalué ses dépendances à l'égard de la biodiversité, des écosystèmes et des services écosystémiques au niveau de ses propres sites et de sa chaîne de valeur. Les services écosystémiques pour les activités du groupe sont peu nombreux, et les dépendances liées à la biodiversité sont donc considérées comme non matérielles. L'analyse de double matérialité a relevé que les risques pour le groupe sont faibles en termes de conséquences financières sur l'entreprise (inférieures à 15 millions d'euros), de continuité de service ainsi que sur le climat social ou la réputation de l'entreprise.</p> <p>Bien que La Poste continue de suivre les questions relatives à la biodiversité, les analyses montrent que les impacts et risques liés à ce sujet restent non matériels pour le groupe. Celui-ci prévoit de réévaluer périodiquement cette position afin de s'assurer de la pertinence continue de son évaluation en fonction des évolutions du marché et des nouvelles données disponibles.</p>
E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire	<p>Dans le cadre de l'analyse de double matérialité réalisée en 2024, La Poste a identifié 14 IRO en lien avec l'utilisation des ressources et l'économie circulaire. L'analyse de double matérialité et les consultations menées auprès des parties prenantes ont permis de confirmer que, tant d'un point de vue financier que du point de vue de l'impact, les ressources et l'économie circulaire ne sont pas des sujets matériels pour le groupe. Il prévoit de réévaluer périodiquement cette position afin de s'assurer de la pertinence continue de son évaluation dans le temps.</p>
G1 – Conduite des affaires	<p>Dans le cadre de l'analyse de double matérialité réalisée en 2024, La Poste a identifié ses IRO en matière de conduite des affaires. Dans ce cadre, les parties prenantes ont été consultées sur les IRO en lien avec les pratiques responsables des affaires, la lutte contre la corruption et le trafic d'influence et la gestion des relations fournisseurs. La méthode de cette analyse de double matérialité est décrite ci-avant^(a).</p>

(a) Cf. section 3.1.1.4 « Gestion des impacts, risques et opportunités », paragraphe « Procédures d'identification et d'évaluation des IRO matériels ».

Informations couvertes par le présent état de durabilité [IRO-2]

45 IRO sont *in fine* considérés comme matériels au niveau du groupe, dont 30 impacts, 13 risques et 2 opportunités.

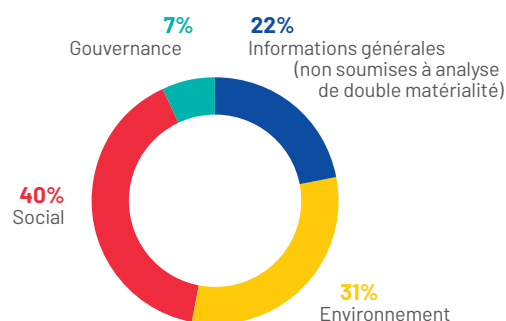
Norme	Intitulé	Nature	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval
E1	Émissions de GES générées par les activités propres de l'entreprise et/ou la sous-traitance	I	X	X	
E1	Participation à la transition de la France/des territoires vers une économie bas carbone	I	X	X	X
E1	Émissions de GES générées dans la chaîne d'approvisionnement	I	X		
E1	Émissions de GES liées à l'usage des produits et services	I			X
E1	Interruption de service en cas d'événement climatique extrême	I	X	X	X
E1	Augmentation des coûts dus à la prise en compte du climat dans le développement de produits et de services	R	X	X	X
E1	Renforcement de la compétitivité du groupe <i>via</i> la communication sur ses actions climat	O	X	X	
E2	Pollutions atmosphériques dues à l'activité de transport et logistique du groupe	I	X	X	X
S1	Diminution de la performance en cas d'inadéquation entre la stratégie et les évolutions du groupe et les compétences des collaborateurs	R		X	
S1	Santé physique et mentale des collaborateurs	I		X	
S1	Qualité de vie au travail et bien-être des collaborateurs	I		X	
S1	Liberté d'association et droit de négociation collective	I		X	
S1	Non-discrimination dans la gestion de carrière des collaborateurs	I		X	
S1	Non-discrimination à l'embauche	I		X	
S1	Acquisition/perte de compétences et de savoir-faire	I		X	
S1	Environnement de travail inclusif	I		X	
S1	Rémunération des collaborateurs	I		X	
S1	Arrêt des opérations ou baisse de la performance opérationnelle en cas d'accident ou en cas de qualité de vie au travail dégradée	R		X	X
S2	Influence sur les fournisseurs et prestataires en matière de pratiques sociales et environnementales	I	X	X	
S2	Conditions de travail des fournisseurs	I	X		
S2	Conditions de travail des sous-traitants	I	X		
S2	Détérioration de l'image en cas de violations des droits/mauvaises conditions de travail dans la chaîne de fournisseurs ou de sous-traitants	R	X		
S2	Augmentation des coûts et risques de litiges en cas de non-respect des réglementations et du droit de travail dans sa chaîne de fournisseurs (devoir de vigilance) ou de sous-traitants	R	X	X	
S2	Perturbations de l'activité et coûts financiers dus à des pénuries de main-d'œuvre qualifiée liées au grand nombre de travailleurs à temps partiel ou saisonniers ou à l'arrêt temporaire/réduction de l'activité d'un prestataire de services ou d'un fournisseur important	R	X	X	
S2	Amélioration des pratiques internes et des relations fournisseurs	I	X	X	
S3	Développement des territoires et renforcement des tissus économiques locaux à travers la création d'emplois directs et indirects ou les activités de financement	I	X	X	X
S3	Accès à certains services dans les territoires isolés	I			X
S3	Compensation ou monétisation insuffisante des missions de service public	R		X	

Norme	Intitulé	Nature	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval
S4	Risque de non-conformité et d'atteinte à la réputation lié au manque de transparence et aux pratiques commerciales ou marketing abusives	R		X	X
S4	Accessibilité bancaire	I		X	X
S4	Risque de réputation et perte de parts de marché en raison de l'inadéquation ou de l'incapacité à adapter nos offres aux tendances du marché	R		X	X
S4	Amélioration des conditions de vie grâce aux services d'accompagnement de populations fragiles telles que les publics âgés et précaires	I			X
S4	Cyberattaques mettant en péril la continuité des opérations et la sécurité des données clients, collaborateurs et/ou partenaires	R	X	X	X
S4	Fuites de données clients, entraînant une diminution de la confiance et décrédibilisant le positionnement sur la confiance numérique du groupe	R	X	X	X
S4	Fuites de données clients, entraînant des poursuites judiciaires	R	X	X	X
S4	Accès à un service continu et de qualité pour l'ensemble des clients	I		X	X
G1	Sécurité et intégrité des données clients, collaborateurs, fournisseurs et sous-traitants	I	X	X	X
G1	Usage éthique de l'IA par le groupe et ses parties prenantes	I	X	X	X
G1	Souveraineté numérique de la donnée	I		X	X
G1	Pratiques responsables des affaires dans le respect du code de conduite du groupe	I	X	X	X
G1	Protection des lanceurs d'alerte	I	X	X	X
G1	Transparence sur l'utilisation de l'IA et fiabilité des outils et solutions logiciels	I	X	X	X
G1	Valorisation des comportements responsables des collaborateurs	I		X	
G1	Risque de litiges, contentieux, affaires juridiques en cas de corruption ou tout manquement au code déontologique	R	X	X	X
G1	Performance et sécurité du groupe accrues par sa résistance aux cyberattaques	O		X	

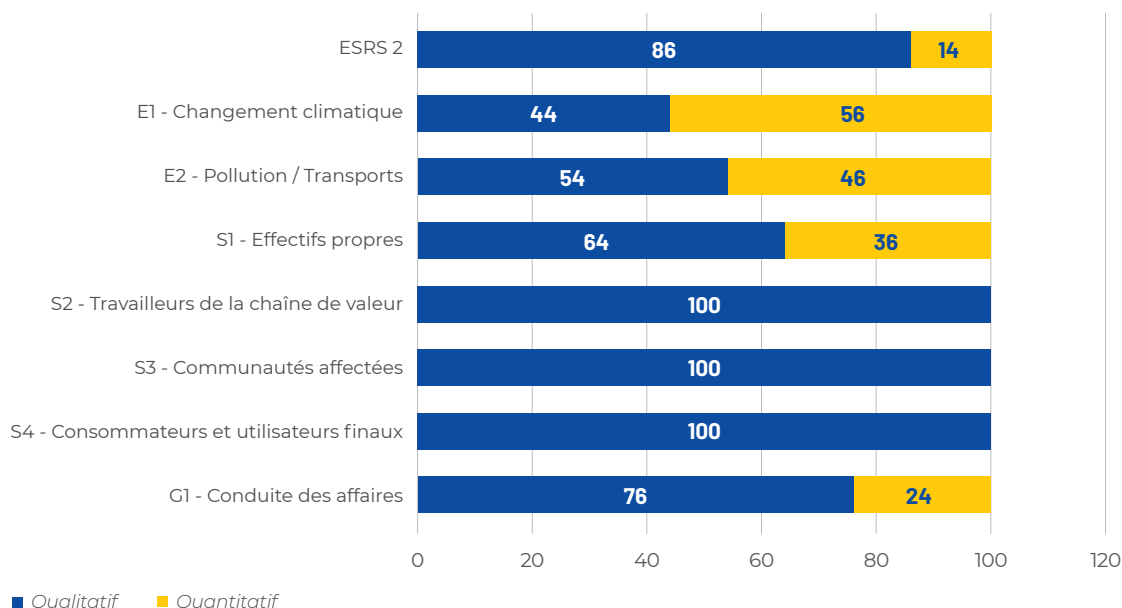
Ils constituent les fondements sur lesquels repose le reporting de l'entreprise, en orientant la sélection des normes thématiques ESRS pertinentes, des points de données matériels, ainsi que les informations à divulguer dans le cadre de l'état de durabilité.

Les 45 IRO considérés comme matériels pour le groupe La Poste pointent sur 598 points de donnée à publier dans le présent état de durabilité.

Nature des informations : points de données à publier (en %)



Répartition des data points matériels par ESRS



Les points de donnée associés aux IRO matériels ont été collectés sur l'ensemble du périmètre, que le sujet soit matériel ou non au niveau des entités contributrices.

À noter que les points de données suivants ne seront pas publiés au titre de 2024, comme l'autorisent les normes, et ne sont donc pas comptabilisés ci-avant :

- points de données volontaires ;
- points de données sur lesquels est prévu un *phase-in* ;
- points de données liés à des IRO non matériels ;
- présence d'une alternative (le choix a été fait de ne publier qu'une seule des possibilités).

S'agissant des actions et allocations des ressources relatives à la tenue de nos engagements sur chaque enjeu matériel pour le groupe, celles-ci sont précisées au sein des normes thématiques publiées dans le présent document. Le chiffrage financier des actions pour 2024 est mentionné lorsqu'il est significatif en euros et concerne plusieurs entités du groupe.

L'état de durabilité comporte des déclarations prospectives construites sur les connaissances scientifiques actuelles et des standards parfois évolutifs. Elles s'appuient de plus sur des projections, estimations et hypothèses concernant des événements qui pourraient se produire à l'avenir et sur d'éventuelles actions futures du groupe. Les résultats réels futurs sont bien sûr susceptibles d'être différents de ce qui est anticipé à date et les déclarations prospectives contenues dans l'état de durabilité ne sont valables qu'à la date de sa publication.

Aucun point de donnée ne fait l'objet d'une incorporation par référence au sein du présent état de durabilité.

Enfin, le groupe La Poste n'a pas utilisé la possibilité prévue dans ESRS 1 d'omettre certaines informations classifiées ou sensibles, ou informations particulières relatives à la propriété intellectuelle, au savoir-faire ou à des résultats d'innovations.

3.1.1.5 Annexes

Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité en lien avec les résultats de l'évaluation de la matérialité [IRO-2]

ESRS	Exigences de publication (DR)	Section	N° de page
Informations générales à publier ESRS 2	Base générale pour la préparation des états de durabilité [BP1]	3.1.1.1	152
	Publication d'informations relatives à des circonstances particulières [BP2]	3.1.1.1	153
	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance [ESRS 2 GOV-1 ; G1 GOV-1]	3.1.1.2	154
	Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes [GOV 2]	3.1.1.2	157
	Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation [ESRS 2 GOV-3 ; E1 GOV-3]	3.1.1.2	157
	Déclaration sur la vigilance raisonnable [GOV-4]	3.1.1.2	159
	Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité [GOV-5]	3.1.1.1	153
	Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur [SBM-1]	3.1.1.3	159
	Intérêts et points de vue des parties prenantes [SBM-2 : ESRS 2 ; S1 ; S2 ; S3 ; S4]	3.1.1.3	160
	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique [SBM-3]	3.1.1.3	163
	Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels [IRO-1 : ESRS 2 ; E1 ; E2 ; E3 ; E4 ; E5 ; G1]	3.1.1.4	164
	Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise [IRO -2]	3.1.1.5	170
	Points de données prévus dans les normes transversales et thématiques découlant d'autres actes législatifs de l'Union européenne [Appendice B]	3.1.1.5	172
Changement climatique E1	Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique [E1-1]	3.1.2.1	180
	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique [ESRS 2 SBM-3]	3.1.2.1	184
	Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci [E1-2]	3.1.2.1	178
	Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique [E1-3]	3.1.2.1	179, 181, 185
	Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci [E1-4]	3.1.2.1	179, 181, 185
	Consommation d'énergie et mix énergétique [E1-5]	3.1.2.1	189
	Émissions brutes de GES de périmètres 1,2,3 et émissions totales de GES [E1-6]	3.1.2.1	186
	Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone [E1-7]	3.1.2.1	183
	Tarification interne du carbone [E1-8]	3.1.2.1	183
	Effets financiers attendus des risques physiques et de transition importants et opportunités potentielles liées au changement climatique [E1-9]	3.1.2.1	185
Pollution E2	Politiques en matière de pollution [E2-1 ; E2-MDR-P]	3.1.2.3	190
	Actions et ressources relatives à la pollution [E2-2]	3.1.2.3	191
	Cibles en matière de pollution [E2-3]	3.1.2.3	192
	Pollution de l'air, de l'eau et des sols [E2-4]	3.1.2.3	192
	Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes [E2-5]	3.1.2.3	192
Personnel de l'entreprise S1	Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique [ESRS 2 SBM-3]	3.1.3.1	208
	Politiques concernant le personnel de l'entreprise [S1-1]	3.1.3.1	210
	Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants [S1-2] et processus de réparation des impacts négatifs [S1-3]	3.1.3.1	218
	Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations [S1-3]	3.1.3.1	218
	Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions [S1-4]	3.1.3.1	210
	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels [S1-5]	3.1.3.1	220

ESRS	Exigences de publication (DR)	Section	N° de page
  	Caractéristiques des salariés de l'entreprise [S1-6]	3.1.3.1	222
	Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise [S1-7]	3.1.3.1	223
	Couverture des négociations collectives et dialogue social [S1-8]	3.1.3.1	224
	Indicateurs de diversité [S1-9]	3.1.3.1	224
	Salaires décents [S1-10]	3.1.3.1	225
	Personnes handicapées [S1-12]	3.1.3.1	225
	Indicateurs de formation et de développement des compétences [S1-13]	3.1.3.1	225
	Indicateurs de santé et de sécurité [S1-14]	3.1.3.1	226
	Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée [S1-15]	3.1.3.1	226
	Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale) [S1-16]	3.1.3.1	226
Travailleurs de la chaîne de valeur S2   	Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme [S1-17]	3.1.3.1	226
	Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique [ESRS 2 SBM-3]	3.1.3.2	227
	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur [S2-1]	3.1.3.2	228
	Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts [S2-2]	3.1.3.2	230
	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations [S2-3]	3.1.3.2	230
	Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions [S2-4]	3.1.3.2	231
	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels [S2-5]	3.1.3.2	233
	Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique [ESRS 2 SBM-3]	3.1.3.3	233
	Politiques relatives aux communautés affectées [S3-1]	3.1.3.3	234
	Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts [S3-2]	3.1.3.3	239
Communautés affectées S3  	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations [S3-3]	3.1.3.3	239
	Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions [S3-4]	3.1.3.3	236
	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, au développement des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels [S3-5]	3.1.3.3	238
	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique [ESRS 2 SBM-3]	3.1.3.4	240
	Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux [S4-1]	3.1.3.4	240, 243, 244, 245
Consommateurs et utilisateurs finaux S4	Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts [S4-2]	3.1.3.4	242, 249
	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations [S4-3]	3.1.3.4	242, 249
	Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions [S4-4]	3.1.3.4	240, 243, 244, 246
	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels [S4-5]	3.1.3.4	246
	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique [ESRS 2 SBM-3]	3.1.3.4	240
Informations en matière de conduite des affaires G1 	Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise [G1-1]	3.1.4.1	250
	Gestion des relations avec les fournisseurs [G1-2]	3.1.4.2	254
	Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin [G1-3]	3.1.4.1	250
	Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin [G1-4]	3.1.4.1	250
	Influence politique et activités de lobbying [G1-5]	3.1.4.3	258
	Pratiques en matière de paiement [G1-6]	3.1.4.2	257

Points de données prévus dans les normes transversales et thématiques qui sont requis par d'autres actes législatifs de l'Union européenne [Appendice B]

Exigence de publication et point de données y relatif	Référence SFDR ^(a)	Référence pilier 3 ^(b)	Référence règlement sur les indices de référence ^(c)	Loi européenne sur le climat ^(d)	Section de l'état de durabilité
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance, paragraphe 21, point d)	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission (5) ;		3.1.1.2. Une gouvernance structurée de la durabilité
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants, paragraphe 21, point e)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.1.1.2. Une gouvernance structurée de la durabilité
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable, paragraphe 30	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I				3.1.1.2. Une gouvernance structurée de la durabilité
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles, paragraphe 40, point d) i)	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) no 575/2013 ; Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission (6), tableau 1 : Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.1.1.3. Stratégie et modèle d'affaires
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques, paragraphe 40, point d) ii)	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.1.1.3. Stratégie et modèle d'affaires
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées, paragraphe 40, point d) iii)	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818 (7), annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		3.1.1.3. Stratégie et modèle d'affaires
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac, paragraphe 40, point d) iv)			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II.		3.1.1.3. Stratégie et modèle d'affaires
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050, paragraphe 14				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	3.1.2.1. Changement climatique I E1
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris », paragraphe 16, point g)		Article 449 bis Règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.1.2.1. Changement climatique I E1

Exigence de publication et point de données y relatif	Référence SFDR ^(a)	Référence pilier 3 ^(b)	Référence règlement sur les indices de référence ^(c)	Loi européenne sur le climat ^(d)	Section de l'état de durabilité
ESRS E1-4 Cibles de réduction des émissions de GES, paragraphe 34	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	Article 449 bis Règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.1.2.1. Changement climatique I E1
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat), paragraphe 38	Indicateur n° 5, tableau 1, et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I				3.1.2.1. Changement climatique I E1
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique, paragraphe 37	Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I				3.1.2.1. Changement climatique I E1
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique, paragraphes 40 à 43	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I				3.1.2.1. Changement climatique I E1
ESRS E1-6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES, paragraphe 44	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.1.2.1. Changement climatique I E1
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes, paragraphes 53 à 55	Indicateur n° 3, tableau 1, annexe I	article 449 bis du règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.1.2.1. Changement climatique I E1
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone, paragraphe 56				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	3.1.2.1. Changement climatique I E1
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat, paragraphe 66			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		3.1.2.1. Changement climatique I E1
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique, paragraphe 66, point a)		Article 449 bis du règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire – Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique.			3.1.2.1. Changement climatique I E1
ESRS E1-9 Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel, paragraphe 66, point c)					

Exigence de publication et point de données y relatif	Référence SFDR ^(a)	Référence pilier 3 ^(b)	Référence règlement sur les indices de référence ^(c)	Loi européenne sur le climat ^(d)	Section de l'état de durabilité
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique, paragraphe 67, point c)		Article 449 bis du règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers – Efficacité énergétique des sûretés			3.1.2.1. Changement climatique I E1
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat, paragraphe 69			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		3.1.2.1. Changement climatique I E1
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol, paragraphe 28	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I ; indicateur n° 2, tableau 2, annexe I, indicateur n° 1, tableau 2, annexe I ; indicateur n° 3, tableau 2, annexe I				3.1.2.3. Pollution I E2
ESRS E3-1 Ressources hydriques et marines, paragraphe 9	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-1 Politique en la matière, paragraphe 13	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers, paragraphe 14	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée, paragraphe 28, point c)	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'entreprise, paragraphe 29	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point a) i	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I				Non matériel
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point b)	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point c)	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables, paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers, paragraphe 24, point c)	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				Non matériel

Exigence de publication et point de données y relatif	Référence SFDR ^(a)	Référence pilier 3 ^(b)	Référence règlement sur les indices de référence ^(c)	Loi européenne sur le climat ^(d)	Section de l'état de durabilité
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation, paragraphe 24, point d)	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E5-5 Déchets non recyclés, paragraphe 37, point d)	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs, paragraphe 39	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I				Non matériel
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque de travail forcé, paragraphe 14, point f)	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I				3.1.1.3. Stratégie et modèle d'affaires
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail, paragraphe 14, point g)	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I				3.1.1.3. Stratégie et modèle d'affaires
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme, paragraphe 20	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				3.1.3.1. Personnel de l'entreprise I S1
ESRS S1-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 21			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.1.3.1. Personnel de l'entreprise I S1
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains, paragraphe 22	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I				3.1.3.1. Personnel de l'entreprise I S1
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail, paragraphe 23	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I				3.1.3.1. Personnel de l'entreprise I S1
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes, paragraphe 32, point c)	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I				3.1.3.1. Personnel de l'entreprise I S1
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail, paragraphe 88, points b) et c)	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.1.3.1. Personnel de l'entreprise I S1
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies, paragraphe 88, point e)	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I				3.1.3.1. Personnel de l'entreprise I S1
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé, paragraphe 97, point a)	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		3.1.3.1. Personnel de l'entreprise I S1

Exigence de publication et point de données y relatif	Référence SFDR ^(a)	Référence pilier 3 ^(b)	Référence règlement sur les indices de référence ^(c)	Loi européenne sur le climat ^(d)	Section de l'état de durabilité
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du directeur général, paragraphe 97, point b)	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I				3.1.3.1. Personnel de l'entreprise I S1
ESRS S1-17 Cas de discrimination, paragraphe 103, point a)	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I				3.1.3.1. Personnel de l'entreprise I S1
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE, paragraphe 104, point a)	Indicateur n° 10, tableau 1, et indicateur n° 14, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.1.3.1. Personnel de l'entreprise I S1
ESRS 2- SBM3 – S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur, paragraphe 11, point b)	Indicateurs n° 12 et n° 13, Tableau 3, annexe I				3.1.1.3. Stratégie et modèle d'affaires
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme, paragraphe 17	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				3.1.3.2. Travailleurs de la chaîne de valeur I S2
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur, paragraphe 18	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I				3.1.3.2. Travailleurs de la chaîne de valeur I S2
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE, paragraphe 19	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.1.3.2. Travailleurs de la chaîne de valeur I S2
ESRS S2-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 19			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		3.1.3.2. Travailleurs de la chaîne de valeur I S2
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme* liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval, paragraphe 36	Indicateur no 14, tableau 3, annexe I				3.1.3.2. Travailleurs de la chaîne de valeur I S2
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme, paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				3.1.3.3. Communautés affectées I S3
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE, paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.1.3.3. Communautés affectées I S3

Exigence de publication et point de données y relatif	Référence SFDR ^(a)	Référence pilier 3 ^(b)	Référence règlement sur les indices de référence ^(c)	Loi européenne sur le climat ^(d)	Section de l'état de durabilité
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme, paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				3.1.3.3. Communautés affectées I S3
ESRS S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux, paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				3.1.3.4. Consommateurs et utilisateurs finaux I S4
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE, paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.1.3.4. Consommateurs et utilisateurs finaux I S4
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme, paragraphe 35	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				3.1.3.4. Consommateurs et utilisateurs finaux I S4
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption, paragraphe 10, point b)	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I				3.1.4.1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte, paragraphe 10, point d)	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I				3.1.4.1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption, paragraphe 24, point a)	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		3.1.4.1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption, paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I				3.1.4.1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires

(a) Règlement (UE) 2019/2088 du Parlement européen et du Conseil du 27 novembre 2019 sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers (JO L 317 du 9 décembre 2019, page 1).

(b) Règlement (UE) no 575/2013 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013 concernant les exigences prudentielles applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement et modifiant le règlement (UE) n° 648/2012 (règlement sur les exigences de fonds propres ou règlement « CRR ») (JO L 176 du 27 juin 2013, page 1).

(c) Règlement (UE) 2016/1011 du Parlement européen et du Conseil du 8 juin 2016 concernant les indices utilisés comme indices de référence dans le cadre d'instruments et de contrats financiers ou pour mesurer la performance de fonds d'investissement et modifiant les directives 2008/48/CE et 2014/17/UE et le règlement (UE) n° 596/2014 (JO L 171 du 29 juin 2016, page 1).

(d) Règlement (UE) 2021/1119 du Parlement européen et du Conseil du 30 juin 2021 établissant le cadre requis pour parvenir à la neutralité climatique et modifiant les règlements (CE) n° 401/2009 et (UE) 2018/1999 (« loi européenne sur le climat ») (JO L 243 du 9 juillet 2021, page 1).

3.1.2 Informations environnementales

3.1.2.1 Changement climatique | E1



Le groupe La Poste s'engage depuis plus de 15 ans en faveur de la transition écologique et énergétique en intégrant ces enjeux au cœur de son modèle d'entreprise. En effet, face à l'ampleur des enjeux climatiques et pour répondre aux multiples alertes formulées par les scientifiques, le groupe La Poste a choisi de s'orienter vers l'objectif Zéro émission nette dès 2040, soit 10 ans avant l'échéance fixée par les Accords de Paris.

Pour atteindre cet objectif, le groupe s'appuie sur sa politique Climat, qui trace la voie vers un nouveau modèle d'affaires plus résilient et bas carbone. Cette politique couvre les différents impacts et risques liés aux activités de La Poste, notamment les coûts engendrés par le dérèglement climatique et les émissions de gaz à effet de serre (GES) sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

En réponse à ces enjeux, la politique Climat s'articule autour de trois objectifs prioritaires : mesurer, réduire et s'adapter⁽¹⁾.

L'analyse de double matérialité du groupe⁽²⁾ a confirmé la matérialité des impacts, du risque et de l'opportunité suivants concernant le climat :

- Impacts :
 - émissions de GES générées par les activités propres de l'entreprise et la sous-traitance, tout particulièrement les activités de transport, logistique de courriers et de colis, ainsi que l'immobilier associé aux activités du groupe,
 - émissions de GES générées dans la chaîne d'approvisionnement causées par ses achats de services et produits,
 - émissions de GES liées à l'usage des produits et services du groupe La Poste : essentiellement les services de livraison émetteurs de GES,
 - participation à la transition de la France/des territoires vers une économie bas carbone ;
- Risque : augmentation des coûts dus à la prise en compte du climat dans le développement de produits et de services ;
- Opportunité : renforcement de la compétitivité du groupe via la communication sur ses actions climat auprès des investisseurs, clients et consommateurs finaux. Plusieurs actions et cibles sont mises en place.

La politique Climat et le plan de transition couvrent les politiques, actions et cibles liées aux trois premiers impacts. Des paragraphes dédiés traitent d'une part de l'impact « Participation à la transition de la France/des territoires vers une économie bas carbone » et d'autre part de l'opportunité « Renforcement de la compétitivité du groupe via la communication sur ses actions climat » et du risque « Augmentation des coûts dus à la prise en compte du climat dans le développement de produits et de services ».

Les politiques, actions et cibles liées à l'impact « Interruption de service en cas d'événement climatique extrême ayant des conséquences dans la continuité de mission de service public et auprès des publics vulnérables » sont décrites au sein de la section 3.1.3.4 « Consommateurs et utilisateurs finaux I S4 », paragraphe « Pratiques commerciales et qualité de service » qui inclut l'impact « Accès à un service continu et de qualité pour l'ensemble des clients ».

La politique et les actions climat du groupe La Poste

Politique Climat du groupe La Poste [E1-2]

Le groupe La Poste s'engage dans la lutte contre le changement climatique, avec une feuille de route claire portée par sa politique Climat, actualisée en 2024, qui s'appuie sur trois grands piliers.

1. Mesurer de façon précise et pertinente l'empreinte carbone de l'ensemble des activités et de la chaîne de valeur du groupe. Cette mesure de l'empreinte carbone est réalisée conformément au standard international du GHG Protocol.
2. Réduire les émissions de GES sur l'ensemble de sa chaîne de valeur dans une démarche d'atténuation du changement climatique.
3. S'adapter aux conséquences du réchauffement climatique en évaluant les risques et opportunités et en préparant un plan d'adaptation pour la période 2025-2030.

Cette politique permet au groupe La Poste de générer un avantage concurrentiel grâce à sa stratégie de décarbonation sur l'ensemble de ces activités en lui garantissant une vraie compétitivité et concourt à la mise en œuvre du plan de transition de la France vers une économie bas carbone.

L'engagement du groupe La Poste va au-delà de cet alignement stratégique avec la stratégie nationale bas carbone (SNBC) et la politique Climat présente l'ensemble des initiatives concrètes déployées dans le cadre du plan de transition du groupe pour décarboner ses activités et sa chaîne de valeur. Ces actions incluent notamment l'efficacité énergétique et le déploiement des énergies renouvelables. Par ailleurs, cette politique s'attache à définir les objectifs du groupe⁽³⁾, afin d'être en mesure d'évaluer l'efficacité de la politique et sa mise en œuvre opérationnelle.

Gouvernance

Pour garantir la mise en œuvre efficace de cette politique, une gouvernance structurée a été mise en place. Au cœur de ce dispositif, le Comité climat et pollution de La Poste joue un rôle central dans la définition, le pilotage et le suivi des stratégies climatiques. Il supervise l'intégration des attentes réglementaires et des meilleures pratiques en matière de changement climatique, tout en veillant à ce que la politique Climat demeure alignée avec les objectifs stratégiques globaux du groupe.

Dirigé par le pôle Politiques, expertise et programmation de la direction de l'engagement sociétal du groupe, ce Comité réunit tous les trois mois des représentants des différentes branches et fonctions groupe (finance, ressources humaines, risques, assurance, immobilier et gestion des véhicules) pour évaluer les avancées, discuter des nouveaux défis et ajuster, si nécessaire, les stratégies.

Le Comité de pilotage de la performance ESG valide les initiatives et projets relatifs aux enjeux ESG menés à l'échelle du groupe, garantissant l'alignement des actions entreprises avec les objectifs globaux de développement durable du groupe. Il assure la communication et la coordination entre le Comité climat et pollution et le Comité exécutif (Comex), facilitant ainsi l'intégration des objectifs ESG dans les décisions stratégiques globales.

(1) Cf. paragraphe « Politique Climat du groupe La Poste [E1-2] ».

(2) Cf. section 3.1.1.4 « Gestion des impacts, risques et opportunités ».

(3) Cf. les paragraphes « Réduire », « Engagement sur ses cibles de réduction des émissions » et « S'adapter », « Actions [E1-3] et cibles [E1-4] ».

À noter que la rémunération du Président-directeur général et des membres du Comex est indexée sur ces engagements, confirmant leur responsabilité vis-à-vis de la politique Climat et de son application⁽¹⁾.

Mesurer

Le groupe La Poste considère la mesure de son empreinte carbone comme un levier essentiel pour guider et affiner sa stratégie climatique. Chaque année, le groupe procède à une évaluation rigoureuse de ses émissions de GES et de polluants atmosphériques, couvrant 100% de ses filiales consolidées et l'intégralité de sa chaîne de valeur. Cette démarche s'appuie sur des méthodologies conformément au standard international du GHG Protocol, permettant un calcul détaillé des émissions selon les définitions officielles des scope 1, 2 et 3. Cette mesure exhaustive est un point clé du suivi de la transition de décarbonation du groupe La Poste. Elle permet la comparabilité des bilans d'émissions de GES annuels des entités.

Engagé dans une démarche d'amélioration continue, le groupe vise à étendre son calcul d'émissions de GES sur le périmètre organisationnel, en intégrant ses filiales au global, et sur le périmètre fonctionnel, en assurant l'exhaustivité du recensement des sources d'émissions suivant les catégories définies par le GHG Protocol⁽²⁾.

Réduire

Politique, actions et cibles liées à la transition des territoires vers une économie bas carbone [E1-3]

Le groupe La Poste aligne sa politique Climat, ses trajectoires de réduction GES et son plan de transition à la Stratégie nationale bas-carbone (SNBC), introduite par la loi de transition énergétique pour la croissance verte (LTECV), qui constitue la feuille de route de la France pour lutter contre le changement climatique.

L'essentiel de nos actions et leviers de décarbonation poursuit les deux objectifs majeurs de la SN :

- décarboner totalement la production d'énergie à l'horizon 2050 ;
- réduire fortement les consommations d'énergie dans tous les secteurs d'activités.

Concernant les secteurs couverts par la SNBC, La Poste contribue à la transition vers des transports bas-carbone grâce :

- au déploiement d'une des plus grandes flottes électriques de véhicules professionnels légers qui illustre la participation à l'objectif de la France d'atteindre en 2040 100% des véhicules légers vendus « zéro émission », ainsi que l'engagement d'accompagner l'évolution de tous les modes de transport ;
- au report du transport des colis et du courrier de l'avion vers la route ou le train pour participer à l'engagement français d'un report vers les modes de transport les plus économes en énergie et les moins émetteurs ;
- à l'amélioration constante de l'indicateur d'émissions de GES par colis transporté qui témoigne de la contribution du groupe à l'engagement de la SNBC d'optimiser l'utilisation des véhicules en termes de volumes et de poids de marchandises ;
- à la politique active du groupe en faveur du vélo tant pour les flux de marchandise du dernier kilomètre que pour le déplacement domicile-travail de ses collaborateurs qui participe à l'engagement de la France dans sa politique de déplacement en mode actif.

Concernant les bâtiments bas-carbone, la stratégie du groupe La Poste d'abandon et de remplacement systématique des chaudières au fioul s'aligne à l'engagement d'orienter le secteur immobilier vers un usage d'énergies à 100% décarbonées. L'intégration des normes environnementales les plus ambitieuses dans les nouveaux projets de construction participe à l'axe de la

SNBC d'accroître les niveaux de performance en énergie et carbone des bâtiments neufs via les futures réglementations environnementales. L'amélioration constante de l'intensité d'émission de GES par m² (donnée disponible par La Poste Immobilier) illustre la contribution à l'engagement de viser une meilleure efficacité énergétique des équipements.

Enfin, le programme « Climat + Territoire » du groupe La Poste de financement de 25 projets de séquestration Labellisés bas carbone (LBC) en France contribue directement au troisième axe majeur à savoir augmenter les puits de carbone, naturels et technologiques, d'un facteur 2 par rapport à aujourd'hui.

Les actions du groupe La Poste s'inscrivent dans le cadre de celles de son actionnaire majoritaire, la Caisse des Dépôts, qui s'est fixé une cible à 100 milliards d'euros d'investissements pour les cinq ans à venir pour la transformation écologique entre 2024 et 2028.

Engagements sur les cibles de réduction des émissions [E1-4]

Le groupe La Poste, incluant toutes ses filiales, s'engage à suivre une trajectoire de réduction des émissions de GES stricte, visant Zéro émission nette d'ici 2040, avec des actions détaillées pour réduire les pratiques hautement émissives et encourager des alternatives plus propres au travers de tous les secteurs d'activité.

Les cibles de réduction des émissions GES du groupe La Poste sont basées sur la science. Elles sont compatibles avec une trajectoire à 1,5 °C pour les scopes 1 et 2 et avec une trajectoire bien en dessous de 2 °C pour les catégories du scope 3 concernées.

La trajectoire de réduction des émissions de GES du groupe est validée depuis le 8 mars 2024 par l'initiative SBTi pour les échéances à 2030 et 2040, conformément à la méthodologie basée sur la science du SBTi Corporate Net Zero Standard :

- à l'horizon 2030 : le groupe La Poste vise une réduction de ses émissions de GES de 43,6% pour les scopes 1 et 2, ainsi qu'une réduction de 25% pour le scope 3, par rapport à l'année de référence 2021 ;
- zéro émission nette, à l'horizon 2040 : le groupe La Poste vise une réduction de ses émissions de GES de 90% pour l'ensemble des activités postales, par rapport à l'année de référence 2021.

Le groupe s'est ainsi doté d'objectifs et d'actions dont le suivi est mesurable. Les actions et les cibles répondent aux impacts suivants de l'analyse de double matérialité : émissions de GES générées par les activités en propre de l'entreprise et de la sous-traitance, émissions générées dans la chaîne d'approvisionnement, émissions liées à l'usage des services, participation à la transition de la France/des territoires vers une économie bas carbone. Les travaux d'inventaire et de calculs des cibles sont le fruit d'un travail collaboratif avec l'ensemble des parties prenantes internes (branches, filiales, directions supports...) et a été partagé avec le Comité de mission et le Conseil d'administration.

Cible groupe

Dans la lignée du pilier n° 2 de la politique Climat ayant pour objectif de réduire ses émissions de GES, le groupe vise à réduire ses émissions d'ici à 2030 de 941 047 teqCO₂, en valeur absolue par rapport à 82% de son empreinte de 4 274 533 teqCO₂, (valeur 2021 servant de référence lors du dépôt de la dernière soumission SBTi) sur les scopes 1 et 2 et sur les catégories du scope 3 suivantes : services et biens achetés, sous-traitance transport et distribution, énergies en lien avec les activités et déplacement domicile-travail des collaborateurs.

Cette cible se traduit par une réduction de 3 490 158 à 2 437 735 teqCO₂ des émissions de GES entre 2021 et 2030. En 2023, du fait d'une amélioration de reporting qui a notamment permis de calculer les émissions de tous les services produits et achetés du groupe, l'empreinte carbone sous cible SBTi est passée à 3 730 724 teqCO₂. À fin 2024, l'empreinte sous cible SBTi est de de

(1) Cf. section 3.1.1.2 « Une gouvernance structurée de la durabilité », paragraphe « Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation ».

(2) Cf. tableaux présentant les indicateurs associés à ces mesures en section « 3.1.1.1 Mesure des émissions GES ».

3 639 539 teqCO₂. En prenant en compte le retraitement de 2023 sur la catégorie 3.4 Transport amont, la réduction atteint -175 023 teqCO₂ par rapport à 2023 (-4,7%).

Le périmètre organisationnel de cet engagement comprend l'ensemble des entités du groupe en contrôle opérationnel à l'exclusion de CNP Assurances, DPD Laser, Pickup Service, Tipsa, Lenton, C Chez vous, DPD Romania, Jadlog, Speedy BG, Biocair, City Sprint et Asendia.

Compte tenu de la récente validation de cet engagement, il n'y a pas eu de changement dans les objectifs ou la méthode de mesure. Les informations spécifiques relatives à cette certification sont décrites ci-dessus. De la même manière, cette formalisation peut s'appliquer aux trois cibles *infras* des scopes 1, 2 et du scope 3.

Cible scopes 1 et 2

Le groupe vise à réduire d'ici à 2030 ses émissions des *scopes* 1 et 2 de 221,1 kteqCO₂ en valeur absolue par rapport à 97% de son empreinte de 522,2 kteqCO₂ de l'année de référence 2021, conformément à la trajectoire validée par la SBTi.

Cette cible se traduit par une réduction de -43,6% des émissions de GES entre 2021 et 2030. En 2023, l'empreinte a atteint 375,5 kteqCO₂, soit -13% depuis 2021. À fin 2024, le niveau d'atteinte de cet objectif sur les *scopes* 1 et 2 est de -131,7 kteqCO₂, soit -26% vs l'année de référence 2021.

Cible scope 3

Le groupe vise à réduire d'ici 2030 ses émissions du *scope* 3 hors catégorie 15 de 713 409 teqCO₂ en valeur absolue par rapport à 76% de son empreinte de 3 752,3 ktCO₂eq de l'année de référence 2021, conformément à la trajectoire validée par la SBTi.

Cette cible se traduit par une réduction de -25% des émissions de GES entre 2021 et 2030. En 2023, du fait d'une amélioration de reporting qui a notamment permis de calculer les émissions de tous les services produits et achetés du groupe, l'empreinte carbone sous cible SBTi est passée à 3 421,3 kteqCO₂. À fin 2024, le niveau d'atteinte de cet objectif sur le *scope* 3 est de -123 238 teqCO₂, soit -3,7% vs 2023.

Points d'attention

Le périmètre organisationnel des cibles des *scopes* 1, 2 et 3 est conforme à celui cité pour la cible groupe.

Les objectifs de réduction des émissions de GES de La Poste sont alignés avec son inventaire du *GHG Protocol*. En termes de couverture fonctionnelle, ils couvrent 97% des *scope* 1 et 2. Quant au *scope* 3, 75% des émissions de la catégorie 1 sont prises en compte (i.e hors périmètre Geopost), 98% des émissions de la catégorie 3 (avec prise en compte de 100% du biogénique), 96% des émissions de la catégorie 4 (hors La Banque Postale) et 100% de la catégorie 7.

L'année de référence, 2021, est considérée comme représentative d'une activité annuelle, la croissance de l'activité du colis connue en 2020 du fait de la pandémie mondiale et la fermeture de nombreux points de vente physiques avait favorisé l'essor du e-commerce, agissant dès lors en effet cliquet, sans retour en arrière possible : les volumes de colis et les revenus issus de cette activité ont été relativement stables pour le groupe entre 2021 et 2024. En 2024, il n'y a pas eu d'évènement particulièrement polluant ou d'acquisition importante engendrant un bond dans les émissions de GES du groupe et nécessitant de remettre en cause l'année de référence 2021.

Pour les activités bancaires, l'engagement est sous réserve de la mise en œuvre des actions nécessaires par les États et les entreprises.

Concernant les activités d'assurance du groupe, l'engagement Zéro émission nette à 2050 est validé pour CNP Assurances par le Netero Asset Owner Alliance (NZAOA).

Plan de transition du groupe La Poste [E1-1]

Pour soutenir ses ambitions climatiques, le groupe La Poste a formalisé durant l'année 2024 un plan de transition. Il se base sur l'identification et la mise en œuvre de leviers de décarbonation établis par une approche systématique et adaptée à chacun des métiers du groupe.

Ce plan de transition, dont l'ambition est de vérifier que d'ici à 2030, les engagements pris par le groupe seront tenus, est piloté finement grâce à la mise en place d'un budget carbone. Cet outil a été validé par le Comité exécutif du groupe du 16 avril 2024, le CQDD du 31 mai 2024 et le Conseil d'administration du 13 juin 2024. Il avait été initié en 2023 par sa filiale Geopost et appliqué à l'ensemble du groupe avec une composante renforcée sur la partie évaluation des ressources financières associées et sur l'exhaustivité de l'empreinte.

La Poste a fait du plan de transition un outil opérationnel de pilotage de l'atteinte de ses engagements de trajectoire SBTi en s'assurant qu'annuellement les objectifs de réduction des émissions font l'objet d'une supervision fine et régulière *via* le budget carbone, intégré au cadre du dialogue de gestion copiloté par la direction de l'engagement sociétal et la direction financière du groupe. Ce plan de transition décliné annuellement *via* le budget carbone identifie l'ensemble des leviers de décarbonation et valorise les émissions à réduire annuellement en associant les moyens financiers (OpEx et CapEx) programmés par l'ensemble des activités engagées dans l'atteinte de la trajectoire groupe à 2030. La Poste a intégré et aligné ce plan de transition dans la stratégie globale de l'entreprise et dans sa planification financière, permettant la projection et le pilotage de sa transition. La Poste mettra en place des indicateurs pour suivre les progrès de son plan de transition et ajuster sa stratégie en conséquence.

En 2024, le plan de transition du groupe a été modélisé pour les catégories mises sous engagement SBTi jusqu'en 2030. Il est construit sur la base des hypothèses de décarbonation transmises par Geopost, la BSCC et La Poste Immobilier. Plus de 70% des leviers de décarbonation mesurés sont modélisés avec des hypothèses et *scenarii* relativement fins. Environ 30% du plan de transition nécessite d'être travaillé plus précisément en 2025, en partie du fait d'une mesure admise par le *GHG Protocol* construite sur des données ne permettant pas de démontrer la corrélation entre baisse des émissions de GES et leviers du présent chapitre. À noter que les travaux de méthodologie sur ces catégories ont été lancés en 2025. Les leviers ont fait l'objet d'une estimation attendue de baisse des émissions de GES, basée sur des connaissances d'experts, d'études issues des groupes de travail et publiées sur le site de l'Ademe⁽¹⁾.

Constats sur le plan de transition

Entre 2023 et 2030, l'ensemble des leviers de décarbonation mis en œuvre par le groupe permettent de réduire les émissions du groupe de 1 782,3 kteqCO₂, qui se décomposent en 226,5 kteqCO₂ sur les *scopes* 1 et 2 et 1 572,1 kteqCO₂ sur le *scope* 3. Sur cette période, la croissance des volumes de nos activités logistique engendre mécaniquement une progression des GES de 468,8 ktCO₂eq que les actions du groupe permettent de compenser. Compte tenu de ces éléments, l'empreinte groupe en 2030 est estimée à 2 607 kteqCO₂, ce qui est corrélé avec l'engagement pris auprès de SBTi en valeur absolue.

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

En 2025, La Banque Postale franchit un nouveau cap avec la publication⁽¹⁾ de son plan de transition couvrant ses principales entités (La Banque Postale, CNP Assurances, LBPAM et Louvre Banque Privée). Ce plan de transition prévoit des projets sur tous les métiers de la banque entre 2025 et 2029. Les exercices budgétaires effectués chaque année permettront d'évaluer, au moins partiellement la dépendance de la mise en œuvre des actions à la disponibilité des ressources (financières et humaines).

Leviers de décarbonation, objectifs et actions et ressources associées [E1-3] [E1-4]

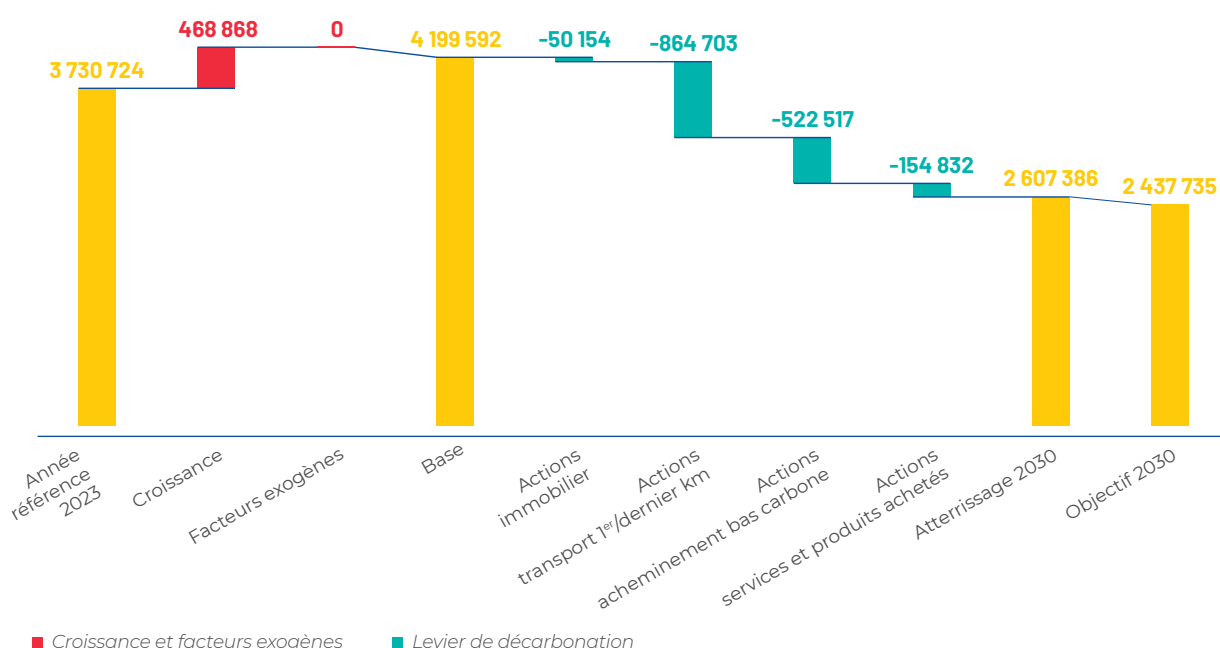
Le groupe La Poste déploie une stratégie ambitieuse de décarbonation fondée sur des leviers prioritaires, chacun assorti d'objectifs, d'actions concrètes et de ressources dédiées. Ces leviers permettent de répondre aux engagements climatiques

du groupe, notamment les objectifs SBTi, tout en tenant compte des enjeux spécifiques à chaque activité. Les actions identifiées contribuent à l'impact de participation à la transition de la France et des territoires vers une économie bas carbone par la prise en compte du changement climatique dans le développement stratégique des activités du groupe.

Il a été identifié principalement quatre types de leviers de décarbonation par le groupe La Poste qui lui permettent d'agir sur la baisse de ses émissions de GES :

- transport sur le premier et le dernier kilomètre par électrification de sa flotte de véhicules ;
- transport longue distance ;
- immobilier ;
- achats.

Plan de transition 2023 - 2040



L'ensemble des leviers décarbonation du groupe ont fait l'objet d'un premier chiffrage jusqu'en 2030 : le plan de transition est estimé entre 1 et 1,5 milliard d'euros avec des économies liées à des prévisions de baisse des coûts et des coûts évités à horizon 2030.

Ces leviers d'actions principaux reposent sur la capacité du groupe La Poste à investir chaque année dans une flotte électrique performante, un réseau d'acheminement optimisé intégrant des solutions alternatives, ainsi que dans des bâtiments bas carbone et moins énergivores. Par ailleurs, le groupe exerce une influence notable sur ses partenaires, pour l'activité de transport, en grande partie sous-traitée, en les encourageant à adopter des solutions alternatives.

Pour garantir une juste allocation de ses ressources financières, le groupe La Poste a mis en œuvre en 2024 son premier budget carbone qui vient compléter le budget financier. Ce dispositif assure l'alignement entre les investissements et les dépenses nécessaires pour tenir ses engagements de réduction. Le budget carbone est un outil permettant de suivre les dépenses en fonction des réductions de GES attendues, offrant ainsi une vue claire de l'empreinte carbone au travers des dépenses réalisées par les différentes entités. Cet outil fait l'objet de discussions lors des revues financières pluriannuelles et permet d'ajuster les actions en cours d'année pour s'assurer du respect des objectifs annuels de réduction des GES.

(1) Le plan de transition complet fait l'objet d'une publication séparée et sera disponible sur le site institutionnel de La Banque Postale à partir du printemps 2025.

Plus précisément, en 2024, La Poste a activé les leviers de décarbonation, permettant de réduire les émissions GES de -264 kteqCO₂ au périmètre de la trajectoire validée SBTi (i.e une majeure partie des entités du groupe, pour les catégories prises en compte dans la certification). Les réductions par levier de décarbonation sont présentées ci-dessous :

Leviers de décarbonation	KPI opérationnel	Réduction GES entre 2023 et 2024	
		CAPEX (en millions d'euros)	EBIT impact (en millions d'euros)
Électrification du 1 ^{er} /dernier km	Nombre de véhicules électriques additionnels	161	-25
Km routiers d'acheminement décarbonés	% additionnel en km bas carbone	1	-16
Immobilier	Amélioration de l'efficacité énergétique, diminution surface bâtementaire, énergie renouvelable	14	NA
Services et produits achetés	Trajectoire fournisseurs, baisse des dépenses	NA	NA
			-71 559
			-36 150
			-661
			-155 886

À horizon 2030, ces leviers contribueront à la tenue des engagements SBTi.

Transport sur les premier et dernier kilomètres et transport longue distance

Ces actions correspondent aux IRO émissions de GES générées par les activités en propre de l'entreprise et de la sous-traitance et aux émissions générées dans la chaîne d'approvisionnement.

76% de l'empreinte carbone sous trajectoire est portée par la BSCC et Geopost. Les principaux leviers de décarbonation de la trajectoire basés sur la méthodologie SBTi concernent les transports de ces deux branches.

Transports sur les premier et dernier kilomètres

La Poste a reçu ses premières livraisons de véhicules électriques en 2011 et ne s'est jamais arrêtée d'électrifier sa flotte. Les projections en 2030 sont :

- 82% de véhicules de livraison électriques (vs 30% en 2021) ;
- un parc électrique de Vehiposte de 35 000 (vs 16 000 véhicules en 2021) ; et
- 5 852 véhicules thermiques de Vehiposte (vs environ 56 142 en 2021) ;
- 70% de véhicules de société électriques.

À plus long terme (2040), La Poste prévoit une transition complète vers l'électrique ou des solutions de mobilité douce afin d'atteindre Zéro émission nette. De plus, l'électricité utilisée pour recharger les véhicules proviendra uniquement de sources bas carbone ou renouvelables.

Geopost planifie d'assurer 85% des livraisons en faibles émissions d'ici à 2030, en déployant massivement des véhicules électriques, vélos-cargos et livraisons à pied, en coordination avec ses partenaires de transport.

Transport longue distance (acheminement)

La Poste optimise ses schémas logistiques depuis plusieurs années et augmente l'efficacité de son réseau de transport, notamment grâce à l'optimisation des chargements de colis et l'identification des opportunités de report modal pour le transport international (aérien vers la route ou le maritime). La Poste déploie des énergies bas carbone depuis 2022 pour son transport routier telles que le biogaz, le biodiesel, le HVO et l'électrique, pour un objectif global de 50% de kilomètres parcourus bas carbone en 2030. Les objectifs à 2030 pour la BSCC et Geopost sont présentés ci-dessous. L'hydrogène sera également étudié en fonction de la montée en maturité de la filière. Geopost prévoit un déploiement significatif de biocarburants d'ici à 2030 (HVO et B100 principalement), ainsi qu'une augmentation progressive de l'utilisation de camions électriques. L'objectif est d'utiliser exclusivement des motorisations alternatives d'ici 2040.

% de km linehaul	BSCC	Geopost
Biogaz	35,5%	5 à 6%
Biocarburant	13%	36%
Électrique - hydrogène	1,5%	5 à 6%
Ferroviaire	< 0,5%	3%
Total bas carbone	50%	50 à 52%

Immobilier

L'immobilier représente 5% de l'empreinte carbone sous trajectoire à 2030 du groupe. La Poste a donc mis en place plusieurs leviers d'action pour réduire ses émissions (hors périmètre Geopost) :

- exploitation du parc patrimonial (25% des émissions totales) avec pour objectif de réduire les émissions de 60% d'ici 2030 grâce à :
 - à hauteur de 40%, l'amélioration de l'efficacité énergétique : travaux d'isolation des bâtiments, remplacement des équipements techniques, régulation, choix de vecteurs énergétiques moins carbonés et d'énergies renouvelables,
 - à hauteur de 10%, la sobriété énergétique : réduction des consommations via l'adoption de températures de consigne, la mise en œuvre d'un plan de sobriété, actions des occupants des locaux,
 - à hauteur de 10%, la diminution des surfaces via des mesures d'optimisation ;
- exploitation du parc locatif (25% des émissions totales) avec pour objectif de réduire les émissions de 60% d'ici 2030 grâce à :
 - l'animation des bailleurs : mise en place d'annexes vertes dans les baux, conformité aux objectifs du décret tertiaire et du décret *Building Automation & Control systems* (BACs)...,
 - la réduction des surfaces : rationalisation de l'espace nécessaire et intégration de critères carbone dans les décisions de prises ou sorties de bail ;
- construction et rénovation (15% des émissions totales) avec pour objectif de réduire les émissions de 25% d'ici 2030 grâce à :
 - l'utilisation de matériaux bas carbone ou de réemploi,
 - la politique de certification environnementale et analyse du cycle de vie (ACV) : réalisation d'ACV pour objectiver le poids carbone des projets et mise en place de certifications environnementales.

La séquence de réduction de la consommation énergétique par Terseren est conduite de 2024 à 2030.

Pour l'immobilier de Geopost, l'objectif est une réduction de -43% d'émissions de GES entre 2021 et 2030 grâce aux leviers suivants :

- augmentation de la production d'énergie renouvelable et bas carbone ;
- optimisation des surfaces des bâtiments ;
- efficacité et sobriété énergétique.

Services et produits achetés

Cette action du plan de transition correspond à l'IRO « Émissions de gaz à effet de serre générées dans la chaîne d'approvisionnement (extraction des matériaux, achats d'équipements, etc.) ». Il couvre le groupe La Poste sauf Geopost, i.e les branches Services-Courrier-Colis, Grand Public et Numérique, La Banque Postale et les fonctions support et transverse.

15% de l'empreinte sous trajectoire concerne des engagements pris sur une baisse de -25% des émissions relatives à une partie de nos achats mesurés via la catégorie 1 du scope 3 entre 2021 et 2030. Le groupe travaille depuis 2024 à réduire une partie des émissions au sein de sa chaîne de valeur mesurée dans la catégorie 1. Les leviers identifiés sont les suivants :

- travail avec les fournisseurs sur la réduction de leur empreinte carbone et sur l'empreinte carbone réelle réalisée avec ses fournisseurs. L'entreprise a engagé en 2024 un dialogue avec ses 55 fournisseurs les plus importants sur leur bilan carbone et leurs trajectoires de décarbonation ;
- baisse du montant des achats à compter de 2025 afin de continuer d'acheter en fonction du juste besoin. Cette action répond à l'IRO « Augmentation des coûts dus à la politique climat du groupe et à l'intégration de critères environnementaux dans le développement de produits et de services ».

Autres leviers de décarbonation

Si les quatre principaux leviers de décarbonation concentrent une part significative des efforts du groupe La Poste, d'autres domaines contribuent également à la réduction des émissions de GES. Ces leviers jouent également un rôle pour atteindre les objectifs climatiques fixés à horizon 2030 et 2040.

4% de l'empreinte sous trajectoire concernent les trajets domicile-travail, avec une cible de réduction de 25% d'ici 2030. Les leviers de décarbonation identifiés sont les suivants :

- formation à l'éco-conduite ;
- remboursement des abonnements de transport en commun et du forfait mobilité durable ;
- conventions de télétravail ;
- solutions de covoiturage ;
- extension de l'indemnité compensatoire forfaitaire aux véhicules d'entreprise ;
- permutations pour rapprochement de domicile.

Tarification interne du carbone [E1-8]

Plusieurs facteurs majeurs entrent dans un prix interne du carbone et sont susceptibles de fluctuer fortement. Ils sont très dépendants des différents secteurs d'activité : transport, logistique, banque d'investissement, banque de détail, services de proximité, services numériques, immobilier. Les facteurs de variation sont notamment les suivants : prix des énergies propres, politiques publiques, géopolitique, facteurs de hausse du prix du CO₂, accès aux nouvelles technologies, déploiement des infrastructures et optimisation des technologies les plus matures (HVO et Biogaz).

Pour ces différentes raisons, le groupe La Poste ne met pas en place de prix directeur interne du carbone global car celui-ci est dépendant du secteur d'activité et ne permettrait pas de piloter efficacement le plan de transition.

Il sélectionne toutefois des projets financés par le Fonds carbone interne sur la base d'un Prix interne du carbone (PIC). La méthodologie de détermination du PIC est basée sur le montant total des dépenses (OpEx et CapEx) nécessaires au projet, divisé par le volume d'émissions évitées ou séquestrées par le projet. L'objectif est de redynamiser la réduction de nos émissions de CO₂, participer à l'optimisation des coûts de décarbonation des établissements, créer une dynamique mobilisatrice auprès des salariés, et provoquer un parrainage fort de la direction.

De plus, le groupe La Poste intègre la notion d'un PIC implicite dans sa stratégie de décarbonation au travers de son budget carbone.

Émissions verrouillées de GES et crédit carbone [E1-7]

Certains actifs et produits clés peuvent générer des émissions de GES potentiellement verrouillées. Dans ses projections et la définition de ses objectifs à court et long termes en matière d'émissions de GES, La Poste a pris en compte ces émissions potentiellement verrouillées, sans que cela n'entraîne un risque de transition d'ici 2030. L'aérien constituerait sa principale source d'émissions de GES verrouillées identifiées, bien que la stratégie du groupe consiste à se désengager progressivement du thermique dans le respect de ses engagements. Bien que le secteur de l'aviation anticipe une réduction significative de ses émissions dans les prochaines décennies, cette évolution reste incertaine étant donné les technologies actuellement disponibles et pertinentes. Considérant que la transition énergétique de l'aérien sera réalisée à moyen-long terme, le groupe La Poste engage comme leviers d'actions la réduction du kilométrage aérien annuel par la BSCC, l'inclusion progressive du *Sustainable Aviation Fuel* (SAF) et la sélection de prestataires ayant une démarche d'engagement dans la décarbonation.

Le groupe La Poste a fait le choix de ne pas compenser ses émissions résiduelles en 2024, préférant travailler à réduire directement son impact. S'il ne dispose pas actuellement d'un dispositif d'élimination et de stockage pour ses émissions résiduelles, il travaille à la définition d'une stratégie de séquestration de ses émissions résiduelles dans le cadre de son objectif Zéro émission nette à 2040.

S'adapter

Identification des risques et opportunités [SBM-3]

Le groupe La Poste a conscience que l'objectif de réduction de ses émissions de GES doit s'accompagner d'un objectif d'adaptation de l'entreprise au changement climatique. En effet, face à l'intensification des phénomènes climatiques, la société et les entreprises sont de plus en plus vulnérables aux risques engendrés par ces changements.

Le changement climatique aggrave les facteurs de risque portant sur la température, le cycle de l'eau, l'occurrence de catastrophes météorologiques et l'intégrité des sols. Ces facteurs de risque peuvent entraîner des conséquences sur les biens et les personnes internes et externes au groupe La Poste.

Fort des IRO révélés via l'exercice de double matérialité, et afin de comprendre l'influence du climat sur ses propres activités et inversement, le groupe La Poste a actualisé son analyse de risques en 2024, lui permettant d'approfondir sa précédente analyse réalisée en 2020.

Cette analyse a porté sur les activités en propre de chaque BU (business unit) et entité du groupe et sur les segments les plus matériels de la chaîne de valeur :

- en aval de la chaîne transport (intégration des sous-traitants) par la prise en compte du risque d'interruption de service du transport opéré et sous-traité sur les principales routes en Europe utilisées dans le cadre de nos activités de transport ; la forte densité du réseau routier et la mise en place de plans de continuité d'activité (PCA) permettent de limiter les impacts sur les activités de transport et logistique ;

- en amont de la chaîne d'approvisionnement par :
 - l'identification des fournisseurs dans une logique de gestion du risque d'approvisionnement en matières et équipements,
 - un pilotage rationnel des besoins en équipements pour préserver l'entreprise d'un risque de pénurie.

Pour les besoins de son analyse de risques, le groupe La Poste a sélectionné les scénarios de changement climatique évoqués par le GIEC, à deux horizons de temps différents (2030 et 2050) pour évaluer les risques physiques et de transition :

- le scénario climatique RCP 8.5 (dénomination GIEC) correspondant à un niveau de réchauffement climatique de +4 °C en 2100, et qui traduit des actions limitées de lutte contre le changement climatique, aboutissant à des impacts physiques plus prononcés ;
- le scénario *Network for Greening the Financial System* (NGFS) *Current Policies*, au-delà de +3 °C ;
- le scénario climatique RCP 2.6 (dénomination GIEC), aussi appelé Net Zéro 2050 conformément à l'objectif de l'Accord de Paris, correspondant à un niveau de réchauffement climatique de +1,5 °C en 2100, enrichi des paramètres socio-économiques, réglementaires et technologiques du scénario NGFS Net Zéro 2050, qui suppose des mesures d'atténuation menant à des contraintes liées à la transition.

Le choix des scénarios climatiques a été motivé par les exigences réglementaires et de prérequis pour la notation *Carbon Disclosure Project* (CDP).

Les horizons temporels sélectionnés pour cette analyse sont 2030 et 2050. Ils permettent de partir des données climatiques disponibles (rapports du GIEC) et respectent la méthodologie définie par la TCFD⁽¹⁾, à laquelle La Poste a adhéré. De plus, ils répondent aux attendus de la Taxonomie verte européenne et ils sont similaires aux horizons temporels des cibles de réduction des émissions de GES (déclarées au titre de l'exigence de publication E1-4).

Cette analyse a permis au groupe La Poste d'identifier ses risques de criticité majeure liés au changement climatique dans les scénarios suivants.

Scénario climatique +1,5 °C Net Zéro 2050 RCP 2.6 Risques de transition	Scénario climatique, au-delà de +3 °C NGFS Current Policies Risques de transition	Scénario climatique +4 °C RCP 8.5 Risques physiques
Changement des habitudes des consommateurs	Coût d'exploitation des bâtiments lié au prix des énergies	Domages aux actifs immobiliers et productifs liés aux événements climatiques extrêmes
Coûts de mise en conformité avec les réglementations sur la performance énergétique des bâtiments	Approvisionnement limité en matières et équipements nécessaires à la transition	Coût ou défaut d'assurabilité des actifs et des activités liés aux événements climatiques extrêmes
Prix du carbone	Pénurie de main-d'œuvre sur les métiers de la logistique	Interruption de services ou perte d'activités liées aux événements climatiques extrêmes
Coût du transport lié au prix des énergies		Impact des hausses de températures sur la santé, sécurité et conditions de vie des employés
Coût d'exploitation des bâtiments lié au prix des énergies		Défaut de solvabilité des clients lié aux aléas climatiques
Risque de réputation et de litige lié à la non-atteinte des engagements environnementaux		Pertes liées à une hausse des sinistres climatiques et/ou des coûts de réassurance pour les activités assurantielles

Les risques identifiés sont basés sur les scénarios du GIEC et du NGFS, construits avec des modèles d'évaluation intégrés (IAM). Ces modèles reposent sur des hypothèses quantitatives relatives à la population, à l'urbanisation et au PIB, ainsi que sur des hypothèses qualitatives. Nous avons modélisé ces hypothèses qualitatives

autour de notre activité pour inclure les changements climatiques, l'évolution des services de proximité et du e-commerce, l'efficacité du recyclage, les besoins en assurance, l'utilisation de l'énergie et des matières premières.

(1) Terme défini dans le glossaire, situé en fin de document.

La composante physique des narratifs choisis repose sur la sélection de deux niveaux de réchauffement : un scénario à +1,5 °C de réchauffement en 2100 conduisant à des niveaux faibles à modérés des effets physiques du changement climatique (RCP 2.6) et un scénario allant jusque +4 °C en 2100 par rapport à la période 1986-2005, avec des effets extrêmes des aléas physiques (RCP 8.5).

La composante socio-économique des narratifs choisis repose sur la sélection de deux types de transition : une transition échouée par application d'un scénario *Current Policies* et une transition réussie dont les conditions limitent le réchauffement à +1,5 °C en atteignant le Net Zéro dès 2050.

Les résultats obtenus pour chacun des scénarios retenus par le groupe La Poste sont les suivants :

- scénario climatique RCP 8.5 : le groupe a identifié trois risques physiques avec un niveau de criticité brute de 4/4 (défini à partir du croisement d'une probabilité du risque et de son impact) ;
- scénario climatique RCP 2.6 (Net Zéro 2050) : le groupe a identifié six risques de transition avec un niveau de criticité brute de 4/4 (même définition que ci-dessus).

À noter que la cotation des risques bruts ne prend pas en compte les actions d'atténuation actuelles ou prévues.

L'analyse des risques climatiques a permis d'identifier des vulnérabilités de l'appareil productif du groupe La Poste face au changement climatique tout au long de sa chaîne de valeur. Les différents enjeux et risques liés au climat et à l'environnement sont intégrés dans le modèle d'affaires et le plan stratégique du groupe, incluant entre autres un plan de transition et des plans de remédiation à court, moyen et long termes pour faire face aux risques liés au changement climatique. Ces plans se concrétisent par la mise en place de politiques et d'actions, telles que :

- l'évolution continue du portefeuille de produits et services du groupe pour répondre aux évolutions des attentes du marché et des consommateurs. Il œuvre à l'adaptation de ses offres aux tendances du marché et à la prise en compte du nouvel environnement économique et géopolitique. Par ailleurs, le groupe déploie des plans de continuité d'activité pour assurer l'accès de ses clients à ses offres et services dans des contextes de crise ou d'incidents majeurs sur ses activités et ses parties prenantes (indisponibilité des sites, du personnel, etc.) ;
- l'accompagnement de la montée en compétences et la requalification des effectifs du groupe dans le cadre de la transition écologique. Dans un contexte incertain de transitions numérique, écologique, démographique et territoriale, le développement de l'agilité et de la mobilité des collaborateurs est un des éléments clés de la politique de gestion des carrières et de développement des talents. Le groupe La Poste anticipe les conséquences liées à l'évolution de ses métiers, afin d'assurer la disponibilité des compétences nécessaires à son développement et poursuit une démarche prospective des ressources humaines qu'il actualise chaque année ;
- l'intégration de ces risques dans la stratégie de financement du groupe et la gestion de ses actifs. Le groupe a déjà mis en place plusieurs dispositifs financiers alignés avec ses engagements climatiques. En 2018, l'émission d'un *green bond* et en 2023, d'un *sustainable bond* a permis de mobiliser des fonds pour soutenir des projets à fort impact environnemental. En 2024, un crédit syndiqué a renforcé ses capacités de financement en indexant une partie de son taux d'accès au crédit, à la capacité du groupe à réduire ses émissions de GES. Ce crédit vient compléter une première ligne bilatérale avec La Banque Postale signée en 2023, intégrant des critères spécifiques relatifs à la réduction des émissions de GES. Ces instruments financiers jouent un rôle clé dans l'atténuation des risques identifiés et assurent les investissements nécessaires à l'adaptation du groupe aux enjeux climatiques.

Cette analyse prospective sera enrichie dans les années à venir par une évaluation des impacts financiers bruts, des impacts financiers nets, ainsi que par des investissements dans des actions d'atténuation, telles que la décarbonation de la flotte de véhicules et la transition énergétique des actifs.

Effets financiers [E1-9]

L'analyse du scénario climatique Net Zéro a permis à l'entreprise d'évaluer la matérialité des risques liés au climat et l'ampleur des opportunités qui permettraient à l'entreprise de tirer profit des perspectives de transition vers une société bas carbone. Le groupe La Poste a réalisé une première évaluation de l'impact financier à moyen terme (2030) et long terme (2050). Son plan de transition permet de réduire le risque du scénario climatique Net Zéro et d'en augmenter les opportunités.

Concernant le scénario climatique +4 °C, le groupe La Poste a réalisé une première analyse d'exposition sur le scénario RCP 8.5 à 2030 face aux quatre aléas climatiques extrêmes - tempête, inondation, glissement/mouvement de terrain, incendie - de 10 933 actifs patrimoniaux et locatifs, issue de plusieurs sources d'études réalisées entre 2023 et 2024. Les résultats obtenus en 2024 évaluent qu'en 2030, 392 actifs, soit 3,6%, seront très exposés à un risque physique matériel. La localisation des sites très exposés se répartit comme suit :

- 334 sites en France ;
- 53 sites en UE (hors France) ;
- trois sites en Amérique ; et
- deux sites en Asie.

Une analyse complémentaire a été réalisée sur l'ensemble des sites de Geopost, soit 2 379 actifs.

44 sites de La Poste Immobilier ont fait l'objet d'un audit de résilience spécifique (soit 17% des sites très exposés). Ce dispositif a permis la définition d'un plan d'adaptation spécifique à chaque site et la programmation de travaux.

L'évaluation des effets financiers anticipés associée viendra compléter, dans les prochaines années, cette analyse de risque et portera sur les 392 actifs très exposés à risque physique matériel. La méthode de calcul sera basée sur :

- les projections climatiques physiques des scénarios du GIEC (données de son sixième rapport) ;
- une modélisation des dommages aux actifs (avec un pourcentage de dégâts par actif) ;
- des hypothèses issues de la littérature scientifique.

Les effets financiers seront évalués à horizon 2030 et 2050. Les limites des résultats seront liées au caractère prospectif et à l'incertitude inhérente aux scénarios climatiques.

Les activités à risque de transition matériel significatif correspondent aux secteurs à fort impact climatique, en raison de leur poids dans les émissions de GES et dans le chiffre d'affaires du groupe La Poste (27 055 millions d'euros).

Actions [E1-3] et cibles [E1-4]

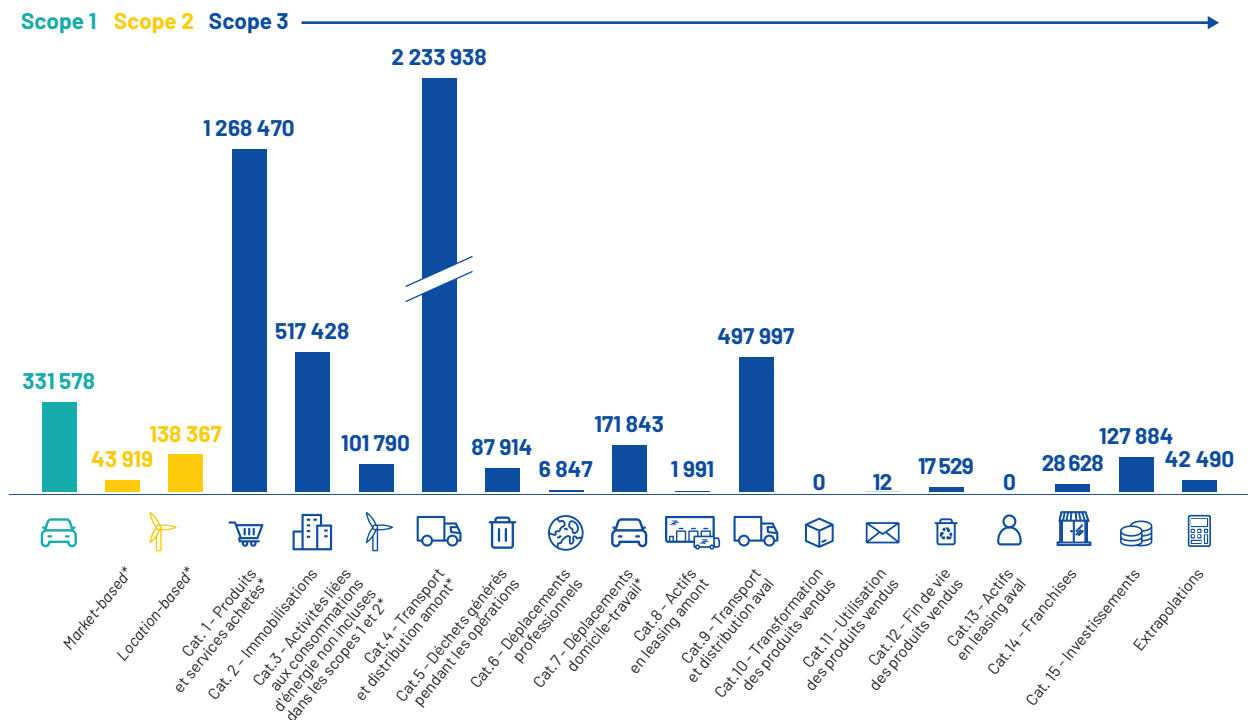
Les actions d'adaptation pour faire face au réchauffement climatique et les objectifs associés sont en cours d'élaboration au sein du groupe La Poste. Certaines sont en cours d'expérimentation : gilet rafraîchissant, T-shirt anti-transpirant, filet d'ombrage au-dessus des quais de chargement et de déchargement, adiabatique et isolation dans les caisses mobiles, etc. Le groupe n'a pas fixé à ce stade de cibles mesurables. Celles-ci seront fixées en 2025. Le Comex a donné mandat en novembre 2024 pour l'élaboration du plan complet d'adaptation au changement climatique en 2025.

Indicateurs d'émissions de GES

Mesure des émissions de GES

Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES [E1-6]

Afin d'être en mesure de vérifier l'atteinte des cibles qu'il s'est fixées, le groupe La Poste mesure, conformément au pilier n° 1 de sa politique Climat, les émissions de GES relatives à l'ensemble de ses activités sur toute sa chaîne de valeur.



Année	2022	2023	2024
[E1-6.01] Total des émissions de GES (en teqCO_2)^(a)	2 392 988	5 708 785	5 480 257
Scope 1^(b)	432 360	387 205	331 578
Scope 2 market-based^(b)	49 908	37 681	43 919
Scope 2 location-based	123 210,51	123 223,60	138 480
Scope 3 dont :	1 910 720	5 283 900	5 104 760
Cat. 1 - Produits et services achetés ^(b)	nd	1 474 661	1 268 470
Cat. 2 - Immobilisations	nd	504 891	517 428
Cat. 3 - Activités liées aux consommations d'énergie non incluses dans les scopes 1 et 2 ^(b)	nd	107 737	101 790
Cat. 4 - Transport et distribution amont ^(b)	1 789 254	2 288 163 ^(c)	2 233 938
Cat. 5 - Déchets générés pendant les opérations	nd	71 975	87 914
Cat. 6 - Déplacements professionnels	10 224	9 290	6 847
Cat. 7 - Déplacements domicile-travail ^(b)	nd	162 860	171 843
Cat. 8 - Actifs en leasing amont	2 853	5 240	1 991
Cat. 9 - Transport et distribution aval	nd	446 636	497 997
Cat. 10 - Transformation des produits vendus	na	na	na
Cat. 11 - Utilisation des produits vendus	nd	43	12
Cat. 12 - Fin de vie des produits vendus	nd	13 115	17 529
Cat. 13 - Actifs en leasing aval	na	na	na
Cat. 14 - Franchises	nd	27 863	28 628
Cat. 15 - Investissements	nd	116 953	127 884
Extrapolations	108 390	54 474	42 490
[E1-6.02] Émissions totales et par scope 1, 2 et 3 de GES	2 392 988	5 708 785	5 480 257
[E1-6.18] Pourcentage d'instruments contractuels, émissions de GES scope 2	89,5	89,5	89,3
[E1-6.21] Pourcentage d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'énergie avec des attributs sur la production d'énergie en relation avec les émissions de GES du scope 2	89,5	90	89
[E1-6.22] Pourcentage d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'énergie non groupée avec des attributs relatifs à la production d'énergie en relation avec les émissions de GES du scope 2	0	0	0
[E1-6.25] Pourcentage des émissions de GES du scope 3 calculées à l'aide de données primaires	94	50	53

(a) Dont Geopost : 2 893 182 teqCO_2 .

(b) Au périmètre groupe des catégories SBTi, les émissions de GES baissent de 6,8% entre 2023 et 2024.

(c) Retraitement de la catégorie 4 (transport et distribution amont) en 2024.

Les émissions financées de La Banque Postale s'élèvent par ailleurs à 62 597 706 teqCO_2 en 2024.

Précisions méthodologiques

Sont incluses dans le scope 1, les émissions liées à la consommation de gaz, fioul domestique et propane des bâtiments du groupe, ainsi que les émissions de diesel, essence, GPL, GNC, GNL, HVO, B100, éthanol des véhicules du groupe.

S'agissant de la mesure des émissions fugitives, les premières analyses effectuées sur le périmètre Geopost et La Poste Immobilier montrent que ces émissions ne sont pas significatives par rapport au total de l'empreinte du scope 1 du groupe. Des travaux complémentaires seront menés en 2025 aux bornes du groupe.

Les émissions du scope 2 proviennent des consommations d'électricité, d'électricité d'origine renouvelable et de chauffage urbain du groupe.

Le groupe mesure les 15 catégories du scope 3 conformément au GHG Protocol, à l'exception de deux catégories qu'il considère comme non applicables à ses activités :

- la catégorie 3.10 « Transformation des produits intermédiaires » au sens de la définition du GHG Protocol (vente de biens ou matières intégrés dans la production d'un produit fini) : le groupe n'effectue pas de vente de produits intermédiaires dans ses activités et son modèle de génération de revenus. Cette catégorie est donc considérée comme « non applicable » pour le groupe ;
- la catégorie 3.13 « Actifs de l'entreprise loués à des tiers » au sens de la définition du GHG Protocol, il s'agit uniquement d'actifs opérationnels : le groupe n'a pas d'activité commerciale de location d'immeubles à des tiers. Concernant les immeubles de placement qui sont considérés comme des actifs de rendement, ils sont à reporter dans la catégorie 15.

Les émissions biogéniques de CO₂ provenant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse qui se produisent dans la chaîne de valeur ne sont pas disponibles car le groupe La Poste n'est pas en mesure de les quantifier sur l'exercice 2024. Dans une volonté de progresser dans ses connaissances sur l'empreinte, le groupe met en œuvre chaque année des investigations.

Les méthodes de mesure des émissions du *scope 3* nécessitent l'intégration d'hypothèses, de clefs de répartition, d'extrapolations ou de facteurs monétaires afin de pallier l'absence de données réelles et opérationnelles. Cette méthode, bien qu'admise par le *GHG Protocol*, présente un niveau de fiabilité moindre que l'utilisation de données réelles. Le groupe continue de travailler à l'amélioration de la méthode pour les prochaines années afin d'accroître le niveau de fiabilité des émissions du *scope 3*. Concernant les :

- **catégorie 1 « produits et services achetés »** : les émissions liées aux achats de biens et services correspondent aux émissions non incluses dans les 14 autres catégories du *scope 3*. Les calculs sont effectués sur la base des dépenses identifiées via les états financiers consolidés au niveau du groupe. Ces charges sont exprimées en euros, retraitées de l'effet prix pour prendre en compte la non-actualisation des effets de l'inflation (inflation non émissive, autour de 16% entre 2018 et 2024) dans la publication des facteurs monétaires. Ces dépenses sont ensuite regroupées par famille d'achats pour pouvoir être converties en *teqCO₂* par application de facteurs d'émission sectoriels moyens issus de la base Ademe qui n'ont pas évolué depuis 2018 ;
 - **catégorie 2 « biens d'équipement »** : les données primaires sont issues de données consolidées immobilisées en comptabilité au niveau du groupe. Ces données correspondent à la valeur d'acquisition brute du bien utilisé en euros, retraitées de l'effet prix pour prendre en compte la non-actualisation des effets de l'inflation (inflation non émissive, autour de 16% entre 2018 et 2024) dans la publication des facteurs monétaires. Comme pour la catégorie 1, ces valeurs sont ensuite regroupées en famille d'achats avant d'être traduites en *teqCO₂* via le facteur Ademe correspondants et qui n'ont pas évolué depuis 2018 sur le site Ademe mis à disposition.
- Pour ces deux premières catégories, l'objectif à moyen terme est de définir des facteurs d'émission propres aux typologies d'achats du groupe issues d'un dialogue avec ses fournisseurs. À long terme, l'objectif est d'utiliser des données primaires non monétaires (matière, poids, volume, distance...) dans une logique de comptabilité matière associée à la comptabilité financière ;
- **catégorie 5 « déchets générés pendant les opérations »** : les données primaires de déchets proviennent à la fois de données réelles collectées sur une partie du périmètre du groupe et d'une estimation calculée sur le reste du périmètre du groupe. Les émissions de GES associées sont calculées sur la base d'une clé de répartition par type de déchets collectés en 2023 pour les données primaires estimées, et sur la base des déchets réels collectés sur une partie du périmètre ;
 - **catégorie 7 « déplacements domicile-travail »** : les données primaires sont issues du rapport social et correspondent au nombre de collaborateurs présents au sein du groupe au 31 décembre de l'année de référence, auquel un facteur moyen Insee d'émission est appliqué. Exception des entités du conglomérat La Banque Postale pour lesquelles une étude plus fine permet d'identifier les distances domicile-travail des collaborateurs, leurs modes de déplacement, permettant alors d'appliquer des facteurs d'émission plus pertinents ;

- **catégorie 9 « transport et distribution aval »** : ces émissions représentent les déplacements effectués par les clients lorsqu'ils se rendent en bureau de poste, en point relais ou relais Pickup. Les émissions sont calculées sur la base du nombre de colis retirés en points relais (BSCC et Geopost) et du nombre de clients journaliers en bureau de poste (BGPN) ;
- **catégorie 15 « investissements »** : elle est estimée sur la base des chiffres d'affaires des trois entités les plus importantes du groupe mises en équivalence (Aramex, Arial CNP Assurances et Holding d'infrastructures Gazières), ce qui représente plus de 80% des titres, suivi de l'application d'un ratio d'émissions de GES calculé de la façon suivante : (*scope 1 + scope 2 + catégories 1 à 14 du scope 3*)/chiffre d'affaires du groupe, multiplié par le chiffre d'affaires de ces trois entités⁽¹⁾. Le calcul des émissions de cette catégorie ne comprend pas les émissions des portefeuilles d'investissements et de financement des activités de La Banque Postale ;
- **extrapolations** : une estimation des émissions de GES pour les entités consolidées en intégration globale mais n'étant pas encore incluses dans le reporting. Cette extrapolation se fait à partir d'un ratio : émissions en *kgeqCO₂* (*scopes 1, 2, 3* catégories 4, 6, 8) pour 1 000 euros de chiffre d'affaires. Par convention, les données extrapolées sont imputées sur le *scope 3* dans le tableau des émissions du groupe.

Les autres catégories du *scope 3* sont mesurées grâce à la collecte de données réelles ou opérationnelles auprès des entités, sous-traitants et fournisseurs du groupe, comme pour les :

- **catégorie 3 « activités liées aux consommations d'énergie non incluses dans les scopes 1 et 2 »** : ces émissions correspondent aux émissions provenant de la production et du transport de l'énergie consommée par le groupe. Elles sont calculées en appliquant aux consommations d'énergie, de combustible et carburant du groupe la phase amont des facteurs d'émission ;
- **catégorie 4 « transport et distribution amont »** : elle est mesurée en collectant auprès des sous-traitants du groupe des données de consommation de carburant, de kilomètres parcourus, de tonnes par kilomètre transportées nécessaires à la réalisation de la prestation de transport. Cela concerne le transport sous-traité, routier, aérien, ferroviaire et maritime ;
- **catégorie 6 « déplacements professionnels »** : elle est mesurée en collectant des données de déplacement auprès des agences de voyages ou des entités du groupe. Ces données concernent les kilomètres effectués par les collaborateurs lors des déplacements professionnels en France et à l'étranger, en train, en avion et en voiture ;
- **catégorie 8 « actifs loués en amont »** : elle correspond aux consommations d'énergie des bâtiments pour lesquels l'approvisionnement en énergie est inclus dans le loyer ou aux sites temporaires déployés pour la période de pic ;
- **catégorie 11 « utilisation des produits vendus »** : ces émissions proviennent des temps de connexion sur les sites internet et applications du groupe ;
- **catégorie 12 « fin de vie des produits vendus »** : elle est mesurée grâce à la collecte du poids des matières utilisées dans la fabrication des packagings vendus en bureau de poste.

Le groupe La Poste, dans un souci d'amélioration de la connaissance de son empreinte carbone, met en œuvre des études pour améliorer cette mesure et s'assurer de l'atteinte des objectifs. Des précisions d'amélioration et des mesures de l'empreinte seront donc communiquées annuellement afin de garantir l'atteinte des cibles fixées. Les années antérieures sont présentées sur le même périmètre pour assurer la comparabilité.

(1) Cf. note 20 aux états financiers consolidés « Sociétés mises en équivalence ».

	2023	2024
[E1-6_30] Intensité des émissions de GES, basée sur la localisation (émissions totales de GES par revenu net ^(a))	215,5	206,1
[E1-6_31] Intensité des émissions de GES, basée sur le marché (émissions totales de GES par million d'euros de chiffre d'affaires)	212,3	202,6
[E1-6_34] Revenu net ^(a) utilisé pour calculer l'intensité des émissions de GES	26 888	27 055

(a) Le revenu net est comparé au chiffre d'affaires précisé en note 6 aux états financiers consolidés « Information sectorielle ».

Le revenu net issu des activités à forte intensité énergétique est calculé comme suit : chiffre d'affaires consolidé du groupe (34,6 milliards d'euros) auquel on soustrait le PNB de La Banque Postale (7,6 milliards d'euros), ce qui correspond à 27,1 milliards d'euros.

▼ CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET MIX ÉNERGÉTIQUE [E1-5]

	Unité	2022	2023	2024
[E1-5_01] Consommation totale d'énergie liée aux opérations propres	MWh	2 781 216	2 437 707	2 650 543
[E1-5_02] Consommation totale d'énergie provenant de sources fossiles	MWh	2 040 927	1 739 308	1 550 573
[E1-5_05] Consommation totale d'énergie provenant de sources renouvelables	MWh	740 289	698 399	1 099 969
[E1-5_06] Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables	MWh	189	133	382 227
[E1-5_07] Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	MWh	740 100	698 265	717 742
[E1-5_08] Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	MWh	1 271	1 699	2 065
[E1-5_09] Pourcentage de sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie	%	27%	29%	41%
[E1-5_11] Consommation de combustibles provenant du pétrole brut et des produits pétroliers	MWh	1 355 935	1 189 730	1 056 376
[E1-5_12] Consommation de combustibles provenant du gaz naturel	MWh	544 667	419 101	373 077
[E1-5_13] Consommation de combustibles provenant d'autres sources fossiles	MWh	0	0	0
[E1-5_14] Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur ou de froid achetée ou acquise à partir de sources fossiles	MWh	140 325	130 476	121 120
[E1-5_15] Pourcentage de sources fossiles dans la consommation totale d'énergie	%	73%	71%	59%
[E1-5_16] Production d'énergie non renouvelable	MWh	0	0	0
[E1-5_17] Production d'énergie renouvelable	MWh	16 641	16 075	20 149
[E1-5_18] Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact sur le climat (consommation totale d'énergie par millions d'euros de chiffre d'affaires industrie)	MWh/M€ de CA	nd	90,7	98
[E1-5_19] Consommation totale d'énergie des activités dans les secteurs à forte incidence sur le climat	MWh	2 781 216	2 437 707	2 650 543

Précisions méthodologiques sur l'intensité énergétique

Les secteurs à fort impact climatique pour le groupe La Poste, énumérés dans les sections A à H et à la section L de la Nomenclature statistique des activités économiques dans la communauté européenne (NACE) au sens du règlement délégué (UE) 2022/1288 de la commission sont les transports, l'entreposage et les activités immobilières.

3.1.2.2 Communication du groupe sur ses actions climat

Les actions en faveur du climat du groupe La Poste sont des opportunités de renforcement de sa compétitivité. Le groupe mène une communication ciblée auprès de plusieurs parties prenantes :

Clients

Ceux-ci lui confient l'acheminement et la livraison de colis. Le groupe communique à ses clients les émissions carbone par colis, ceux-ci étant demandeurs d'une connaissance fine de l'impact écologique de la livraison. Le groupe a ainsi développé un score écologique, une innovation accessible depuis le site d'e-commerce de La Poste et qui permet aux particuliers et aux professionnels de calculer et de réduire l'impact écologique des envois et réceptions de leurs courriers et colis. En créant le score écologique, La Poste répond aux attentes des Français en dévoilant de manière transparente l'impact environnemental de ses activités de livraison et des choix de consommation de ses clients.

Investisseurs

Dans le cadre de ses obligations de reporting, suite à l'émission d'un *sustainable bond* en septembre 2022, La Poste a lancé une double tranche de 1,2 milliard d'euros pour financer des projets liés

au transport propre, aux énergies renouvelables et bas carbone, aux bâtiments bas carbone, à l'efficacité énergétique et à l'économie circulaire. 500 millions d'euros ont été alloués en termes de *green bond*. Les investissements ont augmenté de manière significative au second semestre 2023 et au premier semestre 2024, s'élevant à 183 millions d'euros, incluant le bonus fiscal vert, principalement pour des véhicules légers électriques dédiés à la distribution du dernier kilomètre. La filiale de gestion de flotte de La Poste, Vehiposte, a acquis 15 648 véhicules électriques entre 2021 et le premier semestre 2024. La Poste Immobilier s'est engagée dans des programmes immobiliers tertiaires ambitieux avec 66 millions d'euros de CapEx engagés, dont 60 millions d'euros sont financés par le *sustainable bond*.

Agences de notation

Le groupe répond chaque année à la notation de l'agence extra-financière CDP, pour son compte et le compte de ses clients lui en faisant la demande. En 2024, le groupe La Poste et La Banque Postale rejoignent la liste A des leaders. L'objectif, inscrit dans la feuille de route du Président-directeur général, est le maintien du groupe La Poste dans la liste A chaque année.

3.1.2.3 Pollution | E2



Cette partie ne concerne, conformément aux résultats de l'analyse de double matérialité, que les impacts des activités de transport et logistique du groupe La Poste⁽¹⁾. Celui-ci, du fait de ses activités de transport et de distribution de courriers et de colis réalisées par ses branches Geopost et Services-Courrier-Colis (BSCC), a un impact en termes de pollution atmosphérique, notamment par les émissions de polluants liées aux transports routiers premier/dernier kilomètre et transport longue distance (acheminement) : particules fines, oxydes d'azote et monoxyde de carbone de ses véhicules ou ceux de ses sous-traitants. Engagé en faveur de l'environnement, le groupe La Poste porte les enjeux d'amélioration de la qualité de l'air.

Le Groupe ne génère ni n'utilise de micro-plastiques, et il n'est pas concerné par les émissions extrêmement préoccupantes, ni n'est émetteur de substances extrêmement préoccupantes.

Politiques en matière de pollution [E2-1 ; E2-MDR-P]

La politique Pollution du groupe engage le groupe dans une mesure annuelle de ses émissions de polluants atmosphériques locaux (monoxyde de carbone - CO, oxyde d'azote - NO_x et particules fines - PM) issues du domaine transport routier et dans la réduction de ses émissions en se fixant des objectifs à horizon 2030.

La politique Pollution volontariste du groupe, antérieure à la CSRD⁽²⁾, s'inscrit dans la dynamique de l'engagement de « Zéro Pollution en 2050 » de la Commission européenne qui devra être déclinée dans les années à venir par les différents pays concernés dont la France.

La politique Pollution du groupe est associée à sa politique Climat compte tenu des leviers communs sur le domaine Transport. Elle décrit les objectifs généraux et les incidences, risques et opportunités importants auxquels celle-ci se rattache. Elle aborde notamment les enjeux de :

- mesure de l'empreinte du groupe ;
- réduction de l'empreinte du groupe ;

- coopération avec les parties prenantes et les partenaires externes.

Cette politique s'applique aux activités de transport routier en propre et sous-traitée (premier/dernier kilomètre et longue distance) en France et à l'international et concerne les filiales du groupe dans le périmètre de consolidation financière du groupe. Elle vise à réduire l'empreinte de polluants atmosphériques locaux du groupe dus au transport routier et à participer à l'amélioration de la qualité de l'air, particulièrement en milieu urbain.

La responsabilité de la validation de la politique Pollution du groupe incombe au Conseil d'administration, plus précisément le Comité qualité et développement durable (CQDD) qui constitue une émanation du Conseil d'administration. Sa mise en œuvre est sous la responsabilité du Président du groupe au travers de l'instance du Comité exécutif.

Afin de structurer et renforcer sa politique, le groupe met en œuvre des normes ou initiatives qui assurent et renforcent la mise en œuvre de ses axes de sa politique Pollution tels que les méthodologies COPERT et HBEFA⁽³⁾ pour la mesure et les normes Euro des véhicules pour la réduction.

Le groupe La Poste prend en compte les intérêts de ses principales parties prenantes dans l'élaboration de sa politique Pollution, notamment en intégrant dans sa conception des experts Pollution tels que AirParif. De 2022 à 2024, son partenariat avec AirParif a conduit à partager les expertises ainsi qu'à co-construire une formation de plus de 60 personnes entre 2023 et 2024 des directions transport clés de La Poste. Le groupe La Poste compte d'autres partenaires comme WWF, la Ligue de protection des oiseaux (LPO), avec qui elle échange pour prendre en compte leurs intérêts dans l'élaboration de sa politique de lutte contre la pollution atmosphérique. Le projet de politique révisée en 2024 a été envoyé et partagé à plusieurs associations, notamment WWF, la Fabrique Écologique, Familles Rurales.

La Poste est transparente sur sa politique Pollution et la met à disposition de toutes les parties prenantes intéressées sur son site internet.

(1) Cf. section 3.1.1.4 « Gestion des impacts, risques et opportunités », sur les informations concernant l'identification et l'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la norme E2 Pollution.

(2) Terme défini dans le glossaire, situé en fin de document.

(3) Les méthodologies Computer Program to calculate Emissions from Road Transport (COPERT) et Handbook of emission factors for road transport (HBEFA) permettent le calcul d'émissions de polluants du transport routier.

Actions et ressources relatives à la pollution [E2-2 ; E2-MDR-A]

Le groupe considère que le niveau de la hiérarchie des mesures d'atténuation est à associer aux mesures de réduction des émissions de polluants atmosphériques locaux sur son périmètre transport routier, en propre et sous-traité, actions menées par le groupe pour limiter et réduire ses émissions de polluants atmosphériques locaux s'étendant aux sous-traitants transport routier (premier/dernier kilomètre et longue distance). Pour la BSCC, les véhicules doivent répondre à des exigences minimales de la norme Euro dans le cadre des consultations achats et sous-traitance.

Les actions clés pour réduire les impacts liés à la pollution sont les suivantes pour chacune des branches/activités concernées.

Branche Services-Courrier-Colis

Électrification de la flotte des premier et dernier kilomètres

La Poste s'engage dans un plan d'électrification de ses véhicules pour la livraison du premier et dernier kilomètre. Le résultat attendu est d'avoir 100% de véhicules électriques en 2040. L'objectif de cette action est de réduire les polluants atmosphériques générés par la flotte de véhicules.

Sont concernés par cette mesure l'ensemble des véhicules du parc détenu ou opéré par la BSCC. La valeur associée est de 100% de véhicules électriques en 2040, avec un jalon à 80% en 2030 pour BSCC. Entre 2020 et 2023⁽¹⁾, les émissions des quatre polluants atmosphériques sous pilotage liés à la flotte de véhicules ont été réduites de :

- CO : -28% ;
- NO_x : -19% ;
- PM 2.5 : -9% ;
- PM 10 : -46%.

L'achat de 5 732 véhicules électriques par Vehiposte en 2024 correspond à un montant de CapEx de 157 millions d'euros (porté par Vehiposte).

Transport longue distance (Acheminement)

La Poste a recours aux énergies bas carbone et à faibles émissions de polluants atmosphériques. En effet, La Poste s'engage à décarboner ses liaisons de transport longue et moyenne distance en ayant recours à des énergies alternatives aux carburants fossiles, notamment au biogaz et à l'électrique, qui permettent également une réduction des polluants atmosphériques. L'objectif d'ici 2040 est d'atteindre 80% des distances parcourues pour les liaisons de transport routier au moyen d'énergies à faibles émissions de polluants atmosphériques (biogaz, biocarburants, hydrogène et électrique), avec un point de passage en 2030 à 50% des distances parcourues bas carbone. L'objectif est que cette action vise à réduire les émissions de polluants atmosphériques générées par les transports routiers sous-traités. Le champ d'application couvre l'ensemble des liaisons de transport routier du groupe. L'action concerne aussi bien la flotte de poids lourds internes que les prestataires de transport routier.

Par ailleurs, la BSCC intègre des critères de sélection de ses fournisseurs transports en lien avec la qualité de l'air. En dehors des zones à faibles émissions (ZFE), sauf exception, aucun fournisseur ne peut être sélectionné si les camions ne respectent pas, au minimum, la norme Euro 6 sur le réseau national et Euro 5 sur le réseau régional. La norme Euro 4 est tolérée exceptionnellement mais statistiquement ne représente qu'une part marginale des kilomètres parcourus (moins de 1%).

Geopost

Électrification de la flotte des premier et dernier kilomètres

Cette action évite la pollution des véhicules thermiques (diesel) principalement liée à la combustion du carburant. L'objectif est de faire passer 100% de nos livraisons à des solutions à faible émission de carbone, notamment des fourgonnettes électriques, des vélos-cargos et des livraisons à pied d'ici à 2035.

Les objectifs en termes d'émission à 2030 (par rapport à 2020) sont les suivants :

- CO : réduction de 3% ;
- NO_x : réduction de 94% ;
- PM10 : augmentation limitée à 44%.

S'agissant de la flotte de véhicules, l'objectif est de 100% de véhicules électriques à 2035 avec un jalon en 2030 de 85%.

L'action couvre toute la flotte du premier et dernier kilomètre des 20 filiales européennes faisant partie de l'engagement SBTi⁽²⁾ de Geopost et concerne aussi bien les véhicules que Geopost possède en direct que ceux de ses sous-traitants transport.

En 2023, le parc est composé d'environ 12% de véhicules alternatifs constituant la flotte de véhicules des premier et dernier kilomètres, c'est-à-dire les vans électriques, vélo-cargos, et à la marge des vans biogaz.

Des ressources financières dédiées (CapEx et OpEx) sont spécifiquement dirigées vers les investissements liés aux actions de décarbonation (réduisant également les émissions de polluants), discutées annuellement.

Transport longue distance (Acheminement)

L'ambition du groupe est de convertir la flotte d'acheminement avec des solutions alternatives. Cette action évite la pollution des véhicules thermiques (diesel) principalement liée à la combustion du carburant. En lien avec le pilier « Réduire » de la politique « Climat & Pollution », l'objectif est de passer, d'ici à 2040, à des technologies alternatives, telles que des camions électriques, à hydrogène, à biogaz et à biocarburant, et de transférer davantage de colis vers le rail et les voies navigables.

L'objectif est de recourir d'ici 2040 à 100% de technologies alternatives pour le transport acheminement, telles que des camions électriques, à hydrogène, à biogaz et à biocarburant, et de transférer davantage de colis vers le rail et les voies navigables. 100% de véhicules alternatifs à 2040 avec un jalon à 2030 de 50%.

En termes d'émissions, l'objectif en 2030 est :

- une réduction par rapport à 2020 :
 - CO : -47%,
 - NO_x : -74% ;
- une augmentation des PM10 limitée à 18% par rapport à 2020.

L'action couvre toute la flotte acheminement des 20 filiales européennes faisant partie de l'engagement SBTi de Geopost et concerne aussi bien les véhicules que Geopost possède en direct que ceux de ses sous-traitants transport.

En 2023, 15% des distances parcourues le sont avec des motorisations alternatives ou bas carbone.

Des ressources financières dédiées (CapEx et OpEx) sont spécifiquement dirigées vers les investissements liés aux actions de décarbonation⁽³⁾ (réduisant également les émissions de polluants), discutées annuellement, soit 15 160 milliers d'euros d'OpEx courant et 1 213 milliers d'euros de CapEx courant et 22 231 milliers d'euros d'OpEx court terme et 1 675 milliers d'euros de CapEx court terme.

(1) Aucune estimation n'est faite pour 2024 compte tenu des paramètres nombreux nécessaires à la mesure et la complexité des modèles utilisés.

(2) Terme défini dans le glossaire, situé en fin de document.

(3) Cf. section 3.1.2.1 « Changement climatique », pour plus de détails sur les éléments du plan de transition d'atténuation au changement climatique.

Cibles et indicateurs relatifs à la pollution [E2-3 ; E2-4 ; E2-5]

Les objectifs fixés par le groupe s'inscrivent dans la prévention et le contrôle des polluants atmosphériques locaux (CO, NO_x et particules), particulièrement en milieu urbain dans le cadre de son activité de Logistique urbaine.

Les valeurs de polluants atmosphériques de référence du groupe sont :

	Cibles à 2030			Données 2023 (en tonnes)			Année de référence 2020 (en tonnes)			Évolution 2020-2023 (en %)		
	NO _x	CO	PM10	NO _x	CO	PM10	NO _x	CO	PM10	NO _x	CO	PM10
Geopost	-87%	-40%	Limiter la hausse de ses émissions de PM10 pour être inférieur à 310 tonnes/an	1 603	345	199	2 667	498	234	-40%	-31%	-15%
BSCC	-73%	-16%	Limiter la hausse de ses émissions de PM10 en dessous de 40 tonnes/an	694	80	60	861	111	57	-19%	-28%	+5%
TOTAL GROUPE	-83%	-37%	INFÉRIEUR À 350 TONNES/AN	2 297	425	229	3 528	609	291	-35%	-30%	-11%

Considérant que la combustion thermique des véhicules réduit de pair les émissions de dioxyde de carbone, les oxydes d'azote et les monoxydes de carbone, les émissions 2024 de NO_x et de CO sont calculées en première estimation à partir des valeurs 2023 et en prenant en facteur de réduction celui des émissions de gaz à effet de serre⁽¹⁾. Ainsi, les NO_x et CO en 2024 sont respectivement évaluées à 2 205 tonnes et 408 tonnes. Concernant les particules fines, dont les phénomènes physico-chimiques, sont plus complexes, une première estimation est de considérer la même valeur que 2023, à savoir 259 tonnes de PM10. Les valeurs précises sur la base des méthodologies COPERT et HBEFA seront disponibles en fin de premier semestre.

Branche Services-Courrier-Colis

Ces indicateurs sont suivis lors du reporting annuel de la BSCC, et une analyse de l'évolution en fin de campagne de reporting est réalisée, avec l'aide notamment des données qualitatives remontées : évolution des motorisations (diesel/essence/électrique), normes Euro, kilomètres parcourus.

L'évolution observée des indicateurs d'émissions de polluants atmosphériques montre une maîtrise des émissions de particules PM 2.5 conforme à l'attendu (28 tonnes émises en 2023 vs un objectif de 30 tonnes à 2030). La tendance de réduction pour les NO_x est légèrement au-dessus de l'attendu 2023 : 694 tonnes NO_x réalisé vs un attendu de 653 tonnes. Cela est notamment dû à un décalage dans la livraison des nouveaux véhicules électriques par rapport au calendrier initial 2023.

La tendance générale est bonne et la dynamique d'électrification du parc et de déploiement des vélo-cargos se poursuit, conformément aux objectifs à 2030.

Geopost

Ces indicateurs sont collectés annuellement et une analyse de l'évolution en fin de campagne de reporting est réalisée courant mars avec l'aide notamment des données qualitatives remontées : évolution des motorisations (diesel/électrique/gaz naturel/vélo), normes Euro, kilomètres parcourus.

L'analyse des indicateurs d'émissions de polluants atmosphériques montre :

- une tendance globale de réduction supérieure aux attentes grâce notamment au déploiement des véhicules électriques, de la modernisation du parc et enfin des kilomètres parcourus inférieurs aux prévisions initiales ;
- sur l'objectif de réduction des émissions de CO, les résultats sont supérieurs aux attentes. Cela est dû à un ralentissement du déploiement des véhicules roulant au gaz naturel au profit de :
 - véhicules électriques, pour les véhicules utilitaires légers (VUL),
 - véhicules roulant au biocarburant, comme le HVO (hydrotreated vegetable oil), pour les poids lourds.

Ces alternatives au gaz naturel expliquent la faible avancée dans les objectifs de réduction d'émissions de NO_x, car les biocarburants (HVO) émettent encore ce polluant en quantité importante.

Précisions méthodologiques

Le groupe utilise une méthode de mesure basée sur les distances parcourues par ses véhicules possédés en propre et sous-traités ventilées par :

- typologie de véhicule (véhicule utilitaire léger, poids lourd, etc.) ;
- typologie de carburant (diesel, essence, gaz naturel, électrique, etc.) ;
- norme Euro (1, 2, ..., 6).

Ces distances annuelles sur l'année sont ensuite multipliées par des facteurs d'émission de polluants atmosphérique (CO, NO_x, PM10, PM2.5) exprimé en gramme de polluants émis par kilomètre parcouru. Ces facteurs d'émissions ont été définis à l'aide des modèles COPERT et HBEFA prenant notamment en paramètre des données sur la typologie de la flotte de véhicules, à savoir :

- le type de véhicule ;
- le type de carburant ;
- la norme Euro ;
- le pourcentage de distance parcourue en milieu urbain, rural et sur autoroute ;
- la vitesse moyenne par zone (km/h) ;
- le taux de remplissage moyen des véhicules.

(1) Cf. section 3.1.1.1 « Base générale d'établissement de l'état de durabilité ».

Ces facteurs d'émission ont été définis courant 2022 à l'aide de données de l'exercice 2021.

La collecte des données est réalisée au travers d'outils de reporting spécifiques à la BSCC et à Geopost. Ce processus est similaire au processus de collecte des données pour reporter les émissions de GES.

Geopost utilise un outil du marché (le même que celui qui sert à calculer son empreinte GES) pour collecter la donnée relative au parc des véhicules utilisés, qu'ils soient détenus en propre ou sous-traités. La collecte des données primaires a lieu annuellement,

dans chaque BU, et recense les modèles de véhicules ainsi que leur ancienneté. Un contrôle de cohérence a lieu au niveau des BU. Ces données sont ensuite consolidées au niveau central par l'équipe en charge de la performance extra-financière au sein de la direction Sustainability de Geopost.

Le calcul des émissions liées est conforme au descriptif qui en a été fait ci-dessus. La méthode employée n'est pas inférieure et correspond aux meilleures pratiques et méthodologies de place de mesure des polluants atmosphériques locaux utilisant les modèles de référence COPERT et HBEFA.

3.1.2.4 Taxonomie

Contexte réglementaire

Adoptée en juin 2020 sur la base du règlement (UE) 2020/852 de la Commission européenne, la Taxonomie verte européenne est une classification harmonisée des activités économiques considérées comme durables par l'Union européenne et s'inscrit dans le cadre du Pacte Vert pour l'Europe qui vise à atteindre la neutralité carbone en 2050. En particulier, elle offre davantage de transparence aux acteurs économiques européens sur les activités durables exercées au sein de l'Union européenne. On distingue deux objectifs :

- disposer d'un référentiel commun visant à orienter les stratégies d'investissement des acteurs financiers et des entreprises vers les activités durables ;
- accélérer les démarches de transitions vertes et durables des acteurs économiques.

La Commission européenne a adopté plusieurs règlements structurants pour encadrer l'évaluation des activités économiques au regard de la Taxonomie.

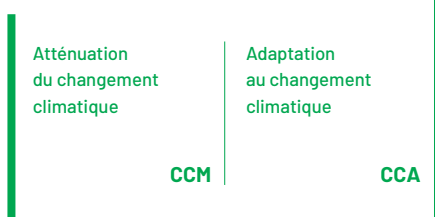
Le 4 juin 2021, le règlement (UE) 2021/2139 a établi les critères techniques permettant de déterminer l'éligibilité et l'alignement des activités économiques au regard des deux premiers objectifs environnementaux : l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique. Ce cadre a été complété, le 6 juillet 2021, par le règlement (UE) 2021/2178, dit « article 8 », qui précise le contenu et la présentation des informations à communiquer par les entreprises dans leurs rapports de durabilité. Le 9 mars 2022, le règlement (UE) 2022/1214 a étendu le périmètre d'application aux activités de certains secteurs, notamment

nucléaire et gazier. Depuis 2023, les règlements (UE) 2023/2485 et (UE) 2023/2486, adoptés le 27 juin 2023, introduisent respectivement des modifications de certains critères techniques pour les activités des objectifs climat et l'analyse de l'éligibilité et l'alignement des activités économiques au regard des quatre autres objectifs environnementaux : la gestion durable des ressources aquatiques et marines, la transition vers une économie circulaire, la prévention et le contrôle de la pollution, ainsi que la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

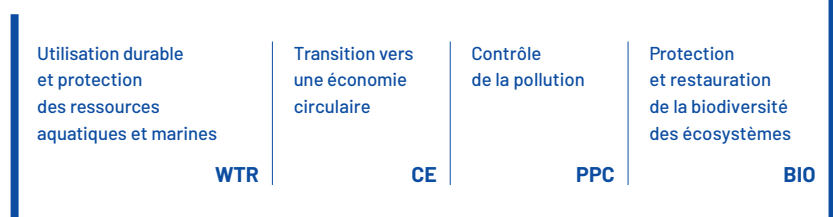
Les six grands objectifs de durabilité définis par le règlement Taxonomie sont les suivants :

1. Atténuation du changement climatique : réduire les émissions de gaz à effet de serre pour limiter le réchauffement climatique.
2. Adaptation au changement climatique : renforcer la résilience et réduire la vulnérabilité face aux effets du changement climatique.
3. Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines : préserver et gérer durablement les écosystèmes aquatiques et marins.
4. Transition vers une économie circulaire : promouvoir la réutilisation, le recyclage et la réduction des déchets pour minimiser l'impact environnemental.
5. Prévention et contrôle de la pollution : éviter ou limiter les émissions de polluants dans l'air, l'eau et les sols.
6. Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes : sauvegarder les écosystèmes naturels et rétablir la biodiversité.

2 OBJECTIFS CLIMATIQUES



4 AUTRES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX



Évolutions réglementaires structurantes

Dans un contexte réglementaire évolutif, les processus analytiques de la Taxonomie vont être amenés à terme à faire convergence entre pratiques de reporting financières et extra-financières. Ces évolutions structurantes sont portées par la Taxonomie et, à compter de 2024, largement intégrées dans les enjeux portés par la CSRD.

Depuis 2022, le groupe publie un reporting d'alignement, enrichi chaque année par l'application des règlements européens complémentaires et des évolutions analytiques. Le reporting

d'alignement des activités industrielles et commerciales du groupe sur l'ensemble des six objectifs environnementaux est mis en œuvre pour la première fois en 2024. Les activités financières du groupe auront à produire un reporting d'alignement sur l'ensemble des objectifs à compter de 2025.

Au-delà de l'enjeu réglementaire, la Taxonomie est une opportunité pour donner une représentation financière de l'engagement du groupe La Poste en faveur d'une économie bas carbone et d'une économie circulaire.

Gouvernance de la Taxonomie

Depuis 2021, le groupe La Poste a mis en place une gouvernance dédiée à l'intégration des nouvelles exigences réglementaires qu'introduit le texte européen. Le Comité de pilotage mobilisant l'ensemble des parties prenantes et expertises internes s'est élargi afin d'intégrer l'ensemble des métiers du groupe sur son périmètre industriel et commercial. Ce comité est coanimé par la direction financière et la direction de l'engagement sociétal. Il se réunit quatre fois par an avec pour mission de mettre en œuvre les actions nécessaires à :

- une bonne compréhension des méthodologies de prise en compte des enjeux liés à la taxonomie ;
- la diffusion des nouveaux enjeux réglementaires dès l'amont (stratégie, conception des offres, instruction des projets...) vers l'aval (reporting, communication...);
- l'application du principe de qualité de la donnée.

De plus, le groupe La Poste, qui porte la présidence du groupe de travail sur la Taxonomie de PostEurop, a organisé plusieurs réunions de travail entre les postes européennes afin de partager les bonnes pratiques d'interprétation concernant le secteur postal.

Présentation des indicateurs

Conformément aux prérequis du règlement Taxonomie et selon les modalités définies par l'article 8 de l'acte délégué, trois indicateurs basés sur les comptes consolidés du groupe sont publiés : la part de chiffre d'affaires contributif du groupe La Poste au périmètre industriel et commercial, les investissements (CapEx) et les charges opérationnelles (OpEx), associés à des activités économiques considérées, d'une part, comme éligibles, et d'autre part, comme alignées au règlement Taxonomie.

En outre, le groupe publie au titre de ses activités financières (périmètre La Banque Postale y compris CNP Assurances) des indicateurs Taxonomie spécifiques⁽¹⁾.

Les parts du chiffre d'affaires éligibles et alignées sont calculées en utilisant pour dénominateur le chiffre d'affaires net consolidé du groupe au 31 décembre 2024, tel que défini dans les états financiers du groupe⁽²⁾.

Les parts des CapEx (investissements) éligibles et alignées sont calculées en utilisant pour dénominateur les augmentations d'immobilisations corporelles et incorporelles⁽³⁾ sur la période étudiée, y compris les augmentations du droit d'utilisation de la norme IFRS 16 et les regroupements d'entreprises.

La part des OpEx (dépenses opérationnelles directes) éligibles et alignées est calculée en utilisant pour dénominateur les coûts directs non-inscrits à l'actif qui concernent la recherche-développement, la rénovation des bâtiments, les contrats de location à court terme (<1 an), l'entretien et la réparation, et toute autre dépense directe, liée à l'entretien courant d'actifs corporels.

Il est à noter que le règlement Taxonomie, à travers l'acte délégué (UE) 2021/2178, offre aux entreprises la possibilité d'activer une exemption de publication pour le numérateur des OpEx dès lors que les dépenses opérationnelles directes telles que définies par le règlement sont jugées comme non matérielles par rapport aux dépenses opérationnelles totales du groupe. Les travaux réalisés par le groupe permettent de constater que les dépenses opérationnelles identifiées ne revêtent pas d'importance significative. Ils représentent 1 024 millions d'euros soit 3,6% des charges d'exploitation du groupe. Le groupe La Poste remplit les conditions d'exemption à l'obligation de calculer le numérateur de

l'indicateur clé de performance des OpEx. En effet, les activités du groupe consistant en des métiers de service et de réseau, le poids relatif des OpEx tel que défini dans l'acte délégué est structurellement peu significatif par rapport à l'assiette totale des OpEx au périmètre industriel et commercial.

Analyse des activités

Le groupe La Poste publie des indicateurs sur l'ensemble de ses activités au titre du règlement Taxonomie, applicable tant aux activités financières qu'aux activités non financières (périmètre industriel et commercial). Les activités du groupe sont scindées sur deux périmètres, relevant chacun de critères d'éligibilité et d'alignement spécifiques et d'un reporting Taxonomie :

- le périmètre industriel et commercial, correspondant aux activités des branches Services-Courrier-Colis, Grand Public et Numérique, Geopost et des filiales de moyens ;
- le périmètre des activités financières, correspondant aux portefeuilles de La Banque Postale et CNP Assurances.

En 2024 :

- sur le périmètre industriel et commercial, les travaux ont porté sur l'identification des activités éligibles et alignées au regard des six objectifs environnementaux, mais trois seulement seront pertinents pour le groupe ;
- sur les activités de bancassurance, le reporting comporte le taux d'alignement des indicateurs spécifiques à ces activités (*Green Asset Ratio* (GAR)).

La Taxonomie appliquée au périmètre industriel et commercial

Analyse d'éligibilité

Une activité est considérée éligible dès lors qu'elle est listée dans les actes délégués et identifiée par la Commission européenne comme pouvant contribuer à l'atteinte d'un ou plusieurs des six objectifs de durabilité définis par le règlement Taxonomie. Une activité peut contribuer à un ou plusieurs objectifs de durabilité :

- par sa performance intrinsèque ;
- lorsqu'elle permet directement l'exercice d'autres activités durables. Elle est alors qualifiée d'activité habilitante ;
- si elle favorise la transition vers une économie neutre en carbone et qu'elle ne peut être remplacée par des alternatives bas carbone réalisables techniquement et économiquement. Elle est alors qualifiée de transitoire. C'est le cas par exemple des activités de transport.

Activités éligibles

Le périmètre analytique de l'éligibilité du chiffre d'affaires et des CapEx du groupe La Poste correspond à plusieurs secteurs définis par le règlement Taxonomie. La synthèse ci-dessous présente les évolutions en lien avec l'analyse de l'éligibilité des activités principales du groupe.

Chaîne de valeur des activités Courrier et Colis

La chaîne de valeur des activités Courrier et Colis repose sur deux grandes familles d'activités définies dans les actes délégués du règlement Taxonomie :

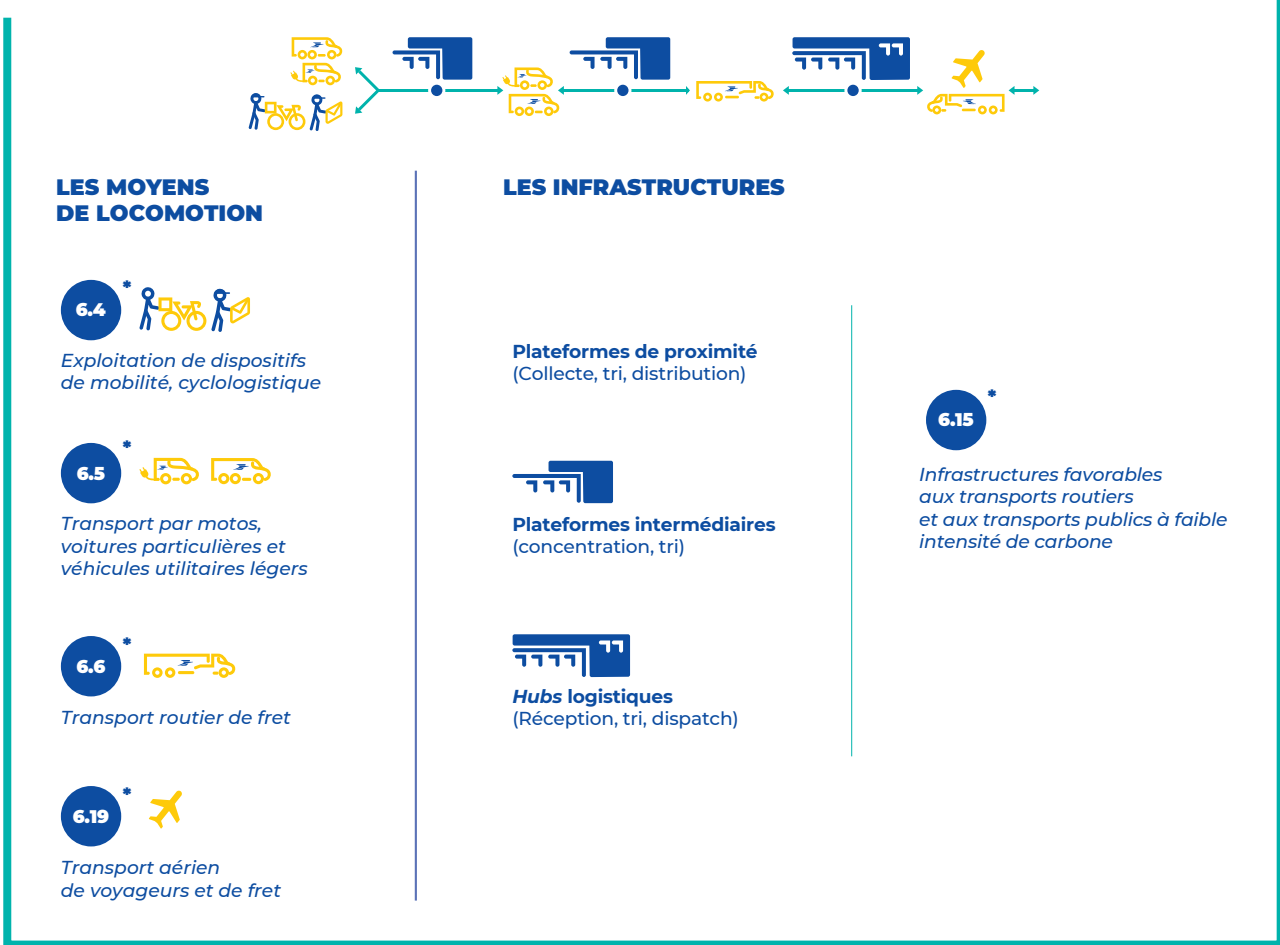
- les activités de collecte, de transport et de distribution, qui s'appuient sur des moyens de locomotion ;
- les activités (et les infrastructures) de tri et de transbordement.

(1) Cf. paragraphe « Focus sur le périmètre des activités financières ».

(2) Cf. section 6.1 « États financiers consolidés ».

(3) Cf. notes 17 et 18 aux états financiers consolidés « Immobilisations incorporelles » et « Immobilisations corporelles ».

PÉRIMÈTRE 2024



* Code sectoriel et intitulé taxonomique.

Activités génératrices de chiffre d'affaires et CapEx éligibles

Moyens de locomotion

- CCM 6.4 Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclogistique ;
- CCM 6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers : exploitation de véhicules légers appartenant aux catégories M1 et N1, conformément au règlement (CE) n° 715/2007 du Parlement européen et du Conseil, ou à la catégorie L (véhicules à deux ou trois roues et quadricycles) ;
- CCM 6.6 Transport routier de fret : exploitation de véhicules poids lourds appartenant à la catégorie N1, N2 ou N3 relevant du champ de la norme EURO VI, ou de son successeur ;
- CCM 6.19 Transport aérien de voyageurs et de fret.

Collecte, tri et valorisation des déchets

- CE 2.3 Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux : cette activité concerne la collecte et le transport des déchets de bureaux ;
- CE 2.6 Dépollution et démantèlement des produits en fin de vie : cette activité concerne la dépollution et le démantèlement des véhicules hors d'usage ou accidentés ainsi que la mise en place d'un circuit d'approvisionnement interne de pièces détachées de réemploi ;
- CE 2.7 Tri et valorisation des matières des déchets non dangereux : cette activité concerne le tri et la valorisation des déchets de bureaux ;

- CE 5.4 Vente de biens d'occasion : cette activité concerne la vente de vélos à assistance électrique (VAE) reconditionnés, initialement utilisés par les facteurs ;
- CCM 5.5 Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source.

Infrastructures industrielles

- CCM 6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone : cette activité concerne toutes les typologies d'infrastructures de La Poste permettant le transbordement du courrier, du colis et de l'express ;
- CCM 7.1 et CCA 7.1 Construction de bâtiments neufs ;
- CCM 7.2 et CCA 7.2 Rénovation de bâtiments existants ;
- CCM 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments : achat d'immobilier et exercice de la propriété de cet immobilier, location long-terme d'immobilier immobilisé selon IFRS 16 ;
- CCM 8.1 Traitement de données, hébergement et activités connexes ;
- CCM 8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES.

Autres activités éligibles

- CCM 9.3 Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments.

Activités génératrices de CapEx éligibles au titre des « mesures individuelles »

Secteur immobilier

- CCM 7.3 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique ;
- CCM 7.4 Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments) ;
- CCM 7.5 Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments ;
- CCM 7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables.

Activités non éligibles

Les autres activités du groupe, i.e les services liés à l'éducation, la santé, les services à la personne et la téléphonie mobile (La Poste Mobile) ne sont à ce stade pas identifiées par la Commission européenne comme pouvant contribuer à l'atteinte de l'un des objectifs de durabilité. Ces activités et les flux financiers associés sont donc non éligibles et non alignés.

Analyse d'alignement

Pour être considérée comme durable au sens de la Taxonomie, la Commission européenne définit au sein des actes délégués les caractéristiques techniques permettant de qualifier une activité d'alignée aux six objectifs environnementaux. Pour être considérée comme durable, ou alignée, une activité doit remplir les trois conditions cumulatives suivantes :

- contribuer de façon substantielle à l'un des six objectifs environnementaux, c'est-à-dire satisfaire aux critères techniques spécifiés dans les règlements délégués ;
- ne pas porter de préjudice aux cinq autres objectifs selon les critères *Do Not Significant Harm* (DNSH) ;
- respecter des garanties minimales sur les quatre thématiques suivantes : droits humains, corruption, fiscalité et droit de la concurrence.

Activités alignées

Les activités alignées et les mesures prises par le groupe pour justifier du respect des critères techniques applicables sont présentées ci-dessous. Par différence, les activités alignées qui ne sont pas présentées ci-dessous respectent l'ensemble des critères de contribution substantielle et de DNSH pertinents qui s'appliquent à chacune de ces activités.

Dans le cadre de l'analyse des critères d'absence de préjudice important (DNSH) aux objectifs de la taxonomie verte, le groupe La Poste s'appuie sur ses politiques environnementales contributrices à la durabilité, sa politique des achats responsables et les certifications ou évaluations environnementales spécifiques à chacun de ses secteurs d'activité. De surcroît, la gestion du risque climat, y compris les impacts du changement climatique, est intégrée au management de gestion des risques du groupe.

Périmètre géographique

La Taxonomie impose l'analyse des activités du groupe sans exception à toutes les entités entrant dans le cadre de la consolidation comptable. À ce jour, les principes et méthodologies énoncés ci-dessous sont déployés sur un périmètre géographique limité à l'Europe pour l'alignement. Toutefois, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, le groupe intensifie ses efforts pour identifier les flux financiers et collecter les preuves nécessaires à la caractérisation de l'alignement dans ses autres zones d'opérations. En 2024, faute d'informations suffisamment détaillées, ces géographies allant au-delà de l'Europe sont considérées comme non alignées.

Principales activités génératrices de chiffre d'affaires et CapEx alignés

Moyens de locomotion

- CCM 6.4. Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique :

Contribution substantielle : les activités de tournées piétonnes, en vélo, vélos à assistance électrique (VAE) et vélo-cargo correspondent à des dispositifs dont la propulsion est apportée par l'activité physique de l'utilisateur, un moteur à émission nulle, ou une combinaison des deux (fourniture de services de transport de fret par bicyclette).

DNSH Économie circulaire : tous les VAE arrivés en fin de vie et issus de la flotte de VAE des facteurs sont collectés par Nouvelle Attitude, filiale et entreprise d'insertion professionnelle, en vue d'être démantelés, nettoyés, reconditionnés puis remis en circulation. Une attention toute particulière est portée à la réutilisation et au recyclage des batteries des VAE : chaque année, 2 200 batteries VAE sont recyclées par La Poste.

- CCM 6.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers :

Contribution substantielle : les activités considérées comme alignées, qu'elles soient opérées en propre ou sous-traitées pour le dernier kilomètre, sont réalisées avec des véhicules ayant des émissions à l'échappement égales ou inférieures aux seuils pour leurs catégories (émissions nulles ou inférieures à 50 g de CO₂/km) et ne sont pas destinés au transport de combustibles fossiles.

DNSH Économie circulaire : les véhicules considérés comme alignés sont réutilisables ou recyclables au minimum à 85% en poids et réutilisables ou valorisables au minimum à 95% en poids. Le règlement Taxonomie s'appuyant sur les directives européennes 2005/64/EC et 2009/1/EC, le groupe a considéré que tous ses véhicules mis sur le marché et acquis après 2009 respectent de fait la réglementation européenne en vigueur et sont donc considérés comme alignés. En outre, la Poste a recours à des entreprises spécialisées dans le recyclage automobile pour ses véhicules en phase de maintenance, hors d'usage ou accidentés.

DNSH Pollution : les véhicules considérés comme alignés sont conformes aux exigences du stade le plus récent de la norme Euro 6 pour les véhicules utilitaires légers, tel que stipulé dans le règlement européen (CE) 715/2007, et satisfont aux seuils d'émissions pour les véhicules utilitaires légers fixés par la directive européenne 2009/33/CE. Les véhicules de catégorie M et N alignés justifient également de pneumatiques conformes aux exigences en matière de bruit de roulement externe dans la classe d'efficacité énergétique la plus élevée et au coefficient de résistance au roulement dans les deux classes d'efficacité énergétique les plus élevées, conformément au règlement (EU) 2020/740. Les véhicules alignés sont conformes au règlement (EU) 540/2014.

- CCM 6.6. Transport routier de fret :

Contribution substantielle : les activités de transport industriel entre grands sites de production considérées comme alignées sont réalisées avec des véhicules sous-traités, alignés au poids des kilomètres parcourus avec des camions ayant des émissions à l'échappement égales ou inférieures au seuil pour leurs catégories (nulles ou inférieures à 1 g de CO₂eq/km) sur le total des kilomètres parcourus. Les activités de transport industriel ne sont pas destinées au transport de combustibles fossiles.

DNSH Économie circulaire : les critères de réemploi, recyclabilité et valorisation des véhicules (fondés sur les directives européennes 2005/64/EC et 2009/1/EC), ainsi que les critères de gestion de fin de vie et de maintenance, sont intégrés aux contrats des fournisseurs et soumis à la Charte des achats responsables du groupe.

DNSH Pollution : les critères relatifs à la pollution sonore et à l'efficacité énergétique des pneumatiques et aux émissions de polluants atmosphériques des poids lourds sont intégrés aux contrats des fournisseurs, soumis à la Charte des achats responsables du groupe La Poste.

- CCM 6.19. Transport aérien de voyageurs et de fret :

Contribution substantielle : cette activité regroupe le transport de fret aérien, facturé aux clients du groupe ou regroupant les achats de sous-traitance de fret aérien. Dans l'attente de la publication de la liste des carburants aériens durables par la Commission européenne, et de la connaissance de la part des transporteurs de fret aérien, en termes d'émission de CO₂, exigée en fonction des types d'avions utilisés, le groupe La Poste n'aligne pas de chiffre d'affaires relatif à cette activité en 2024.

Infrastructures industrielles

- CCM 6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone :

Contribution substantielle : les différentes infrastructures de production Courrier-Colis et express, relatives aux activités de tri et d'entreposage, sont destinées à l'exploitation de véhicules électriques (émission de CO₂ nulles à l'échappement) et/ou au transbordement de fret entre les modes. Elles ne sont pas destinées au transport ou au stockage de combustibles fossiles.

DNSH Ressources en Eau : les externalités sur l'eau des infrastructures du groupe La Poste sont intégrées à l'activité de la foncière La Poste Immobilier avec une attention particulière sur la consommation d'eau, la réduction des fuites et la gestion des eaux fluviales. Des études d'opportunité sont en cours pour mettre en place des mesures de réutilisation des eaux pluviales, de désimperméabilisation des surfaces, de traitement et la réutilisation des eaux grises, et permettre l'identification des sites en zone de stress hydrique.

DNSH Pollution : le groupe La Poste intègre, d'une part, des dispositifs de limitation des pollutions liées à la construction des infrastructures et, d'autre part, des dispositifs de gestion des déchets et des seuils de confort acoustique pour l'utilisation des infrastructures.

DNSH Biodiversité : une évaluation des incidences sur l'environnement a été menée pour les sites identifiés comme devant faire l'objet d'une étude, conformément à la directive 2011/92/UE, et des mesures pour protéger l'environnement sont mises en œuvre. Seuls les sites situés en milieu urbain dense et urbain intermédiaire ont été considérés comme alignés, et respectant, du fait de leur localisation, les critères de prévention de la propagation d'espèces envahissantes et de collisions avec des animaux sauvages.

DNSH Économie circulaire : non applicable à l'activité concernée pour le groupe La Poste.

- CCM 8.1 : Traitement de données, hébergement et activités connexes :

Contribution substantielle : pour les activités d'hébergement et de traitement de données digitales de Docaposte et I-Team, les flux de chiffre d'affaires et de CapEx considérés comme alignés proviennent d'activités exercées dans des *data centers* adhérents du code de conduite européen relatif au rendement énergétique des centres de données, et audités annuellement. Les fluides frigorigènes utilisés par les *data centers* alignés ont un Potentiel de réchauffement global (PRG) inférieur à 675.

DNSH Ressources en eau : pour prévenir la dégradation de la qualité de l'eau et le stress hydrique, Docaposte et I-Team prennent des mesures pour réduire l'impact environnemental du refroidissement des actifs informatiques. Les hébergeurs sont labellisés en matière de gestion responsable de l'eau.

DNSH Économie circulaire : les équipements de Docaposte et I-Team portent le marquage CE relatif à la directive 2011/65/UE. Par ailleurs, les fournisseurs de Docaposte signent sa Charte achats responsables et éthiques par laquelle ils s'engagent à respecter l'ensemble des réglementations en vigueur, dont la directive 2009/125/CE. La politique Numérique Responsable prévoit l'allongement de la durée de vie des équipements sous la forme d'un réemploi interne ou externe avec une entreprise engagée dans le *green IT*.

En transverse sur les activités

DNSH Adaptation : une étude d'exposition a été menée sur près de 11 000 sites pour identifier les principaux risques physiques liés au changement climatique, *i.e* la vulnérabilité des conditions de travail en période de fortes chaleurs et de canicules, pour les sites et sur les activités de transport. Des mesures d'adaptation sont mises en place sur site pour les principaux risques identifiés, comme l'installation d'ombrières pour faire face aux fortes chaleurs, ou la surélévation des équipements sensibles pour prévenir les risques liés aux inondations. Concernant les collaborateurs, La Poste a déployé des mesures d'adaptation et de prévention notamment l'aménagement des horaires de travail, la mise à disposition d'eau potable fraîche et l'adaptation des équipements de protection individuelle et des équipements des postiers (ex. : gilet haute visibilité à maille aérée). L'ensemble des mesures d'adaptation prévues seront ordonnancées dans un plan d'adaptation 2026-2030.

Analyse des garanties minimales

Le respect du critère des garanties minimales repose sur l'engagement du groupe vis-à-vis des principes des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, y compris les principes et les droits fixés par les huit conventions fondamentales citées dans la déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail et par la Charte internationale des droits de l'homme.

L'analyse des controverses 2024 sur les plateformes du Centre de ressources sur les entreprises et les droits de l'homme de l'OIT et de l'OCDE ne donne pas lieu à une résultante contraire aux garanties minimales. Dans ce cadre, le groupe s'est appuyé sur le *Final Report on Minimum Safeguards*, publié en octobre 2022 par la plateforme de l'UE dédiée à la Finance Durable qui comporte quatre thématiques d'étude : les droits de l'homme, la corruption, la fiscalité et la concurrence loyale. En lien avec ces thématiques, le groupe La Poste a bâti un référentiel de conformité qui comprend le respect de plusieurs programmes et politiques :

- politique Droits Humains : le groupe La Poste s'est doté d'une politique droits humains qui porte ses engagements en faveur de la protection, du respect et de la promotion des droits humains dans l'ensemble de ses activités, dans sa chaîne de valeur, en France comme à l'international⁽¹⁾ ;
- politique Conformité concurrence : l'entreprise sensibilise ses employés à l'importance de la conformité avec toutes les lois et réglementations applicables en matière de concurrence⁽²⁾ ;
- politique Corruption : la politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence du groupe s'applique à tous ses collaborateurs, quel que soit leur niveau de responsabilité ou leur lieu de travail. Cette politique s'appuie sur la mise en œuvre d'un dispositif de détection et de prévention, conformément aux réglementations nationales et internationales⁽³⁾ ;
- politique fiscale : l'entreprise traite la gouvernance et la conformité fiscales comme des éléments importants de la surveillance, et des stratégies et processus adéquats de gestion des risques fiscaux sont en place⁽⁴⁾.

Éligibilité et alignement multiples

Parmi les secteurs susceptibles de répondre aux critères d'éligibilité et d'alignement potentiels simultanément pour deux objectifs, les activités immobilières du groupe portées notamment par La Poste Immobilier sont particulièrement concernées. En 2024, les activités du groupe éligibles au secteur d'activité immobilier à l'objectif d'atténuation (CCM) sont également pour partie éligibles à l'objectif d'adaptation (CCA).

Résultats financiers 2024

▼ TABLEAU DE SYNTHÈSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

	Part du chiffre d'affaires/Total du chiffre d'affaires	
	Alignée sur la Taxonomie par objectif	Éligible sur la Taxonomie par objectif
CCM	31,6%	89,9%
CCA ^(a)	-	-
WTR	-	-
CE	0,07%	0,07%
PPC	-	-
BIO	-	-

(a) Le groupe n'a pas presté d'activité d'adaptation envers ses clients externe en 2024.

Chiffre d'affaires éligible et aligné

Sur l'ensemble des activités analysées, il ressort que 31,7% du chiffre d'affaires consolidé du groupe est aligné, soit 8 575 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires éligible s'élève à 24 349 millions d'euros, correspondant à 90,0% du chiffre d'affaires au périmètre industriel et commercial du groupe s'élevant à 27 055 millions d'euros.

Les activités éligibles sont identifiées comme non alignées, soit au regard des critères techniques définis par la Taxonomie, soit par défaut de méthodologie d'analyse de l'alignement et/ou de piste d'audit à date.

(1) Cf. sections 3.1.3.1 « Personnel de l'entreprise I S1 » et 3.1.3.2 « Travailleurs de la chaîne de valeur I S2 ».

(2) Cf. section 3.1.3.4 « Consommateurs et utilisateurs finaux I S4 ».

(3) Cf. section 3.1.4.1 « Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires ».

(4) Cf. section 3.2. 4 « Lutte contre l'évasion fiscale » du présent état de durabilité.

▼ TABLEAU DE SYNTHÈSE DES CAPEX

	Part des CapEx/Total CapEx	
	Alignée sur la Taxonomie par objectif	Éligible sur la Taxonomie par objectif
CCM	44,0%	85,3%
CCA	2,7%	2,7%
WTR	-	-
CE	0,03%	0,03%
PPC	-	-
BIO	-	-

CapEx éligibles et alignés

Sur l'ensemble des dépenses d'investissement analysées, 44,1% des CapEx consolidés du groupe sont alignés, soit 886 millions d'euros, sur un montant global de 2 010 millions d'euros. Cela concerne principalement des sites industriels, véhicules et immeubles (incluant les droits d'utilisation selon IFRS 16).

La stabilité du chiffre d'affaires aligné et la progression +3,5 points des CapEx alignés vs 2023 témoignent d'une stabilité des engagements et du maintien de l'intensité des efforts du groupe dans le pilotage de son activité et dans ses décisions d'investissements.

▼ TABLEAU DE SYNTHÈSE DES OPEX

	Part des OpEx/Total des OpEx	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM		0%
CCA		0%
WTR		0%
CE		0%
PPC		0%
BIO		0%

Informations volontaires

Trajectoire d'alignement aux objectifs climatiques

La Taxonomie européenne a été établie avec une exigence maximum en vue d'un objectif de Zéro émission nette à horizon 2040 (zéro carbone). Les indicateurs clés de performance et les critères techniques d'alignement portent cette ambition et sont basés sur une vision cible d'activités décarbonées, même si les solutions nécessaires ne sont pas toujours économiquement et technologiquement viables à date.

Ainsi, la nomenclature des activités économiques aujourd'hui proposée par le législateur amalgame les activités Courrier et Colis (y compris express) avec celles du fret routier de la Taxonomie. Or, les critères techniques d'alignement s'appliquent distinctement à chaque activité économique. S'il existe des similitudes entre ces deux activités, celles-ci sont en réalité assez limitées et cette vision portée par la Taxonomie ne permet pas de valoriser les importants leviers d'optimisation que met en œuvre le groupe pour répondre aux enjeux d'alignement aux trajectoires d'émissions de GES fixés par les Accords de Paris (1,5 °C). Contrairement au transport routier, qui véhicule des charges de marchandises dans un modèle point à point (principalement en BtoB), les services postaux consistent en un processus intégré de collecte, transport et livraison fusionnant des flux d'envois de marchandises légères pour de nombreux expéditeurs et destinataires en BtoC, BtoB, CtoB et CtoC. L'absence de reconnaissance de cette spécificité dans la Taxonomie se traduit par des limites importantes, comme la non-valorisation :

- des dispositifs d'optimisation du taux de chargement (caisses mobiles, doubles ponts, etc.) qui contribuent fortement à la réduction de l'intensité émissive du transport ;
- sur le volet logistique du premier et du dernier kilomètre (incluant la distribution du courrier et la livraison de colis), de la contribution intrinsèque et essentielle du modèle d'activité Courrier-Colis basé sur la mutualisation des flux et des moyens.

Les opérateurs postaux réunis au sein de PostEurop se sont mobilisés pour faire reconnaître les services postaux comme un secteur spécifique de la Taxonomie, essentiel pour permettre à l'Europe de faire face aux enjeux environnementaux. PostEurop a partagé sa position de façon formelle auprès de la plateforme européenne sur la finance durable, en charge de suivre et de piloter les évolutions du règlement Taxonomie.

Tableaux de reporting Taxonomie sur le périmètre industriel et commercial

▼ CHIFFRE D'AFFAIRES 2024

CHIFFRE D'AFFAIRES 2024

Critères de contribution substantielle

ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES	Code	Absolu M€	Part du CA%	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollu- tion	Économie circulaire	Biodi- versité
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
A.1 - Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)									
Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux	CE 2.3	12,3	0,05	NEL	NEL	NEL	NEL	OUI	NEL
Dépollution et démantèlement des produits en fin de vie	CE 2.6	3,3	0,01	NEL	NEL	NEL	NEL	OUI	NEL
Tri et valorisation des matières des déchets non dangereux	CE 2.7	2,5	0,01	NEL	NEL	NEL	NEL	OUI	NEL
Vente de biens d'occasion	CE 5.4	0,0	0,00	NEL	NEL	NEL	NEL	OUI	NEL
Production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque	CCM 4.1	0,5	0,0	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	CCM 6.4	958,7	3,5	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	1 885,0	7,0	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Transport routier de fret	CCM 6.6	348,5	1,3	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone	CCM 6.15	4 946,9	18,3	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Transport aérien de voyageurs et de fret	CCM 6.19	0,0	0,0	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1	0,030	0,0001	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	1,7	0,0	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCM 8.1	321,0	1,2	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.2	0,0	0,0	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	CCM 9.3	94,5	0,3	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)		8 574,9	31,7%	31,6%	0,0%	-	-	0,07%	-
dont chiffre d'affaires par activité habitante		5 041,5	18,6%	18,6%	0,0%	-	-	0,0%	-
dont chiffre d'affaires par activité transitoire		2 233,5	8,3%	8,3%					
A.2 - Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)									
Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux	CE 2.3	0,0	0,0						
Tri et valorisation des matières des déchets non dangereux	CE 2.7	0,0	0,0						
Vente de biens d'occasion	CE 5.4	1,7	0,0					EL	
Production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque	CCM 4.1	0,0	0,0	EL					
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	CCM 6.4	0,0	0,0	EL					
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	9 621,4	35,6	EL					
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5 et CE 2.6	0,0	0,0						
Transport routier de fret	CCM 6.6	3 295,6	12,2	EL					
Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone	CCM 6.15	1 792,0	6,6	EL					
Transport aérien de voyageurs et de fret	CCM 6.19	591,9	2,2	EL					
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1	47,6	0,2	EL					
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	20,0	0,1	EL					
Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCM 8.1	320,5	1,2	EL					
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.2	0,5	0,0	EL					
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	CCM 9.3	82,7	0,3	EL					
CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)		15 773,8	58,3%	58,3%	-	-	0,00%	-	
A. CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (A.1 + A.2)		24 348,7	90,0%	89,9%	-	-	0,007%	-	
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie		2 706,5	10,0%						
TOTAL A + B		27 055,2	100,0%						

* Imputation sur 5.9 en 2023.

Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)										
	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie année N-1 (en %)	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,043		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,011		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0067*		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	3,79		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	6,75		T
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	1,12		T
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	19,3	H	
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0		T
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,025		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,043		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,003	H	
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,63	H	
	OUI	OUI	OUI	OUI		OUI	OUI	31,7%		
	-	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
								0,0		
								0,0		
								0,0		
								0,0		
								0,0		
								31,9		
								0,0		
								13,1		
								5,7		
								3,9		
								0,2		
								0,1		
								2,4		
								0,0		
								0,0		
								57,2%		
								88,9%		

▼ CAPEX 2024

CAPEX 2024

Critères de contribution substantielle

ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES	Code	CapEx M€	Part des CAPEX%	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollu- tion	Économie circulaire	Biodi- versité
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
A.1 - Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)									
Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux	CE2.3	0,4	0,02	NEL	NEL	NEL	NEL	OUI	NEL
Vente de biens d'occasion	CE 5.4	0,2	0,01	NEL	NEL	NEL	NEL	OUI	NEL
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	CCM 6.4	11,2	0,6	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	103,9	5,2	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Transport routier de fret	CCM 6.6	11,9	0,6	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone	CCM 6.15	649,9	32,3	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Transport aérien de voyageurs et de fret	CCM 6.19	0,0	0,0	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1 et CCA 7.1	17,6	0,9	OUI	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2 et CCA 7.2	36,9	1,8	OUI	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL
Installation maintenance et réparation équipement favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	21,4	1,1	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Installation maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique	CCM 7.5	11,9	0,6	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Installation maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.6	2,1	0,1	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	9,9	0,5	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCM 8.1	8,5	0,4	OUI	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL
CAPEX DES ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)		885,8	44,1%	44,0%	2,7%	-	-	0,03%	-
dont CapEx par activité habilitante		685,3	34,1%	34,1%	1,8%	-	-	0,0%	-
dont CapEx par activité transitoire		152,7	7,6%	7,6%					
A.2 - Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)									
Collecte et transport de déchets non dangereux et non dangereux	CE2.3	0,0	0,0						
Vente de biens d'occasion	CE 5.4	0,0	0,0						
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	CCM 6.4	4,4	0,2	EL					
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	250,7	12,5	EL					
Transport routier de fret	CCM 6.6	78,2	3,9	EL					
Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone	CCM 6.15	270,4	13,5	EL					
Transport aérien de voyageurs et de fret	CCM 6.19	0,0	0,0	EL					
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1 et CCA 7.1	0,0	0,0	EL	EL				
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2 et CCA 7.2	88,2	4,4	EL	EL				
Installation maintenance et réparation équipement favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	0,0	0,0	EL					
Installation maintenance et réparation de station de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments	CCM 7.5	0,0	0,0	EL					
Installation maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.6	0,0	0,0	EL					
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	129,3	6,4	EL					
Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCM 8.1	8,5	0,4	EL					
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	CCM 9.3	0,0	0,0	EL					
CAPEX DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)		829,7	41,3	41,3%	0,0%			0,0%	
A. CAPEX DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (A.1 + A.2)		1 715,5	85,4	85,3%	2,7%			0,03%	
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie		294,4	14,6						
TOTAL A + B		2 009,8	100,0						

Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)

Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part du CapEx alignée sur la taxonomie année N-1 (en %)	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,006		
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,016		
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,59		
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	4,72		T
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,15		T
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	32,3	H	
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0		T
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,53		
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,73		T
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	1,29	H	
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,054	H	
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,064	H	
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0		
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0		
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	40,6		
-	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI			
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI			

							0,0		
							0,0		
							0,0		
							13,0		
							1,7		
							16,3		
							0,1		
							0,0		
							9,0		
							0,0		
							0,0		
							0,0		
							0,2		
							0,4		
							0,0		

40,7%

81,2%

▼ OPEX 2024

		Critères de contribution substantielle							
Activités économiques (1)	OPEX par activité	OpEx (3) en M€	Part des OpEx, année N (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignés sur la taxonomie)									
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)		0	0%						
dont habilitantes		0	0%						
dont transitoires		0	0%						
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (g)									
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		0	0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
A. OpEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		0	0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie		28 645,3	100%						
TOTAL (A. + B.)		28 645,3	100%						

Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH ») (h)

Atténuation au changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des OpEx alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
							0,0%		
							0,0%	H	
							0,0%		T
							0,0%		
							0,0%		

La Taxonomie appliquée au périmètre des activités financières

Conformément à la réglementation⁽¹⁾, La Banque Postale calcule et publie les résultats de son analyse d'éligibilité et d'alignement aux objectifs de la Taxonomie verte européenne⁽²⁾.

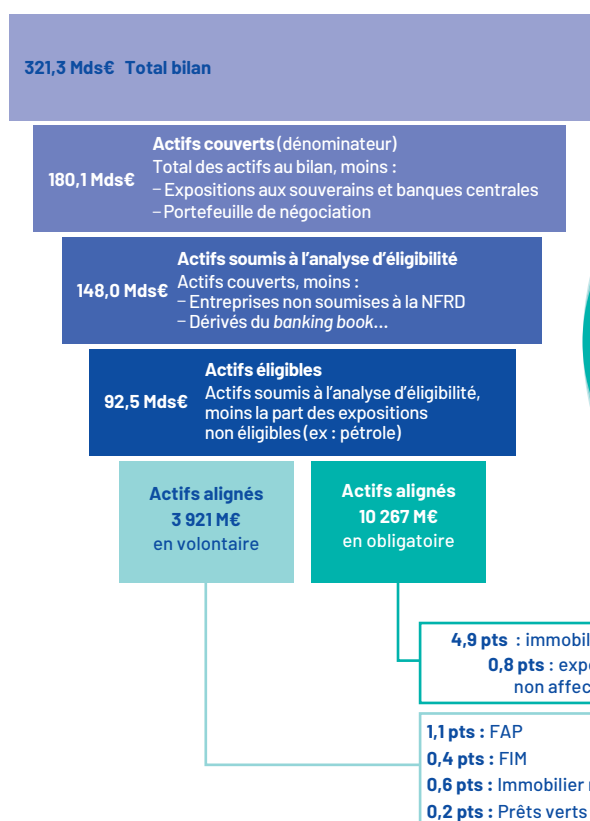
L'analyse taxonomique d'un actif financé repose sur une démarche en quatre temps :

1. identification des actifs éligibles à l'un des objectifs de la Taxonomie ;
2. identification des actifs contribuant à l'un des objectifs parmi les actifs éligibles (CCS) ;

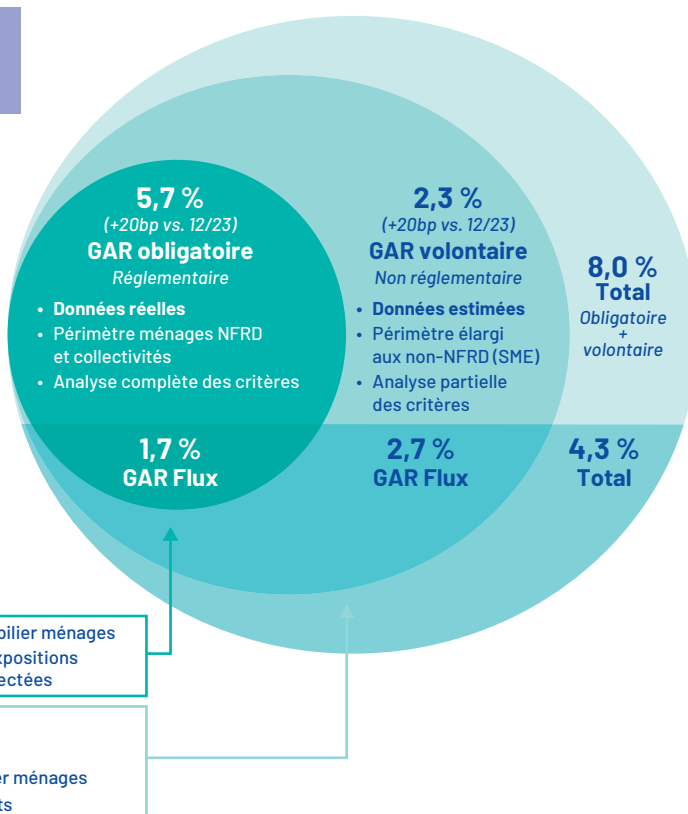
3. identification des actifs ne portant pas préjudice à l'un des cinq autres objectifs (DNSH) ; et
4. identification des actifs remplissant les critères de garanties sociales minimales (MSS).

Ces quatre étapes permettent de calculer le *Green Asset Ratio* (GAR) de La Banque Postale, dont l'objectif est de quantifier une proportion d'actifs durables en rapportant le montant des actifs alignés au montant des actifs couverts de la banque. Au 31 décembre 2024, le GAR de La Banque Postale est de 5,7% en vision chiffre d'affaires et de 6,0% en vision CapEx. Il est essentiellement constitué de financements immobiliers envers les ménages.

Décomposition du GAR



GAR de la banque 31/12/2024



(1) Règlement (UE) 2020/852 du 18 juin 2020, règlement délégué (UE) 2021/2139 du 4 juin 2021 et règlement délégué (UE) 2023/2486 du 27 juin 2023.

(2) Atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique. L'analyse de l'éligibilité et de l'alignement aux quatre derniers objectifs sera communiquée dès que les données nécessaires seront disponibles.

Le calcul du GAR réglementaire ne permet pas l'utilisation d'estimations et repose sur une analyse exhaustive de chaque actif. Pour compléter cette vision, la publication du GAR réglementaire s'accompagne donc de celle d'un GAR volontaire, qui s'appuie notamment sur des estimations et sur un périmètre d'analyse légèrement plus large⁽¹⁾. Au 31 décembre 2024, le ratio d'actifs verts volontaire de La Banque Postale est de 2,3%, soit 8,0% en vision chiffre d'affaires et 8,3% en vision CapEx au total.

Le ratio d'alignement de La Banque Postale hors bilan est de 3,2% en vision chiffre d'affaires et de 5,7% en vision CapEx pour la partie actifs sous gestion. Il est essentiellement constitué des actifs sous gestion détenus par la filiale de gestion d'actifs du groupe, LBPAM. Il est de 0% pour les garanties financières.

Le ratio d'alignement de La Banque Postale intègre les résultats de l'analyse taxonomique de CNP Assurances par mise en équivalence. Ces derniers s'élèvent respectivement à 3,3% en vision chiffre d'affaires (4,1% en vision CapEx) et à 0,7% pour les activités d'investissement et de souscription.

À date, les données d'alignement des contreparties et des projets financés sont très peu disponibles. Celles-ci devraient devenir plus accessibles au fil des exercices et de la montée en maturité de l'ensemble des acteurs économiques. Des travaux de collecte de données auprès des clients sont également en cours de déploiement. Par ailleurs, compte tenu des incertitudes demeurant quant à l'interprétation de certains aspects réglementaires, les informations publiées par La Banque Postale seront amenées à être précisées dans les prochaines publications. Elles prendront systématiquement en compte les évolutions normatives et les interprétations de place, du groupe et des filiales.

Pour plus d'informations, se référer au Document d'enregistrement universel 2024 de La Banque Postale.

Annexe

Activités liées à l'énergie nucléaire

1.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
2.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
3.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	NON

Activités liées au gaz fossile

4.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
5.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
6.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON

(1) Extension du périmètre de l'analyse aux financements spécialisés rattachés à des entreprises non NFRD (exclus du numérateur et inclus au dénominateur du GAR en vision réglementaire).

3.1.3 Informations sociales

3.1.3.1 Personnel de l'entreprise | SI



L'ambition sociale du groupe La Poste est d'accompagner sa transformation et celle de ses métiers tout en plaçant la cohésion sociale au cœur des actions à l'attention de chaque postier et de tous ceux qui délivrent les services du groupe, pour être « une entreprise attentive, qualifiante et engagée pour tous ».

Cette ambition repose sur des politiques RH adaptées aux métiers et aux territoires. Celles-ci s'appuient sur les valeurs du groupe et contribuent à la culture d'entreprise. Elles constituent un socle commun pour les différentes branches dans leur développement et l'intégration de nouveaux métiers et activités.

Les actions en matière de ressources humaines du groupe sont structurées en cinq grandes orientations :

- renforcer la qualité de vie et les conditions au travail ;
- ancrer la politique d'employeur responsable ;
- développer l'employabilité des postiers ;
- mettre en œuvre une politique de rémunération équitable et de qualité ; et
- agir pour un dialogue social et économique permanent et constructif avec les représentants du personnel.

Les politiques RH du groupe sont régulièrement mises à jour pour répondre aux besoins de l'entreprise et des postiers et se déclinent par branche, au plus près des enjeux spécifiques à chaque métier, secteur d'activité et zones géographiques.

Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique [ESRS 2 SBM-3]

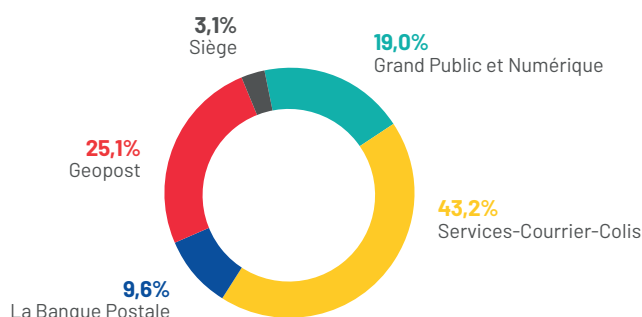
Les effectifs du groupe s'élèvent à 226 831 (effectif moyen en équivalent agent année) et 12 628 recrutements ont été effectués en France, et près de 19 500 à l'échelle européenne en 2024. Le groupe La Poste est l'un des premiers acteurs du marché de l'emploi en France. L'ensemble du personnel du groupe contribue à sa réussite, l'atteinte de ses objectifs stratégiques et la bonne mise en œuvre des missions de service public.

Les notions de salariés, collaborateurs ou postiers présentées dans cette section font référence à l'ensemble des effectifs, qu'ils soient fonctionnaires ou qu'ils aient un contrat de travail régi par le droit privé. Lorsque des travailleurs non-salariés sont cités, il s'agit alors principalement d'intérimaires et une mention spécifique apparaît alors dans la présente norme.

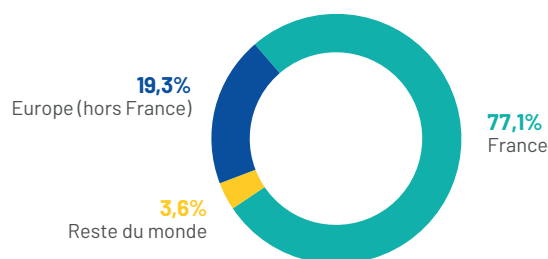
L'exercice de double matérialité réalisé a confirmé ce qu'a toujours révélé la stratégie du groupe en matière de gestion sociale, *i.e* que les enjeux relatifs aux femmes et aux hommes, qui agissent tous les jours au service des clients, sont matériels.

Les collaborateurs de l'entreprise travaillent au sein de plusieurs branches et filiales et en grande majorité en France, mais également en Europe et dans le reste du monde.

Répartition de l'effectif par branche en 2024



Répartition de l'effectif par zone géographique en 2024



Effectifs moyens (en ETP)	Europe (hors France)	France	Reste du monde	Total
Siège (fonctions support)	0,0%	3,2%	0,0%	3,2%
Services-Courrier-Colis	0,4%	42,8%	0,0%	43,2%
Geopost	18,3%	4,0%	2,7%	25,1%
La Banque Postale	0,4%	8,4%	0,8%	9,6%
BGPN	0,2%	18,7%	0,1%	19,0%
TOTAL	19,3%	77,1%	3,6%	100,0%

Les IRO ci-dessous ont été identifiés lors de l'exercice de double matérialité. Il est précisé dans l'ESRS 2, que ces IRO sont en cotation brute, conformément à la méthodologie attendue pour cet exercice. Ainsi, les politiques, actions, cibles dont le groupe se dote depuis plusieurs dizaines d'années permettent de réduire les risques, afin de les transformer en opportunités pour ses collaborateurs.

Enjeux pour le groupe La Poste	Impact sur les parties prenantes	Risques financiers pour le groupe (résultants des impacts)
Renforcer la qualité de vie au travail et préserver la santé et la sécurité des postiers	<ul style="list-style-type: none"> Santé et sécurité au travail des postiers Qualité de vie au travail et bien-être des collaborateurs Liberté d'association et droit de négociation collective Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Le défaut de politique et d'actions pour prévenir les accidents et préserver la santé au travail des salariés pourrait être préjudiciable à la performance opérationnelle de l'entreprise. C'est pourquoi La Poste a mis en place des plans d'action pour faire baisser les accidents et préserver la santé au travail des salariés L'entrave à la liberté d'association et au droit de négociation collective pourrait avoir des impacts négatifs sur les conditions de travail, c'est pourquoi La Poste promeut un dialogue social permanent et constructif et a inscrit la liberté d'association comme un principe clé de sa politique des droits humains La Poste entend avoir un impact positif sur les salariés en leur assurant une rémunération équitable reflet de la contribution de chacun, ainsi que des accessoires de rémunérations (mutuelle d'entreprise santé et prévoyance, réservation de logements sociaux, aides au déplacement domicile-travail...)
Promouvoir la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances	<ul style="list-style-type: none"> Non-discrimination dans la gestion de carrière des effectifs (en fonction du genre, de l'âge, de l'état de santé ou du handicap, l'orientation sexuelle, l'origine, des convictions politiques, syndicales ou religieuses) Non-discrimination à l'embauche (en fonction du genre, de l'âge, de l'état de santé ou du handicap, l'orientation sexuelle, l'origine, des convictions politiques, syndicales ou religieuses) Environnement de travail inclusif (aménagements, formations et accompagnement) pour faciliter l'inclusion des salariés (accessibilité pour les personnes en situation de handicap, aménagements pour personnes exerçant un métier avec des facteurs de pénibilité, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Le groupe La Poste a un impact direct sur la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances au sein de son personnel. Il est attentif à la promotion et l'application, en interne, tout comme en externe auprès des clients, des valeurs qui fondent la culture de l'entreprise, valeurs inscrites au cœur de la raison d'être du groupe en tant qu'entreprise à mission : ouverture, considération, équité, accessibilité, proximité, sens du service et confiance. Ne pas promouvoir ces valeurs et ne pas les valoriser dans les actions que le groupe déploie pourrait conduire au désengagement des salariés, à une baisse de leur motivation et de leur fierté, ainsi qu'à une détérioration de la perception de la qualité de vie au travail
Anticiper les compétences nécessaires et favoriser les parcours professionnels	<ul style="list-style-type: none"> Acquisition/perte de compétences et de savoir-faire : La Poste investit dans la formation des postiers et déploie des dispositifs de mobilité interne permettant aux postiers d'accéder aux nouveaux métiers et de développer leur employabilité 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement de dispositifs RH qui permettent de développer l'employabilité des postiers en les formant aux compétences clés recherchées. Ne pas déployer ces dispositifs pourrait nuire à la confiance et à l'engagement des salariés qui sont les premiers acteurs de la transformation de l'entreprise et qui bénéficient de cette transformation des métiers en étant accompagnés grâce aux programmes de développement professionnel

Ces IRO potentiels identifiés sont totalement intégrés à la stratégie RH et plus globalement du groupe qui œuvre depuis plusieurs années à prévenir les éventuels risques au travail et développer l'engagement des femmes et des hommes qui y travaillent. Les actions mises en œuvre ont pour objectif de renforcer la qualité de vie au travail (QVT), préserver la santé et la sécurité des postiers, promouvoir la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances, anticiper les compétences nécessaires et favoriser les parcours professionnels au sein du groupe La Poste. L'ensemble de ces actions et l'implication des postiers contribuent à la réussite du groupe et à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Ces actions sont alignées avec l'ADN du groupe et sa raison d'être qui place l'humain et la proximité au centre : « Au service de tous, utile à chacun, La Poste, entreprise de proximité humaine et territoriale, développe les échanges et tisse des liens essentiels en contribuant aux biens communs de la société tout entière. ». De plus, ces actions s'inscrivent dans les objectifs de performance, d'excellence opérationnelle et de continuité de service du groupe. Enfin, elles permettent d'accompagner l'évolution des compétences pour relever les nouveaux enjeux de demain (essor du e-commerce, du numérique, des nouveaux services).

Dans le cadre de l'analyse de double matérialité, les impacts identifiés sont définis comme étendus à tous les pays où l'entreprise exerce ces activités. Le groupe La Poste s'engage à prévenir, réduire et remédier à ces impacts et aux risques associés au travers de ses politiques sociales et actions qui sont associées, par exemple :

- améliorer la QVT et le bien-être des collaborateurs : veiller à ce que chaque postier bénéficie d'un environnement de travail propice au développement de son engagement ;
- préserver la santé physique et mentale des postiers : prévenir les risques d'accident au travail ou de maladie professionnelle. Pour ce risque, des analyses causales sont réalisées pour mettre en place les actions correctrices et de prévention adaptées au contexte de l'activité ;
- rémunérer les collaborateurs : porter attention à la mise en œuvre d'un système de rémunération équitable, reflet de la contribution de chacun et de la situation économique de l'entreprise ;

- développer l'employabilité des postiers par l'acquisition de compétences et de nouveaux savoir-faire : les risques liés à l'automatisation, la digitalisation et l'évolution des technologies nécessitent un effort de formation important matérialisé par différents programmes, dont celui inscrit dans le plan stratégique du groupe « La Poste 2030, engagée pour vous » visant à former 100% des postiers aux usages du numérique, de la *data* et de l'IA à horizon 2025 ;
- garantir la liberté d'association et le droit de négociation collective : cette liberté et ce droit constituent des éléments socles de la responsabilité sociétale du groupe, des valeurs qu'il défend et des engagements pris dans sa politique de défense des droits humains et des libertés fondamentales.

Les activités internationales du groupe La Poste sont principalement portées par les filiales de Geopost, dans plus de 50 pays dans le monde et dans une moindre mesure au sein de La Banque Postale. Par ailleurs, en tant qu'acteur du transport et de la livraison, Geopost est attentive au respect des droits humains dans les pays dans lesquels elle opère.

Le groupe La Poste traite ces enjeux pour l'ensemble du personnel, au travers de politiques au niveau du groupe. Celles-ci sont ensuite adaptées au contexte et enjeux spécifiques de chaque branche et filiale. Au sein de la branche Services-Courrier-Colis, qui exerce des métiers de logistique et de distribution, la préservation de la santé et de la sécurité au travail a été érigée en système de management pour prévenir les accidents au travail et atténuer la pénibilité dans les métiers les plus exposés. Au sein de la branche Grand Public et Numérique, un plan de lutte contre les incivilités a été déployé pour atténuer les risques d'accident du travail et d'absentéisme chez les chargés de clientèle au contact quotidien de 10 millions de clients.

De plus, le groupe La Poste met en place des politiques et actions dédiées aux collaborateurs pouvant être davantage vulnérables⁽¹⁾.

Politiques concernant le personnel de l'entreprise [SI-1] et actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions [SI-4]

Le groupe La Poste a défini plusieurs politiques sociales, ancrées dans la réalité de ses métiers et ses territoires. Ces politiques, qui participent à la gestion des impacts, risques et opportunités identifiés, structurent la culture de l'entreprise et valorisent le travail et l'humain, favorisant ainsi la cohésion sociale.

Le groupe s'appuyant sur un modèle multiactivité, la mise en œuvre de ces politiques et la gestion des IRO tels que définis précédemment, est déclinée dans chaque branche en fonction de ses spécificités (Services-Courrier-Colis (BSCC), Grand Public et Numérique (BGNP), Geopost - notamment au travers de son programme « employeur de référence » -, La Banque Postale et ses filiales). Une attention particulière est portée aux collaborateurs les plus vulnérables (insertion de personnes en situation de handicap, politique favorable aux aidants, logement social, etc.) et le groupe cultive un dialogue social permanent avec ses salariés et leurs représentants syndicaux, afin de garantir des politiques sociales en phase avec les besoins réels des collaborateurs.

Conditions de travail et respect des droits fondamentaux

Respect des droits fondamentaux

Le groupe La Poste place sa responsabilité sociétale et les engagements qu'il prend à ce titre au cœur de son modèle d'entreprise et de son plan stratégique. En 2021, La Poste est devenue entreprise à mission, démontrant ainsi sa volonté de produire un impact positif sur la société tout entière. La protection, le respect et la promotion des droits humains constituent le socle de la responsabilité sociétale du groupe. Il s'engage en faveur du respect des droits humains et des libertés fondamentales, qu'il s'agisse des droits de ses collaborateurs, clients, ou partenaires commerciaux, sur l'ensemble de ses territoires d'implantation. Ces droits sont reconnus et précisés dans plusieurs conventions et engagements nationaux et internationaux : les principes des traités internationaux relatifs aux droits de l'homme, les dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) et des principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits humains. Par son adhésion au Pacte mondial des Nations Unies depuis 2003 et sa signature de la Charte des relations fournisseurs et achats responsables en 2022, le groupe s'engage à :

- prévenir toute forme d'atteinte aux droits humains et veiller à ne pas se rendre complice de violations des droits de l'homme ;
- proscrire toute forme de violence morale ou physique, et plus généralement toute forme de traitement inhumain, cruel ou dégradant ;
- proscrire toute forme de travail forcé ou obligatoire, de travail des enfants et de trafic d'êtres humains ;
- proscrire toute forme de discrimination : en fonction du genre, de l'âge, de l'état de santé ou du handicap, de la grossesse, de l'orientation sexuelle, de la nationalité, de l'origine sociale, de l'appartenance à une communauté, des convictions politiques, syndicales ou religieuses ;
- défendre la liberté d'association et le droit de négociation collective, et mettre en œuvre un dialogue social de qualité ;
- favoriser une rémunération décente ;
- s'opposer à toute forme d'atteinte à la vie privée des personnes.

La mise en œuvre de cette politique relève de la responsabilité du Président-directeur général et des membres du Comex et s'applique à tous les postiers qui en sont les promoteurs et bénéficiaires au quotidien.

La politique Droits Humains du groupe accorde également une place centrale au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective pour ses collaborateurs. Ces droits fondamentaux appartiennent aux quatre catégories de principes et droits inscrits dans la Déclaration relative aux principes et droit fondamental au travail adopté par les États membres de l'OIT à laquelle La Poste adhère. Le groupe respecte la législation en matière de liberté d'association et de droit à la négociation collective du droit syndical :

- La Poste défend la liberté d'association et le droit de négociation collective conformément aux textes légaux et conventionnels applicables dans l'entreprise en ce domaine ;
- La Poste défend le droit de négociation collective de ses collaborateurs afin de protéger les droits sociaux des salariés.

(1) Cf. paragraphe « Politiques et actions liées à la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances ».

En complément de cette politique, Geopost a signé le 22 juillet 2024 un premier avenant mondial avec UNI Global Union dans le prolongement de l'accord initial de 2017. L'avenant renforce l'ambition de Geopost en matière de durabilité sur les questions environnementales et sociales et soutient son engagement envers les employés et les partenaires sur les droits de l'homme, les conditions de travail, la transparence et la responsabilité.

À l'international, le groupe La Poste conduit ses activités dans le respect de la législation du travail des pays dans lesquels il est implanté. Si des dispositions locales sont susceptibles de limiter la protection des droits humains au sens des normes internationales, le groupe recherche les meilleures réponses pour se rapprocher au plus près de cette protection.

Le plan de vigilance du groupe rend compte de l'évaluation des risques d'atteinte grave aux droits humains et libertés fondamentales liés à ses activités. Chaque année, le groupe La Poste met à jour son plan de vigilance, conformément à la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre⁽¹⁾ et le partage avec les représentants du personnel en Commission de dialogue social. En 2024, cette commission s'est tenue le 6 février et en 2025 lors des réunions du CSE Central des 29 janvier et 6 mars 2025.

Dans ce cadre, le groupe cartographie chaque année les risques d'atteinte aux droits humains et aux libertés fondamentales. Pour les risques identifiés, il déploie des mesures de prévention et d'atténuation dont il rend compte dans le plan de vigilance. La cartographie des risques nourrit le plan de vigilance du groupe et les dispositifs de prévention de ces risques. Le Comité de pilotage portant sur le devoir de vigilance assure la gouvernance de ces processus au niveau du groupe.

En parallèle, pour prévenir les atteintes potentielles aux droits humains, les collaborateurs du groupe sont sensibilisés régulièrement aux engagements en faveur des droits humains par des campagnes de communication internes et une offre de formation.

Le groupe La Poste est engagé en continu dans des processus de dialogue avec ses collaborateurs et leurs représentants⁽²⁾.

Santé, sécurité et qualité de vie au travail

Dans le prolongement de son engagement en faveur des droits humains, La Poste s'attache à garantir des conditions de travail équitables et respectueuses pour l'ensemble de ses collaborateurs. Le renforcement de la QVT, ainsi que la préservation de leur santé et de leur sécurité constituent des priorités majeures. Ces objectifs sont au cœur de l'accord social intitulé « La Poste, engagée avec les postiers », signé le 4 mai 2021 et prolongé par avenant jusqu'au 31 mars 2025. Cela se traduit par une politique de qualité de vie et de conditions de travail appliquée à l'ensemble des effectifs propres du groupe La Poste et structurée autour de trois piliers principaux.

Protection de la santé

Le groupe place la protection de la santé au travail des postiers comme un prérequis à toutes ses activités et s'assure qu'ils exercent leurs activités dans de bonnes conditions et un cadre sécurisé. Des actions concrètes destinées à améliorer l'environnement du travail et à préserver la sécurité et la santé au travail sont mises en œuvre dans chaque branche et filiale et adaptées à leurs activités.

Qualité de vie et conditions de vie durable

Le groupe vise à améliorer durablement les conditions de travail et le bien-être des collaborateurs. Pour cela, il privilégie un emploi de qualité, pérenne et à plein temps. Deux principes guident cette démarche : limiter le recours à l'emploi non pérenne aux cas spécifiques d'absences longues ou de fluctuations d'activités et privilégier la mobilité interne en cas de difficulté de certaines activités. À titre d'exemple, lorsque l'activité de préparation et de distribution d'imprimés publicitaires de Mediaposte a fortement baissé, les salariés de la filiale ont été transférés à la BSCC.

Équilibre vie professionnelle et vie personnelle

Le groupe met en place des actions destinées à renforcer la qualité de vie au travail et la préservation de la santé et la sécurité au travail des postiers.

Il applique les règles issues de la législation ou conventionnelles sur le temps de travail. En France, la législation sur le temps de travail fixe la durée hebdomadaire à 35 heures. Le groupe respecte l'amplitude maximale du temps de travail, avec un temps de repos de 11 heures consécutives entre deux vacations et a instauré le droit à la déconnexion⁽³⁾.

Le groupe déploie des dispositifs destinés à limiter la durée d'exposition à certains facteurs de risques professionnels supplémentaires, dont le travail de nuit ou demi-nuit (qui concerne moins de 2% de ses effectifs) et la restriction des amplitudes supérieures à 9 heures.

De plus, le télétravail a été instauré par un accord collectif de 2013, renouvelé depuis par voie d'avenant, permettant aux personnes qui occupent des fonctions qui le permettent de télétravailler jusqu'à deux jours par semaine. Par ailleurs, elle a signé un accord pour accompagner les postiers aidants et leur permettre de disposer de plus de flexibilité dans leur temps de travail et d'une meilleure conciliation vie professionnelle-vie personnelle. Les personnes qui le souhaitent, avec l'accord du manager si l'organisation le permet, peuvent opter pour un temps partiel.

La Directrice générale adjointe, en charge des ressources humaines et les directeurs des ressources humaines des branches mettent en œuvre cette politique accessible sur le site institutionnel du groupe La Poste et accessibles à toute personne qui souhaiterait les consulter.

Toutes les branches et filiales sont alignées avec les politiques RH du groupe et les déploient avec quelques spécificités pour les adapter au contexte de leur métier. La BSCC déploie un programme de management de la santé et de la sécurité au travail pour prévenir les risques d'accidents. La BGPN est particulièrement attentive à la prévention des incivilités dans les bureaux de poste. La Banque Postale est, par exemple, attentive à la surcharge informationnelle (infobésité). Ces dispositions s'inscrivent dans le cadre légal et réglementaire posé par le Code du travail, ainsi que par la réglementation applicable au sein du secteur d'activité concerné, comme la Convention collective nationale de la banque pour La Banque Postale et/ou d'accords de branche. Geopost dans le cadre de son programme employeur de référence a renforcé son engagement en matière de parité et d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle.

Dans le cadre des fondements de la politique QVT, le groupe s'applique à prévenir les risques professionnels et à garantir un environnement de travail sécurisé pour les postiers. Pour cela, un système de prévention des accidents du travail complet et structuré a été mis en place, reposant sur trois piliers :

- l'ergonomie et la sécurité des équipements ;
- l'organisation et l'environnement de travail ; et
- la formation aux gestes professionnels.

(1) Cf. section 4.3 « Plan de vigilance ».

(2) Cf. paragraphe « Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants [S1-2] et processus de réparation des impacts négatifs [S1-3] ».

(3) Source : accord social « La Poste engagée avec les postiers » du 4 mai 2021 prolongé par un avenant jusqu'au 31 mars 2025 et l'accord sur le télétravail de 2013 renouvelé par voie d'avenant le 6 octobre 2023.

Les postiers sont impliqués dans la démarche de prévention dès leur arrivée dans l'entreprise (formation à la prise de poste) et à chaque changement de poste de travail, notamment grâce aux études d'impact réalisées de manière pluridisciplinaires avec les préventeurs, les médecins du travail et partagées avec les représentants du personnel membres des Commissions santé/sécurité au travail (CSSCT). Pour permettre aux postiers de rester en bonne santé au travail, La Poste met en place des visites médicales « carrière et santé », afin d'anticiper des difficultés de santé et un éventuel besoin d'accompagnement. Le groupe veille également à la qualité du cadre de vie professionnelle par l'équipement et l'aménagement des locaux, les conditions d'hygiène et de sécurité. Ce dispositif permet de s'assurer que les changements d'organisation du travail s'opèrent dans des conditions optimales pour toutes les parties prenantes.

En parallèle, la prévention des risques psychosociaux et de la pénibilité est un sujet clé de l'accord collectif « La Poste engagée avec les postiers ». Pour cela, plusieurs initiatives sont mises en place afin de prévenir les risques pour la santé et la sécurité des collaborateurs et améliorer la qualité de vie au travail :

Renforcement de la prévention des risques psycho-sociaux et du harcèlement

Cette politique vise à préserver la santé mentale des collaborateurs et se traduit par le déploiement des « Essentiels QVCT » (démarche de prévention des risques psychosociaux), des espaces de discussion sur le travail et des dispositifs de soutien psychologique (réseau d'assistants sociaux, ligne d'appel 24/7). Une nouvelle méthode d'étude d'impact nationale pour l'évaluation de la santé physique et mentale des salariés sert de cadre à ces actions lors de tout changement apporté par un projet. Le groupe veille également à la qualité des relations interpersonnelles au sein et entre les équipes et entre les personnels et les managers. Les managers sont formés pour entretenir des collectifs de travail basés sur les valeurs de La Poste, comme l'écoute, la reconnaissance et l'équité. Le groupe s'appuie sur une médiation de la vie au travail et un réseau de « Bienveillers » pour prévenir les conflits. Le groupe est devenu, en 2021, la première entreprise dont la communauté de médiateurs est labellisée par le Centre de médiation et d'arbitrage (CMAP). Certaines de ses actions sont mises en place de manière permanente, d'autres ont une échéance précise. Le suivi des actions est réalisé tous les mois, les actions font l'objet d'une analyse en Comité qualité et conditions de travail (QVCT) tous les quadrimestres et sont revues chaque année pour être ajustées aux résultats.

Renforcement de la prévention des accidents et de l'inaptitude

Des actions sont mises en place pour l'ensemble des collaborateurs du groupe, afin d'améliorer l'efficacité de la prévention des risques d'accidents et de réduire le risque d'arrêt des opérations ou de baisse de performance opérationnelle lié à la santé physique et mentale de ses collaborateurs. Cela nécessite l'analyse des causes des accidents, l'amélioration de l'ergonomie des postes de travail et le renforcement du pilotage des services de prévention et de santé au travail. La politique de prévention des incivilités et agressions est également renforcée, avec un accompagnement ciblé pour les sites les plus exposés et un accompagnement psychologique renforcé des victimes d'agression. Cette mesure en particulier concerne les postiers de La Poste SA, notamment ceux en contact avec la clientèle, en métropole et dans les DROM. Ces actions ont permis de faire baisser les agressions (-12%) et les incivilités dans les bureaux de poste en 2024. Des actions correctrices sont déployées après une analyse des causes pour améliorer les conditions de travail, par exemple la mise en place de robots ou de dispositifs de sécurité ou encore des actions de sensibilisation pour éviter que l'accident ne se reproduise. Les principaux managers du groupe sont objectivés sur l'amélioration du présentisme. La baisse des accidents et l'indicateur du taux de fréquence se déclinent à partir de la feuille de route du Président-directeur général à tous les managers de

l'entreprise. À tous les niveaux de l'entreprise, un reporting sur l'absentéisme et l'accidentologie est établi avec des objectifs et en cas d'écart à l'objectif, un plan d'action correcteur est élaboré. Ces actions concernent l'ensemble des collaborateurs du groupe et font l'objet d'une analyse en Comité QVCT tous les quadrimestres et sont revues chaque année pour être ajustées aux résultats.

Amélioration des situations révélées par l'absentéisme des femmes

Celle-ci se traduit par la prise en compte des contraintes physiques, la prévention des incivilités spécifiques, l'accompagnement de la parentalité et de « l'aïdance » (personnes devant apporter un accompagnement, un soin, une aide à un proche, enfants ou parents par exemple, en raison de leur état de santé : handicap ou dépendance) et des approches préventives pour la santé globale des femmes. Le groupe met en place des actions correctrices pour prévenir le risque d'absentéisme plus élevé des femmes, telles que l'aménagement des postes de travail à leur morphologie et l'évaluation des mesures d'accompagnement. Les actions sont suivies tous les mois, partagées en Comité QVCT une fois par quadrimestre et revues tous les ans.

Prise en compte du vieillissement de la population

Cette politique met en œuvre une gestion des carrières prenant en compte la santé et les aptitudes des seniors, l'amélioration de la durabilité de l'activité et l'introduction de politiques de santé globale. Avec le recul de l'âge de la retraite, le groupe est plus attentif au maintien des seniors dans l'emploi (les plus de 56 ans représentent près de 30% des effectifs de l'entreprise).

Rémunération

L'amélioration des conditions de travail comprend la garantie d'un salaire décent pour l'ensemble des collaborateurs. Le groupe a mis en place une politique de rémunération fondée sur des valeurs d'équité, de transparence, de reconnaissance de la performance et la contribution de chacun, et sur la garantie de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes. Cette politique, déclinée par chacun des directeurs de branche, tient compte des parcours professionnels, de l'expertise, de la performance, du niveau de responsabilité et du contexte professionnel de chacun. Le groupe La Poste est signataire du Pacte mondial des Nations Unies et échange régulièrement avec les Instances représentatives du personnel au sujet des questions de rémunération. Cette politique de rémunération est accessible à tous les postiers via l'intranet (guide de la rémunération), de même que les éléments relatifs à l'égalité salariale.

Le groupe s'engage à assurer une rémunération juste et équitable et 100% des rémunérations de base des postiers sont supérieures aux *minima* sociaux définis dans les États où le groupe est présent. Exemples d'actions concrètes mises en place par La Poste SA :

- proposition d'indemnités pour les postiers visant à prendre en compte les caractéristiques de leur lieu de résidence (outremer, Corse, zones frontalières, métropoles...) et leur situation familiale (en fonction du nombre d'enfants à charge) ;
- contribution à l'accès par les postiers aux technologies de l'information au travers du versement d'une prime mensuelle ;
- complétion de la rémunération des postiers au moyen de suppléments spécifiques : aides aux repas, aides au logement notamment pour les collaborateurs débutants, indemnité de télétravail, aides aux transports (forfait mobilités durables, indemnité de transport pour utilisation du véhicule personnel) et promotion du covoiturage (signature de deux accords de partenariat avec des plateformes) ;
- cofinancement du régime de protection collective santé et prévoyance ;
- dispositif d'épargne salariale (plan d'épargne groupe et plan d'épargne retraite) incluant un abondement de l'employeur ;
- assistance des postiers victimes d'accidents de la vie au moyen d'aides financières ponctuelles remboursables ou non.

Pour que chacun comprenne sa rémunération globale, les principes et les règles de gestion sont écrits, accessibles et communiqués, au moyen du bilan social individuel.

Des accords permettent d'associer les postiers aux résultats de l'entreprise. Le 17 juin 2024, pour la période 2024-2026, un nouvel accord d'intéressement a été signé à La Poste SA pour renforcer le partage du résultat. Il est structuré autour de la valorisation de quatre axes :

- la performance économique de l'entreprise ;
- la qualité de la relation avec les clients ;
- la mobilisation pour l'environnement ; et
- la qualité de vie professionnelle des postières et postiers.

Un accord collectif sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de La Poste SA a été signé avec les organisations syndicales pour la période 2022-2025, pour favoriser les mêmes chances de déroulé de carrière aux femmes et aux hommes, en renforçant la mixité dans tous les métiers et en développant une politique permettant aux femmes d'accéder aux plus hauts niveaux de fonction de l'entreprise. Il vise à assurer l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. Le groupe La Poste a signé la Charte de la diversité et déploie un ensemble de mesures en faveur de la diversité et de l'inclusion comprenant sept indicateurs clés dont le suivi de l'écart salarial hommes/femmes dans le monde. Dans le cadre des Négociations annuelles obligatoires (NAO), une enveloppe dédiée est allouée à des mesures de réparation visant à corriger les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

La plupart de ces actions ont un horizon à fin 2025 et des indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettent de suivre l'avancement des actions, comme l'index d'égalité professionnelle, l'écart salarial entre les femmes et les hommes ou un baromètre sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Les données relatives aux conditions de rémunération reflètent en priorité la situation des entités du groupe employant directement plus de 500 équivalents temps plein (ETP), i.e La Poste SA et les 33 filiales principales employant plus de 90% des effectifs du groupe, dont la répartition est la suivante : 82% en France, 11% dans le reste de l'Union européenne et à 7% au Royaume-Uni, au Brésil, en Afrique du Sud et en Suisse.

Diversité et inclusion

Politique Diversité et inclusion et égalité des chances

Elle trouve ses racines dans le socle des valeurs de l'entreprise : ouverture, considération, équité, accessibilité, proximité et sens du service. Le groupe se veut ainsi un employeur responsable et inclusif, avec pour objectifs :

- d'assurer l'égalité des chances pour toutes et tous, tout au long de sa carrière, dans toutes les branches d'activités, à tous les niveaux de l'entreprise ;
- de promouvoir un management inclusif des talents, basé sur les compétences ;
- de lutter contre les stéréotypes et créer un cadre favorable à l'expression et la contribution de tous les postiers, quels que soient leur sexe, âge, situation de santé ou de handicap, origine, orientation sexuelle ou identité de genre... ;
- d'accompagner tous les postiers dans la lutte contre les situations de harcèlement et de violences (numéro vert d'écoute psychologique, dispositifs pour protéger les postiers qui subiraient du harcèlement et sanctionner la personne mise en cause, accompagnement des victimes de violences familiales).

La politique du groupe a été actualisée en 2024 avec quatre principes clés :

- la lutte contre les discriminations et les stéréotypes constitue le socle de son action en faveur de l'inclusion ;
- elle a pour fondement l'égalité des chances ;
- elle promeut un environnement de travail inclusif ;
- elle participe au développement d'une société toujours plus inclusive.

Le groupe intègre explicitement les différents motifs de discrimination dans ses politiques, affirmant son engagement à les prévenir et à garantir l'égalité de traitement pour tous. La politique Diversité, inclusion et égalité des chances (DIEC) couvre tous les motifs de discrimination, y compris l'origine raciale et ethnique, la couleur, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, le handicap, l'âge, la religion, les opinions politiques, l'extraction nationale ou l'origine sociale, ainsi que d'autres formes de discrimination couvertes par la réglementation de l'Union européenne et le droit national.

Les principes fondamentaux de la prévention et l'interdiction de toute discrimination sont inscrits dans le règlement intérieur du groupe, porté à la connaissance de tout le personnel. Ce règlement rappelle également l'existence du dispositif d'alerte⁽¹⁾ qui peut être actionné par tous les postiers victimes ou témoins d'une discrimination interne ou externe.

Cette politique pose également les fondements d'un management inclusif, qui est l'un des points clés de l'engagement du groupe. Sept compétences sont évaluées pour tous les managers du groupe : donner du sens, coopérer, reconnaître, être centré client, accompagner le développement professionnel, promouvoir l'innovation et responsabiliser. Un programme de formation dédié a été mis en place⁽²⁾.

Le niveau hiérarchique le plus élevé en charge des politiques diversité, inclusion et égalité des chances est le Président-directeur général qui délègue auprès des directeurs généraux adjoints, dont la directrice des ressources humaines du groupe, la mise en œuvre de cette politique.

Le groupe a pris des engagements en matière d'égalité des chances, dans le déroulé de carrière, la mixité dans les métiers, la lutte contre toutes les formes de sexisme et la promotion de l'égalité des droits. Ces engagements lui permettent d'atteindre un taux de 51,5% de femmes à La Poste SA et 46,4% de femmes pour tout le groupe dans le monde en 2024, avec 39,6% de femmes parmi les cadres dirigeants. Le groupe La Poste est également signataire de la Charte de la diversité créée en 2004 à la suite du rapport publié par l'Institut Montaigne.

Ces engagements se déclinent au sein des branches au travers d'initiatives diverses. Pour illustration, au sein de la filiale Geopost, dans le cadre du plan stratégique *Together & Beyond*, a été lancé le programme Employeur de référence qui comprend un axe « Diversité, Équité & Inclusion » dont l'une des priorités porte sur l'égalité professionnelle. En 2021, Geopost a initié la « Semaine Internationale de l'Inclusion », inspirée par trois filiales DPD UK, DPD Pologne ou encore SEUR. Cet événement réunit l'ensemble des 34 filiales autour d'initiatives relatives à la diversité, l'équité et l'inclusion. Il a permis de recueillir plus de 180 initiatives (liées à la parité, l'égalité professionnelle ou l'équilibre de vie personnelle-vie professionnelle). Geopost est aussi accompagné par des associations de ressources et de réflexion interentreprise : Association française des managers de la diversité (AFMD), Entreprises pour la Cité, Club Landoy. Des associations labellisées audient et certifient ses actions et engagement : la Charte de la diversité & de l'égalité des Chances, signée en janvier 2024 (Entreprises pour la Cité), la Charte 50+ (Club Landoy). En octobre 2024, Geopost a intégré le classement européen « 2025

(1) Cf. paragraphe « Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants [S1-2] et processus de réparation des impacts négatifs [S1-3] ».

(2) Cf. paragraphe « Compétences ».

Diversity Leaders' » du Financial Times et Statista. Ses filiales ont également reçu des distinctions, comme DPD Pologne par Forbes, DPD France par Capital.

Depuis 2019, la BSCC est titulaire du label diversité (renouvelé en octobre 2024) délivré par l'Afnor, qui assure aux près de 100 000 postiers de la branche ainsi qu'aux parties prenantes externes (fournisseurs, clients, partenaires...) des standards élevés sur leurs conditions de travail et une amélioration continue sur la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité. Entre 2023 et 2024, une campagne d'affichage, incarnée par des postiers, reflète la diversité de La Poste. Elle est déployée dans tous les établissements. La BSCC est engagée à une plus grande féminisation des fonctions managériales avec en particulier un objectif de 50% de femmes directrices d'établissement en 2025.

En ce qui concerne La Banque Postale, des associations de ressources et des réflexions interentreprise accompagnent la filiale de leur expertise : AFMD, Entreprises pour la Cité, etc. Des associations labellisées audient et certifient leurs actions et leurs engagements : la Charte de la diversité et de l'égalité des chances, signée depuis 2013 (Entreprises pour la Cité), la Charte de L'Autre Cercle pour les salariés LGBT+ signée en 2024, ou encore l'Initiative STOPE (AFMD) pour lutter contre le sexisme ordinaire signée en 2022.

Dans le cadre de sa politique Diversité et inclusion, le groupe a pris des engagements spécifiques en faveur de l'inclusion de groupes vulnérables, avec plusieurs mesures destinées à accompagner les personnes qui en ont le plus besoin. Ces engagements se traduisent par la signature d'accords sociaux majeurs négociés avec les organisations syndicales :

- le huitième accord collectif en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap 2023-2025, signé à l'unanimité entre les organisations syndicales et La Poste SA, a fait l'objet d'un agrément par la Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DRIEETS). Cet accord réaffirme l'engagement de La Poste à demeurer le premier employeur de personnes en situation de handicap, avec 13 513 collaborateurs concernés en 2024. Au périmètre La Poste SA, le taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE) atteint 9,76% en 2024, vs 9,33% en 2023 (l'obligation légale est à 6%). L'accord vise à faciliter l'intégration et le parcours professionnel des postiers en situation de handicap tout au long de leur carrière. Il renforce les dispositifs de maintien en emploi en établissant des partenariats avec les acteurs publics, tout en promouvant un environnement de travail inclusif et handi-accueillant. Une attention particulière est portée à l'accompagnement des situations de handicap psychique ainsi qu'au soutien des familles monoparentales en situation de handicap. Les mesures mises en œuvre incluent le recrutement actif de personnes handicapées, des actions spécifiques pour sécuriser leur maintien dans l'emploi et le recours aux dispositifs publics pour élargir les opportunités professionnelles ;
- le deuxième accord relatif à l'amélioration de la conciliation vie professionnelle-vie personnelle des postiers aidants 2024-2026 : accord unanime signé entre les délégués syndicaux et La Poste SA, relatif à la conciliation vie professionnelle-vie personnelle des postiers aidants qui vise à donner plus de flexibilité dans l'organisation du travail des postiers aidants (jours de congé, télétravail, flexibilité dans les horaires, mobilité interne) et permet d'accéder à un fonds de solidarité pour obtenir des jours de solidarité, et ainsi accompagner un proche gravement handicapé ou dépendant.

Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Le groupe est historiquement engagé pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et met en œuvre plusieurs actions concrètes pour promouvoir la parité femmes-hommes et

lutter contre le sexisme. Un cinquième accord collectif relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été signé entre La Poste SA et les organisations syndicales pour la période 2022-2025. Celui-ci fixe quatre objectifs :

- accroître la parité aux plus hauts niveaux de l'entreprise et développer la mixité des métiers ;
- confirmer une tolérance zéro contre le sexisme dans l'entreprise et développer l'aide apportée aux postiers victimes de situations de violence ;
- accompagner la parentalité et la conciliation vie professionnelle - vie personnelle ;
- renforcer la prévention de la santé des postiers.

Tous les ans, La Poste organise, avec les organisations syndicales signataires, une Commission de suivi pour chaque accord, afin de réaliser un bilan des actions menées l'année précédente et un plan d'action pour l'année en cours. La Poste SA conserve, en 2024, la note obtenue à l'index égalité professionnelle (loi du 5 septembre 2018) de 94/100. La Banque Postale a obtenu la note de 92/100 et CNP Assurances 100/100.

L'engagement du groupe en matière de diversité, inclusion et égalité des chances se traduit par des actions concrètes pour garantir la non-discrimination dans la gestion des carrières et à l'embauche, ainsi que pour promouvoir un environnement de travail inclusif et respectueux de tous et toutes. Ces actions permettent de favoriser les impacts positifs dans trois domaines clés :

- l'inclusion des personnes en situation de handicap ;
- l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- l'amélioration de la conciliation vie professionnelle-vie personnelle des postières et postiers aidants.

Afin de promouvoir la parité femmes-hommes dans tous les métiers et à tous les niveaux de l'entreprise, le groupe a créé le Réseau Parité Un Une. Ce réseau, qui compte 500 membres actifs, organise des actions de communication, de formation et de sensibilisation pour atteindre son objectif de 40% de femmes cadres dirigeantes à fin 2025. Le réseau diffuse une *newsletter* à 31 000 personnes et produit des émissions (diffusées en *podcast*) pour sensibiliser les collaborateurs à la parité.

Le groupe adopte une politique de tolérance zéro face au sexisme et a déployé un dispositif global de prévention et de lutte contre ce phénomène, s'appuyant sur divers outils :

- un guide sur le sexisme qui présente les outils et les acteurs à solliciter pour dénoncer un comportement sexiste ;
- l'intégration dans la formation sur l'égalité professionnelle d'un module spécifique sur la lutte contre le sexisme et les stéréotypes de genre destiné aux managers à la filière RH, ainsi qu'aux représentants des CSE. Une version plus courte est également proposée à tous les postiers ;
- des ateliers de prévention du sexisme ;
- un outil d'enregistrement des actes et des propos sexistes à La Poste à la disposition des collaborateurs qui s'estiment victimes et peuvent ainsi déclarer les faits à l'adresse <https://declaration-sexisme.laposte.fr> ;
- un outil d'autodiagnostic « meandyoutoo » déployé en 2023 et 2024 permettant au postier d'identifier précisément en quelques minutes ce qui relève d'un comportement sexiste ou même du harcèlement sexuel et ce qui est considéré ou non comme du sexisme et/ou du harcèlement sexuel. Fin 2024, 6 154 postiers ont réalisé leur autoévaluation. Par ailleurs, La Poste participe à l'initiative « #StOpE » contre le sexisme ordinaire en entreprise, qui permet de partager et promouvoir des bonnes pratiques. L'initiative compte plus de 200 entreprises engagées.

En parallèle, le groupe promeut l'inclusion des personnes LGBT+ (Lesbiennes, Gays, Bisexuels, Trans) et accompagne ses collaborateurs quelle que soit leur orientation sexuelle ou identité de genre. La Poste a intégré le volet LGBT+ dans son accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes permettant ainsi aux personnes LGBT+ de disposer des mêmes droits liés à la parentalité que l'ensemble des postiers. Un focus a également été fait sur la lutte contre les stéréotypes liés à l'orientation sexuelle ou l'identité de genre. Début 2022, La Poste a signé la Charte de L'Autre Cercle. Cette charte engage les entreprises à :

- créer un environnement inclusif pour les collaboratrices et collaborateurs LGBT+ ;
- veiller à une égalité de droit et de traitement entre toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs quelles que soient leur orientation sexuelle et identité sexuelle ou de genre ;
- soutenir les collaborateurs victimes de propos ou d'actes discriminatoires ;
- mesurer les avancées et partager les bonnes pratiques pour faire évoluer l'environnement professionnel général.

La Poste a participé aux trois derniers Baromètres de L'Autre Cercle en 2020, 2022 et 2024.

Ces différentes initiatives permettent de favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et participe à lutter contre l'absentéisme et favoriser un environnement de travail plus inclusif.

Enfin, la Poste s'engage à accompagner les personnes victimes de violences familiales, au travers de nombreuses actions concrètes en France et dans les territoires :

- le groupe a élaboré et diffusé un guide pour identifier et accompagner les postiers victimes de violences familiales. Ce guide, diffusé le 25 novembre 2024, vise à acculturer les postiers sur le sujet et à informer sur les dispositifs d'aide ;
- le 25 novembre 2024, le groupe est devenu partenaire de l'association « Un abri qui sauve des vies » afin de protéger et d'accompagner les postières et postiers victimes de violences conjugales ou intrafamiliales en leur proposant une solution d'hébergement citoyen d'urgence ainsi qu'un accompagnement personnalisé ;
- La Poste et La Banque Postale ont lancé une expérimentation dans la région des Hauts-de-France pour permettre aux personnes victimes de violences conjugales de pouvoir ouvrir en moins de 48 heures un compte bancaire et permettre de garantir leur autonomie financière. Cette expérimentation sera élargie en 2025 dans les Régions de l'Île-de-France, en Nouvelle-Aquitaine et en Provence-Alpes-Côte d'Azur ;
- La Poste a rejoint, en tant que membre actif de « OneInThreeWomen » (OITW), le premier réseau européen des entreprises engagées contre les violences conjugales, porté par la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE). Elle a signé la Charte contre les violences faites aux femmes. La Poste a organisé, le 27 novembre 2024, un hackathon en faveur de OITW pour lui permettre de créer un dispositif clé en main pour toucher les PME/TPE en s'appuyant sur le réseau de fournisseurs et partenaires des grandes entreprises signataires. Les postiers, divisés en trois groupes, ont proposé plusieurs initiatives qui pourront être reprises par OITW.

Le groupe dispense à son personnel des formations sur les politiques et pratiques en matière de non-discrimination de manière transverse. Ces formations mettent l'accent sur l'encadrement intermédiaire et supérieur afin de sensibiliser et d'aborder les stratégies de résolution visant à prévenir et à combattre les discriminations systémiques et accessoires.

Le groupe évalue régulièrement l'impact de ses initiatives en matière de diversité et d'inclusion grâce à des enquêtes, baromètres et dispositifs de suivi.

Ainsi, pour illustration La Poste réalise régulièrement des enquêtes pour évaluer la situation du sexisme au sein de l'entreprise. La dernière enquête réalisée en 2024 a permis de comparer les résultats avec ceux de 2022, d'évaluer l'impact des campagnes de sensibilisation et la pertinence des actions mises en place. Les résultats montrent une stabilité de la situation, avec 14% des collaborateurs se déclarant victimes de sexisme.

Par ailleurs, concernant l'inclusion des personnes LGBT+, La Poste a participé au baromètre national de « L'Autre Cercle » sur l'inclusion des personnes LGBT+ en entreprise. Ce baromètre, réalisé entre le 22 janvier et le 14 février 2024, a permis de mesurer le climat d'inclusion des personnes LGBT+ à La Poste, de comparer les perceptions et les attentes des personnes LGBT+ et des alliés, et de confirmer la connaissance des postiers sur les dispositifs d'inclusion. Les résultats montrent une progression positive par rapport à 2022, avec 74% des postiers LGBT+ se déclarant visibles dans leur environnement professionnel et 91% des postiers considérant La Poste comme « LGBT-friendly ».

Un suivi des alertes liées à tous les sujets pouvant avoir un impact sur la discrimination est réalisé au niveau du groupe (conjointement entre la direction de la conformité et la direction des ressources humaines). Les signalements sont suivis et peuvent faire l'objet de sanctions disciplinaires, comme prévu par les lois et règlements.

Inclusion des personnes en situation de handicap

Le groupe a mis en place plusieurs programmes et initiatives pour ses collaborateurs en situation de handicap.

Un programme d'accompagnement des postiers avec un handicap psychique comprend des actions de formation pour les managers et la filière RH, ainsi que des actions de sensibilisation pour tous les postiers autour du handicap psychique. L'objectif est de donner aux managers et à la filière RH les outils nécessaires pour accompagner les postiers avec des troubles psychiques, créer un climat de compréhension et d'inclusion dans l'entreprise, lutter contre la stigmatisation et permettre aux postiers de se déclarer pour être mieux accompagnés.

Pour la période 2022-2025, sur le périmètre de la Poste SA et La Banque Postale, un groupe de « postiers testeurs » en situation de handicap, composé de 900 postiers, a pour objectif de changer le regard sur le handicap en démontrant la valeur et le potentiel des postiers en situation de handicap, d'améliorer l'accessibilité des produits et services pour les clients et les collaborateurs, et de passer d'une logique de compensation à une logique de création de valeur par les postiers en situation de handicap. En 2024, huit tests ont été réalisés et un est à venir. La Poste a été lauréate du Prix RSE PostEurop catégorie « Employés » pour cette initiative.

Une initiative pour évaluer le recours à l'éducation thérapeutique du patient auprès de postiers avec des pathologies lourdes doit permettre aux postiers de mieux vivre avec leur maladie et reprendre le travail dans de bonnes conditions. Elle vise à renforcer les dispositifs de maintien en emploi et à lutter contre l'absentéisme. L'évaluation implique les personnels de santé de La Poste et Zest for life. Les résultats quantitatifs de cette action seront publiés ultérieurement.

Des partenariats avec des organismes spécialisés ont été développés avec :

- l'Association pour la gestion des fonds pour l'insertion des personnes handicapées (AGEFIPH) dans l'emploi rattaché au ministère du Travail, afin de créer un cadre de travail adapté aux personnes en situation de handicap (plus de 13 000 travaillent au sein du groupe). Le groupe travaille avec l'AGEFIPH pour créer un cadre d'utilisation des exosquelettes, afin de maintenir dans l'emploi les postiers atteints de troubles musculosquelettiques (TMS). Cette action vise à renforcer les dispositifs de maintien en emploi et à lutter contre l'absentéisme. En 2024, une procédure postale d'introduction d'un exosquelette en situation de travail a été élaborée ;

- avec le Conseil national Handicap & Emploi des Organismes de placements spécialisés (CHEOPS) : le groupe a signé une convention pour faciliter les relations entre Cap emploi et La Poste. Cette initiative vise à trouver davantage de solutions d'emploi pour les postiers en situation de handicap ou en risque de désinsertion professionnelle et de favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap.

Enfin, une expérimentation de la sensibilisation aux handicaps (surdité, dépression, dyslexie, malvoyance, handicap moteur, obésité) par la réalité virtuelle a été lancée par la branche Grand Public et Numérique, entre mai et décembre 2024 (MDR-A_02 et MDR-A_03). Cette action vise à sensibiliser les collaborateurs au quotidien des personnes en situation de handicap, à identifier les comportements discriminants et à favoriser l'inclusion. Elle contribue à la politique Diversité et inclusion de La Poste et à la lutte contre l'absentéisme. Les résultats quantitatifs de cette expérimentation font l'objet d'un suivi pour en mesurer les bénéfices (MDR-A_05).

La Poste mesure la perception des personnes en situation de handicap grâce à une enquête qui a été réalisée en 2024 par l'institut BVA. Les 10 202 postiers bénéficiaires de l'obligation d'emploi ont été invités à répondre à un questionnaire auto-administré en ligne. Plus de 3 300 collaborateurs ont répondu au questionnaire. Les résultats progressent sur presque tous les sujets en comparaison avec 2022 : 84% des postiers se sentent bien intégrés (+4 points), 79% ont expliqué leur situation de handicap à leur manager qui a été à l'écoute dans 84% des cas (+4 points et +3 points par rapport à l'enquête précédente). Un aménagement de poste est mis en place lorsqu'il est demandé par le médecin du travail dans 82% des cas (+10 points).

Amélioration de la conciliation vie professionnelle - vie personnelle des postiers aidants

Depuis 2017, La Poste SA a mis en place une action pour identifier les postiers aidants, afin de leur donner un statut et de leur permettre d'accéder aux dispositifs de soutien de l'entreprise. À fin 2024, 5 000 postiers ont été accompagnés et disposent d'au moins un certificat d'aidant. Le groupe a expérimenté, entre le 1^{er} octobre et fin 2024, une plateforme digitale de *pair-aidance* pour les postiers aidants de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Cette plateforme, développée en partenariat avec Elpyoo, vise à accompagner les postiers aidants dans la reconnaissance de leur statut, à faciliter les échanges entre pairs et à fournir des informations sur les dispositifs d'aide disponibles. Les résultats de cette expérimentation seront publiés en 2025 (MDR-A_05).

En 2025, La Poste souhaite également aller plus loin pour identifier et valoriser les compétences acquises par les postiers pendant leur parcours d'aidance. Pour cela, un questionnaire sera élaboré et envoyé aux postiers aidants afin d'identifier les compétences développées et d'évaluer leur niveau de maturité, en collaboration avec la Fondation de la Mutuelle Générale et des entreprises du groupe de travail de l'observatoire solidaire. Cette initiative vise à reconnaître les acquis des aidants, à faciliter leur évolution professionnelle et à lutter contre l'absentéisme. Les résultats de cette action seront analysés en 2025.

Compétences

Le groupe La Poste s'efforce de mettre en place des conditions permettant aux postiers de développer leur parcours professionnel au sein du groupe. Cela inclut un accompagnement individualisé dans leurs projets de mobilité et des actions de développement adaptées à leurs besoins.

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Le groupe anticipe les conséquences liées à l'évolution des réalités économiques internes et externes.

Pour accompagner les évolutions à venir, le groupe poursuit et développe une démarche prospective des ressources humaines, qu'il actualise chaque année. Il s'appuie sur les études de l'Observatoire des métiers et des compétences, chargé d'identifier les évolutions des métiers et des compétences dans le contexte des activités des branches et la mise en œuvre de la stratégie du groupe.

Les équipes dédiées à l'accompagnement de la mobilité interne et au recrutement assurent un suivi des besoins des branches et développent les dispositifs de formation proposés aux postiers (parcours qualifiants et/ou de reconversion). Des indicateurs de diversité sont également utilisés pour suivre les évolutions en matière de recrutement, de promotion et de formation.

Chaque année, les postiers bénéficient d'un entretien avec leur manager pour identifier les compétences acquises et nécessaires dans le cadre de leur fonction et bénéficient d'un plan de développement individuel pour réduire l'écart entre les compétences attendues et celles acquises. Les projets d'évolution professionnelle à court ou moyen termes sont partagés lors de cet entretien et les actions permettant d'y aboutir sont formalisées dans le cadre du plan de développement professionnel. Ce processus permet de mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre pour anticiper les compétences nécessaires et favoriser les parcours professionnels des postiers, notamment en impulsant le développement de la culture digitale et la formation aux nouvelles technologies, et en développant la mobilité interne.

Dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), en 2024, 64 fonctions prioritaires ont été identifiées (fonctions « recruteuses ») et font l'objet d'une communication spécifique auprès des collaborateurs. Des dispositifs de recrutement adaptés (itinéraires balisés, parcours pionnier, viviers) sont mis en place pour faciliter la mobilité interne et le recrutement sur ces postes clés. Cette démarche de GPEC permet à La Poste d'anticiper les évolutions de ses métiers et d'assurer la disponibilité des compétences nécessaires à son développement.

De plus, La Poste met en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels, et de la mixité des métiers (GEPPMM) au niveau territorial. Des « Comités GEPP » territoriaux réunissent les différents acteurs du groupe (branches et filiales). En 2024, La Poste prévoit de renforcer cette démarche en accompagnant plus de 1 000 reconversions, en formant tous les DRH à la GEPP. Cette approche permet à La Poste d'anticiper les évolutions des métiers et d'adapter ses ressources humaines aux transformations en cours.

Développement des compétences

La politique de développement des compétences du groupe est le socle de l'action RH et s'appuie sur une offre de formation régulièrement enrichie et alignée avec les besoins du groupe, afin de permettre à chacun de progresser et de développer son employabilité dans une triple logique :

- l'alignement avec les orientations du plan stratégique groupe ;
- la prise en compte des évolutions des activités associées au métier du collaborateur ;
- la prise en compte du projet professionnel du collaborateur.

Avec trois organismes de formation internes, le groupe peut diffuser une offre de formation répondant aux besoins de l'entreprise et adaptée à chaque collaborateur, quelle que soit l'évolution de son métier. Une grande partie de l'offre de formation est accessible en libre-service permettant à chacun d'être acteur de son développement de façon autonome. Le catalogue de formation est conçu et délivré conformément aux normes de qualité données par le certificateur « QUALIOPF » (reconnu par les pouvoirs publics) et par le registre national des certifications professionnelles (RNCP) leur conférant une équivalence de niveau de diplôme reconnu par l'État.

Chaque année, le groupe consacre une part importante de sa masse salariale à son programme de formation (proche de 4% au niveau Groupe Europe⁽¹⁾ et de 5% au niveau de La Poste SA).

Concernant le développement de l'employabilité des postiers en favorisant le développement des compétences :

- La Poste a mis en place une stratégie de formation continue pour développer les compétences des collaborateurs et favoriser leur employabilité. En 2024, le taux d'accès à la formation a atteint 93,4% pour La Poste SA. Au périmètre du groupe, plus de 4,5 millions d'heures de formation ont été dispensées, soit près de 650 000 journées de formation ; La Poste propose différents types de formations, avec une répartition stable entre formations en ligne, en présentiel et autres modalités. L'augmentation du nombre de postiers formés et du volume de formation en 2024 témoigne de l'engagement de La Poste à accompagner ses collaborateurs face aux évolutions du marché et à la transformation de l'entreprise ;
- La Poste a également mis en place une action spécifique pour développer les compétences de ses filières supports et les accompagner dans la transformation de l'entreprise. En 2024, 36 324 jours de formation ont été dispensés à 16 379 collaborateurs des filières supports. L'effort de formation et le nombre de collaborateurs formés témoignent de l'effort de formation à l'attention des fonctions support, grâce à la mise en place de nouvelles formations dédiées, disponibles à la carte ou sous forme de parcours. Ce renforcement des compétences des filières supports vise à améliorer leur performance et à leur permettre de mieux contribuer à la réussite de la stratégie de La Poste ; enfin
- le Groupe investit dans le développement des compétences de ses managers pour les préparer aux transformations en cours et renforcer leur capacité à encadrer les équipes. En 2024, 19 146 managers de La Poste ont bénéficié de 30 077 jours de formation. Un parcours de prise de poste structuré est proposé aux nouveaux managers : 1 064 nouveaux managers ont ainsi été formés en 2024 (vs 1 095 en 2023). La Poste poursuit ses efforts en 2024 en mettant l'accent sur le développement d'une culture managériale commune, l'acquisition de compétences futures (RSE, IA/Data) et l'optimisation du catalogue de formations. Cet effort de formation vise à améliorer la qualité du management et à accompagner efficacement les transformations de l'entreprise.

Afin d'impulser le développement de la culture digitale et la formation aux nouvelles technologies :

- La Poste s'engage à développer la culture digitale des collaborateurs en proposant des formations au numérique. En cumulé à fin 2024, 75% des postiers ont suivi au moins 4 heures de formation numérique. Le parcours « Objectif IA » a été suivi par plus de 70 000 postiers et plus largement, 100 000 postiers ont suivi une formation au numérique. L'ambition est de former

100% des postiers d'ici la fin de l'année 2025. Ces actions de formation contribuent à la transformation digitale de La Poste et à l'adaptation des compétences des collaborateurs aux nouveaux enjeux du marché ;

- La Poste diversifie les modalités de formation, notamment avec le *digital learning* pour développer les compétences des collaborateurs et faciliter l'accès à la formation. En 2024, 87,2% des apprenants de La Poste SA ont suivi au moins une formation à distance, principalement *via* des cours en ligne et des classes virtuelles. Après avoir été mis en place au sein de la BGPN, le *mobile learning* est également déployé au sein de la BSCC, notamment pour les facteurs. Le groupe a créé en 2021 une école de la *data/IA* pour former des postiers, mais aussi des apprenants externes aux métiers de *Data Analyst*, *Scientist* et *Engineer*. En 2024, 120 élèves à parité femmes-hommes ont ainsi été formés, avec des partenaires des nouvelles technologies et de l'économie sociale et solidaire, tels que Simplon, Hetic, Wild Code School et Social Builders, qui accompagne les jeunes éloignés de l'emploi.

Enfin, le groupe dispense à son personnel, et en priorité au management intermédiaire et supérieur, des formations sur les politiques et pratiques en matière de non-discrimination. Ces formations visent à sensibiliser et à aborder les stratégies de résolution visant à prévenir et à combattre les discriminations systémiques et accessoires au travers d'études de cas, de mises en situation et d'outils de résolution de conflits. Les formations proposées sont par exemple :

- « Recruter sans discriminer » : formation destinée aux RH de proximité et aux managers pour les sensibiliser à la non-discrimination dans leurs pratiques de recrutement ;
- « Diversité, de quoi parle-t-on ? » : formation de sensibilisation à la diversité qui s'adresse à l'ensemble des postiers ;
- « Égalité professionnelle et lutte contre le sexisme » : formation pour les managers et RH de proximité ;
- « Handicap » : formation de sensibilisation à l'ensemble des postiers.

Évolution professionnelle et mobilité interne

Afin de permettre aux collaborateurs d'être acteurs de leur projet professionnel, le groupe favorise leur prise d'initiative : marché de l'emploi interne fluide, appels à candidature accessibles à tous les postiers du groupe sur le site interne du marché de l'emploi, règles de mobilité internes formalisées dans une charte, site intranet dédié à l'évolution professionnelle.

Le groupe développe la mobilité interne, à l'intérieur des branches et entre les branches du groupe, pour favoriser l'évolution professionnelle de ses collaborateurs et répondre aux besoins des différents métiers. En 2024, les postiers ont bénéficié de 20 435 mobilités professionnelles à l'intérieur du groupe. Plusieurs temps forts consacrés à la promotion de la mobilité interne sont organisés chaque année pour informer les collaborateurs sur les opportunités, présenter les nouveaux métiers et faciliter les rencontres entre recruteurs et candidats. En 2024, La Poste a souhaité conforter la mobilité entre les différentes branches d'activité du groupe, intégrer les outils de l'IA pour moderniser et simplifier ses outils et élargir les perspectives aux filiales de la Caisse des Dépôts. À fin décembre 2024, les mobilités professionnelles internes progressent de 3% vs 2023. Cette politique de mobilité interne contribue à la flexibilité et à l'adaptabilité de La Poste en permettant aux collaborateurs d'évoluer au sein du groupe et de développer leurs compétences.

(1) Le périmètre Groupe Europe intègre La Poste SA (maison mère), les filiales du groupe en France et les filiales du groupe dans les autres pays européens.

En tant qu'enjeu majeur, le développement de l'employabilité des postiers est inscrit dans le dispositif de maîtrise des risques du groupe et fait l'objet d'un suivi régulier en termes d'impact, de risques et d'opportunités. Pour développer l'employabilité des collaborateurs, des parcours de reconversion internes sont mis en œuvre pour leur permettre d'évoluer dans le groupe, de bénéficier de certifications professionnelles et de changer de métier au sein du groupe. Ce dernier est conscient que certaines personnes peuvent avoir plus de difficultés que d'autres dans l'acquisition des nouvelles qualifications et compétences. C'est pourquoi, il met en place des mesures d'accompagnement adaptées pour favoriser l'égalité des chances et permettre à chacun de développer son potentiel.

Le groupe a commencé à prendre des mesures concrètes pour prévenir les effets des risques climatiques sur son personnel :

- une analyse des IRO liés au réchauffement climatique a été effectuée et partagée en séminaire du Comex ;
- des actions de sensibilisation et de formation des personnels ont été mises en place ;
- un plan d'action pour anticiper les effets climatiques : plans de continuité et de reprise d'activité, anticipation des modifications plus importantes, tant sur les services et éléments matériels que sur les incidences en termes de santé et de sécurité des personnels.

La mise en œuvre de ces politiques est assurée par la Directrice générale adjointe en charge des Ressources Humaines en coordination avec la direction de l'engagement sociétal en charge de l'évaluation des impacts climats sur les activités, garantissant leur conformité et la supervision stratégique des ressources humaines relatives.

Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants [S1-2] et processus de réparation des impacts négatifs [S1-3]

Le groupe a mis en place plusieurs dispositifs de dialogue sur tous les sujets à impact avec les salariés, ainsi qu'avec les représentants du personnel grâce à un dialogue social permanent et constructif. Le dialogue social est un des cinq axes de la politique RH du groupe : « Agir pour un dialogue social et économique permanent et constructif avec les représentants du personnel : la qualité du dialogue social est partie intégrante de la vie et des évolutions de La Poste ».

La loi n° 2022-449 du 22 novembre 2022 visant à accompagner la mise en place de CSE a modifié en profondeur les règles du dialogue social et réforme les instances représentatives du personnel, avec la mise en place des instances représentatives de droit commun à La Poste SA, dont les principales filiales étaient déjà dotées. Le dialogue social repose sur la mise en place d'instances dont le bon fonctionnement est clé, avec pour objectif de permettre une meilleure représentation des intérêts des parties prenantes : employeur et employés.

Dans son organisation du dialogue social, La Poste a souhaité aller au-delà des dispositions légales, en mettant en place 1 500 représentants de proximité pour tenir compte de la granularité de sa présence territoriale et faciliter le traitement des demandes locales.

Des négociations ont été menées avec les organisations syndicales pour définir l'organisation, les modalités de fonctionnement, les moyens des CSE, afin que les activités syndicales ou de représentation du personnel s'exercent dans les meilleures conditions, avec une attention particulière portée à l'articulation et la complémentarité des instances à tous les niveaux de l'entreprise. Ces négociations ont abouti à un cadre conventionnel structuré par la signature de 10 accords collectifs (méthode, architecture, dialogue social, droit syndical, élections, base de données économique, sociale et environnementale...).

Dans le cadre fixé par l'accord sur le dialogue social signé le 28 septembre 2023, le dialogue social s'opère depuis le 25 octobre 2024 avec les représentants et délégués syndicaux désignés par les organisations syndicales représentatives à trois niveaux : national (Central), local (Établissement) et au niveau des sites ou des services (représentants de proximité), au sein de 32 comités sociaux et économiques d'établissement (CSE-E) et d'un CSE central (CSE-C).

Les accords relatifs aux modalités du dialogue social du 28 novembre 2023 et à l'exercice du dialogue social syndical du 18 décembre 2023 précisent les conditions dans lesquels le dialogue social s'exerce directement entre les représentants de l'entreprise et les représentants du personnel.

La Poste et les autres entités du groupe engagent des négociations avec les représentants du personnel sur les sujets et aux fréquences rendus obligatoires par la loi (négociation annuelle obligatoire, intéressement, gestion de l'emploi et des parcours professionnels...) et d'autres sujets d'intérêt pour les salariés et l'entreprise (égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, télétravail, logement, aidants...). Ces négociations peuvent mener à la signature d'accords collectifs. Le dialogue au sein des CSE se réalise dans le cadre d'un agenda social communiqué aux représentants du personnel en début d'année et peut s'organiser au sein de commissions thématiques (santé et sécurité, conditions de travail, emploi formation égalité professionnelle, diversité et handicap, environnement, économique, activités sociales et culturelles et logement). Les principales entités du groupe produisent alors un bilan social ainsi qu'un rapport de situation comparée des femmes et des hommes ainsi qu'un index d'égalité professionnelle. Ces documents sont partagés avec les instances représentatives du personnel et accessibles aux postiers via l'intranet.

Le groupe présente aux instances représentatives du personnel pour information/consultation les projets importants qui font l'objet d'études d'impacts destinées à évaluer les conséquences d'un projet de transformation sur les personnels. Ces études sont pluridisciplinaires, sous la responsabilité du manager, elles associent notamment les postiers concernés, le représentant du personnel concerné, et le responsable santé et sécurité.

Un Comité de dialogue stratégique groupe était en place avant le passage aux Instances Représentatives du Personnel de droit commun, permettant les interactions entre la Direction générale de l'entreprise et les représentants du personnel à l'échelle du groupe. Ce comité se réunit notamment après chaque clôture des résultats, annuelle et semestrielle. Des bilatérales stratégiques au niveau du groupe se tiennent régulièrement entre la Direction générale et chaque organisation syndicale représentative pour partager les enjeux stratégiques et les résultats du groupe.

La qualité du dialogue social, ainsi qu'une veille hebdomadaire du climat social sont assurées par le directeur des relations sociales de la direction des ressources humaines groupe. Le directeur juridique social assure une veille externe sur la jurisprudence et les évolutions juridiques (nouvelles lois et réglementations...).

Le groupe effectue un suivi des conflits sociaux au niveau local et national. Le taux de conflictualité au sein du groupe est bas et en constante diminution (en 2024 : 0,2 jour/salarié par an au niveau national et 0,18 jour/salarié au niveau local). En cas de grève, un plan de continuité de l'activité est déployé dans les conditions permises par le droit de grève, afin d'assurer la continuité du service aux clients. Une information et un dialogue spécifique sont alors mis en place avec les parties prenantes externes (y compris les clients et les élus des collectivités locales) pour les informer sur les modalités du plan de continuité de l'activité mis en place. Le dialogue avec les représentants du personnel est renforcé, de sorte à identifier les modalités de fin de conflit et les conditions de reprise du travail des salariés en grève.

Dialogue avec le personnel

Le groupe a mis en place plusieurs dispositifs de dialogue sur tous les sujets à impact afin d'assurer une communication continue et de prendre en compte les attentes et préoccupations des collaborateurs. Le groupe adopte une approche de dialogue avec ses salariés visant à partager et expliquer la stratégie et les résultats, tout en faisant remonter les questions et préoccupations des collaborateurs. Cette démarche repose sur des mécanismes déployés à plusieurs niveaux, par exemple :

- les postiers et les représentants du personnel sont régulièrement rencontrés à tous les niveaux de l'entreprise par le Président-directeur général et le Comex, pour échanger sur la stratégie et la marche économique et sociale de l'entreprise, jusqu'aux niveaux des établissements pour partager les enjeux locaux ;
- le Président-directeur général et les managers réalisent régulièrement des visites de terrain pour dialoguer avec les équipes ;
- des programmes spécifiques sont déployés dans les branches, par exemple, sur la période 2023-2024, « Échangeons » à la branche Services-Courrier-Colis ou « Tous présents » à la branche Grand Public et Numérique, à l'occasion desquels le management partage le sens des actions, explique la stratégie et les résultats ;
- des réunions régulières sont organisées entre les managers et leurs équipes : brief quotidien, réunions hebdomadaires, bilatérales entre le manager et ses collaborateurs ;
- enquêtes de satisfaction annuelles réalisées par les branches et le groupe, dont le baromètre d'engagement qui est adressé à tous les collaborateurs du groupe ;
- à chaque nouveau plan stratégique, une démarche participative associant tous les postiers permet la prise en compte des avis et suggestions de ces derniers à la fois pour partager le bilan, que pour construire les nouveaux axes stratégiques.

Ces initiatives visent à assurer une communication continue et à prendre en compte les attentes et préoccupations des collaborateurs. Le baromètre d'engagement du groupe permet de recueillir annuellement l'avis de tous les collaborateurs sur différents aspects du travail et de leur environnement. Les résultats du baromètre sont ensuite utilisés pour identifier les points d'amélioration et mettre en place des actions correctives.

Le groupe s'engage pour l'inclusion sociale, grâce à sa politique Diversité et inclusion et égalité des chances⁽¹⁾. Il souhaite tenir compte des situations de chacun, et porte une attention particulière aux personnes les plus vulnérables (notamment aux personnes en situation de handicap et aux personnes aidantes) et à différentes catégories de personnels, telles que les femmes, seniors ou personnes de retour d'un congé maladie. Le groupe a déployé plusieurs dispositifs destinés à porter attention au personnel dans toutes les situations, dont la démarche « APALA » en cas d'absence pour maladie (Avant, Pendant, Après) et a fait le choix d'internaliser un réseau de 170 assistants sociaux à l'écoute des postiers qui rencontreraient des difficultés (accompagnement dans les démarches administratives ou aides pécuniaires, par exemple).

Dispositifs d'alerte

Au-delà des processus de dialogue, le groupe a mis en place plusieurs dispositifs permettant aux postiers de faire part de leurs préoccupations ou de remonter des alertes. Ces différents canaux permettent de fluidifier la prise en compte de toute alerte. Conformément aux dispositions légales en vigueur et au code de conduite interne déployé au sein du groupe, un dispositif d'alerte disponible en plusieurs langues et 24/7 accessible pour 100% des collaborateurs a été mis en place. Certaines entités possèdent un

outil distinct de celui du groupe basé sur BeSignal, Geopost utilisant SafeCall tandis que CNP Assurances recourt à Integrity Line. Ces outils permettent de recevoir et traiter à la fois les alertes internes et externes et font l'objet d'une concertation avec les organisations syndicales et d'une consultation des instances représentatives du personnel, au travers des instances de dialogue social, menée tout au long de l'année 2024, lors de l'évolution du dispositif d'alerte à la suite de la loi Wasserman. Ces dispositifs permettent aux collaborateurs qui le souhaitent d'échanger avec un déontologue de manière sécurisée et confidentielle. Spécifiquement pour lutter contre les violences faites aux femmes une ligne d'écoute anonyme et gratuite est disponible au 3919.

Une fois par an, le baromètre d'engagement permet à chaque salarié du groupe de faire part de son degré de satisfaction et d'engager des plans d'action de remédiation sur les sujets tels que : l'environnement de travail, la QVT, l'équilibre vie professionnelle-vie privée, la formation, la relation de travail, l'action en matière d'ESG... Concernant La Poste SA et de La Banque Postale, les représentants du personnel peuvent recueillir les demandes des postiers de manière anonymisée préservant le demandeur de toutes représailles. Les postiers peuvent faire part de leurs préoccupations à leur responsable managérial à tout moment (canal hiérarchique). Pour ce qui concerne la santé physique et mentale et qualité de vie et bien être, plusieurs canaux existent :

- une ligne téléphonique ouverte 24/7 pour s'entretenir avec un interlocuteur ;
- un protocole existe pour traiter les situations de harcèlement moral ou sexuel, qui a fait l'objet récemment d'une rediffusion auprès des salariés ;
- le réseau des assistants sociaux vers lesquels les salariés peuvent s'exprimer directement ou les médecins du travail ;
- une messagerie électronique « soutien postiers » pour obtenir une aide face à une difficulté ;
- la réponse au baromètre d'engagement annuel qui comporte des questions sur la santé et la sécurité au travail et sur la QVT.

Concernant la liberté d'association et droit à la négociation collective, les délégués syndicaux présents dans toutes les entités sont accessibles par les personnels et sont chargés des négociations collectives avec les représentants de l'entreprise. En cas de non-respect de la liberté d'association et du droit à la négociation collective, les représentants du personnel peuvent s'adresser aux représentants de l'entreprise en charge de faire respecter ces droits. En cas de litige non résolu, ils peuvent s'adresser à la ligne hiérarchique et aux autorités compétentes. Une veille hebdomadaire est assurée pour s'assurer du respect des droits liés à la liberté d'association et à la négociation collective.

Les postiers ont la possibilité d'adresser leurs questions ou réclamations en matière de rémunération à leur RH de proximité. Au sein de La Poste SA, les postiers peuvent les adresser via le service dédié (support fonctionnel national). Le groupe surveille la nature des réclamations et prend les mesures correctrices nécessaires. Un niveau de satisfaction interne (Net Promoter Score - NPS interne) est calculé pour évaluer la qualité des prestations du domaine de la rémunération.

Par ailleurs, il existe plusieurs canaux pour traiter les besoins en termes d'acquisition de compétences nouvelles : le manager ou le RH de proximité, la plateforme digitale de formation accessible par tous les postiers. Les équipes dédiées à l'accompagnement de l'évolution professionnelle présentes sur tout le territoire accompagnent les postiers dans leur souhait d'évolution professionnelle, ou en cas de reconversion. Des repositionnements à l'intérieur du groupe sont proposés aux collaborateurs, en cas de reclassement et ils peuvent être accompagnés s'ils souhaitent évoluer vers l'extérieur du groupe.

(1) Cf. paragraphe « Politiques concernant le personnel de l'entreprise [S1-1] et actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions [S1-4] ».

La politique Emploi et son évolution sont présentées chaque année en information/consultation aux représentants du personnel. Les RH de proximité présents dans les établissements s'assurent que les canaux destinés à établir les remontées d'information (plaintes, demandes...) existent bien. Le groupe suit les actions en pilotant de façon hebdomadaire, mensuelle et annuelle les résultats des principaux indicateurs. Des bilans annuels sont examinés chaque année en Commission santé et sécurité au travail (CSSCT), réunissant les représentants de l'entreprise et du personnel.

Processus de remédiation

Le groupe met en place plusieurs processus afin de prévenir les impacts identifiés ou avérés et remédier aux éventuels incidents constatés.

Le groupe met en place un plan d'action destiné à prévenir les risques sur la santé physique et mentale par l'évaluation des risques professionnels (EVRP), la réalisation du Document Unique et du Programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (PAPRIACT), des espaces de discussion sur le lieu de travail et la démarche des « Essentiels Qualité et Conditions de Travail » qui permettent d'anticiper les risques psychosociaux et d'engager les actions de prévention avec les médecins, infirmiers, ergonomes, managers et RH, et de les corriger dans des revues régulières et/ou à la suite d'un incident (analyse des causes et plan d'action réparateur).

Le groupe évalue régulièrement la perception des collaborateurs sur la qualité de vie au travail et le bien-être. À l'issue de cette évaluation des plans d'action sont mis en place pour corriger les irritants exprimés par les salariés.

La liberté d'association et le droit à la négociation collective font partie des principes essentiels que le groupe entend faire respecter, conformément à la politique des droits humains et des libertés fondamentales et à l'ensemble du corpus des textes fondamentaux qu'elle a déployé (code de conduite, règlement intérieur, accords sociaux...).

S'agissant de la rémunération des collaborateurs :

- La Poste SA tient compte dans chaque négociation annuelle obligatoire de l'évolution de l'inflation et peut être amenée à prendre des mesures particulières. Par exemple, elle a déployé le Forfait mobilités durables pour développer les moyens de transport plus écologiques et elle a relevé la première tranche de l'indemnité de transport pour utilisation du véhicule personnel de +25% en 2024. Le barème des indemnités kilométriques est revu pour tenir compte de l'évolution des prix du carburant ;
- l'accord d'intéressement de La Poste SA signé avec les organisations syndicales en 2024 a été adapté pour mieux tenir compte du contexte économique et pour être plus cohérent avec les indicateurs financiers et extra-financiers du groupe.

Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels [S1-5]

Pour chacune des grandes orientations des politiques RH, le groupe La Poste fixe des objectifs et des ambitions à atteindre faisant l'objet de plans d'actions et de suivi régulier pour évaluer la performance.

Thèmes	Cibles	2023	2024	Objectifs 2030
Un groupe attentif	Liberté d'association et droit de négociation collective			
	Cohésion sociale, qualité du dialogue social constructif et permanent	> 0,5 j/agent	0,2 j/agent	Maintien d'un dialogue social constructif et permanent avec faible conflictualité
	Nombre de jours/agent de grève par an (niveau national et local)		0,18 j/agent	
	Santé et sécurité au travail des collaborateurs (Groupe Europe)			
	Taux de fréquence des accidents	17,9 ^(a)	17 ^(b)	N+1<N
	Qualité de vie et conditions au travail			
	Mesurées dans le baromètre d'engagement (note sur 10)	6,7	6,8	7
	Égalité professionnelle			
Un groupe qualifiant	Des effectifs à parité : parité parmi les cadres dirigeants	38,20%	39,60%	50%
	Diversité/inclusion : périmètre La Poste SA			
	Taux d'emploi de personnes en situation de handicap (BOE) : haut niveau d'insertion	9,33%	9,76%	> 6%
	Insertion dans l'emploi			
	Nombre de jeunes embauchés ou accueillis (CDI, CDD, alternants, stagiaires) moins de 30 ans	16 800	24 000	Maintien de l'engagement
Un groupe engagé dans la performance et l'innovation sociale	Développement de l'employabilité			
	Nombre de collaborateurs ayant suivi un parcours professionnel certifiant (cumul)	1 360	3 400	6 000
	Évolution professionnelle			
	% des postiers ayant bénéficié d'une mobilité interne	13%	13,41%	Supérieur ou égal à N-1
	Management exemplaire			
Un groupe engagé dans la performance et l'innovation sociale	Favoriser l'autonomie et la prise d'initiatives			
	Score d'engagement mesuré via le baromètre d'engagement	65%	63%	Supérieur ou égal à 60%
	RSE			
	Perception par chaque salarié de l'engagement des équipes à la réduction de l'impact écologique (mise en place d'actions, mesure du baromètre d'engagement)	71%	71%	80%

(a) 2023 : périmètre groupe Europe.

(b) 2024 : périmètre groupe monde.

Les objectifs et cibles sont déterminés avec les responsables des domaines métiers en fonction des enjeux du groupe et font l'objet de feuilles de route partagées, dont les résultats sont analysés avec les managers responsables des plans d'action y afférents.

Qualité de vie et conditions au travail mesurées dans le baromètre d'engagement (note sur 10)

- Processus de définition de la cible : indicateur présent dans le plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous ». L'indicateur est repris dans la feuille de route du Président-directeur général et est déterminé chaque année par le Comex du groupe et décliné ensuite dans les objectifs de tous les managers.
- Dialogue avec parties prenantes pour définir la cible : les actions au titre de la QVT sont partagées avec les représentants du personnel lors des informations faites sur les résultats du baromètre d'engagement des postiers, dont l'un des indicateurs est la note donnée sur la QVT (une note de 1 à 10 attribuée par tous les postiers du groupe).
- Performance vs N-1 : en progression.
- Enseignements ou amélioration : les plans d'action mis en place sont utiles pour améliorer l'environnement du travail (tous les éléments concourent à une meilleure prise en compte de la QVT, d'ordre matériel, managérial ou encore dans la clarté des objectifs et les relations entre les équipes...).

Égalité professionnelle

Des effectifs à parité : atteindre la parité parmi les cadres dirigeants

- Processus de définition de la cible : indicateur présent dans le plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », défini annuellement dans la feuille de route du Président-directeur général, validée par le Comex du groupe.
- Dialogue avec parties prenantes pour définir la cible : l'indicateur est fixé par la Direction Générale, la cible est définie grâce à un dialogue avec les parties prenantes, avec une animation notamment du Réseau interne sur la promotion de la parité femmes-hommes dans tous les métiers et à tous les niveaux de l'entreprise. Ce réseau repose sur des ambassadeurs présents dans tout le groupe et est parrainé chaque année par un membre du Comité exécutif du groupe.
- Performance vs N-1 : en progression.
- Enseignements ou amélioration : consolider la progression de la parité femmes-hommes dans les métiers particulièrement déficitaires (exemple : création de l'école de la data/IA avec des candidats et réseau interne chargé de promouvoir la parité entre les femmes et les hommes).

Diversité, inclusion et égalité des chances

Taux d'emploi des personnes en situation de handicap (BOE) : haut niveau d'insertion

- Processus de définition de la cible : les actions sont déterminées à partir des sujets partagés en Comité diversité & inclusion du groupe réunissant toutes les branches d'activité.
- Dialogue avec parties prenantes pour définir la cible : les rapports obligatoires sont présentés aux instances représentatives du personnel (rapport sur le calcul de l'index d'égalité professionnelle par exemple).
- Performance vs N-1 : en progression.
- Enseignements ou amélioration : des bilans de chaque action sont établis annuellement pour identifier les thèmes à approfondir dans une logique d'amélioration continue.

Évolution professionnelle

Nombre de jeunes embauchés ou accueillis (CDI, CDD, alternants, stagiaires)

- Processus de définition de la cible : les niveaux d'embauche sont déterminés chaque année en fonction des besoins de l'entreprise et des sorties prévisionnelles.
- Dialogue avec les parties prenantes pour définir la cible : le volet emploi et son évolution sont présentés lors de l'information/consultation en CSE-C de La Poste SA sur la stratégie de l'entreprise ainsi que lors de l'information/consultation sur la politique sociale.
- Performance vs N-1 : maintenir le niveau des recrutements, en particulier pour favoriser l'insertion des jeunes dans l'emploi.
- Enseignements ou amélioration : La Poste a actualisé sa marque employeur en 2024, élément d'attractivité sur le marché du travail et auprès des jeunes diplômés. Elle est bénéficiaire de plusieurs trophées et labels récompensant son engagement en tant qu'employeur de choix.

Employabilité

Adaptation des métiers aux opportunités d'évolutions professionnelles pour chaque postier : mobilité interne

- Processus de définition de la cible : les objectifs sont dépendants des projets de transformation engagés par le groupe, la mobilité interne doit être prédominante au sein des différentes modalités de recrutements.
- Dialogue avec les parties prenantes pour définir la cible : l'indicateur est porté à l'attention de la Commission de suivi de l'accord social « La Poste engagée avec les postiers ».
- Performance vs N-1 : plus de 10% des postiers bénéficient chaque année d'une mobilité professionnelle (moyenne).
- Enseignements ou amélioration : les actions destinées à inciter les postiers à se renseigner sur les possibilités d'évolution sont développées. Depuis deux ans, la Semaine de la mobilité est étendue à tout le groupe et La Poste participe à la Semaine de la mobilité de la Caisse des dépôts.

Insertion dans l'emploi

Nombre de collaborateurs inscrits dans des parcours professionnels innovants

- Processus de définition de la cible : besoins remontés par chacune des branches d'activité en Comité formation/développement des compétences.
- Dialogue avec parties prenantes pour définir la cible : dispositifs concertés dans l'accord social « La Poste engagée avec les postiers » et déployés dans toutes les unités de travail.
- Performance vs N-1 : progression, extension du nombre de parcours à de nouveaux métiers.
- Enseignements ou amélioration : processus de sélection, suivi de la personne pendant son parcours de reconversion, intégration.

Management exemplaire

Score d'engagement mesuré via le baromètre d'engagement

- Processus de définition de la cible : réponse donnée par tout le personnel dans l'enquête annuelle du baromètre.
- Dialogue avec les parties prenantes pour définir la cible : résultats présentés chaque année à tout le personnel, dans toutes les unités de travail et en Instance représentative du personnel pour information.
- Performance vs N-1 : au moins égale ou en progression.
- Enseignements ou amélioration : la progression doit être similaire pour les non-managers.

Favoriser l'autonomie et la prise d'initiatives

Perception par chaque salarié de l'engagement des équipes à la réduction de l'impact écologique (mise en place d'actions, mesure du baromètre d'engagement), partenaire de référence

- Processus de définition de la cible : abaisser les seuils d'habilitation pour permettre la prise de décision au plus près des clients.
- Dialogue avec les parties prenantes pour définir la cible : dispositifs présentés à tout le personnel et pour information en instance représentative du personnel.
- Performance vs N-1 : périmètre au moins égal et/ou en progression en nombre de postiers concernés.

- Enseignements ou amélioration : s'assurer du contrôle des risques *a posteriori*.

La Poste veille à ce que ses pratiques ne causent pas d'impacts négatifs sur son personnel grâce à plusieurs démarches, dont celle de l'évaluation des risques professionnels (EVRP) qui sont régulièrement actualisés et permettent d'identifier dans chaque établissement les incidences des activités sur le personnel. Au-delà des dispositifs d'alerte, elle a déployé un réseau de « Bienveillers » (600 en 2025, 1 000 à terme), chargés de prévenir les impacts négatifs qui pourraient survenir dans les unités de travail.

Caractéristiques des salariés de l'entreprise [S1-6] ⁽¹⁾

Genre	Nombre de salariés (effectif)	
	au 31/12 (en personnes physiques)	Effectif moyen en 2024 (en personnes physiques)
Homme	116 699	117 237
Femme	134 643	133 244
Autre	3	ND
Non déclaré	24	24
NOMBRE TOTAL DE SALARIÉS	251 369	250 506

Nombre d'employés ^(a) (nombre de têtes)	Nombre d'employés (effectif)	
	au 31/12 (en personnes physiques)	Effectif moyen en 2024 (en personnes physiques)
France	201 328	194 223
Europe	42 865	42 352
Reste du monde	7 176	13 930
TOTAL NOMBRE SALARIÉS	251 369	250 506

(a) Périmètre : pays où l'entreprise compte au moins 50 salariés représentant au moins 10% de l'effectif total.

Nombre de salariés (en personnes physiques)	Année 2024									
	Homme		Femme		Autre		Non Déclaré		Total	
	Au 31/12	Moyenne	Au 31/12	Moyenne	Au 31/12	Moyenne	Au 31/12	Moyenne	Au 31/12	Moyenne
Nombre de salariés	134 643	133 244	116 701	117 237	3	0	24	24	251 369	250 527
Nombre de salariés permanents	124 805	124 667	109 955	110 932	0	0	23	23	234 783	235 622
Nombre de salariés non permanents	9 836	8 586	6 746	6 317	3	0	1	1	16 586	14 905
Nombre de salariés à heures de travail non garanties	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre de salariés à temps plein	120 648	-	95 084	-	3	-	24	-	216 759	-
Nombre de salariés à temps partiel	13 993	-	21 617	-	0	-	0	-	35 610	-

Effectifs	Nombre de départs en 2024 (en personnes physiques)	Pourcentage de départ en 2024 (taux de - rotation)
	Départs de salariés	34 055 14,3%

(1) Présentation des informations : le groupe présente les caractéristiques de ses salariés selon le format des tableaux de l'AR 55 d'ESRS S1.

Méthodes et hypothèses utilisées pour compiler les données

Une consolidation hiérarchique est effectuée (sur trois niveaux) et permet de calculer la représentativité de chaque indicateur S1 en pourcentage du chiffre d'affaires consolidé. Les indicateurs couvrent 98% des effectifs et 99,2% du chiffre d'affaires. 2% des effectifs (consolidation par entité réalisée par la direction financière) représentant 0,8% du chiffre d'affaires consolidé ne font pas partie du périmètre de calcul des indicateurs S1. Quelques filiales en nombre très limité ont rencontré des difficultés à remonter des informations d'entités à l'étranger comme les années précédentes (Russie par exemple).

Sur un nombre très limité d'indicateurs, le périmètre de couverture est inférieur :

- Handicap : couverture de 97,7% des effectifs et de 94,9% du chiffre d'affaires ;
- Discrimination (nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour les entreprises multinationales et montant des amendes, pénalités et compensations pour dommages résultant d'incidents de discrimination) : couverture de 72,7% des effectifs et de 51,7% du chiffre d'affaires (aucune donnée remontée par Geopost sur ces deux indicateurs).

Le reporting de CNP Assurances a été effectué de façon globale (pas de données par filiale) avec quelques indicateurs France/Europe/reste du monde en termes d'effectif au 31 décembre 2024. Pour réaliser la consolidation, quatre paliers de consolidation ont été créés (CNP Assurances France/CNP Assurances Europe/CNP Assurances Reste du monde/CNP Assurances Global).

Toutes les entités du groupe Lenton (branche Geopost) ont été consolidées dans un seul reporting et rattachées au palier de consolidation « Lenton », rattaché à son périmètre le plus représentatif (Europe hors France).

Pour les différentes entités composant La Poste SA, certains indicateurs ont été consolidés au niveau La Poste SA (formation, entretien, interim) et rattachés au palier de consolidation La Poste SA. La représentativité des résultats des indicateurs (hors rémunération) représente plus de 96% de l'effectif et 95% du chiffre d'affaires pour tous les indicateurs.

Le nombre d'employés est déclaré en effectif ou en équivalent temps plein (ETP). Le nombre d'employés est calculé en ETP en fonction de la durée mensuelle légale du travail pour le calcul de certains indicateurs du reporting, tels que le taux d'accidentologie. Selon le protocole social, le nombre d'ETP correspond au nombre de personnes présentes dans l'entreprise à la fin de chaque mois, dont le contrat n'est pas suspendu. Généralement, il s'agit des personnes rémunérées. Une personne compte pour 1 si elle effectue un temps plein et au prorata de son temps de travail lorsqu'elle est à temps partiel. Le nombre d'employés ne compte que les effectifs internes et non les intérimaires. Il est déclaré à la fin de la période de reporting, notamment pour restituer les caractéristiques des effectifs (âge, genre...). Pour certains calculs, il est déclaré en moyenne annuelle ETP (par ex. données d'accidentologie pour estimer le nombre d'heures travaillées).

Les données calculées sont comparées aux années précédentes pour identifier les variations et les expliquer si besoin. Pour cette première année, certains indicateurs ont été comparés aux chiffres publiés dans la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) 2023 lorsque le périmètre était équivalent et avec les mêmes règles de calcul.

Les effectifs du groupe en ETP sont utilisés pour les graphiques de répartition par branche et géographique. Seul un pays (la France) représente plus de 10% des effectifs. Dans le S1-6_01, les effectifs sont répartis suivant trois grandes régions (France/Europe/reste du monde) et sur les principaux axes de reporting en termes de chiffre d'affaires.

Caractéristiques des travailleurs externes faisant partie des effectifs de l'entreprise [S1-7]

Sont reportés ci-dessous (S-1-7_01 et S-7_03) les données des travailleurs intérimaires. Ceux-ci n'ont pas de contrat de travail direct avec le groupe La Poste, car mis à disposition par des entreprises de travail temporaire (ETT) et les travailleurs indépendants, qui représentent une part très faible de la force de travail (moins de 1% en 2024). Le total reporté dans le DP S-1-7_01 est donc équivalent au S-1-7_03 en raison de la très faible représentativité des travailleurs indépendants.

Intérimaires en ETP	
Nombre de non-employés (intérimaires) dans son propre personnel	23 824
Nombre de non-employés (intérimaires) dans son propre personnel - personnes fournies par des entreprises principalement engagées dans des activités d'emploi	23 824

Précisions méthodologiques concernant les données relatives aux non-salariés

Sur la base des dépenses comptabilisées pour l'utilisation d'employés intérimaires en euros par branche⁽¹⁾, le nombre d'ETP est obtenu en divisant le montant total des dépenses mensuelles par le coût unitaire moyen calculé par branche. Le nombre est rapporté en équivalent temps. Compte tenu de la source des données décrites dans le point de donnée S1-7_06, il s'agit d'une estimation d'un nombre d'ETP plein moyen mensuel sur la base des dépenses financières comptabilisées en euros divisées par un coût unitaire moyen par branche.

Au sein du groupe La Poste, les travailleurs indépendants ne constituent plus un modèle d'emploi utilisé (moins de 1% des effectifs du groupe). Le groupe fait appel aux intérimaires pour gérer la variation du volume de son activité. C'est notamment le cas de la logistique, lors des périodes de fin d'année, pour faire face aux pics d'activité dans la distribution des colis, ou des périodes de soldes et promotions... La nature des emplois se décompose comme suit : 70% de fonctions de *front office* (livreurs colis, agents de traitement...), 10% en *back office* (établissements de production Courrier-Colis), le reste dans les filiales.

Le recours aux différentes formes d'emploi est adossé à une politique permettant, au-delà du pilotage des éléments financiers, de prendre en compte les éléments extra-financiers : qualité de l'intégration des personnels intérimaires, formation, organisation et qualité/conditions de vie au travail. Les relations avec les sociétés d'intérim sont encadrées par des conventions qui respectent la Charte d'achats responsables du groupe La Poste.

Le montant mensuel des dépenses est comptabilisé sur le compte comptable spécifiquement créé pour les dépenses afférentes aux intérimaires du groupe.

(1) Source : direction financière du groupe La Poste.

Couverture des négociations collectives et dialogue social [S1-8]

Pourcentage des salariés couverts par des conventions collectives 2024 : 90,80 %

Couverture de la négociation collective

Taux de couverture	Employés EEE ^(a)	Employés non EEE ^(a)
	pour les pays avec plus de 50 employés représentant plus de 10% de l'emploi total	estimation pour les régions avec plus de 50 employés représentant plus de 10% de l'emploi total
0 -19%		
20 -39%		
40 -59%		
60 -79%		
80 -100%	France	

(a) Espace économique européen.

Pourcentage des employés propres couverts par des accords de négociation collective par région

France	98,87%
Europe (hors France)	55,65%
Reste du monde	75,15%
TOTAL GÉNÉRAL	90,80%

Part des salariés dans le pays (EEE) couverte par des représentants des salariés : 94,20%

Le groupe La Poste a signé le 21 juin 2017 un accord collectif majoritaire avec la CGT, la CFDT, FO, la CFE-CGC, la CFTC pour la création d'une Commission de dialogue social stratégique groupe (CDSG) composée de 21 membres représentants du personnel. Cette commission s'est régulièrement réunie jusqu'au 31 octobre 2024, date de passage aux Instances représentatives de droit commun. En 2025, La Poste engagera la négociation d'un Comité de groupe.

Part personnel en propre dans la région (non-EEE) couverte par des accords de négociation collective : 75,15%

Dialogue social

Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement)

Taux de couverture	(pour les pays avec plus de 50 employés représentant moins de 10% de l'emploi total)
0 -19%	
20 -39%	
40 -59%	
60 -79%	
80 -100%	France

Métriques de diversité [S1-9]

Répartition des salariés dans le top management

	Nombre	%
Salariés hommes	217	60,40%
Salariées femmes	142	39,60%
TOTAL SALARIÉS	359	100%

Répartition du nombre de salariés par tranche d'âge

Nombre d'employés	Nombre	%
moins de 30 ans	35 656	14,2%
30 - 49 ans	116 495	46,3%
50 ans et plus	99 218	39,5%
TOTAL NOMBRE DE SALARIÉS	251 369	100%

L'encadrement supérieur est défini pour le groupe par la direction des ressources humaines du groupe (DRHG) : il s'agit des cadres dirigeants N-1 et N-2 des membres du Comex du groupe La Poste.

Selon la convention commune La Poste, « est placé en position III C, l'ingénieur ou le cadre supérieur exerçant soit :

- des responsabilités générales ou bien d'une des plus grandes entités locales, ou bien d'une des entités très importantes territoriales ou spécialisées, ou bien d'un grand projet de portée nationale ;
- des responsabilités le plaçant directement auprès d'un dirigeant de l'exploitant public et le faisant participer à l'élaboration des choix stratégiques ou politiques ou à la définition de l'organisation d'un domaine ou d'activités données ;
- des responsabilités d'expert ou de conseil de très haut niveau. »

Personnes handicapées [S1-12]

Genre	Nombre de salariés en situation de handicap	Salariés en situation de handicap (en %)
Hommes	4 991	3,5%
Femmes	8 522	6,9%
Autres	-	-
Non déclarés	-	-
TOTAL	13 513	5,0%

Les données sont compilées conformément au principe de l'AGEFIPH, organisme paritaire instauré par la loi du 10 juillet 1987, créé pour favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises du secteur privé. L'organisme de sécurité social communique à La Poste, au plus tard le 31 janvier N+1, l'effectif ayant une

Salaires décents [S1-10]

Le groupe La Poste s'assure que La Poste SA et l'ensemble des filiales rémunèrent le personnel dans le respect des minima légaux et/ou conventionnels de chaque pays. La décence⁽¹⁾ des salaires minimaux relève de la responsabilité des États et des branches d'activité concernés en tenant compte du pouvoir d'achat local. La Poste SA tient compte des caractéristiques du lieu de résidence (outremer, Corse, zones frontalières, métropoles...) et de la situation familiale des collaborateurs (dépendant du nombre d'enfants à charge) en versant un complément de revenu mensuel adéquat. Elle contribue également auprès de tout son personnel à l'accès aux technologies de l'information à travers le versement d'une prime mensuelle.

La part des employés⁽²⁾ du groupe percevant une rémunération fixe inférieure au salaire décent est de 0%.

reconnaissance de travailleur handicapé. Cet effectif est reporté dans la déclaration sociale nominative (DSN) et concerne toutes les formes d'emploi propres à l'entreprise (CDI, CDD, stagiaires et apprentis) pour permettre à l'organisme collecteur des cotisations sociales de notifier à la Poste SA le taux de bénéficiaires d'obligation d'emploi.

Métriques de la formation et du développement des compétences [S1-13]

Genre	Nombre d'entretiens annuels d'évaluation	Entretiens annuels d'évaluation (en %)
Hommes	93 154	69,9%
Femmes	95 010	81,0%
Autres	-	-
Non déclarés	24	100,0%
TOTAL	188 188	75,1%^(a)

(a) Taux au périmètre groupe ; au périmètre La Poste SA, le taux est supérieur à 95%.

Genre	Nombre d'heures de formation	Nombre moyen d'heures de formation par salarié
Hommes	2 076 707	16
Femmes	2 461 325	21
Autres	-	-
Non déclarés	2 575	107
TOTAL	4 540 608	18

(1) Les salaires décents ou adequate wages (Annexe CSRD du 26 juillet 2024, S1-10 § 69) sont les éléments de rémunération fixes à caractère récurrent garantis à l'ensemble des employés.

(2) Les employés sont les collaborateurs, fonctionnaires, CDI ou CDD à l'exclusion des alternants et stagiaires. Les non-employés ne sont pas intégrés dans le périmètre pour l'exercice 2024.

Métriques de santé et de sécurité [S1-14]

Pourcentage de personnes dans son propre personnel qui sont couvertes par un système de gestion de la santé et de la sécurité basé sur des exigences légales et (ou) des normes ou des lignes directrices reconnues en 2024 : 99,9%

Nombre de décès dans son propre personnel résultant de blessures liées au travail et de maladies liées au travail en 2024 : 8

Nombre d'accidents du travail enregistrables pour le propre personnel en 2024 : 7 089

Taux d'accidents du travail enregistrables pour le propre personnel (taux de fréquence) en 2024 : 17,0

Équilibre entre vie professionnelle et vie et privée [S1-15]

Genre	% d'ayants droit (hors alternants)	% d'ayants droit ayant pris un congé familial
Hommes	99,97%	7,90%
Femmes	99,93%	9,10%
Autres	100%	0%
Non déclarés	100%	0%
TOTAL	99,9%	8,4%

Sur le périmètre La Poste Groupe, 99,9% des salariés ont droit à des congés familiaux : ces dispositions sont prévues par la convention commune et donnent lieu à la publication d'un guide RH (dernière actualisation en septembre 2024).

Métriques de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale) [S1-16]

Écart salarial entre les genres en 2024 : 4%

Ratio de rémunération totale annuelle en 2024 : 23%

Pour le calcul des deux indicateurs de rémunération :

- les effectifs sont convertis en équivalents temps plein (ETP) sur la base du temps de présence dans l'entreprise (hors absences non rémunérées) au cours de l'année civile ;
- le salaire équivalent temps plein est calculé après élimination des données aberrantes ou non significatives. Il est exprimé en euros. Pour les filiales hors zone euro, la conversion est opérée au taux de change constaté au 31 décembre ;
- les rémunérations prises en compte pour le calcul du *Pay Gap*⁽¹⁾ intègrent les éléments fixes et variables, les indemnités ainsi que les suppléments (logement, télétravail, transport, repas...) et accessoires (monétisation CET, avantages en nature...) de rémunération ;
- pour le calcul du *Total Compensation Ratio*⁽²⁾, l'intéressement et la participation, l'abondement de l'épargne entreprise, et pour les filiales concernées les éventuelles distributions d'actions ou de stock-options, sont pris en compte.

L'indicateur du groupe La Poste est une moyenne pondérée par les effectifs des indicateurs des entités consolidées (cf. liste ci-dessous). Seules les 31 entités juridiques présentant un effectif moyen annuel supérieur à 500 ETP entrent dans le périmètre de consolidation. Ces entités consolidées cumulent plus de 93% de l'effectif total du groupe. Le *Pay Gap*⁽³⁾ consolidé ressort à 4% en faveur des hommes, ce qui, au regard de la diversité des métiers et des statuts (salariés et fonctionnaires) et de la complexité des marchés dans lesquels le groupe opère, constitue un résultat proche de l'égalité salariale, un écart inférieur à 5% étant non significatif au regard du mode de calcul. Au périmètre La Poste SA, l'écart de rémunération est de 1,6% en faveur des hommes. Si l'on considère les salariés (hors fonctionnaires) et la rémunération fixe, l'écart est nul.

En 2022, La Poste SA a signé un accord sur l'égalité professionnelle qui fixe des engagements pour la période 2022-2025. Cet accord vise notamment à donner les mêmes chances de déroulé de carrière aux femmes et aux hommes, en renforçant la mixité dans

tous les métiers et en développant une politique permettant aux femmes d'accéder aux plus hauts niveaux de fonctions de l'entreprise. Il vise également à assurer l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes en allouant chaque année, dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO), une enveloppe spéciale destinée à corriger les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Le groupe totalise plus de 226 000 collaborateurs exerçant majoritairement une activité de logistique, transport ou distribution. La proportion de cadres au sein du groupe est inférieure à 20%. Ainsi, la rémunération médiane correspond à une rémunération d'employé qui est sensiblement plus basse que la rémunération moyenne, avec pour conséquence de tirer vers le haut le *Total Compensation Ratio*⁽¹⁾ consolidé. Il s'établit à 23 pour 2024.

Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme [S1-17]

Un suivi des atteintes au droit de l'homme et aux libertés fondamentales est réalisé. Si ces atteintes donnaient lieu à des condamnations ou des dédommagements, le groupe en assurerait le suivi financier dans la gestion des incidents, comme il le fait pour les incidents affectant la conformité.

La direction de l'audit, des risques et de la conformité réalise ce suivi de manière quadrimestrielle avec un bilan annuel produit par le Déontologue du groupe La Poste (processus de gestion des incidents). Un canal de remontée des incidents affectant la conformité de l'entreprise a été mis en place et fait l'objet d'un suivi régulier conjointement par la direction de la conformité du groupe et la direction des ressources humaines du groupe. Ce pilotage est partagé avec les correspondants des risques de chaque branche et direction fonctionnelle du groupe. Il fait l'objet d'un partage en Comité des risques groupe au moins deux fois par an. Ce mécanisme de remontée des incidents est connu de tous les correspondants risque et installé depuis plusieurs années. Aucun incident grave en matière de droits humains affectant le personnel de l'entreprise ne s'est produit.

(1) *Pay Gap* ou *Écart salarial entre les genres* (Annexe CSRD du 26/07/2024 S1-16 § 97-A) = (rémunération moyenne des hommes - rémunération moyenne des femmes) / (rémunération moyenne des hommes).

(2) *Total Compensation Ratio* ou *ratio de rémunération totale annuelle* (Annexe CSRD du 26/07/2024 S1-16 § 97-B) = (rémunération individuelle la plus haute) / (rémunération médiane à l'exclusion de la plus haute rémunération individuelle).

(3) Le *Pay Gap* ou *Écart salarial entre les genres* (Annexe CSRD du 26/07/2024 S1-16 § 97-A) est égal au ratio entre la rémunération moyenne des hommes à laquelle est soustraite la rémunération moyenne des femmes, rapportée à la rémunération moyenne des hommes.

Discrimination	Valeur pour 2024
Nombre d'incidents de discrimination (y compris harcèlement)	274
Nombre de plaintes totales déposées par l'intermédiaire des canaux de remontée d'alerte	242
Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour les entreprises multinationales ^(a)	1
Montant des amendes, pénalités et compensations pour dommages résultant d'incidents de discrimination ^(a)	31 000 €
Nombre d'incidents relatifs aux droits de l'homme	0
Nombre d'incidents relatifs aux droits des Nations Unies	0
Montant des amendes résultant d'incidents relatifs aux droits de l'homme	0
Nombre de cas graves de violation des droits de l'homme	0

(a) Sur 75% des effectifs du périmètre groupe La Poste.

Aucune atteinte grave affectant les droits humains ou les libertés fondamentales n'a été relevée en 2024.

3.1.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur [S2]



Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique [ESRS 2 SBM-3]

La Poste noue des relations de confiance au sein des territoires, notamment en France auprès des petites et moyennes entreprises, qui représentent 80% de son portefeuille.

Le groupe adresse un volume d'achats de près de 16 milliards d'euros⁽¹⁾ en France et à l'international, auprès de plus de 50 000 fournisseurs en France de toutes tailles et de tous secteurs d'activité : prestataires de transport et de livraison, équipementiers industriels et logistiques, prestataires de construction, de rénovation, de nettoyage des locaux postaux, prestataires informatiques, d'intérim entre autres.

En tant que donneur d'ordre, le groupe veille aux conditions de travail et au respect des droits fondamentaux des hommes et des femmes qui travaillent tout au long de sa chaîne de valeur. Avec la volonté d'accroître son impact positif et de prévenir les risques sur les travailleurs de sa chaîne de valeur, le groupe La Poste a inscrit dans son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous » le renforcement des pratiques d'achats responsables.

Depuis plusieurs années, le groupe répond à ses enjeux relatifs aux travailleurs de sa chaîne de valeur au travers de politiques et de plans d'actions qu'il fait évoluer. L'exercice de double matérialité⁽²⁾ a mis en avant les impacts et risques matériels suivants :

- impacts :
 - conditions de travail des fournisseurs,
 - conditions de travail des sous-traitants,
 - amélioration des pratiques internes et des relations fournisseurs,
 - influence sur les fournisseurs et prestataires en matière de pratiques sociales et environnementales ;
- risques :
 - détérioration de l'image en cas de violations des droits/mauvaises conditions de travail dans la chaîne de fournisseurs ou de sous-traitants,
 - augmentation des coûts et risques de litiges en cas de non-respect des réglementations et du droit de travail dans sa chaîne de fournisseurs (devoir de vigilance) ou de sous-traitants,
 - perturbations de l'activité et coûts financiers dus à des pénuries de main-d'œuvre qualifiée liées au grand nombre de travailleurs à temps partiel ou saisonniers ou à l'arrêt temporaire ou à la réduction d'activité d'un prestataire de services ou fournisseur important.

Les travailleurs de la chaîne de valeur du groupe soumis à des impacts matériels sont les salariés des fournisseurs ou sous-traitants. À ce jour, les travailleurs de la chaîne de valeur du groupe soumis à des impacts matériels s'entendent principalement comme les salariés des fournisseurs de rang 1 et les salariés de son activité de sous-traitance sur certaines catégories d'achat (transport, livraison, prestations logistiques, construction/rénovation, intérim, matériels IT/télécom, habillement) ainsi que les salariés des fournisseurs stratégiques de rang 1 qui seront définis en 2025.

Le groupe La Poste et ses filiales évaluent chaque année les risques d'atteinte grave aux droits humains et aux libertés fondamentales liés à leurs activités et à celles de leurs fournisseurs conformément à la loi sur le devoir de vigilance. Cette cartographie des risques permet au groupe de piloter les mesures de maîtrise de ces risques, notamment ceux évalués comme les plus saillants. Ces mesures portent principalement sur quatre axes :

- des engagements en matière d'achats responsables, avec un corpus constitué notamment d'une politique conformité achat et d'une Charte achats responsables et éthiques précisant les attentes vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants ;
- des mesures transverses pour prévenir et atténuer les risques relatifs au devoir de vigilance ;
- des mesures spécifiques pour prévenir et atténuer les risques sur les catégories d'achat prioritaires ;
- des mesures individuelles propres aux fournisseurs identifiés les plus à risque selon les résultats d'évaluation issus du hub e-conformité fournisseurs.

Concernant ces mesures spécifiques, sur le périmètre des achats du groupe, en 2024, sept catégories d'achats prioritaires ont été identifiées en prenant en compte le volume total des dépenses achat et le risque sectoriel fondé sur le référentiel EcoVadis. Des ateliers de cartographie des risques ont été réalisés sur ces sept catégories d'achats : transport routier, livraison, prestations logistiques, nettoyage, intérim, restauration collective et prestations informatiques et télécoms.

En parallèle du plan de vigilance, le groupe s'engage à promouvoir l'inclusion sociale et à contribuer au développement du tissu économique et social des territoires par le biais de ses achats.

(1) Cf. section 6.1 « États financiers », note 9.

(2) Pour plus d'information sur l'analyse de double matérialité, cf. section 3.1.1.4 « Gestion des impacts, risques et opportunités ».

L’empreinte socio-économique du groupe réalisée en 2023-2024 met en évidence l’ancrage local et la contribution du groupe à la vitalité des écosystèmes locaux. Au total, les dépenses d’achats et les effectifs du groupe soutiennent l’équivalent de plus de 426 000 emplois en France et représentent une création de valeur de 15,4 milliards d’euros⁽¹⁾. Les achats et salaires des huit entités étudiées⁽²⁾ soutiennent ainsi 0,6% du PIB français et 1,5% des emplois. Ces activités bénéficient directement aux travailleurs de la chaîne de valeur sur le territoire français, notamment aux employés des fournisseurs locaux, aux sous-traitants et aux prestataires de services.

Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur [S2-1]

En tant qu’acteur public de premier rang, La Poste doit faire preuve d’exemplarité en matière de conformité, non seulement réglementaire mais également sociétale, environnementale, éthique et déontologique. Conscient de son rôle dans l’économie et la société, le groupe s’engage à promouvoir des comportements responsables, en intégrant ces principes dans l’ensemble de ses activités achats.

La diversification des activités de La Poste exige une gestion spécifique des impacts et des risques relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur, adaptés à sa structure multiactivité. L’approche du groupe repose sur un ensemble de politiques interconnectées et pensées pour être au plus près des besoins opérationnels, en prenant en compte les disparités géographiques. Ainsi, certaines politiques couvrent le périmètre du groupe alors que d’autres sont construites pour répondre à des enjeux spécifiques :

1. la politique droits humains, fondement de l’approche du groupe applicable à l’ensemble de son activité indépendamment de l’implantation géographique ;
2. la politique relative au devoir de vigilance ;
3. la politique d’achats responsables et ses actions spécifiques sur la sous-traitance transport, pour son activité opérée en France mais également à l’international.

De plus, le groupe accompagne ses fournisseurs et prestataires en matière de pratiques sociales et environnementales et s’engage pour l’amélioration des pratiques internes et des relations fournisseurs grâce à la mise en place de politiques et de plan d’actions⁽³⁾.

Politique droits humains

Le groupe La Poste porte un engagement constant en faveur du respect des droits humains et des libertés fondamentales, matérialisé dans sa politique droits humains, tant pour ses collaborateurs, ses clients, que les fournisseurs et sous-traitants avec qui il a un contrat commercial direct sur l’ensemble de ses territoires d’implantation. Il adhère et promeut dans ses activités et sa sphère de responsabilité, les principes des traités internationaux relatifs aux droits de l’Homme, mais également les dispositions des conventions fondamentales de l’Organisation internationale du travail (OIT) et des principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits humains.

Ainsi, depuis 2003, il renouvelle son adhésion au Pacte mondial des Nations Unies, par lequel il s’engage à :

- respecter la liberté d’expression et d’association ;
- reconnaître le droit de négociation collective ;
- contribuer à l’élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;

- contribuer à l’abolition effective du travail des enfants ;
- contribuer à l’élimination de toute discrimination en matière d’emploi et de profession.

Le groupe adhère également à la Charte des relations interentreprises du 28 juin 2010 au travers de laquelle il s’engage à contribuer à l’élimination de toute discrimination en matière d’emploi et de profession.

Le groupe La Poste conduit ses activités dans le respect de la législation du travail des pays dans lesquels il est implanté. Si des dispositions locales sont susceptibles de limiter la protection des droits humains au sens des normes internationales, le groupe s’engage à rechercher des solutions pour se rapprocher au plus près de cette protection pour les collaborateurs de ses sous-traitants, dans le respect du droit local. Il s’engage également à ne pas exercer sur ses fournisseurs et sous-traitants de pression pouvant les amener à déroger aux droits humains et aux libertés fondamentales. Ces principes sont intégrés au dispositif de contractualisation.

La politique droits humains a été validée en Comité exécutif et est mise en œuvre sous la responsabilité directe de la direction des ressources humaines du groupe, agissant sous la délégation du Président-directeur général.

La politique droits humains comporte trois volets, embarquant la chaîne de valeur en amont et aval :

- employeur exemplaire, s’agissant des collaborateurs en propre et en lien avec les accords sociaux qui portent les engagements sur les droits humains ;
- donneur d’ordre et partenaire commercial responsable et éthique, pour que fournisseurs, prestataires et sous-traitants partagent l’ensemble des principes du groupe ;
- soutien du respect des droits humains par ses activités de bancassurance, qui intègre ces enjeux dans les politiques d’investissements et de financements.

Les activités internationales du groupe La Poste sont principalement portées par les filiales de Geopost, dans plus de 50 pays dans le monde. Ces filiales, en tant qu’acteurs du transport et de la livraison, sont attentives au respect des droits humains dans les pays dans lesquels elles opèrent⁽⁴⁾.

Politique relative au devoir de vigilance

Conformément à la loi relative au devoir de vigilance de 2017, le groupe La Poste établit chaque année un plan de vigilance et veille au respect des dispositions légales relatives aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité des personnes et à la protection de l’environnement. Il rend notamment compte de l’évaluation des risques d’atteinte grave aux droits humains et libertés fondamentales liées à ses activités qui pourraient impacter les travailleurs de sa chaîne de valeur.

Le groupe a rédigé une politique formalisée sur le devoir de vigilance qui établit les principes directeurs des cinq mesures relatives au plan de vigilance : une cartographie des risques, des procédures d’évaluation régulière des filiales, sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, des actions adaptées d’atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves, un mécanisme d’alerte et de recueil des signalements, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives, et un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d’évaluation de leur efficacité.

(1) Source : étude Empreinte emploi 2023-2024 - étude socioéconomique réalisée en interne.

(2) La Poste SA, La Banque Postale SA, La Poste Immobilier, Viaposte, DPD France, CNP Assurances France, Mediaposte et BPO IS.

(3) Cf. section 3.1.4.1 « Gestion des relations avec les fournisseurs [G1-2] ».

(4) L’accord avec le syndicat UNI Global Union est détaillé au paragraphe « Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts [S2-2] ». Le programme Partenaire de référence (Partner of Choice) est également détaillé au paragraphe « Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions [S2-4] ».

Le plan de vigilance du groupe couvre :

- les activités de La Poste SA qui intègrent celles des branches Services-Courrier-Colis(BSCC)et Grand Public et Numérique(BGPN);
- les activités des filiales du groupe, détenues directement ou indirectement, sur lesquelles le groupe exerce un contrôle exclusif ou conjoint au sens de l'article L. 233-16-II du Code de commerce ;
- les activités de financement et d'investissement de La Banque Postale et de ses filiales ;
- les activités des fournisseurs et sous-traitants avec lesquels le groupe et ses filiales entretiennent une relation commerciale établie.

La conformité est portée au plus haut niveau par les instances dirigeantes du groupe La Poste. Chaque dirigeant du groupe et membre du Comité exécutif s'engage formellement à respecter le référentiel de politiques de conformité du groupe à travers la signature d'une lettre d'engagement. Par cet acte, les dirigeants souscrivent au plan de vigilance du groupe La Poste, visant à prévenir et à atténuer ces risques. Ils s'engagent à le déployer dans leurs entités. Ces mesures sont déployées de manière adaptée et proportionnée aux spécificités de leurs activités et de leur exposition aux risques, les filiales du groupe implantées à l'étranger doivent également prendre en compte la législation locale à laquelle elles sont soumises. Si les exigences réglementaires locales sont moins contraignantes, il est attendu de toute entité qu'elle mette en place un dispositif conforme aux principes fixés par le groupe.

Les politiques droits humains et devoir de vigilance traitent d'enjeux transverses à l'échelle du groupe et posent les fondamentaux en matière de respect des droits de l'homme et des conditions de travail. D'autres politiques, spécifiques à certaines activités de La Poste sur sa chaîne de valeur, viennent compléter et structurer l'approche du groupe.

Politique achats responsables

La politique achats responsables renforce le cadre d'activité de la filière achats pour exercer ses métiers dans le respect des personnes, de l'environnement et de la société, réaffirmant l'engagement stratégique que le groupe s'est fixé à 2030. Elle encadre les pratiques achats des activités historiques de La Poste, de la BSCC et de la BGPN⁽¹⁾. Leurs filiales peuvent décliner ensuite ses principes. Le périmètre des activités de la direction des achats groupe comprend environ 2 100 fournisseurs sous contrat.

Validée par le Comité exécutif, la politique repose sur quatre piliers fondamentaux et complémentaires :

- faire respecter les droits fondamentaux et les promouvoir tout au long des chaînes d'approvisionnement avec une référence assumée aux principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme, du Pacte mondial des Nations Unies et de ses principes directeurs, les principes directeurs de l'OCDE et les conventions fondamentales de l'OIT ;
- diminuer l'impact négatif des achats et des fournisseurs sur l'environnement et encourager les impacts positifs ;
- favoriser l'inclusion sociale et contribuer au développement du tissu économique et social des territoires au travers des achats ;
- consolider les relations responsables et éthiques avec les fournisseurs.

Ces principes doivent être respectés et déployés par les fournisseurs ayant une relation commerciale établie avec les branches concernées. Ils sont également tenus de veiller au respect de la politique, son application et sa promotion auprès de leurs propres fournisseurs et sous-traitants, au travers de la signature de la Charte des achats responsables et éthiques.

La politique achats responsables est accompagnée de la politique conformité achats, pour garantir la conformité des processus achats vis-à-vis des principes et des engagements du groupe, notamment en matière de conditions de travail et respect des

droits fondamentaux. Pour cela, La Poste ainsi que ses fournisseurs et sous-traitants doivent veiller à respecter les obligations législatives et réglementaires en vigueur, notamment celles relatives au devoir de vigilance.

Ces politiques sont accessibles à l'ensemble des branches et filiales du groupe La Poste, constituant un cadre de référence pour intégrer des pratiques responsables et éthiques dans leurs propres démarches d'achats. Fidèle à son principe de responsabilisation, le groupe laisse à chaque filiale l'autonomie nécessaire pour venir compléter ses politiques et plans d'actions adaptés à ses spécificités et enjeux locaux.

Il existe un code de conduite groupe qui intègre un volet relatif à la relation d'affaires dont les fournisseurs font partie. Le code de conduite du groupe réaffirme les principes clefs à respecter dans le cadre de ses relations avec les fournisseurs et sous-traitants :

- suivre strictement la procédure achat avec l'appui, si besoin, des spécialistes et experts achats en toutes circonstances ;
- faire connaître les valeurs en imposant un engagement contractuel, les respecter et les faire respecter par les fournisseurs et sous-traitants ;
- demander aux partenaires, fournisseurs et prestataires, de proscrire toute action de corruption et de trafic d'influence. Ils doivent s'engager contractuellement en acceptant d'être audités, notamment sur tous les domaines de conformité ;
- vérifier que les partenaires, fournisseurs et prestataires s'engagent contractuellement à respecter des principes fondamentaux adoptés par l'OIT concernant l'interdiction du harcèlement, de la discrimination, du travail des enfants et du travail forcé.

Par ailleurs, plusieurs chartes ont été mises en œuvre au niveau des différentes branches et filiales pour encadrer la relation avec les fournisseurs et garantir le respect des principes éthiques, sociaux et environnementaux portés par le groupe. Ces chartes établissent les obligations contractuelles entre les entités du groupe et leurs fournisseurs, tant en France qu'à l'international. Intégrées dans les contrats fournisseurs, ces chartes engagent ces derniers à respecter et promouvoir les principes du Pacte mondial des Nations Unies et les conventions fondamentales portant sur le travail forcé, le travail des enfants, la liberté syndicale, la discrimination et l'égalité de rémunération de l'OIT. Les fournisseurs s'engagent également à respecter la législation en matière de gestion des horaires de travail, de rémunération, de formation, de liberté d'association, de droit de négociation collective, de droit syndical et garantir des conditions de travail respectueuses de la dignité des personnes.

Les fournisseurs sont également responsables de la mise en place des moyens nécessaires pour respecter ces principes dans leur propre chaîne d'approvisionnement et d'identifier, évaluer et atténuer les risques de violations des droits humains liés à leurs activités. Ils s'engagent à déclarer leurs sous-traitants, quel que soit leur rang dans la chaîne de valeur, à s'assurer que leur chaîne de sous-traitance respecte les engagements pris envers le groupe La Poste et à communiquer tout problème.

Enfin, les fournisseurs acceptent d'être soumis à des audits externes pour vérifier l'application des principes définis dans les chartes et prendre les mesures correctives nécessaires, le cas échéant. En cas de non-respect des principes énoncés, les différentes branches et filiales concernées se réservent notamment le droit de mettre fin à la relation contractuelle. Dans le cadre de son plan de vigilance, le groupe La Poste a approfondi le dialogue avec ses parties prenantes. Des discussions bilatérales ont été tenues avec les représentants des organisations syndicales représentatives sur les résultats de la cartographie des risques et les mesures de prévention et d'atténuation qui en découlent. Des échanges sont également tenus avec des associations (Entreprises pour les Droits de l'Homme), des ONG (Worldwide Fund for Nature) ou encore des experts de la société civile.

(1) Hors filiales.

Geopost et UNI Global Union ont par ailleurs signé un avenant à l'accord de 2017, qui renforce et étend les protections pour les salariés et les partenaires de Geopost dans plus de 50 pays. Cette signature marque une étape importante dans l'engagement social de Geopost auprès de ses salariés et partenaires ayant un contrat direct avec Geopost.

En parallèle, 213 entités du groupe disposent d'un mécanisme d'alerte, accessible pour près de la totalité des collaborateurs. Ces outils permettent de recevoir et traiter à la fois les alertes internes et externes. Ce dispositif a fait l'objet d'une consultation et d'une concertation des organisations syndicales représentatives, à travers les instances de dialogue social, menée tout au long de l'année 2023 lors de l'évolution du dispositif d'alerte à la suite de la loi Wasserman.

La Poste et les filiales qu'elle contrôle majoritairement n'ont pas fait l'objet, à sa connaissance, de condamnation concernant le non-respect des normes internationales relatives aux droits humains.

Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts [S2-2]

Le groupe La Poste dispose de plusieurs instances de dialogue social structuré avec les organisations syndicales. La principale plateforme dédiée à cet effet était le Comité de dialogue social stratégique groupe qui avait pour objectif de maintenir un lien avec les organisations syndicales représentatives et de favoriser un dialogue sur les sujets stratégiques et sociaux de l'entreprise. Depuis 2019, le devoir de vigilance fait partie du dialogue social et un comité se réunit une fois par an pour aborder les enjeux spécifiques liés aux responsabilités de vigilance de l'entreprise. Il constitue un cadre de concertation avec les organisations syndicales représentatives sur les thématiques liées au devoir de vigilance, couvrant les travailleurs de la chaîne de valeur.

Les quatre principales branches du groupe disposent d'outils de dialogue spécifiques à leurs activités et leurs métiers. Les branches Services-Courrier-Colis et Grand Public et Numérique (hors filiales) ont mis en place un dispositif de contrôle et d'évaluation des fournisseurs, qui nécessite un dialogue opérationnel régulier pour veiller au respect et à la mise en place des règles de sécurité pour l'ensemble des travailleurs sur site. Chaque année, des revues contractuelles sont organisées par les acheteurs avec les fournisseurs afin de procéder à une revue de prestations. Ces dynamiques de dialogue sont encadrées par la direction achats groupe qui veille à l'organisation de ces échanges, le cas échéant, et de leur efficacité pour identifier et gérer les risques chez certains fournisseurs, dans une logique d'amélioration continue de la filière achats.

Geopost et UNI Global Union ont signé en 2024 un avenant à l'accord de 2017, qui renforce et étend les protections pour les salariés et les partenaires de Geopost dans plus de 50 pays. Cet avenant s'applique à toutes les filiales de Geopost et vise à établir une base pour améliorer les relations sociales au sein de Geopost et entre Geopost et ses partenaires, avec l'intention spécifique de contribuer au développement durable et à la performance de l'entreprise. Il est le fruit d'un dialogue constructif et d'une collaboration étroite entre la direction de Geopost et les partenaires sociaux, afin de définir des objectifs clairs et des actions concrètes pour s'assurer que l'engagement de Geopost en matière de devoir de vigilance est à la hauteur des attentes de ses parties prenantes. L'avenant renforce le dialogue social avec toutes les parties prenantes, en mettant l'accent sur les domaines suivants :

- droits de l'homme ;
- conditions de travail dignes ;
- transparence et durabilité.

Il renforce également le partage des bonnes pratiques et des propositions innovantes. Geopost confirme son engagement d'intégrer les principes de vigilance dans sa culture d'entreprise et de travailler activement pour prévenir, identifier et remédier à tout impact négatif de ses activités. À cet égard, Geopost continuera de mettre en place des outils et des ressources pour former et sensibiliser ses employés et partenaires au devoir de vigilance. De plus, Geopost mettra en place des mécanismes de suivi rigoureux afin d'évaluer ses performances et d'apporter des améliorations continues.

Les directions juridique et relations humaines établissent les principes et les normes encadrant le dialogue et les relations avec les fournisseurs. La direction des opérations assure ensuite l'application concrète de ces principes dans les activités de l'entreprise. Leur rôle est de s'assurer que les pratiques sur le terrain respectent les principes édictés par Geopost.

En cas de risque identifié sur un fournisseur, La Poste se réserve également la possibilité de faire réaliser des audits par des tiers. Durant ces audits, des entretiens avec les travailleurs des sites peuvent être mis en place notamment sur les conditions de travail et le cadre de santé-sécurité au travail. En cas de manquement à ces principes, un plan d'actions correctives est défini et mis en œuvre conjointement avec le partenaire. En cas d'atteinte grave aux droits humains, La Poste peut déclencher une rupture anticipée de la relation contractuelle.

Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations [S2-3]

Le groupe mène chaque année un exercice de cartographie des risques dans le cadre du devoir de vigilance, sur les grandes lignes métiers du groupe :

- Transport, logistique et livraison ;
- Banque et assurance ;
- Services numériques ; et
- Services de proximité.

Cette cartographie permet d'identifier et de hiérarchiser les risques liés aux travailleurs de la chaîne de valeur, notamment sur les droits humains et conditions de travail. Les résultats obtenus guident les actions correctives et préventives mises en place pour gérer les impacts négatifs. Ces actions sont pilotées via le dispositif d'évaluation et de contrôle des fournisseurs et sous-traitants qui, en cas de risques majeurs et/ou critiques, assure la mise en place de plans de progrès et le cas échéant, la réalisation d'audits sur pièce ou sur site en cas de risque majeur de non-conformité.

Les mécanismes d'alerte et de recueil de signalements sont ouverts aux fournisseurs et sous-traitants, permettant de signaler tout manquement relatif aux droits de l'homme, aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes, constaté dans le cadre de l'exécution de leur contrat. Les dispositifs d'alerte⁽¹⁾, leur accessibilité, les thématiques couvertes par ces différents dispositifs d'alerte (intégrant les atteintes relatives au devoir de vigilance).

(1) Cf. sections 3.1.4.1 « Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires [G1-1 ; G1-3 ; G1-4] », paragraphes « Dispositif d'alerte » et « Protection des lanceurs d'alerte », et 4.3.5 « Mécanisme d'alerte et recueil des signalements ».

Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions [S2-4]

En 2024, le groupe La Poste a mis en place différentes actions clés visant à prévenir, atténuer ou remédier aux impacts négatifs sur les travailleurs de leurs chaînes de valeur, notamment en matière de droits fondamentaux et de conditions de travail.

Cartographie des risques

Dans le cadre du devoir de vigilance et pour garantir une approche au plus près des enjeux de terrain, quatre lignes métiers ont été définies au niveau du groupe :

- Transport, logistique et livraison ;
- Banque et assurance ;
- Services numériques ; et
- Services de proximité.

La ligne métier Transport logistique et livraison, qui comprend l'activité de Geopost, pèse pour près de 58% du chiffre d'affaires consolidé du groupe. Elle est réalisée à l'international pour plus de la moitié, principalement en Europe. Par ailleurs, 54% des achats du groupe concernent la sous-traitance de la ligne métier Transport, logistique et livraison⁽¹⁾.

Basé sur ces catégories, le groupe réalise chaque année une cartographie des risques afin d'obtenir une évaluation en vue de les hiérarchiser puis d'établir les actions de prévention et d'atténuation. En 2024, la cartographie du groupe et sa méthodologie ont été mises à jour, ce qui a permis de :

- présenter des résultats consolidés sur les quatre lignes métier, couvrant aussi bien les activités en propre qu'externalisées ;
- réaliser une description détaillée des risques bruts prioritaires, selon leurs scénarii, causes, conséquences, et les parties prenantes susceptibles d'être impactées ;
- mettre à jour les critères d'évaluation d'impact des risques (ampleur, échelle et irrémédiableté) afin de mieux apprécier la matérialité d'impact sur les parties prenantes et l'environnement ;
- mener plus de 40 ateliers dédiés à la cartographie des risques pour les activités propres du groupe et celles de ses fournisseurs sur le périmètre de la direction achats groupe (siège, BSCC et BGNP, hors filiales).

Des outils d'analyse ont été élaborés et mis à disposition par la direction de la conformité pour garantir une cohérence méthodologique au sein du groupe.

Une fois la cartographie des risques établie, il appartient à chaque entité de décliner, si nécessaire, un plan d'actions pour améliorer la maîtrise des risques et vérifier leur niveau de déploiement et leur efficacité. Ces plans font l'objet de contrôles pour s'assurer de leur bonne mise en œuvre. Les contrôles de niveau 1, opérationnels ou managériaux, sont intégrés dans les opérations. Les contrôles de niveau 2 sont effectués par des personnes indépendantes au sein de l'organisation et de manière régulière pour vérifier la bonne exécution des contrôles de niveau 1. Un plan de contrôle permanent sur pièces piloté par la direction des risques de La Poste est également déployé auprès des branches et des entités contrôlées afin de s'assurer de la robustesse de leur dispositif.

Sur le périmètre des achats du groupe, des ateliers de cartographie ont été menés sur sept catégories d'achats jugées prioritaires en France au titre du devoir de vigilance⁽²⁾. Sur ces sept catégories, des ateliers ont permis d'identifier et de cartographier les risques afférents ainsi que de recenser l'ensemble du dispositif de maîtrise des risques (DMR) déjà en place. En complément, des actions de prévention et de remédiation sont mises en place dans un processus d'amélioration continue.

En ce qui concerne la prévention, des actions ont été mises en place pour les catégories d'achats Transport routier, livraison et Intérim sur la livraison-distribution pour garantir des conditions de travail décentes : prévention des accidents de la route, sensibilisation à la sécurité et vérification de l'état des véhicules.

Par ailleurs, les clauses contractuelles entre la direction achats et ses fournisseurs permettent de faire, entre autres, un audit sur site en cas de besoin pour s'assurer que les fournisseurs respectent leurs obligations.

Des mesures de remédiation sont également mises en place sur le sujet de santé et sécurité des personnes : des signalements peuvent être remontés en cas de comportements non conformes sur les sites et des contrôles quotidiens ont lieu sur le respect des risques de sécurité. Des cellules de crise sont également mises en place suite aux accidents sur sites postaux pour définir d'éventuelles actions complémentaires et des sanctions sont appliquées aux fournisseurs en cas de manquements récurrents aux obligations de sécurité (pénalités et résiliation de contrat). Sur le risque spécifique des travailleurs en situation irrégulière, si des documents sont jugés non conformes lors des contrôles effectués sur site, un refus d'accès est immédiatement notifié au fournisseur. L'entité se réserve également le droit de résilier le contrat avec les prestataires présentant des cas répétés de non-conformité.

Processus de contrôle et d'évaluation des fournisseurs

En complément des mesures transverses à toutes les catégories d'achat et de celles déployées spécifiquement à certaines catégories priorisées, chaque fournisseur fait l'objet d'une évaluation et d'un suivi individuel tout au long de la relation d'affaires. À cet égard, La Poste SA, La Poste Immobilier et Docaposte ont recours à un dispositif d'évaluation et de suivi des tiers fournisseurs déployé depuis 2023 : le *hub* e-conformité fournisseurs. Ce dispositif est en cours de déploiement dans la filiale Docaposte, et a vocation à être étendu à La Banque Postale, DPD France, Chronopost France et Geopost France en 2025. Ce *hub* permet de contrôler et d'évaluer la conformité des fournisseurs sur l'ensemble des champs de conformité⁽³⁾ et sur leur maturité RSE⁽⁴⁾.

Des instances de gouvernance sont associées à la solution d'évaluation des fournisseurs avec pour but de piloter les risques de non-conformité en prenant des actions proportionnées. Deux comités d'arbitrages prenant des décisions collégiales et adaptées pour agir auprès des fournisseurs en fonction de leur niveau de risque. Ils traitent respectivement des risques modérés ou élevés. Pour les risques élevés, incidents, ou alertes, un comité d'arbitrage composé du directeur des achats du groupe, du directeur de la conformité groupe et du directeur juridique groupe. Ce comité consulte au besoin les directeurs de Centres de services partagés, les responsables conformité et les experts de différents champs de conformité. Il se réunit aussi souvent que nécessaire.

Programme Partenaire de référence de Geopost

En tant qu'acteur majeur de la logistique et de la livraison, Geopost met en place des actions spécifiques, au plus proche du terrain pour répondre aux impacts négatifs et risques matériels liés aux travailleurs de sa chaîne de valeur.

(1) Davantage de détail est apporté sur ces 4 lignes métiers en section 4.3.2.2 « Résultats consolidés pour les activités en propre et externalisées » du plan de vigilance.

(2) Transport routier, livraison, prestations logistiques, nettoyage, intérim, restauration collective et prestations informatiques et télécoms.

(3) Sanctions internationales et embargo, Loi anticorruption, Lutte contre le blanchiment – Financement du terrorisme, RGPD, Devoir de vigilance.

(4) Cf. section 3.1.4.2 « Gestion des relations avec les fournisseurs ».

Geopost dispose d'un système de suivi et de gestion de la performance des sous-traitants qui couvre divers aspects clés, de la productivité à la sécurité.

De plus, Geopost s'appuie sur son programme Partenaire de référence pour améliorer continuellement ses relations avec ses fournisseurs et sous-traitants. Il vise notamment à :

- mettre en place des outils et des ressources pour former et sensibiliser ses partenaires au devoir de vigilance ;
- promouvoir les droits fondamentaux de la liberté d'association et la négociation collective pour tous les travailleurs de ses filiales et sous-traitants ;
- améliorer les horaires de travail adaptés à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ainsi que des conditions de travail dignes dans l'ensemble de ses filiales ;
- agir en faveur d'une rémunération décente pour tous ses salariés, i.e des salaires décents égaux ou supérieurs au salaire minimum national lorsqu'il existe ;
- mettre en place des mécanismes de suivi rigoureux afin d'évaluer ses performances et d'apporter des améliorations continues.

Ce programme stratégique pluriannuel est divisé en 14 initiatives autour de quatre piliers, avec l'objectif de déployer la majorité des initiatives sur la période 2025-2027 dans toutes les *business units* en Europe. Ces initiatives concernent notamment la gestion des impacts matériels négatifs liés aux conditions de travail des sous-traitants⁽¹⁾.

Au-delà de sa gestion des impacts négatifs, le groupe La Poste renforce ses engagements en déployant des actions concrètes visant à générer des impacts positifs pour les travailleurs de sa chaîne de valeur. À titre d'exemple, l'un des quatre piliers clés de la politique achats responsables consiste à favoriser l'inclusion sociale et contribuer au développement du tissu économique et social des territoires à travers les achats. Sur la base de ce pilier, des dispositifs sont mis en place sur le périmètre de la direction achats groupe lors des appels d'offres pour que le secteur de l'inclusion (secteur du travail protégé et adapté - STPA - et structures d'insertion par l'activité économique - SIAE) puisse répondre et accorder des lots dédiés à ces structures qui, de ce fait, constituent une part du panel fournisseurs du groupe sur le périmètre de la direction achats.

D'autres actions sont également mises en place de façon plus spécifique et ponctuelle, au regard des risques de certains marchés (ex. : santé et sécurité des travailleurs de la chaîne de valeur) :

- la mise en place de critères sociaux et environnementaux tout au long du processus d'appel d'offres dans le cadre de la consultation sur le marché des Centres de relation clients (CRC), et la vérification de l'offre technique présentée par les soumissionnaires via des visites de sites en France et hors Union européenne (Maroc, Bénin, Togo et Sénégal). Dès la signature des contrats, La Poste a diligenté un cabinet-auditeur indépendant pour réaliser des audits documentaires et sur sites de ses fournisseurs de CRC. Ces audits ont permis de s'assurer des aspects de conformité pour sécuriser les engagements pris par les fournisseurs (bénéfice d'une sécurité sociale, travail déclaré, conditions de travail). Ces audits ont constitué un préalable au choix des sites ;
- la mise en place d'un programme d'amélioration continue des conditions de travail des salariés sur un marché de prestations informatiques externalisées. Ce programme a été financé par un fonds Qualité de vie au travail (QVT), fonds alimenté par les pénalités contractuelles et abondé par les prestataires ;
- l'amélioration de la qualité de vie du personnel intérimaire : la mise en place de politiques de QVT et de pratiques plus responsables est demandée aux entreprises de travail temporaires

à partir de 2025, pour être en cohérence avec les attentes de La Poste. Il a également été demandé dans le cadre de la consultation de la catégorie d'achats Intérim, la prise en charge, par les attributaires, de jours de formation (facteurs, agents de tri et chargé de clientèle) ainsi qu'une enveloppe financière additionnelle pour les autres formations (sécurité, gestion des incivilités, gestion de la corruption...).

Ces éléments sont complétés par un système de gestion de suivi des délais de paiement⁽²⁾.

Sur le périmètre de la direction des achats groupe, la détermination des actions appropriées pour parer aux impacts négatifs est détaillée via le dispositif du *hub* e-conformité fournisseurs⁽³⁾. L'efficacité des actions sur le périmètre de la direction achats groupe est principalement suivie par le *hub* e-conformité et les audits, qu'ils soient documentaires ou sur site. Ils assurent une vérification régulière de la conformité des pratiques et l'application des mesures correctives. Par ailleurs, les différentes entités du groupe peuvent adhérer au contrat signé par la direction achats du groupe prévu sur trois ans, comme La Banque Postale SA, ou conduire des audits en toute autonomie.

Du côté de Geopost, le système de suivi et de gestion de la performance des sous-traitants couvre divers aspects clés, allant de la productivité à la sécurité. L'un des piliers de ce système est la santé et la sécurité au travail. En surveillant les taux liés à ces aspects, Geopost est en mesure de vérifier le bon fonctionnement de ses plateformes et de garantir des conditions de travail optimales pour ses collaborateurs et partenaires. Ces taux de santé et sécurité permettent d'identifier les domaines dans lesquels des améliorations peuvent être apportées et de maintenir un environnement de travail sécurisé et conforme aux normes en vigueur. Les données collectées permettent de suivre la performance des sous-traitants, d'anticiper et de résoudre les problèmes potentiels avant qu'ils n'affectent la qualité globale du service, notamment sur les sujets de santé et de sécurité mais également les questions relatives aux droits humains à travers le système d'alerte. Geopost a mis en place un système de suivi et de gestion de la performance au plus près des sous-traitants, géré par la ligne managériale de chaque entité. Ce système permet de suivre la performance des sous-traitants et d'anticiper grâce à une démarche d'écoute des éventuelles doléances signalées par les sous-traitants.

Chaque année, avec les principaux fournisseurs de la direction des achats groupe, des revues annuelles sont organisées pour suivre la relation contractuelle. Au cours de ces réunions, les fournisseurs peuvent remonter les potentiels impacts négatifs qui les affectent. Les audits réalisés chez les tiers fournisseurs et leurs conclusions sont suivis dans le cadre de la gouvernance du dispositif du *hub* e-conformité fournisseurs. Ces conclusions d'audit permettent au comité d'arbitrage de prendre des mesures proportionnées au regard des situations rencontrées.

La démarche du groupe La Poste en matière de remontée des incidents graves, notamment ceux liés aux droits humains, est encadrée par un processus piloté par la direction des risques du groupe et mis en application depuis le 1^{er} juin 2024 (en étroite collaboration avec la direction de la conformité qui est responsable du suivi des risques du devoir de vigilance). Ce dispositif vise à identifier et traiter de manière proactive les incidents significatifs, les incidents récurrents (qui atteignent sur l'année un nombre supérieur aux seuils de significativité des incidents unitaires) et les incidents de non-conformité. Chaque branche, filiale de premier rang ou direction fonctionnelle du siège est responsable de la collecte et du suivi des incidents qui surviennent dans son périmètre, afin de maîtriser les risques et de contribuer au pilotage du groupe, conformément à la procédure.

(1) Cf. section 4.3.4.2 « Mesures de prévention et d'atténuation des risques transverses à toutes les catégories d'achat » du plan de vigilance.

(2) Cf. section 3.1.4.2 « Gestion des relations avec les fournisseurs », paragraphe « Respect des délais de paiement ».

(3) Cf. section 3.1.4.2 « Gestion des relations avec les fournisseurs ».

Compte tenu de la mise en place récente de cette procédure, aucun problème ni incident grave lié aux droits humains n'a été signalé via ce dispositif en 2024. Le groupe réaffirme son engagement à maintenir une vigilance active en continu et à communiquer sur cette procédure de remontée des incidents auprès de ses différentes branches et filiales. Cette approche vise à garantir que tout risque éventuel soit détecté rapidement et que des mesures correctives adaptées soient mises en œuvre sans délai, renforçant ainsi la protection des droits humains fondamentaux.

Côté direction des achats groupe, les acheteurs et leur ligne hiérarchique sont responsabilisés quant aux impacts « droits humains et conditions de travail », avec le soutien du pôle Conformité et achats responsables. En complément, les acheteurs sont sensibilisés et formés à ces enjeux⁽¹⁾. Ce pôle travaille en collaboration avec les experts de la direction de la conformité groupe et de la direction de l'engagement sociétal.

Le hub e-conformité fournisseurs a nécessité d'importants investissements informatiques et humains pour répondre à la problématique et aux enjeux de la gestion des impacts matériels.

Un dispositif global de gestion des risques a été mis en place par le groupe intégrant les risques et dépendances liés aux travailleurs de la chaîne de valeur. Ce dispositif est encadré par la Charte de gestion des risques du groupe (dernière version datant de 2024) qui présente les principes en matière de gestion des risques applicable à l'ensemble des entités : La Poste maison mère, les holdings et filiales dont les comptes sont consolidés par intégration globale, et les entreprises contrôlées conjointement avec un autre groupe. Elle couvre également les activités critiques sous-traitées ou externalisées.

Pilotée par la direction des risques, la démarche de gestion des risques s'appuie sur une méthode commune à l'ensemble du groupe et un référentiel des risques unifié. Celui-ci fournit une vision claire et partagée des risques, permettant d'harmoniser le référentiel des risques des entités du groupe avec celui du groupe. Parmi les risques identifiés, le sujet des travailleurs de la chaîne de valeur est notamment pris en compte au travers de plusieurs catégories de risques opérationnels :

- risques sur l'exécution, livraison et gestion des processus (dont le risque de défaillance dans l'exécution de l'activité d'express) ;
- risques d'interruption d'activité (dont le risque d'indisponibilité des collaborateurs) ;
- risque lié aux tiers et à l'externalisation (dont les risques liés à la défaillance des fournisseurs, partenaires et prestataires) ;
- risque juridique (dont les risques de contentieux avec les fournisseurs et partenaires).

La cartographie des risques majeurs du groupe inclut en outre le risque de non-conformité en matière de devoir de vigilance.

Au-delà de l'identification des risques, les contrôles permanents mis en œuvre par le groupe et ses entités contribuent à l'évaluation de la maturité et de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques associés. Le dispositif de maîtrise du risque (DMR) est l'ensemble des moyens mis en œuvre pour maîtriser ou réduire le risque identifié. Il peut agir sur la maîtrise de la survenance du risque ou de ses impacts. Sa réalité et son efficacité justifient la différence d'évaluation entre le risque brut et le risque net. Le dispositif de maîtrise du risque intègre les plans de contrôle mis en œuvre au premier et au deuxième niveaux. Le plan de maîtrise des risques (PMR) est constitué d'un ensemble de mesures réalistes, structurées et cohérentes à engager en complément du DMR pour réduire le risque ainsi que d'un plan de contrôle si nécessaire.

En matière d'information et de reporting, la direction des risques groupe est en charge de rendre compte régulièrement des risques du groupe La Poste aux différentes instances de gouvernance, notamment au Comité exécutif et au Comité d'audit, émanation du Conseil d'administration, et plus largement, d'éclairer autant que de besoin ou sur demande des instances de gouvernance, sur des points de risques ou des thématiques d'intérêt particulières.

Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels [S2-5]

Dans le cadre de son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », actualisé en 2023, le groupe a défini des cibles qualitatives plutôt que quantitatives pour orienter le déploiement de la stratégie de ses quatre branches d'activités principales. Parmi ces objectifs, une attention particulière est portée à l'engagement social et environnemental de La Poste pour une transition juste, au plus près des territoires.

Plus spécifiquement et dans le cadre de son engagement à garantir le respect des droits fondamentaux sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, la direction des achats groupe (siège, BSCC et BGNP, hors filiales) a engagé une réévaluation stratégique de ses objectifs pour mieux répondre aux enjeux actuels, guidée par le nouveau cadre réglementaire de la CSRD⁽²⁾. Cette démarche vise à maintenir une ambition forte tout en s'assurant que les objectifs définis restent pragmatiques et réalisables.

La définition de ces objectifs et leur suivi sont réalisés en interne et n'impliquent pas de concertation avec des parties prenantes externes telles que des fédérations professionnelles, des ONG, des travailleurs de la chaîne de valeur ou leurs représentants. Cependant, la Direction des achats groupe est accompagnée par un prestataire externe spécialisé dans les achats responsables. Ce dernier apporte une expertise spécifique pour identifier les orientations de performance pertinentes.

3.1.3.3 Communautés affectées [S3]



Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique [ESRS-2 SBM-3]

Le groupe s'est doté d'une raison d'être en 2021. Celle-ci reflète l'identité du groupe, qui incarne un service public présent sur l'ensemble du territoire. La Cour des comptes constate par ailleurs qu'« en comparaison des autres opérateurs postaux européens, les missions de service public confiées au groupe La Poste sont à la fois plus nombreuses et plus exigeantes »⁽³⁾.

L'État français a en effet confié au groupe La Poste quatre missions de service public qui ont pour objectif de satisfaire des besoins non couverts par le marché, correspondant à des services d'intérêt économique général (SIEG) :

- le service universel postal ;
- la contribution à l'aménagement et au développement des territoires ;
- le transport et la distribution de la presse ; et
- la mission d'accessibilité bancaire.

Les trois premières sont portées par La Poste SA et la dernière par La Banque Postale.

(1) Cf. section 4.3.6 « Formation et sensibilisation ».

(2) Terme défini dans le glossaire, situé en fin de document.

(3) Source : « Les missions de service public du groupe La Poste », Cour des comptes.

Ces missions de service public bénéficient aux consommateurs et utilisateurs finaux des produits et services du groupe et jouent un rôle auprès de l'ensemble de la société et des territoires. Compte tenu du modèle original du groupe, les frontières entre ces deux catégories de parties prenantes sont poreuses. La Poste offre des services de proximité qui profitent à ses clients directs et à l'ensemble des communautés sur les territoires. En assumant cette double responsabilité, le groupe s'engage à préserver ses missions de service public, tout en assurant des services innovants et de qualité à ses clients.

Les missions de service public sont définies par la loi et leurs conditions d'exécution sont précisées dans le contrat d'entreprise renouvelé tous les cinq ans, qui lie La Poste et l'État et fixe les objectifs de qualité de service assignés à l'opérateur ainsi que le montant maximal des compensations dans le respect des règles européennes en matière d'aide d'État.

Les missions de service public sont soumises aux principes fondamentaux du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne et en particulier au droit européen de la concurrence dès lors que ces règles ne font pas obstacle à l'accomplissement de ces missions d'intérêt général. Une compensation financière peut, en l'occurrence, être octroyée aux entreprises chargées de la gestion d'un SIEG, en contrepartie des obligations de service public mises à leur charge, dès lors que cette compensation est nécessaire et proportionnée à la réalisation de la mission particulière d'intérêt général et à la viabilité économique du SIEG. Dans ce cadre, l'État verse au groupe La Poste des compensations couvrant une partie des coûts qu'il supporte au titre de l'exécution des quatre missions de service public qui lui sont confiées.

Suite à l'analyse de double matérialité, il est établi que les missions de service public génèrent des impacts directs sur certaines communautés spécifiques (les bénéficiaires directs des services offerts dans le cadre de ces missions) et des impacts indirects (des externalités positives) sur la société tout entière⁽¹⁾.

Du fait des externalités qu'elles génèrent, ces missions bénéficient à l'ensemble de la société française, en métropole et dans les territoires d'outre-mer. Plus précisément, les communautés affectées par les différentes missions de service public sont les suivantes.

Les émetteurs et les destinataires d'envois postaux (courrier et colis)

Particuliers, professionnels ou grandes entreprises (potentiellement toute la population française et tous les acteurs économiques) tirent parti du service universel postal. Ils ont accès à des services postaux de qualité, de manière permanente, à des tarifs abordables, en tout point du territoire. Ils bénéficient en particulier d'une collecte et d'une distribution du courrier et des colis 6 j/7, avec un haut niveau de qualité de service (défini comme un pourcentage minimal d'envois à acheminer dans les délais impartis, fixé par le ministre en charge des Postes⁽²⁾).

La population française et tous les acteurs économiques implantés sur le territoire national

De la même manière, cette communauté retire des bénéfices de la mission d'aménagement du territoire. Quel que soit l'endroit où un ménage ou une entreprise souhaite s'installer sur le territoire national, un point de contact postal est accessible dans un rayon de moins de 5 km ou 20 minutes en voiture.

Les éditeurs de presse agréés par la Commission paritaire des publications et des agences de presse (CPPAP) et les lecteurs abonnés

Ceux-ci sont les bénéficiaires directs de la mission de transport et de distribution de la presse ; néanmoins la société tout entière retire des bénéfices de l'exercice de cette mission dans la mesure où elle soutient le pluralisme et la liberté d'expression.

Les clients exclus du système bancaire traditionnel

Ils bénéficient de la mission d'accessibilité bancaire. La société tout entière en retire toutefois des bénéfices dans la mesure où l'inclusion bancaire génère des externalités positives auprès des parties prenantes interagissant avec les détenteurs d'un compte bancaire

Via ses activités et ses missions de service public, le groupe contribue activement au développement économique des territoires, à la cohésion sociale et territoriale et à la démocratie. Il offre à tous un accès à différents services (physique, par sa présence au cœur des territoires, et financier, par le caractère abordable des services fournis). De plus, il soutient la création d'emplois, collabore avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire et contribue au travers de La Banque Postale au financement des acteurs économiques et des collectivités locales.

Les résultats de l'analyse de double matérialité ont permis d'identifier les impacts positifs matériels suivants sur les communautés affectées :

- développement des territoires et renforcement des tissus économiques locaux à travers la création d'emplois directs et indirects ou les activités de financement ;
- accès à certains services dans les territoires isolés.

L'analyse a également mis en évidence un risque matériel : la compensation par l'État des missions de service public confiées à La Poste et la monétisation des produits et services qui en relèvent, sont insuffisantes pour couvrir les coûts et se traduisent par un reste à charge pour le groupe qui altère sa capacité à maintenir ses activités à long terme et par conséquent, à continuer à générer des externalités positives pour la société tout entière. Ce risque est traité par le groupe par la mise en place d'actions⁽³⁾ pour adapter les services fournis, dans le but de réduire le coût des missions de service public pour les pérenniser.

Politiques relatives aux communautés affectées [S3-1]

L'exercice des missions de service public confiées au groupe relève d'une obligation légale. Les modalités d'exécution de ces missions sont précisées dans un contrat d'entreprise pluriannuel. Elles ne relèvent pas de politiques élaborées unilatéralement par le groupe.

Jusqu'en 2020, trois des quatre missions (le transport et la distribution de la presse, la contribution à l'aménagement du territoire et la mission d'accessibilité bancaire) faisaient l'objet d'une compensation partielle de l'État. Depuis 2021, les quatre missions de service public sont partiellement compensées. Le montant des compensations est inférieur à la charge financière que ces missions représentent pour le groupe La Poste. À titre indicatif, les chiffres de 2024 n'étant pas encore arrêtés, en 2023, le montant cumulé des compensations versées par l'État à La Poste s'est élevé à 1 007 millions d'euros⁽⁴⁾ pour un coût s'élevant à 2 216 millions d'euros ; soit un reste à charge pour le groupe atteignant 1 209 millions d'euros.

(1) Les missions de service universel postal, de contribution à l'aménagement du territoire et de transport et distribution de la presse sont traitées dans la présente section, tandis que la mission d'accessibilité bancaire est abordée en 3.1.3.4 « Consommateurs et utilisateurs finaux [S4] ».

(2) Cf. arrêté du 7 septembre 2023 relatif aux objectifs de qualité de service fixés par La Poste pour 2023, 2024 et 2025 au titre de l'offre de service universel.

(3) Cf. paragraphe « Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions [S3-4] ».

(4) Dont, sur 2023, 645 millions d'euros comptabilisés en chiffre d'affaires des activités industrielles, cf. section 6.1 « États financiers », note 7.

Service universel postal⁽¹⁾

La directive européenne 97/67/CE du 15 décembre 1997 concernant les règles communes pour le développement du marché intérieur des services postaux de la Communauté et l'amélioration de la qualité du service, modifiée en 2002 et 2008, impose aux États membres de l'Union européenne d'instaurer un service universel postal et définit un socle minimal d'obligations.

Les dispositions communautaires relatives au service universel postal ont été transposées de manière extensive⁽²⁾ en droit français par la loi n° 2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales, complétée par la loi n° 2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales.

Les objectifs et les grands principes du service universel postal sont notamment stipulés dans l'article L. 1 du Code des postes et des communications électroniques (CPCE) qui indique que « le service universel postal concourt à la cohésion sociale et au développement équilibré du territoire. Il est assuré dans le respect des principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale. Il garantit à tous les usagers, de manière permanente et sur l'ensemble du territoire national, des services postaux répondant à des normes de qualité déterminées. Ces services sont offerts à des prix abordables pour tous les utilisateurs ».

Les obligations associées au service universel postal se matérialisent notamment par :

- une levée et une distribution 6 j/7 sur l'ensemble du territoire national⁽³⁾ des envois postaux figurant dans le catalogue du service universel postal ;
- des tarifs encadrés par un *price cap* pluriannuel⁽⁴⁾ défini par l'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse (Arcep) et péréqués⁽⁵⁾ lorsqu'il s'agit d'envois domestiques égrenés ;
- ainsi que des critères d'accessibilité au réseau des points de contact de La Poste.

Aménagement du territoire⁽⁶⁾

La loi du 2 juillet 1990 a confié à La Poste une mission de service public de contribution à l'aménagement du territoire, au travers de son réseau de points de contact. Par le maintien d'un service public postal de proximité, cette mission concourt à la cohésion sociale et territoriale.

La norme d'accessibilité aux services postaux est fixée par la loi de telle sorte que « sauf circonstances exceptionnelles, pas plus de 10% de la population de chaque département ne doit se trouver éloignée de plus de cinq kilomètres et de plus de vingt minutes de trajet automobile, [...] des plus proches points de contact de La Poste ». De plus, le réseau de La Poste « compte au moins 17 000 points de contact répartis sur le territoire en tenant compte des spécificités de celui-ci »⁽⁷⁾.

Cette mission consiste en pratique pour La Poste à maintenir un maillage territorial complémentaire à celui requis par sa mission de service universel postal, afin d'assurer l'accessibilité de ses services dans les territoires les plus fragiles (zones rurales et de montagne, quartiers prioritaires de la politique de la ville, départements d'outre-mer). À fin 2024, le réseau postal comprenait 6 606 bureaux de poste et 10 290 points partenaires. La norme d'accessibilité est respectée dans 96 départements⁽⁸⁾, avec un taux supérieur à 90%. Au niveau national, le taux d'accessibilité s'établit à 96,99%.

Ces trois missions de service public permettent ainsi à l'ensemble des personnes vivant sur le territoire national, sans distinction, d'accéder à des services postaux de qualité, à la presse écrite, ainsi qu'à un certain nombre de services publics offerts dans les points de contact postaux, y compris dans les territoires les plus isolés. Elles contribuent au développement des territoires, renforcent le tissu économique local et la cohésion sociale.

Le groupe est responsable de leurs mises en œuvre, sous le contrôle de ses autorités de tutelle nationales (le ministère de l'Économie), du régulateur sectoriel (l'Arcep) et de la Commission européenne. Dans le respect du cadre législatif et réglementaire en vigueur, le groupe met en place des actions afin d'adapter ses services aux attentes des usagers en constante évolution et de garantir la soutenabilité financière et la pérennité de ses missions de service public en optimisant ses moyens de production⁽⁹⁾.

L'exécution de la mission d'aménagement du territoire donne lieu à des interactions et un dialogue avec les élus au cœur des territoires et à l'échelon national. Le groupe échange de manière régulière avec les instances locales pour s'assurer de sa bonne mise en œuvre et du respect des obligations réglementaires fixées par l'État.

Concernant les autres missions de service public confiées à La Poste, des échanges réguliers ont lieu avec le gouvernement et les services de l'État (Direction générale des entreprises, Agence des participations de l'État, Direction générale des médias et des industries culturelles, etc.). De plus, le Président-directeur général du groupe rend régulièrement compte des activités du groupe et de ses impacts sur la société tout entière, devant les députés et les sénateurs.

Enfin, des interactions⁽¹⁰⁾ ont lieu avec les usagers afin d'évaluer leur satisfaction et faire remonter d'éventuelles réclamations (enquêtes de satisfaction, calcul d'un *Net Promoter Score* transactionnel[®], etc.).

Transport et distribution de la presse⁽¹¹⁾

La mission historique de transport et de distribution de la presse confiée au groupe La Poste a été confirmée par la loi du 9 février 2010. Sa finalité consiste, aux termes des articles L. 4 et R. 1-1-17 du CPCE, à « favoriser le pluralisme, notamment celui de l'information politique et générale » par le biais de tarifs préférentiels homologués par le ministre de l'Économie, inférieurs aux tarifs postaux habituels pour des prestations équivalentes, accordés aux éditeurs de presse agréés par la CPPAP.

(1) Cf. section 1.6.1 « Service universel postal ».

(2) Les obligations nationales vont au-delà des obligations minimales fixées par la directive.

(3) Territoire métropolitain, départements d'outre-mer, Saint-Martin, Saint-Barthélemy et Saint Pierre-et-Miquelon.

(4) La hausse moyenne des tarifs des offres relevant du service universel postal est plafonnée (elle ne peut excéder un certain pourcentage sur la période de l'encadrement). Dans ce cadre, La Poste est libre d'organiser l'évolution de ses prix. L'Arcep émet un avis public sur les tarifs de chaque produit et s'assure que les modalités de l'encadrement tarifaire pluriannuel sont respectées.

(5) Tarifs identiques quelle que soit la distance parcourue par l'objet.

(6) Cf. section 1.6.2 « Aménagement du territoire ».

(7) Source : contrat de présence postale 2023-2025.

(8) Dans cinq départements métropolitains cette norme n'est pas atteinte. Le résultat est toutefois proche des attentes dans les départements des Ardennes (89,6%), de la Haute-Marne (89,6%), de la Lozère (89,3%) et de la Meuse (89,1%). Le département du Gers reste en deçà avec 82,1% en raison des particularités de ce territoire. Ces situations sont soit temporaires (cessation d'activités d'un partenaire), soit un choix partagé (les élus pouvant préférer le maintien d'un bureau de poste plutôt que la création de deux partenariats). Dans les départements d'outre-mer, toutes les communes disposent d'au moins un point de contact, à l'exception de la Guyane où seule une commune sur 22 ne dispose pas de point de contact.

(9) Cf. paragraphe « Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions [S3-4] ».

(10) Cf. paragraphes « Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts [S3-2] » et « Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations [S3-3] ».

(11) Cf. section 1.6.3 « Transport et distribution de la presse ».

Cette mission est assurée 6 j/7 sur l'ensemble du territoire national, notamment dans les zones rurales et peu denses, dans des conditions qui garantissent l'égalité de traitement des usagers et un haut niveau de qualité de service.

Ce dispositif constitue l'un des principaux mécanismes de soutien à la presse écrite papier : plus de 5 000 titres de presse en bénéficient. Avec plus de 500 millions d'exemplaires de journaux et revues périodiques transportés et distribués en 2024 dans le cadre de la mission, La Poste est en 2024 le premier canal de diffusion de la presse avant le portage⁽¹⁾ et le réseau de vente au numéro.

Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions [S3-4]

Les actions mises en œuvre par La Poste visent à s'adapter et à répondre aux besoins de la population en constante évolution (pour maximiser ses impacts positifs) et à garantir la soutenabilité financière et la pérennité de ses missions de service public (pour minimiser les risques). Confronté à la baisse des volumes de courrier et à la moindre fréquentation des bureaux de poste, le groupe alerte les pouvoirs publics ; des mesures sont régulièrement prises pour adapter les services fournis et tenter de réduire le coût des missions de service public dans le but de les pérenniser.

Service universel postal

Compte tenu de l'évolution des usages postaux et de la baisse structurelle des volumes du courrier, malgré les économies de charges et les efforts d'adaptation et de réorganisation portés par La Poste, le service universel postal est structurellement déficitaire depuis plusieurs années. Fort de ce constat et des propositions de M. Jean Launay, missionné par le ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, M. Bruno Le Maire⁽²⁾, le Premier ministre a annoncé le 22 juillet 2021, lors du Comité de suivi de haut niveau du contrat d'entreprise, plusieurs mesures visant à adapter le service universel postal aux nouveaux usages de communication et d'échanges, à garantir sa pérennité et à préserver son caractère abordable.

Dans ce contexte, La Poste a déployé en 2023 une nouvelle gamme courrier : centrée sur une offre distribuée en J+3, elle inclut un éventail d'offres qui couvre la variété des besoins des usagers (envois courants, envois urgents, envois importants). Dès sa première année d'existence, la nouvelle gamme courrier est entrée dans les usages des Français, à l'image de la Lettre verte en J+3 qui représente désormais près de 98% des courriers émis par les particuliers.

Plus fiable (en 2024, 95% des Lettres Vertes ont été distribuées en J+3, conformément à l'objectif de qualité de service fixé par l'arrêté ministériel), et plus respectueuse de l'environnement (réduction du nombre de liaisons quotidiennes de transport extra-régional qui se traduit par une réduction des émissions de CO₂), la nouvelle gamme courrier contribue aussi à la maîtrise des charges du service universel postal en permettant à La Poste d'adapter ses organisations et son outil de production.

En outre, pour minimiser la dégradation de l'équilibre économique du service universel postal, La Poste augmente régulièrement ses tarifs dans le respect de l'encadrement tarifaire décidé par l'Arcep (en moyenne de +8,3% en 2024), en veillant à ce qu'ils restent

abordables (compte tenu de l'évolution des usages, le budget moyen des ménages consacré aux dépenses postales tend à diminuer et est évalué à 32,49 euros en 2024 par l'Arcep).

Contribution à l'aménagement et au développement du territoire, à la cohésion sociale

Face à la baisse de la fréquentation des points de contact, La Poste continue d'adapter son réseau, en diversifiant les formats des points de contact postaux, tout en restant fortement présente sur tout le territoire, notamment dans les zones rurales et les quartiers de la politique de la ville (QPV).

Le réseau de La Poste est constitué de bureaux de poste gérés en propre qui offrent l'ensemble des prestations de courrier, de colis, de services financiers et des produits tiers et de points de contact gérés en partenariat, soit avec des collectivités locales, soit avec des commerçants, qui assurent l'essentiel des produits et prestations en matière de courrier-colis ainsi que des services de « dépannage financier », dans le cadre d'une convention entre La Poste et le partenaire. Faisant suite à la création des maisons de services au public (MSAP) en 2015, en appui de la politique publique mise en œuvre par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), La Poste a intégré en 2019 des France Services au sein d'une partie de ses bureaux de poste⁽³⁾. Avec le même objectif d'accessibilité des services aux usagers, le déploiement de facteurs-guichetiers dans les zones rurales est plébiscité par les usagers, les élus et les agents. En effet, ces deux dispositifs renforcent le lien avec la population, tout en mutualisant les moyens dans le cadre du schéma départemental d'amélioration de l'accessibilité des services au public copiloté par la préfecture et le Conseil départemental.

Cette diversification des formes de présence permet, d'une part, de mieux répondre aux attentes des clients et usagers (élargissement des horaires d'ouverture, ouverture à de nouveaux partenaires, implantation dans des lieux de vie ou de passage, etc.) et d'autre part, pour La Poste, de rechercher une meilleure efficacité économique et sociale.

Au-delà de la diversification des formes de présence, des dispositifs sont déployés afin de simplifier la relation des usagers aux services publics, notamment dans les territoires isolés. Par exemple, un dispositif numérique est déployé dans les La Poste Agences Communales/Intercommunales (LPACI) pour un public situé en milieu rural et périurbain. Ce dispositif a pour objectif de faciliter l'accès au numérique et les démarches en ligne via la mise à disposition d'îlots numériques et tablettes dans les LPAC. À fin 2024, il existe 7 153 LPAC, dont 3 859 équipées d'îlots numériques parmi lesquels 2 618 avec des tablettes.

De même, en soutien au commerce de proximité, dans des territoires peu ou très peu denses comme les zones rurales, l'objectif est de donner à nos partenaires La Poste Relais les moyens de développer leur activité et leur qualité de service en optimisant leur formation, en augmentant leur visibilité, en dynamisant leur offre et en travaillant la satisfaction client.

Par sa présence et ses activités, le groupe La Poste contribue au développement du tissu économique local, à la création d'emplois en soutenant les acteurs économiques des territoires.

L'étude d'impacts socio-économiques des activités du groupe La Poste en France en 2023-2024, réalisée avec l'expertise de l'agence Utopies, met en évidence le rôle majeur de l'entreprise dans le soutien au développement économique local. Selon cette étude d'impacts socio-économiques, les sept entités du groupe La Poste évaluées⁽⁴⁾ soutiennent environ 426 000 emplois.

(1) Terme défini dans le glossaire, situé à la fin du document.

(2) https://www.economie.gouv.fr/files/files/2021/Rapport_final_Jean_Launay_27052021.pdf?v=1706190079.

(3) Le réseau des structures labellisées, animé en collaboration avec la Banque des Territoires, a pour objectif de faciliter l'accès aux services publics et aux démarches administratives au plus près des territoires, notamment dans les zones rurales. Cela se traduit par la création de guichets dédiés aux opérations administratives dans les bureaux de poste. Fin 2024, le réseau France Services compte près de 2 790 guichets/implantations, dont 414 sont installés dans des bureaux de poste.

(4) La Poste SA, La Banque Postale SA, La Poste Immobilier, Viapost, DPD France, CNP Assurances France, Mediaposte et BPO IS.

L'entité La Poste SA est responsable de la majeure partie des impacts, en particulier via la branche Services-Courrier-Colis qui comprend les activités liées aux services de proximité et à l'e-commerce. Toutes les régions bénéficient de l'impact de l'activité du groupe, avec un plus fort impact en Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelle-Aquitaine. Le groupe permet également de soutenir les emplois dans les territoires grâce à une politique achats orientée vers les fournisseurs locaux, dont 80% sont des start-up, des TPE-PME ou ETI.

Pour accroître son impact au niveau territorial, le groupe La Poste construit des alliances locales avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS), afin de réduire les fragilités dans les territoires et faire émerger de nouveaux moteurs de développement économiques locaux. Cette approche s'incarne dans l'initiative Alliance dynamique créée en 2014, qui vise à faire émerger et valoriser des partenariats avec des structures de l'ESS. De nombreuses actions ont, indirectement ou directement, un impact majeur sur le développement socio-économique des territoires et l'inclusion (bien-vieillir, achats responsables, économie circulaire, lutte contre l'illettrisme et l'illectronisme). Ces partenariats, encadrés par la Charte de l'Alliance dynamique, sont articulés autour des quatre engagements sociétaux de La Poste et sont de différentes natures :

- co-construction de services commercialisés aux collectivités ou aux bénéficiaires finaux ;
- achats de prestations auprès des acteurs du handicap et de l'insertion par l'activité économique. Ils contribuent à faire travailler des personnes au chômage de longue durée, des jeunes sans diplôme, des seniors et des personnes en situation de handicap. Le montant des achats auprès du secteur inclusif (SIAE et STPA) en 2024 est de 55,7 millions d'euros ;
- innovation sociale avec des partenariats liés à nos missions d'intérêt général. Des associations partenaires interviennent par exemple dans des bureaux de poste situés dans les QPV pour accompagner les clients en difficulté à réaliser leurs opérations postales de base ;
- mécénat via de la mise à disposition de ressources, du don d'équipements du mécénat de compétences.

Le groupe a également un impact sur le développement des territoires au travers de ses activités de financement des collectivités locales, associations et du secteur économique local.

La Banque Postale, via la Banque des Entreprises et du Développement Local (BEDL), met en œuvre des initiatives stratégiques et des actions concrètes visant à maximiser les impacts positifs pour les communautés affectées et s'engage en faveur des collectivités locales et du tissu associatif local. La Banque Postale entretient le lien avec les acteurs du secteur public local via son Comité d'orientation des finances locales, composé d'élus, d'anciens parlementaires et d'experts. Ce comité est chargé d'une mission de prospective, d'observation et de conseil : appréciation des risques, veille, proposition de nouveaux services, etc.

La Banque Postale dispose de 25% de parts de marché auprès des collectivités locales. Elle s'appuie sur une offre globale allant de la gestion des flux et des placements (solutions d'encaissement des loyers, Livret A...) jusqu'aux solutions de financement à court et long terme, bancaires et obligataires :

- offre de financements responsables ;
- offre de prêts sociaux à destination des collectivités locales ;
- Subzen, service d'accompagnement à la recherche et à la gestion de subventions, de manière à optimiser le plan de financement des collectivités locales.

Par ailleurs, La Banque Postale, via sa BEDL, soutient activement les collectivités locales (communes, départements, régions) en leur proposant des financements stratégiques pour moderniser leurs infrastructures essentielles et renforcer leur résilience. Ces actions visent à maximiser les impacts positifs pour les territoires et leurs populations, tout en favorisant la transition écologique :

- modernisation des infrastructures publiques : financement de projets pour rénover les écoles, moderniser les équipements municipaux et améliorer les transports publics ;
- mobilité durable : soutien aux projets de transports publics bas-carbone tels que les bus électriques et tramways ; aménagement d'infrastructures cyclables pour favoriser les mobilités douces ;
- transition énergétique : accompagnement des projets de rénovation énergétique des bâtiments administratifs locaux ; financement de solutions d'énergies renouvelables comme l'installation de panneaux solaires ou de parcs éoliens ;
- réduction des fractures territoriales : fléchage des financements vers des zones rurales ou enclavées pour combler les disparités territoriales.

En plus des collectivités locales, La Banque Postale accompagne d'autres acteurs clés du secteur public local pour garantir des services essentiels aux populations.

Hôpitaux et établissements médico-sociaux

- Plan Ségur de la Santé : financement de projets de modernisation des hôpitaux publics et des établissements de santé pour garantir un meilleur accès aux soins, en particulier pour les populations vulnérables.
- Soutien au développement d'infrastructures pour les EHPAD et autres établissements médico-sociaux publics et privés à but non lucratif.

Logement social

Banque de référence des bailleurs sociaux (huit bailleurs sociaux sur dix), La Banque Postale finance 90% du parc social, représentant plus de 5,9 millions de logements sociaux. Ces financements permettent de répondre aux besoins croissants en logements abordables et la positionnent comme la deuxième Banque commerciale du marché Habitat Social.

Associations

Financement des activités des associations gestionnaires dans les domaines de l'inclusion sociale, de la santé et de la protection sociale.

Solutions innovantes pour répondre aux besoins spécifiques des territoires

La Banque Postale propose des outils financiers structurés, adaptés aux spécificités et à la diversité des projets portés par les collectivités locales et le secteur public local :

- Crédit-bail immobilier : financement d'équipements publics tels que des écoles, hôpitaux ou centres culturels ;
- *leasing* mobilier : financement d'équipements professionnels pour les collectivités ou les établissements publics, répondant à des besoins opérationnels spécifiques ;
- affacturage : solution pour améliorer la trésorerie des acteurs locaux, leur permettant de gérer leurs flux financiers avec plus de flexibilité.

Titrisation des actifs

La Banque Postale propose la mobilisation des portefeuilles de créances pour libérer des capacités financières et permettre aux acteurs locaux de réinvestir dans leurs projets prioritaires.

Suivi et contrôle de la mise en œuvre et de l'efficacité des missions de La Poste

L'exécution des quatre missions de service public confiées à La Poste donne lieu à un suivi et à un contrôle de leur mise en œuvre et de leur efficacité au niveau :

- des instances de gouvernance et de suivi internes au groupe (Conseil d'administration, Comité des missions de service public, etc.) ;
- des instances de gouvernance et de suivi externes (Comité de suivi de haut niveau du contrat d'entreprise, etc.) ;
- du régulateur sectoriel (Arcep) ;
- des directions rattachées au ministère de l'Économie (Direction générale des entreprises, Agence des participations de l'État, Direction du budget), de la Culture (Direction générale des médias et des industries culturelles) ;
- de la Commission européenne (Direction générale de la concurrence, Direction générale du marché intérieur, de l'industrie, de l'entrepreneuriat et des PME, etc.).

Concernant la mission de transport et de distribution de la presse, La Poste s'engage sur des objectifs élevés de qualité de service de la distribution. La Poste fait réaliser par un institut de sondage indépendant une mesure des délais moyens de distribution pour différentes familles de presse (presse quotidienne et assimilée, presse magazine urgente, presse non urgente J+4 et presse économique J+7). Des indicateurs synthétiques mensuels de qualité de service nationale sont produits dans le cadre de ces travaux et publiés sur le site Internet www.presse-poste.fr.

Concernant la mission de service universel postal, La Poste est tenue de respecter un haut niveau de qualité de service correspondant à un pourcentage minimal d'envois qui doit être acheminé dans les délais impartis. Les objectifs de qualité de service sont fixés par le ministre en charge des Postes⁽¹⁾ et en cas de non-atteinte de ces objectifs, La Poste s'expose à des sanctions financières. Chaque année, La Poste publie un tableau de bord⁽²⁾ avec des indicateurs de qualité de service, de satisfaction client, de taux de réclamation, etc.⁽³⁾ Elle contribue également aux observatoires mis en place par l'Arcep relatifs aux marchés postaux et de la presse⁽⁴⁾.

L'ensemble des postiers de La Poste SA, ainsi que l'appareil industriel de l'entreprise (points de contact postaux, plateformes industrielles, parc de véhicules, etc.), jouent un rôle essentiel dans l'exécution des missions de service public. Une partie des ressources de La Banque Postale y contribue également. Sans ces missions de service public, le réseau de points de contact serait considérablement réduit, l'appareil industriel redimensionné (à la baisse) et le nombre de postiers réduit. Les moyens financiers dédiés aux missions de service public correspondent au montant total des coûts nets associés à leur exécution. Les décisions de la Commission européenne validant, au regard de la doctrine communautaire des aides d'État, les compensations versées par l'État français à La Poste en contrepartie de ses missions de service public, détaillent les moyens mobilisés pour remplir ces missions et les coûts financiers qu'elles engendrent⁽⁵⁾.

Transport et distribution de la presse

Le service public du transport postal de presse est confronté, comme les autres canaux de diffusion de la presse imprimée, à une baisse structurelle des trafics. Les équilibres économiques de ce service public se trouvent donc fortement dégradés, en dépit des gains de performance réalisés par La Poste et de la contribution de l'État.

Face à cette situation, l'État a impulsé une réforme des tarifs postaux et du régime d'aides à la distribution de la presse qui s'est traduit par un protocole d'accord entre La Poste, l'État, les trois principales organisations représentatives des éditeurs de presse et l'Arcep, signé le 14 février 2022. Il définit un nouveau cadre pour la distribution de la presse abonnée par postage et par portage jusqu'à fin 2026 afin de consolider et pérenniser un service public du transport postal de la presse à tarif privilégié sur l'ensemble du territoire (en instaurant une grille tarifaire unique et en plafonnant les hausses de tarifs à 2,0%). Il vise aussi à garantir aux éditeurs davantage de liberté, de qualité et de prévisibilité pour la distribution de leurs publications aux abonnés.

Dès son entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2023, La Poste a mis en œuvre les engagements pris dans le cadre de ce protocole mais les résultats attendus de la réforme ne se sont pas matérialisés dans les faits. Dans un contexte macro-économique bouleversé, les bascules vers le portage ne se sont pas produites laissant à La Poste des volumes de presse à distribuer plus importants que prévu. De plus, l'encadrement des hausses tarifaires prévues dans l'accord n'a pas permis à La Poste d'ajuster les tarifs au niveau de l'inflation. Ces deux derniers facteurs ont contribué à dégrader le déficit de la mission.

Pour renouer avec l'exigence d'équilibre économique du service public postal de transport et distribution de la presse, La Poste défend l'idée d'un déplafonnement de ses tarifs et la mise en place de hausses annuelles différenciées au regard des coûts engendrés.

Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, au développement des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels [S3-5]

Les objectifs liés aux missions de service public sont fixés par la loi et précisés dans le contrat d'entreprise qui lie La Poste à l'État. Les communautés affectées y sont indirectement associées, puisque ces objectifs découlent de textes législatifs adoptés par l'Assemblée⁽⁶⁾.

Conformément aux dispositions du Contrat d'entreprise, la satisfaction client est prise en compte dans la mesure de la performance du service universel postal, en complément des objectifs de qualité de service fixés par arrêté du ministre chargé des Postes, mentionnés plus haut. Cette satisfaction client est mesurée grâce au calcul d'un indicateur : le NPS⁽⁷⁾, mesuré après interaction entre La Poste et l'un de ses clients. Publié pour la première fois en 2018 dans le tableau de bord du service universel postal, le NPS global s'est accru de 30 points depuis 2018⁽⁸⁾.

(1) Cf. arrêté du 07/09/2023 relatif aux objectifs de qualité de service fixés par La Poste pour 2023, 2024 et 2025 au titre de l'offre de service universel.

(2) « La Poste, prestataire du service universel postal en France », La Poste Groupe.

(3) <https://www.lapostegroupe.com/fr/service-universel-postal>.

(4) <https://www.arcep.fr/cartes-et-donnees/nos-publications-chiffrees/observatoire-courrier-colis/marches-courrier-colis-activites-connexes-france-2023.html>.

(5) Décision de la Commission du 06/04/2018 dans le cas SA.49469 (2018/N) – Compensation de la mission d'aménagement du territoire en faveur de La Poste pour la période 2018-2022 ; Décision de la Commission du 05/12/2022 dans le cas SA.102817 (2022/N) – Service d'intérêt économique général – Mission de transport et de distribution de la presse pour la période 2023-2026 ; Décision de la Commission du 24/10/2017 dans le cas SA.57570 (2021/N) – Mission d'accessibilité bancaire pour la période 2021-2026 ; Décision de la Commission du 07/12/2023 dans le cas SA.100746 (2023/NN) – Aide d'État à La Poste en contrepartie du service universel postal au titre des années 2021-2025.

(6) Cf. paragraphe « Politiques relatives aux communautés affectées [S3-1] ».

(7) Terme défini dans le glossaire, situé en fin de document.

(8) Cf. section 3.1.3.4 « Consommateurs et utilisateurs finaux », paragraphe « Pratiques commerciales et qualité de services ».

Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts [S3-2]

Aménagement du territoire

La mission d'aménagement du territoire est régie par le contrat de présence postale territoriale. Ce contrat tripartite est signé conjointement par l'État, l'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité (AMF) et le groupe La Poste. Il fixe les lignes directrices de gestion du fonds postal national de péréquation territoriale destiné à financer la mission d'aménagement du territoire. À ce titre, le contrat conforte un mode de répartition des ressources qui tient compte des besoins différenciés des territoires en priorisant les zones rurales, les zones de montagne, les QPV et les territoires d'outre-mer. Ce système de pondération permet d'octroyer des financements plus importants aux territoires les plus fragiles.

La mission d'aménagement du territoire fait l'objet d'une concertation régulière avec les élus locaux. En effet, la gouvernance du contrat de présence postale institutionnalise un dialogue permanent entre l'État, l'AMF et le groupe La Poste au sein de l'Observatoire national de la présence postale (ONPP)⁽¹⁾ et des Commissions départementales de présence postale territoriale (CDPPT). Le dialogue avec les collectivités est donc porté au plus haut niveau conjointement par le Président-directeur général du groupe et le Président de l'AMF.

Chaque département dispose de sa CDPPT, au sein de laquelle les représentants des maires, des élus du département et de la région jouent un rôle actif. Organes d'écoute et d'arbitrage au sein desquels les maires peuvent soumettre des recours concernant l'évolution de la présence postale dans leurs communes, les CDPPT garantissent une gestion décentralisée et une réponse adaptée aux besoins spécifiques des territoires, en affectant une part de l'enveloppe départementale du fonds de péréquation au financement de travaux dans les bureaux de poste, de transformation de points de contact ou encore d'actions de soutien aux populations locales en situation de fragilité (médiation sociale) dans le respect des engagements pris au niveau national. Chaque année, un bilan des financements et des actions menées au niveau départemental sont réalisés.

Au niveau national, l'ONPP, composé de représentants de l'État, de La Poste, de parlementaires et d'élus locaux⁽²⁾, prend en charge le suivi de l'exécution du contrat de présence postale territoriale. Il suit l'emploi des ressources du fonds de péréquation, les actions des CDPPT, ainsi que l'évolution du réseau postal. Au-delà de son rôle de suivi et d'évaluation des mesures prises, cet observatoire joue un rôle de prospective, en promouvant des solutions innovantes pour adapter le service postal aux réalités changeantes des territoires. Les membres de l'ONPP se réunissent *a minima* trois fois par an.

En parallèle, La Poste maintient un dialogue permanent avec ses autorités de tutelle et de régulation (le ministère de l'Économie et des Finances et l'Arcep), et toutes les parties prenantes concernées par la bonne exécution de ses missions de service public. Par exemple, le Président-directeur général organise tous les mois un moment d'échange avec les parlementaires. Au plus près du terrain, les délégués régionaux de La Poste assurent une véritable interface entre le groupe et l'ensemble des acteurs politiques, économiques, sociaux, culturels, etc. de leur région et le Président-directeur général va à la rencontre des usagers, des élus et des postiers, chaque semaine.

Ce dialogue entre La Poste et les représentants des communautés affectées par le groupe (élus, associations de consommateurs, etc.), garantit la qualité des services rendus à la société tout entière.

De manière transverse, le groupe La Poste mène régulièrement des enquêtes auprès des élus, des usagers et des postiers afin d'évaluer leur satisfaction et de faire remonter les irritants potentiels. Les élus ont la possibilité de saisir le Président de l'ONPP de tout sujet. Ils sont enfin consultés à l'occasion de la préparation de chaque contrat de présence postale afin d'effectuer un bilan du contrat en cours et d'exprimer leurs attentes pour le prochain.

Deux études sont prévues par le contrat de présence postale. La première étude mesure la qualité du réseau et du service résultant de la mise en œuvre du contrat de présence postale. Cette étude est menée par un organisme indépendant. Elle évalue :

- le niveau de satisfaction des élus, des usagers, des agents et des partenaires commerçants, avec un focus particulier sur les QPV et l'outre-mer ;
- le niveau de connaissance des formes de présence postale (bureaux de poste dont facteurs-guichetiers, LPAC, La Poste Relais, France Services Postale) ; et
- le ressenti sur les services publics du territoire.

La deuxième étude mesure la qualité du dialogue territorial et le respect des règles de concertation prévues par le contrat de présence postale. Elle concerne les communes ayant connu une transformation d'un ou plusieurs points de contact. Les maires sont consultés sur le respect des règles et sur la qualité du dialogue territorial. Les Présidents de CDPPT sont invités à faire remonter leurs analyses sur le respect du contrat et plus généralement leur avis sur le déroulement du contrat.

Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations [S3-3]

Dans le cadre de ses missions de service public, La Poste met en œuvre plusieurs procédures afin de répondre aux difficultés que peuvent rencontrer les communautés affectées, tout en assurant un dialogue direct avec ces dernières. Ces procédures permettent non seulement de remédier à d'éventuels problèmes, mais aussi d'offrir des canaux de communication accessibles aux communautés affectées pour faire part de toute préoccupation.

Les canaux de communication⁽³⁾ ouverts aux utilisateurs et citoyens pour faire part de leurs préoccupations, notamment sur la mise en œuvre des missions de service public, sont multiples et gratuits pour l'ensemble des bénéficiaires de services du groupe La Poste, autant en format physique que digital.

Un dispositif d'alerte J'alerte l'Arcep a également été mis en place par le régulateur postal, permettant aux consommateurs de signaler directement tout problème relatif aux services postaux. Ce système renforce l'engagement de La Poste à traiter rapidement et efficacement les préoccupations des usagers.

(1) Terme défini dans le glossaire, situé en fin de document.

(2) L'Observatoire est très précisément composé de 28 membres : six membres désignés par l'État, six membres désignés par l'AMF, six membres désignés par La Poste, six membres parlementaires désignés par la Commission supérieure du numérique et des postes, deux membres désignés par Régions de France, parmi les conseillers régionaux membres des CDPPT et deux membres désignés par l'Assemblée des départements de France, parmi les conseillers départementaux membres des CDPPT.

(3) Cf. section 3.1.3.4 « Consommateurs et utilisateurs finaux [S4] », dispositif Boucle courte permettant aux bénéficiaires des missions de service public de faire part de leurs réclamations directement auprès des postiers, comme expliqué dans les paragraphes « Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts [S4-2] » et « Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations [S4-3] ».

Pour les litiges qui ne peuvent être résolus via les canaux habituels, le médiateur de la consommation du groupe La Poste⁽¹⁾ peut être sollicité pour traiter et résoudre les réclamations remontées par les bénéficiaires des missions de service public.

Plus particulièrement sur sa mission de service universel postal, La Poste s'engage à fournir une information transparente sur les

modalités de réclamation et les conditions de dédommagement⁽²⁾. Afin d'assurer un suivi rigoureux de la qualité de ses services, le tableau de bord du service universel postal est publié chaque année, incluant des données sur le nombre de réclamations et la manière dont elles ont été traitées.

3.1.3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux [S4]

Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique [ESRS 2 SBM-3]

Le groupe La Poste a construit un modèle multiactivité porté par plusieurs branches et proposant quatre familles de produits et services : ses activités de courrier et colis, ses services numériques, ses services de bancassurance (via La Banque Postale) et ses services de proximité.

Le groupe adresse des millions de clients particuliers ou professionnels, pouvant accéder aux produits et services grâce à son réseau de proximité humaine et numérique. La présente section, conformément à l'ESRS S4, concerne les clients des produits et services du groupe (client des produits physiques, souscrivant à des contrats, expéditeurs, etc.) ainsi que les utilisateurs finaux (bénéficiaires tiers de contrats, destinataires de courriers ou colis, utilisateurs finaux des produits physiques...).

La raison d'être du groupe reflète sa volonté d'assurer une qualité de service exemplaire, dans le respect des droits de ses clients et utilisateurs, et de transformer ses activités afin de répondre aux attentes de la société en développant de nouveaux services. Cette volonté est également reflétée dans le plan stratégique 2030. La satisfaction client en est un des leviers d'action clé : « Servir les clients au plus haut niveau de qualité, rester l'intermédiaire privilégié du client et conquérir de nouvelles clientèles ».

La gestion des risques et impacts matériels liés aux consommateurs et utilisateurs finaux (voir détail ci-dessous) est donc intégrée aux dispositifs définis par le groupe et ensuite déclinée dans les branches et au plus près des clients et de leurs attentes, dans une logique de subsidiarité.

L'analyse de double matérialité réalisée en 2024 a mis en lumière des impacts et risques matériels liés aux consommateurs et utilisateurs finaux qui sont les suivants⁽³⁾ :

- pratiques commerciales et qualité de service :
 - impact : accès à un service continu et de qualité pour l'ensemble des clients,
 - risque de réputation et perte de parts de marché en raison de l'inadéquation ou de l'incapacité à adapter nos offres aux tendances du marché,
 - risque de non-conformité et d'atteinte à la réputation lié au manque de transparence et aux pratiques commerciales ou marketing abusives ;
- services de proximité et nouveaux services :
 - impact : amélioration des conditions de vie grâce aux services d'accompagnement de populations fragiles telles que les publics âgés et précaires,
 - impact : accessibilité bancaire ;

- cybersécurité, gestion de l'IA et confiance numérique :
 - impact : sécurité et intégrité des données clients (dont bases de données, secret des correspondances, solutions IA),
 - impact : transparence (sur l'usage d'un système d'IA, son fonctionnement et communication sur les incidents éventuels) et fiabilité des outils et solutions logiciels (dont réduction des biais potentiels),
 - risque : cyberattaques mettant en péril la continuité des opérations et la sécurité des données clients, collaborateurs et/ou partenaires,
 - risque : fuites de données clients, entraînant une diminution de la confiance des partenaires et clients et décrédibilisant le positionnement dans le domaine de la confiance numérique du groupe,
 - risque : fuites de données clients, entraînant des poursuites judiciaires.

Pratiques commerciales et qualité de service

Politiques et actions relatives aux pratiques commerciales et à la qualité de service, aux consommateurs et aux utilisateurs finaux [S4-1] [S4-4]

Conformité des pratiques commerciales : droit à la concurrence

Le code de conduite du groupe La Poste, et plus particulièrement le code de conduite concurrence du groupe, formalise les principes et les normes qui constituent un référentiel que l'entreprise s'engage à faire respecter tant par ses collaborateurs que par ses partenaires et relations d'affaires. Il établit que le groupe s'engage à adopter les meilleures pratiques en matière de déclarations, communications et présentations destinées aux clients, en respectant trois principes : clarté, exactitude et honnêteté. Dans le cadre de ses activités bancaires, le groupe est attentif à garantir l'information et l'intérêt de ses clients et à assurer leur protection.

Par ailleurs, en tant qu'acteur économique responsable, le groupe met en place une politique de conformité concurrence, dans le cadre d'une stratégie volontariste, accompagnée d'un dispositif complet. Cette politique régit les relations entre entreprises dans le cadre de leurs pratiques commerciales. Le respect des règles interdisant les pratiques anticoncurrentielles est une obligation légale et un élément central de la responsabilité économique de l'entreprise. Le code de conduite inclut l'obligation de respect des droits humains, notamment vis-à-vis des clients et incluant la lutte contre les discriminations, dans le respect de la politique droits humains du groupe La Poste. Les principes édictés dans ce code de conduite, incluant la politique de conformité concurrence, s'appuient sur un corpus normatif, une cartographie des risques, des formations, des contrôles, des indicateurs et un reporting auprès de la gouvernance de l'entreprise. Les directions conformité du groupe accompagnent les branches dans le déploiement de ces mesures.

(1) Cf. section 3.1.3.4 « Consommateurs et utilisateurs finaux [S4], paragraphes « Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts [S4-2] » et « Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations [S4-3] ».

(2) Cf. section 3.1.3.4 « Consommateurs et utilisateurs finaux [S4], paragraphes « Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts [S4-2] » et « Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations [S4-3] ».

(3) Cf. section 3.1.1.4 « Gestion des impacts, risques et opportunités ».

Le code de conduite s'inscrit dans le cadre des conventions internationales, i.e celles de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), de la Déclaration universelle des droits de l'homme et les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT).

Le plan stratégique, le code de conduite groupe et les politiques de conformité associées sont disponibles sur le site internet du groupe La Poste.

Qualité de service, adaptation des offres aux tendances de marché

Comme défini dans son plan stratégique 2030, et sous la supervision directe du Comité exécutif, le groupe est engagé à servir l'ensemble de ses clients au plus haut niveau de qualité, rester leur intermédiaire privilégié et conquérir de nouvelles clientèles. Il œuvre à maintenir un accès à un service continu et de qualité pour l'ensemble des clients et à adapter ses offres aux tendances du marché. Il a été actualisé en 2023 pour prendre en compte les évolutions de marché et le nouvel environnement économique et géopolitique.

Cette ambition se décline ensuite dans les branches et filiales, avec des politiques adaptées à chaque métier et à chaque catégorie de clients et d'utilisateurs finaux. Le Comité de coordination client France (CCCCF), le Comité qualité et développement durable du Conseil d'administration (CQDD) et le Comité qualité du groupe assurent la gouvernance des enjeux de qualité de service et d'expérience client du groupe :

- le CCCCf réunit les décideurs de chaque branche, ainsi que la direction de la stratégie, la direction de l'engagement sociétal et le Secrétariat général du groupe. Il définit et pilote les logiques transversales des politiques liées à l'expérience client des branches. Ses travaux sont préparés et alimentés par le Comité qualité du groupe composé des directeurs expérience clients et relation client des branches. Un dispositif équivalent existe à La Banque Postale ;
- le CQDD est chargé de valider les objectifs fixés et de suivre mensuellement les principaux indicateurs de satisfaction client alimentés par les branches dans une logique multiactivité et omnicanale.

En matière de qualité de service et dans le cadre de ses missions de service public, conformément aux grands principes d'égalité, de continuité et de mutabilité, La Poste est présente 6 j/7 pour assurer la levée et la distribution du courrier et des colis partout en France. Par ailleurs, elle garantit à tous un accès aux services bancaires essentiels⁽¹⁾.

Ainsi, au sein du réseau La Poste et La Banque Postale, existe un Contrat expérience client qui est un cadre de pilotage mis en place de manière volontaire par la direction de l'expérience client du réseau. Il vise à s'assurer du respect des standards de rapidité et de service, de connaissance client et de gestion des réclamations et à créer une expérience client positive quel que soit le canal de contact avec La Poste et La Banque Postale. Le projet commun Empreinte relationnelle, qui engage les branches Grand Public et Numérique (BGPN), Services-Courrier-Colis (BSCC) et La Banque Postale, a également continué d'être déployé en 2024. Des plans d'action concrets sont mis en place pour faire vivre au client les quatre « ressentis » de l'empreinte relationnelle.

Par ailleurs, La Poste déploie des plans de continuité d'activité pour assurer l'accès de ses clients à ses services (notamment les services essentiels) pour gérer les contextes de crise ou l'impact d'incidents majeurs sur son activité et ses parties prenantes. Ils couvrent notamment l'indisponibilité du site (intempéries, incendie, blocage, etc.), du personnel (mouvement social, pandémie, accident, décès, etc.), des flux entrants et sortants

(blocage, panne machine, etc.) et des systèmes informatiques ou de communication (internet, applications métier, téléphonie, etc.). Ces procédures s'appliquent à toutes les entités opérationnelles de la BSCC pour permettre à chaque établissement de poursuivre au mieux ses activités. Ces mesures, adaptées localement par le directeur d'établissement, sont basées sur un socle commun et personnalisées en fonction de plusieurs facteurs (situation géographique, type d'établissement, nature de l'événement). La préparation et l'application des plans de continuité d'activité sont sous la responsabilité du Directeur général de la BSCC au niveau national, du directeur exécutif, du directeur des opérations territoriales Colis, du directeur des opérations industrielles Courrier et du directeur de filiales au niveau territorial et des directeurs d'établissement au niveau local.

En 2024, les plans de continuité d'activité des bureaux de poste ont fait l'objet d'une revue approfondie et d'un enrichissement significatif, pour pallier l'indisponibilité des systèmes d'information (SI) ou la fermeture d'un bureau de poste suite à un sinistre. Ce travail a permis de revisiter les procédures de secours, d'identifier les priorités en fonction des cas spécifiques et d'évaluer différents niveaux de réponse face aux éventuelles dégradations d'accès. Ces plans mis à jour ont été soumis à un panel de chargés de clientèle de secteurs, recueillant ainsi des retours terrains avant une large diffusion auprès des équipes opérationnelles.

Dans le cadre de ces plans, une attention particulière a été portée à la continuité du versement des prestations sociales, compte tenu de leur importance pour les populations vulnérables et du fait qu'elles représentent une part importante des opérations réalisées dans les bureaux de poste (en 2024, près de 2,1 millions d'opérations chaque mois sont liées aux crédits de la Caisse d'allocations familiales sur les comptes de La Banque Postale, pour un montant global de 1,2 milliard d'euros). Par exemple, en cas d'indisponibilité partielle des SI, une procédure de secours intitulée « SOS Presta » peut être activée sur décision d'un comité dédié, permettant aux chargés de clientèle de pallier certaines limitations. En renforçant ces dispositifs, La Poste réaffirme son engagement en faveur de l'inclusion sociale et de l'accès équitable à ses services, même dans les contextes les plus contraints.

Un dispositif global de gestion des risques a été mis en place par le groupe intégrant les risques et dépendances liés aux consommateurs et utilisateurs finaux. Il permet de sécuriser le développement de La Poste et contribuer au maintien de sa croissance durable. Il est encadré par la Charte de gestion des risques du groupe (dernière version datant de 2024) qui présente les principes en matière de gestion des risques applicables à l'ensemble des entités : La Poste maison mère, les holdings et filiales dont les comptes sont consolidés par intégration globale et les entreprises contrôlées conjointement avec un autre groupe. Elle couvre également les activités critiques sous-traitées ou externalisées.

Pilotée par la direction des risques du groupe, la démarche de gestion des risques s'appuie sur une méthode commune aux entités du groupe et un référentiel des risques unifié. Ce dernier fournit une vision claire et partagée des risques, permettant une harmonisation entre les référentiels des risques des entités et du groupe. Parmi les risques identifiés, le sujet des clients et consommateurs finaux est pris en compte au travers de plusieurs catégories de risques opérationnels :

- risques sur les produits, clients et pratiques commerciales (dont qualité de service et pratiques commerciales notamment) ;
- risques sur l'exécution, la livraison et la gestion des processus (dont risques de défaillance dans l'exécution des activités du groupe) ;
- risques d'interruption d'activité.

(1) Cf. section 3.1.3.3 « Communautés affectées[S3] ».

La cartographie des risques majeurs du groupe inclut en outre les risques suivants :

- risque de non-conformité en matière de concurrence ;
- risque de non-conformité en matière de protection des données à caractère personnel ;
- risque cyber entraînant une destruction d'un pan d'activité du groupe La Poste ou de ses filiales ;
- risques de perturbation des activités du groupe en cas de crise majeure.

Au-delà de l'identification des risques, les contrôles permanents mis en œuvre par le groupe et ses entités contribuent à l'évaluation de la maturité et de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques associés. Le dispositif de maîtrise du risque (DMR) est l'ensemble des moyens mis en œuvre pour maîtriser ou réduire le risque identifié. Il peut agir sur la maîtrise de la survenance du risque ou de ses impacts. Sa réalité et son efficacité justifient la différence d'évaluation entre le risque brut et le risque net. Le dispositif de maîtrise du risque intègre les plans de contrôle mis en œuvre au premier et au deuxième niveau. Le plan de maîtrise des risques (PMR) est constitué d'un ensemble de mesures réalistes, structurées et cohérentes à engager en complément du DMR pour réduire le risque ainsi que d'un plan de contrôle si nécessaire.

En matière d'information et de reporting, la direction des risques du groupe est en charge de rendre compte régulièrement des risques du groupe aux différentes instances de gouvernance, *i.e* au Comité exécutif et au Comité d'audit (émanation du Conseil d'administration) et plus largement, d'éclairer autant que de besoin, ou sur demande des instances de gouvernance, sur des points de risques ou des thématiques d'intérêt particulières.

Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux [S4-2] et canaux leur permettant de faire part de leurs préoccupations [S4-3]

Dans le cadre de l'ambition fixée par le groupe dans son plan stratégique et ses politiques, chaque branche fixe des objectifs à différents horizons de temps, afin de mesurer sa progression sur les sujets d'excellence opérationnelle (rapidité, professionnalisme, vitesse de traitement des demandes, etc.) et d'expérience client. L'atteinte de ces objectifs est suivie *via* des dispositifs d'écoute et de consultation qui permettent de mesurer le niveau de satisfaction des clients, d'identifier les points forts et les éventuels manquements et insatisfactions et de prendre en compte les retours afin de définir les besoins d'adaptation des produits et services aux nouvelles tendances de marché.

Ainsi, chaque branche met en place des dispositifs d'écoute des clients incluant des enquêtes de satisfaction permettant de suivre les indicateurs de satisfaction. Au niveau du groupe, le CQDD assure le suivi des indicateurs clés et en valide les objectifs annuels. Ces taux de satisfaction sont mesurés *via* des dispositifs d'enquêtes de satisfaction auprès d'un volume représentatif des clients (plusieurs millions de clients sont interrogés annuellement) pour chaque branche.

Ces indicateurs de satisfaction sont intégrés au dispositif d'intéressement de l'entreprise, qui repose sur deux éléments : une prime de base, calculée en fonction de la performance économique de l'entreprise et une majoration extra-financière, pouvant atteindre 40% de la prime de base, attribuée sur des critères incluant notamment la satisfaction clients, pour 20% de l'évaluation.

Les quatre métiers historiques de La Poste sont représentés :

- *Net Promoter Score* Courrier et *Net Promoter Score* Colis, qui mesurent la satisfaction client par rapport à la livraison d'un courrier ou d'un colisimo ;

- *Net Promoter Score* Banque, qui mesure la satisfaction des clients de La Banque Postale en général pour les clients métropolitains des banques de détail issus d'un échantillon national représentatif de Français âgés de 18 à 75 ans ;
- *Net Promoter Score* BGP Réseau, qui mesure la recommandation des clients particuliers ayant fréquenté un bureau de poste.

Ces critères de qualité de service sont également intégrés à la feuille de route du Président pour une part de 5%. La performance de ces indicateurs est mesurée chaque année au regard de trois seuils – bas, médian, haut – avec des valeurs fixées pour chacun de ces seuils pour les trois années couvertes par l'accord 2024-2026.

Par ailleurs, des processus de dialogue réguliers sont instaurés avec les représentants légitimes des consommateurs et utilisateurs finaux, au travers de consultations menées auprès des associations de consommateurs.

L'ensemble de ces dispositifs permettent de nourrir les réflexions stratégiques et opérationnelles des branches dans l'évolution de leurs offres et services et le maintien de la satisfaction client.

Le groupe s'inscrit dans une démarche de satisfaction client globale fondée sur les principes de grande accessibilité, et d'exhaustivité d'enregistrement et de réactivité dans les traitements des réclamations. Leur gestion spécifique est assurée pour chaque branche du groupe, en fonction de ses particularités opérationnelles et des dispositions prévues dans ses conditions générales de vente, notamment en ce qui concerne les réponses et solutions apportées, ou éventuelles indemnisations. Afin de traiter correctement les réclamations, celles-ci ne sont pas anonymes, mais la gestion des données est faite dans le respect du Règlement général sur la protection des données (RGPD)⁽¹⁾.

Les clients et utilisateurs des offres et produits du groupe La Poste disposent de multiples canaux pour exprimer leurs préoccupations, sur internet, par voie postale, téléphonique, ou directement dans un bureau de Poste. Les services de réclamations sont gratuits pour tous les clients sans exclusion.

Depuis 2021, La Poste a déployé son parcours de réclamation Boucle courte dans ses bureaux de poste, qui mobilise quotidiennement près de 50 000 postiers pour accueillir les réclamations avec pour objectif de les traiter dans un délai de 48 heures. Ce dispositif permet au client de déposer une réclamation directement dans un bureau de Poste auprès d'un chargé de clientèle, qui devient un canal de contact à part entière, au même titre que le téléphone ou le site internet laposte.fr. De plus, la Boucle courte garantit qu'une première réponse soit apportée aux réclamations liées à la distribution par les équipes opérationnelles, dans un délai de 48 heures. Les autres types de réclamations sont transmis aux Centres de relations client. Ce dispositif permet une prise en charge rapide des réclamations, de manière à assurer un délai de réponse le plus efficace possible.

Chaque point de contact de La Poste affiche le numéro du service client (3631) et tous les postiers en bureau de poste sont en mesure de prendre en charge les réclamations des clients et utilisateurs des services du groupe. Les réclamations nationales sont généralement traitées dans un délai de cinq jours. Toutefois, les conditions générales de vente (CGV) stipulent un délai maximum de traitement de 21 jours, à l'exception des réclamations concernant les envois en outre-mer ou internationaux. Enfin, dans le cas où la réponse apportée n'est pas satisfaisante, le client peut faire un recours auprès du service client. Si aucun accord n'a pu être trouvé entre La Poste et le client ou si ce dernier n'a pas reçu de réponse à sa réclamation dans un délai de deux mois, il peut saisir le médiateur de la consommation du groupe La Poste.

(1) Cf. paragraphes « Cybersécurité, gestion de l'IA et confiance numérique ».

Le dispositif de médiation de la consommation, qui couvre l'ensemble du groupe La Poste, vise à résoudre tout litige remonté par un consommateur individuel en lien avec l'offre des produits ou services du groupe. La saisine peut être introduite gratuitement en ligne, sur le site Internet du médiateur ou par courrier et le médiateur et ses collaborateurs sont tenus au secret professionnel. Le médiateur est engagé à formuler une proposition de solution dans un délai de trois mois à compter de la notification de la saisine. Le processus est décrit dans la Charte du médiateur de la consommation, disponible sur le site internet institutionnel du groupe La Poste.

Le médiateur met à la disposition du public, sur son site Internet ou (sur demande) sur support durable, son rapport annuel d'activité, comportant, notamment, les informations prévues par les articles R. 614-2 du Code de la consommation. Le rapport annuel d'activité fait l'objet d'une présentation une fois par an, au Président-directeur général du groupe La Poste, au Président du Directoire de La Banque Postale et à toutes les instances concernées, dont les associations de consommateurs agréées. Le médiateur met en évidence les problèmes récurrents ou importants qui se posent fréquemment et sont à l'origine de litiges, et peut émettre des recommandations relatives à la manière de les prévenir, de les éviter et de les résoudre. Le médiateur propose toute mesure à caractère général lui paraissant susceptible soit d'améliorer les rapports entre l'entité juridique concernée du groupe La Poste, de La Banque Postale ou des filiales concernées et les consommateurs ou utilisateurs finaux, soit d'optimiser le traitement des litiges ou leur prévention. Il propose dans les mêmes conditions les mesures particulières de même nature aux directeurs de l'entité juridique concernée et avertit les responsables de La Poste, de La Banque Postale et des filiales concernées de tout risque grave de litige qu'il pourrait déceler. Dans le cadre de la médiation de la consommation, le médiateur communique tous les deux ans au moins à la Commission d'évaluation et de contrôle de la médiation de la consommation (CECMC), conformément à l'article L. 614-5 du Code de la consommation, les informations dont la liste est fixée à l'article R. 614-4 du même Code.

Pour l'ensemble des dispositifs d'écoute, de réclamation, de médiation et d'alerte, leur utilisation constitue un indicateur clé de leur reconnaissance et de la confiance des clients à leur égard. Le nombre d'interactions avec les clients est un indicateur suivi par les responsables de chaque dispositif afin de s'assurer que ces services sont bien connus et effectivement utilisés.

Services de proximité et nouveaux services

Politiques, actions et cibles en matière d'inclusion et autonomie à domicile [S4-1 ; S4-4]

Pour répondre aux enjeux sociétaux et démographiques, le groupe La Poste développe des services de proximité humaine. Ces nouveaux services sont pensés pour rompre l'isolement, améliorer le parcours de vie des citoyens, notamment les plus vulnérables. Le groupe s'engage en particulier auprès des seniors pour favoriser leur maintien en bonne santé à domicile. En France, les 15 millions de personnes âgées de plus de 60 ans aujourd'hui seront 20 millions en 2030, et près de 24 millions en 2060.

Consciente de ces enjeux, La Poste développe des services innovants pour accompagner les seniors et leurs proches dans leur quotidien. Parmi ces services, on peut citer Veiller sur mes parents qui propose des visites régulières au domicile effectuées par les facteurs, complétées par une téléassistance connectée 24h/24. La tablette Ardoiz, conçue par et pour les seniors éloignés du numérique, propose une solution adaptée avec un accompagnement pour faciliter l'usage et encourager l'inclusion numérique. Avec La Poste Mobile, des téléphones et forfaits adaptés répondent aux besoins spécifiques des personnes âgées, et La Banque Postale propose des solutions d'assurances et de

prêts travaux pour faciliter leur quotidien. Ainsi 283 273 personnes ont bénéficié de services d'accompagnement des publics âgés et fragiles. Grâce à cette palette de services, La Poste démontre son engagement à rester un acteur de proximité essentiel, en anticipant les besoins des seniors et en contribuant à leur bien-être à chaque étape de leur vie.

En octobre 2023, le groupe La Poste a créé La Poste Santé & Autonomie⁽¹⁾ qui rassemble dans un même pôle ses expertises humaines et numériques autour de la santé à domicile et de la donnée de santé. Cette nouvelle entité a pour ambition de favoriser le maintien de l'autonomie à domicile des personnes fragilisées par l'âge ou la maladie et d'utiliser les données de santé dans un cadre éthique et souverain pour optimiser l'efficacité du système de santé et faciliter le quotidien des professionnels de santé. L'entité regroupe les sociétés du secteur de la santé issues de deux branches historiques du groupe : la branche Services-Courrier-Colis et la branche Grand Public et Numérique, via Docaposte.

Compte tenu de la diversité des acteurs impliqués, une gouvernance spécifique a été mise en place. Elle regroupe les expertises en santé et autonomie du groupe : des services numériques de confiance avec notamment Docaposte, Maincare, Heva, Weliom et Careside, et des services de proximité humaine avec Asten Santé, Diadom, prestataires de santé à domicile et Axeo Services et Âge d'Or Services, services d'aide et d'accompagnement au domicile qui adressent à la fois des seniors autonomes et des personnes en perte d'autonomie avec des gestes essentiels du quotidien. La stratégie de La Poste Santé & Autonomie repose sur cette complémentarité entre santé à domicile et données de santé, et s'appuie sur les savoir-faire du groupe en matière de services humains de proximité et de services de confiance numérique. Elle ambitionne ainsi de contribuer à améliorer la prise en charge des personnes atteintes de maladies chroniques ou en perte d'autonomie et alléger la pression sur les hôpitaux en favorisant les soins à domicile.

En ce qui concerne l'exploitation des données de santé, La Poste Santé & Autonomie s'appuie sur l'expertise de Docaposte en matière de services numériques sécurisés et de gestion des données sensibles. Cette approche vise à :

- optimiser l'efficacité des structures de soins grâce à une meilleure gestion des ressources ;
- renforcer la qualité et la sécurité des soins, en assurant une gestion rigoureuse des données ;
- accélérer la recherche clinique et l'innovation pour développer de nouvelles solutions médicales.

En 2024, La Poste Santé & Autonomie accompagne 320 000 patients suivis à domicile grâce à 5 000 intervenants, dont 4 700 auxiliaires de vie et 300 professionnels diplômés de santé. Dans certains départements et en interaction avec l'écosystème territorial, des postiers dédiés et formés par un gérontopôle, repèrent les besoins de services, puis proposent, accompagnent et coordonnent leur mise en place afin de favoriser la prévention et l'autonomie à domicile. Ces postiers accompagnent ces seniors sur un temps long, afin de créer une relation de confiance.

Enfin, La Poste intervient dans les territoires pour accompagner les politiques de santé publique en matière de prévention. Sur ordre, les facteurs informent et sensibilisent les populations concernées (campagnes de prévention vaccination, cancer colorectal...). Depuis 2019, La Poste contribue, en partenariat avec les professionnels de santé en territoire, à la diffusion du programme ICOPE (Integrated Care for Older People) de prévention de la perte d'autonomie de l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Elle informe et forme à l'autoévaluation et, avec des facteurs spécifiquement formés, participe activement au repérage des populations présentant des signes de fragilité liées à l'âge dans le cadre du programme afin que celles-ci soient prises en charge le plus tôt possible.

(1) Cf section 1.1.1 « Activités de dynamique de marché » de la branche Services-Courrier-Colis.

Politiques, actions et cibles en matière d'inclusion numérique [S4-1 ; S4-4]

Le groupe La Poste est également un acteur impliqué en faveur de l'inclusion numérique et de la lutte contre l'illectronisme, conformément à ses engagements sociétaux en tant qu'entreprise à mission, alors que 16 millions de personnes en France sont éloignées du numérique. Par la capillarité de ses réseaux, sa proximité et ses savoir-faire en matière d'inclusion, La Poste se positionne comme un partenaire privilégié de l'État et des collectivités pour accélérer la mise en œuvre d'actions permettant de réduire la fracture numérique. Chaque année, le groupe renforce ses plans actions en faveur de l'inclusion numérique, en s'appuyant sur cinq leviers clés : la détection, l'accompagnement, la formation, l'équipement et l'accès aux usages des personnes éloignées du numérique.

Le groupe accompagne la dynamique lancée par le gouvernement français en contribuant activement aux programmes pilotés par l'ANCT en lien avec la Banque des Territoires. Deux dispositifs se complètent en 2024 :

- le premier, centré sur l'accompagnement des personnes aux démarches administratives en ligne dans les 414 bureaux de poste labellisés France services et les 120 antennes agissant en relais ;
- le second, visant à rendre les personnes autonomes vis-à-vis du numérique, avec 78 conseillers numériques situés dans 63 départements sélectionnés par l'ANCT pour proposer à toutes les personnes qui le souhaitent des formations à l'usage du numérique (surfer sur le Net, faire son CV, se porter candidat à un emploi, utiliser un service de visioconférence ou encore être sensibilisées à la cybersécurité).

618 517 personnes ont été accompagnées en 2024 par France Services (+30% vs 2023) et 37 803 personnes par un conseiller numérique, en bureau de poste ou en Étape numérique⁽¹⁾ (en recul de près de la moitié en 2024, en raison de la fin de mission du précédent contingent de conseillers numériques et de son remplacement progressif). Les Étapes numériques, 95 en 2024, sont des espaces équipés d'ordinateurs grâce à un cofinancement avec la Banque des Territoires. Ils permettent aux associations partenaires, d'y proposer des séances de formation au numérique. En 2024, 39 135 personnes ont été accompagnées par des conseillers numériques de La Poste ou des associations, en bureaux de poste ou en étapes numériques.

Un dispositif de médiation sociale et numérique a été déployé dans 620 bureaux de poste à priorité sociale dans les QPV en 2024, destiné à l'accueil de publics en situation de vulnérabilité sociale, financière et/ou numérique, ainsi que des personnes allophones. Il facilite l'accès aux opérations postales et bancaires via des médiateurs professionnels employés par 147 associations prestant pour La Poste en 2024. 1 514 574 personnes ont ainsi été accompagnées par les médiateurs en bureaux de poste (dont 1 485 073 personnes dans des bureaux de poste situés en QPV ou bénéficiant de la reconnaissance « Banque Sociale »). L'ensemble de ces actions d'insertion sociale et numérique représente 2 166 008 personnes accompagnées en 2024. Au-delà de ces populations vulnérables, La Poste facilite l'accès aux usages numériques pour le grand public :

- en permettant l'accès à des documents administratifs, partout, tous les jours, et de façon sécurisée via le coffre-fort numérique Digiposte. Pour que l'accès à ces outils soit possible à tous, au-delà de leur gratuité, La Poste travaille avec les acteurs de l'action sociale et de la lutte contre l'exclusion en mettant son coffre-fort numérique à disposition des publics fragiles ;
- en mettant à disposition une identité numérique : La Poste rend possible, pour tous et d'une manière simple, une identité numérique, vérifiée en face-à-face par un facteur ou un guichetier en bureau de poste, permettant de simplifier les démarches administratives de ses usagers.

(1) Terme défini dans le glossaire situé en fin de document.

Grâce à la tablette Ardoiz et l'accompagnement à son usage par assistance téléphonique disponible toute la journée, La Poste contribue à l'inclusion et à l'usage du numérique par les seniors, et leur permet ainsi d'être connectés à leurs proches, d'avoir accès aux services publics ou essentiels de plus en plus numériques, et de s'accoutumer aux outils digitaux comme Mon espace santé. Depuis sa création, plus de 100 000 Ardoiz ont permis de rapprocher des seniors du numérique.

Politiques, actions et cibles en matière d'inclusion bancaire

Entreprise à mission, La Banque Postale met son modèle au service de la transition juste et s'engage pour une création de valeur durable et partagée. Son engagement pour l'inclusion bancaire visant à garantir l'accès de tous aux services de bancassurance est au cœur de ce modèle.

La Banque Postale, dépositaire de la mission d'accessibilité bancaire confiée par l'État, garantit un accès universel et non discriminant à des services bancaires essentiels pour les populations vulnérables.

Le Livret A est au cœur de cette mission, en offrant un produit simple, accessible et gratuit à toutes les personnes physiques qui en font la demande, selon un principe d'universalité. La Banque Postale doit respecter des obligations spécifiques, telles que :

- l'ouverture gratuite du Livret A à toute personne physique – notamment, en pratique, aux ménages à faibles revenus ou en situation précaire –, et à certaines personnes morales éligibles ;
- la possibilité de retraits et dépôts gratuits en espèces à partir de 1,50 euro, accessibles dans tous les bureaux de poste habilités ;
- l'autorisation de virements pour des prestations sociales et de prélèvements pour les loyers HLM, impôts et factures essentielles (eau, gaz, électricité, télécommunications) ;
- des services complémentaires gratuits (virements sur le compte à vue du titulaire ou de son représentant légal, chèques de banque et cartes de retrait utilisables dans le réseau de La Banque Postale).

Cette mission garantit ainsi un accès réel aux services bancaires pour 1,2 million de clients exclus de la bancarisation traditionnelle et contribue ainsi à leur insertion sociale et financière.

Politiques, actions et cibles en matière d'intégration professionnelle

Au-delà de ces actions en faveur de l'inclusion sociale et numérique, le groupe La Poste met également en place des actions pour favoriser l'égalité des chances et faciliter l'intégration professionnelle des jeunes. Celles-ci relèvent de la politique sociale et de la direction des ressources humaines du groupe, mais aussi de la politique d'engagement sociétal.

Depuis plusieurs années, La Poste s'est impliqué dans l'initiative Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises (PAQTE), menée par le ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales. Visant à mobiliser les entreprises dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), l'initiative PAQTE permet de former et recruter des habitants, et aller à la rencontre des TPE et PME implantées dans ces quartiers.

L'Envol, le campus de La Banque Postale, a pour mission de favoriser le parcours scolaire d'élèves issus de milieux modestes, partout en France. L'accompagnement des élèves est individualisé, du lycée jusqu'à l'entrée dans des filières supérieures générales et technologiques ou professionnelles. Il se poursuit parfois jusqu'à l'insertion professionnelle. Au bilan 2024, L'Envol enregistre près de 1 200 élèves suivis depuis le démarrage et plus de 1 300 collaborateurs engagés. Les élèves bénéficiaires de L'Envol en 2024 ont eu un taux de réussite de 100% au baccalauréat général, avec 96% de mentions, et de 91% au baccalauréat professionnel, avec 80% de mentions. Ils ont tous poursuivi leurs études post-bac.

Cybersécurité, gestion de l'IA et confiance numérique

La stratégie du groupe relative aux enjeux de cybersécurité et de protection des données personnelles – qui, au-delà des clients, concerne aussi les collaborateurs et les partenaires – repose sur trois politiques socles :

- les politiques *data* ;
- la protection des données à caractère personnel ; et
- la politique de sécurité des systèmes d'information.

Celles-ci établissent les principes fondamentaux du groupe sur ces enjeux de protection de données personnelles, pour d'une part, s'assurer du respect des réglementations en la matière et, d'autre part, limiter la fuite potentielle de données personnelles et savoir réagir efficacement en cas d'attaque informatique. Le groupe a formalisé une Charte *data* & IA pour encadrer l'utilisation de l'intelligence artificielle et renforcer la robustesse de ses systèmes IA contre les cyberattaques. Ces politiques groupe sont déclinées au sein de chaque branche et filiale. Des dispositifs complémentaires peuvent être mis en place par les différentes entités du groupe lorsque cela est nécessaire, sous réserve de la validation du groupe, notamment en ce qui concerne la protection des données personnelles.

Politiques relatives à la cybersécurité, l'IA et la confiance numérique concernant les consommateurs et utilisateurs finaux [S4-I]

Le numérique est un axe prioritaire de la stratégie du groupe à 2030. Le déploiement en 2022 d'une politique *data* par le pôle Data & IA constitue le cadre de référence pour la gestion et l'utilisation des données au sein du groupe, de ses branches et de ses filiales. L'ambition de cette politique est définie par le *Chief Data Officer* (CDO) du groupe avec la participation des CDO des branches. Elle est validée par le Comité exécutif dans le cadre du plan stratégique du groupe et repose sur des principes clés qui structurent la transformation *data* groupe :

- valoriser et gérer les données de La Poste comme un actif stratégique de l'entreprise ;
- déployer une gouvernance à l'échelle du groupe adaptée aux besoins de l'entreprise ;
- développer une stratégie d'acculturation, de conduite du changement et de montée en compétences *data*-IA à destination des métiers et des équipes *data*, en intégrant une démarche d'éthique dans la gestion des données ;
- construire dans le respect des cadres réglementaire et technique, notamment concernant l'application du RGPD, des règles de sécurité de l'information et des réglementations spécifiques aux branches (comme la réglementation bancaire).

La politique *data* établit un cadre pour l'utilisation des données et vient en complément des politiques relatives à la protection des données personnelles (RGPD) et la cybersécurité. Elle insiste sur l'importance de respecter les principes édictés par ces politiques lors du déroulement d'un projet.

Pour accompagner l'utilisation croissante de l'IA et des données, le groupe La Poste a créé en 2022 un Comité pour une intelligence artificielle de confiance, co-présidé par le *Chief data officer* et la directrice de l'engagement sociétal, et composé de représentants du groupe, des branches et des filiales ainsi que des personnalités externes qualifiées. Une Charte *data* & IA, remplaçant les Chartes *data* (2016) et IA de confiance (2023) a été adoptée et signée en 2024. Elle établit des lignes directrices claires pour une utilisation responsable des systèmes d'IA, en cohérence avec les valeurs de confiance portées par le groupe. Cette démarche s'inscrit dans l'un de ses quatre engagements de l'entreprise à mission : promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal.

Politique générale sur la protection des données à caractère personnel

Afin de préserver la sécurité et l'intégrité de l'ensemble de données clients, le groupe La Poste a implémenté une politique générale sur la protection des données à caractère personnel. Cette politique s'applique sur le périmètre de La Poste SA, ses filiales (sur lesquelles elle exerce un contrôle exclusif ou conjoint, installées en France, dans l'Espace économique européen (EEE) ou dans des États situés en dehors de l'EEE) et l'ensemble des collaborateurs de ses entités dès lors qu'ils agissent au nom et pour le compte d'une entité du groupe et traitent des données à caractère personnel.

Cette politique est conforme aux exigences du RGPD. Pour les entités situées dans des pays hors UE disposant d'une réglementation moins exigeante que la législation européenne, elle requiert que ces entités s'alignent sur les exigences prévues par la politique groupe. *A contrario*, si les exigences locales sont plus contraignantes, il est attendu des entités concernées qu'elles mettent en place un dispositif y répondant tout en restant conformes à la politique du groupe.

Cette politique repose également sur des principes clés du RGPD assurant la protection de la sécurité et l'intégrité des données à caractère personnel pour l'ensemble des clients directs et indirects des offres et services du groupe, mais aussi pour ses partenaires et collaborateurs. Le principe de responsabilisation des acteurs, introduit par le RGPD, implique notamment l'obligation pour le groupe La Poste de mettre en place un certain nombre de mécanismes et procédures internes afin de pouvoir démontrer, à tout moment, le respect des règles relatives à la protection des données. Chaque entité est responsable de la protection des données à caractère personnel qu'elle traite. Cette protection se matérialise dans des procédures, des dispositifs physiques et organisationnels et des contrôles dans chacune des entités du groupe. Chaque responsable de traitement des différentes branches et filiales doit être en mesure de démontrer sa conformité, y compris en rapportant la preuve de l'efficacité des mesures techniques et organisationnelles de protection des données à caractère personnel mises en œuvre.

Pour assurer une gouvernance structurée et efficace, le groupe met en place une filière protection des données à caractère personnel composée :

- d'un délégué à la protection des données mutualisé, le délégué à la protection des données (DPO) groupe, désigné auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), qui, assisté d'une équipe dédiée, pilote la mise en œuvre de la réglementation relative à la protection des données à caractère personnel pour l'ensemble du groupe et veille à son respect ;
- de DPO délégués au niveau des branches du groupe qui, rattachés fonctionnellement au premier, sont chargés d'assurer la protection des données à caractère personnel sur leur périmètre ;
- de DPO délégués au niveau de certaines entités du groupe lorsque le DPO groupe considère que cela s'impose (par exemple en raison de la taille de l'entité) ;
- de correspondants RGPD désignés au sein de chaque entité (directions et filiales) du groupe.

Une Charte filière protection des données décrit dans le détail cette organisation, les rôles et responsabilités de chacun, ainsi que la gouvernance en place.

Le groupe La Poste plaçant la protection des données à caractère personnel au cœur de ses missions et activités, son Président-directeur général a désigné le DPO du groupe et lui a adressé une lettre de mission. La politique générale sur la protection des données à caractère personnel comme la Charte de la filière protection des données ont été présentées au niveau du Comex du groupe auquel des points réguliers d'avancement de la conformité en la matière sont également présentés, de même qu'au Comité d'audit du groupe.

Politique de sécurité des systèmes d'information

La Poste a déployé une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI-G) applicable au groupe. Elle s'adresse à tous les acteurs du groupe, de ses branches et filiales intervenant ou contrôlant des systèmes d'information (SI). La gouvernance de la cybersécurité est placée sous l'autorité du secrétaire général du groupe. Il préside les instances de gouvernance des SI et de sécurité des SI (Comité cyber groupe et Comité des systèmes d'information du groupe) qui valident la stratégie de sécurité et s'assurent de l'intégration de la sécurité des projets.

Cette politique est guidée par un cadre général fixant les objectifs, les principes généraux en matière de sécurité des SI et l'organisation permettant d'assurer un déploiement homogène des règles du groupe. Elle a pour objectif de maîtriser les risques de cyberattaques et de fuites de données clients, et d'y remédier en cas de risques avérés.

Sa mise en œuvre est organisée autour de trois principes fondamentaux pour atteindre ces objectifs de sécurité :

- la sécurité de l'information est conforme aux lois, règlements et à l'état de l'art ;
- la gestion des risques en matière de sécurité du SI est régulière, alignée aux objectifs stratégiques du groupe, et proportionnée ;
- la mise œuvre de la sécurité du SI est progressive et pragmatique.

Le pilotage stratégique de cette politique est assuré par le directeur de la sécurité globale du groupe (DSGG) pour l'ensemble du groupe, de ses branches et de ses filiales. Le DSGG a pour responsabilité de proposer la stratégie de sécurité des SI, d'en assurer la diffusion et de veiller au contrôle de l'application de la PSSI-G. En parallèle, le DCG coordonne l'ensemble du dispositif de cybersécurité du groupe et de ses entités. Il est responsable de la conception des mesures de cybersécurité, de l'animation et de la formation des différents acteurs. Il est assisté des Responsables de la sécurité des systèmes d'information des entités en charge des éventuelles adaptations aux règles spécifiques de leurs activités.

Le groupe s'attache à respecter les droits fondamentaux de ses clients et utilisateurs finaux en adoptant une approche centrée sur la protection des données personnelles, en conformité avec le Règlement général sur protection des données (RGPD), qui constitue la norme la plus stricte en matière de gestion des données personnelles. Ce règlement vise à garantir que les données des individus sont collectées, traitées et stockées de manière transparente, sécurisée et conforme aux principes de respect de la vie privée. Cet engagement vise à protéger les droits fondamentaux des consommateurs et utilisateurs finaux, ie droits à la vie privée et à la protection des données. Le groupe a donc mis en place un processus rigoureux permettant d'analyser l'impact sur la vie privée pour tous les nouveaux traitements (ou de toute modification) de données à caractère personnel susceptibles de présenter un risque élevé pour les droits et libertés des personnes.

Afin de garantir la conservation et la maîtrise de ses données personnelles par chaque personne, le groupe s'assure que ses entités mettent en œuvre les dispositions nécessaires pour permettre l'exercice des droits fondamentaux : droit d'information, d'accès, de rectification, d'effacement, de limitation, à la portabilité et d'opposition. Chaque entité du groupe établit, sous sa responsabilité, sa propre procédure de réponses aux exercices de droits, préalablement soumise pour approbation au DPO du groupe et au DPO délégué dont elle relève le cas échéant.

Une page « Conditions générales d'utilisation » est accessible sur le site internet institutionnel du groupe, qui rappelle le droit des utilisateurs à accéder, rectifier ou supprimer leurs données personnelles. Elle offre un lien vers une page dédiée à la politique de protection des données personnelles du groupe. Outre les modalités d'exercice des droits relatifs aux données personnelles et de contact du DPO du groupe, la liste complète des finalités des traitements, ainsi que leur base légale et les durées de

conservation des données personnelles issues des traitements mis en œuvre par le groupe (hors Geopost) y sont accessibles en un clic, en distinguant les traitements concernant les clients particuliers de ceux concernant les clients professionnels. L'ensemble de ces informations est disponible et facilement accessible sur le site internet laposte.fr.

Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels liés au numérique [S4-5]

Dans le cadre de sa stratégie de protection de la sécurité et l'intégrité des données à caractère personnel, le groupe privilégie une approche qualitative.

Les objectifs fixés par ses politiques en matière de protection des données personnelles et de cybersécurité sont liés à l'objectif de conformité de la PSSI et pilotés à travers des dispositifs structurés de reporting et de remontées périodiques des données. En effet, le RGPD impose d'être en permanence conforme pour tous les traitements de données à caractère personnel mis en œuvre. Ces dispositifs sont intégrés dans le dispositif de contrôle permanent du groupe, incluant des reportings réguliers adressés aux instances de gouvernance du groupe telles que le Comex et le Comité d'audit. Ainsi, le groupe s'assure régulièrement que la mise en œuvre opérationnelle de ses politiques reste alignée sur ses engagements stratégiques.

Actions de prévention et de remédiation des impacts matériels négatifs concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions [S4-4]

Chacune des entités et filiales du groupe met en place des plans d'action adaptés pour répondre aux objectifs de chacune des politiques permettant la gestion des impacts et risques matériels relatifs à la cybersécurité et à la protection des données personnelles. Ces actions visent d'abord à la prévention et à l'atténuation des risques, et aussi à la remédiation en cas d'incident avéré.

Afin d'assurer la sécurité et l'intégrité des données personnelles et de prévenir les risques de fuites de données, y compris les données clients, les collaborateurs sont sensibilisés à protéger l'information en interne notamment au travers de :

- la classification de l'information numérique et papier ;
- l'utilisation d'outils informatiques sécurisés pour le stockage et le partage de données informatiques et le stockage sécurisé des supports papier ;
- une protection et un stockage des supports amovibles réglementés, l'usage d'un filtre de confidentialité sur les écrans ;
- l'incitation à verrouiller la session informatique même pour quelques minutes d'absence et la protection de smartphones et des tablettes ;
- un filtre contre les SPAM et les tentatives de *phishing* et la sensibilisation des collaborateurs à ces sujets ;
- le principe du *clean desk* en journée pour tous les collaborateurs et des formations en ligne sur la sécurité numérique et la protection des données personnelles.

Les données à caractère personnel n'ayant plus vocation à être utilisées sont effacées si elles sont informatiques conformément aux durées établies pour chaque traitement et les documents papier à partir du niveau « Confidentiel » sont détruits.

Les collaborateurs doivent en outre restreindre les droits d'accès aux documents informatiques aux personnes ayant la nécessité d'utiliser les données personnelles des clients et utilisateurs finaux. Dans le cas où les données à caractère personnel des clients sont gérées par des sous-traitants, La Poste exige de ceux-ci qu'ils fournissent les garanties appropriées via la signature de clauses contractuelles engageantes et la mise en place de mesures techniques complémentaires.

Pour assurer la mise en œuvre effective et efficace du dispositif de protection des données à caractère personnel édicté par le DPO groupe, une Charte de la filière protection des données à caractère personnel du groupe La Poste a été définie. Celle-ci définit le cadre dans lequel le groupe La Poste s'assure de l'effectivité de la mise en œuvre de ce dispositif par la mise en place des mesures de contrôle appropriées et, le cas échéant, de mesures correctrices. Chaque entité, qu'elle soit responsable du traitement ou sous-traitant doit également mettre en œuvre, en application du principe du *privacy by design*, des actions et mécanismes permettant de garantir que la protection des données à caractère personnel est intégrée à tous les nouveaux projets dès leur conception et avant leur mise en œuvre. Elle s'assure à cette fin que la checklist *Privacy by design* établie par le DPO groupe est remplie pour chaque projet. Le groupe a l'obligation, en application du principe du *Privacy by default*, de mettre en œuvre toutes les mesures permettant d'assurer aux personnes concernées que, par défaut, le niveau de protection adapté de leurs données est assuré sans action de leur part. La conformité aux obligations de protection des données à caractère personnel devant pouvoir être démontrée à tout moment, chaque entité doit documenter toutes les actions mises en œuvre aux fins de prise en compte de la conformité et centraliser cette documentation afin d'avoir la capacité de la produire en cas de demande ou de contrôle des autorités.

Afin de prévenir les risques de cyberattaques sur l'ensemble des entités du groupe et assurer la protection des données, le groupe a également formalisé un processus de gestion des incidents de sécurité informatique :

- les événements liés à la sécurité de l'information sont signalés dans les meilleurs délais par les voies hiérarchiques appropriées ;
- tout salarié ou contractant tiers utilisant les systèmes et services d'information du groupe doit signaler toute faille de sécurité observée ou soupçonnée dans les systèmes ou services ;
- une qualification des événements liés à la sécurité de l'information est réalisée afin de décider s'ils sont classés comme incidents de sécurité. Celle-ci doit permettre de détecter si des données à caractère personnel sont concernées par l'incident ;
- la réponse aux incidents de sécurité est faite conformément aux procédures en vigueur ;
- une capitalisation des analyses et des résolutions des incidents de sécurité est réalisée afin d'en réduire la probabilité ou les conséquences d'incidents ultérieurs ;
- des procédures d'identification, de recueil, d'acquisition et de protection de l'information sont définies puis appliquées afin de collecter et conserver des preuves valables.

D'autres mesures sont également mises en place par la Direction cyber pour la gestion des risques et impacts matériels. Parmi elles :

- la mise à jour du dispositif de contrôle interne avec un pilotage du niveau de conformité par entité juridique ;
- le lancement d'un accompagnement spécifique pour les entités les plus en difficulté ;
- le renforcement de l'expertise proposée sur les projets stratégiques du groupe (IA, *Big Data*, souveraineté numérique) ;
- l'approfondissement du dispositif de sensibilisation et de formation pour les collaborateurs du groupe

Les enjeux de protection des données personnelles liés à l'IA sont gérés via le Comité IA de confiance et la Charte *data* & IA formalisé au niveau du groupe et applicable au sein des branches et des filiales. Pour chaque lancement de projet, des référents IA de confiance travaillant en binôme effectuent un travail d'auto-évaluation et de filtrage des projets, notamment pour s'assurer qu'ils ne contribuent pas à des impacts matériels négatifs

potentiels. Deux grilles d'évaluation autour des systèmes d'IA sont disponibles pour que les référents puissent quantifier l'opportunité de mettre en œuvre une démarche éthique et les principales actions attendues à cette fin. Ces référents sont désignés au sein du groupe ainsi que dans ses principales entités : Geopost, La Banque Postale et CNP Assurances, branches Services-Courrier-Colis (BSCC) et Grand Public et Numérique (BGNP) au sein de La Poste SA.

Afin de s'assurer de la bonne gestion des incidents impliquant des données à caractère personnel et de pouvoir en notifier l'autorité de contrôle compétente et les personnes concernées conformément aux règles prévues par le RGPD ou les éventuelles réglementations locales, le groupe La Poste a mis en place une procédure dédiée. Chaque entité s'assure de l'activation effective du processus en cas d'incident. Le responsable de traitement s'assure notamment que le contrat le liant à son sous-traitant impose bien à ce dernier de l'informer dans les meilleurs délais de toute violation des données à caractère personnel.

Pour se prémunir des cyberattaques, le groupe La Poste a formalisé une procédure de gestion de crise s'appliquant à l'ensemble des entités du groupe et destinée à toute personne ayant un rôle à jouer dans le processus de gestion de crise cyber. Le responsable du maintien en condition opérationnelle de la procédure de gestion de crise d'origine cyber est le directeur des opérations de cyberdéfense de la direction de la cybersécurité du groupe. La procédure de gestion de crise cyber doit être révisée au moins une fois par an et en cas d'évolution du système d'information, de l'organisation ou de changements significatifs ayant un impact sur l'organisation de la gestion de crise. Toute mise à jour de la présente procédure de gestion de crise d'origine cyber doit être réalisée et soumise à la validation du directeur de la cyberdéfense de la direction de la cybersécurité du groupe.

Le groupe a également mis en place un Centre de gestion de crise cyber, piloté par la direction cybersécurité, qui constitue l'échelon stratégique central dans la gestion des crises d'origine cyber. Il a vocation à piloter l'ensemble des capacités mobilisées en cas de crise majeure. Les actions à mettre en place pour réagir face à un impact matériel sont validées par les différents responsables groupe : le directeur cyber groupe sur les impacts relatifs à la cybersécurité, le DPO groupe pour les questions relatives à la protection des données personnelles et le Comité IA de confiance sur les enjeux éthiques autour de l'IA. Ces actions sont discutées lors de la réunion des différents Comités cités précédemment⁽¹⁾ intégrant les différents experts et responsables au niveau du groupe mais également de chaque branche et filiale.

Le groupe a mis en place un dispositif de médiation pour agir en lien avec les impacts matériels spécifiques sur les consommateurs et utilisateurs finaux. Ce dispositif⁽²⁾, contribue à garantir un dialogue entre le groupe et ses clients et à prévenir ou atténuer les risques identifiés. En matière de protection des données à caractère personnel, les principes de *Privacy by design* et *Privacy by default* garantissent l'intégration de la conformité aux réglementations dès la conception des produits et services, réduisant ainsi les impacts négatifs potentiels liés à leur utilisation.

Les actions à mettre en place pour réagir face à un impact matériel sont validées par les différents responsables groupe : le directeur cyber groupe sur les impacts relatifs à la cybersécurité, le DPO groupe pour les questions relatives à la protection des données personnelles et le Comité IA de confiance sur les enjeux éthiques autour de l'IA. Ces actions sont discutées lors de la réunion des différents comités cités précédemment⁽³⁾ intégrant les différents experts et responsables aux niveaux du groupe, et de chaque branche et filiale.

(1) Cf. paragraphes « Politiques et actions relatives aux pratiques commerciales et à la qualité de services aux consommateurs et aux utilisateurs finaux [S4-1][S4-4] ».

(2) Rôle et modalités cf. paragraphes « Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts [S4-2] » et « Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux [S4-3] ».

(3) Cf. paragraphes « Politiques et actions relatives aux pratiques commerciales et à la qualité de service aux consommateurs et aux utilisateurs finaux [S4-1][S4-4] ».

Actions à impact positif

La crise sanitaire de 2020 a renforcé l'omniprésence du numérique, transformant les interactions avec les clients (du multicanal à l'omnicanal). En 2021, le groupe La Poste s'est donné par son plan stratégique 2030 et sa qualité d'entreprise à mission, l'ambition de promouvoir un numérique :

- éthique : en valorisant les principes, valeurs et pratiques respectueuses et exemplaires de la transformation digitale et des technologies numériques (impacts sociétaux et environnementaux, protection des données personnelles et du libre arbitre des individus, du principe de non-discrimination, etc.) ;
- inclusif : en permettant au plus grand nombre d'accéder aux outils digitaux (personnes en situation de handicap ou d'éloignement structurel – illettrisme) ;
- frugal : en réduisant les impacts environnementaux du numérique (effet de serre, déchets, épuisement des ressources, etc.) malgré la vitesse d'évolution des pratiques.

Le groupe La Poste s'est engagé dans de nombreuses actions internes pour contribuer avec un ensemble d'acteurs au développement d'un numérique éthique, inclusif et frugal.

Dès 2019, il a été l'un des premiers signataires de la Charte du numérique responsable de l'Institut du numérique responsable, dont il est co-fondateur. Un Comité du numérique responsable a été créé à l'échelle du groupe qui réunit les directions informatiques des entités, la direction de l'engagement sociétal du groupe, les directions RSE des branches, la direction des ressources humaines du groupe (Mission Handicap), la direction des achats groupe et la direction de la stratégie autour des thématiques majeures du numérique pour conduire le changement sur les bonnes pratiques. Il permet de coordonner les entités sur les orientations à donner, de les enrichir collectivement et d'en recueillir les réalisations. Cette gouvernance a été renforcée en 2023, par la mise en place d'un comité de pilotage de la filière SI réunissant autour du DSI groupe et de la référente numérique responsable du groupe, l'ensemble des DSI.

En 2024, le groupe La Poste via l'ensemble de ses branches continue de s'engager en faveur de la conception responsable de ses offres et services numériques (*By design*) et de la sobriété de ses ressources et usages du numérique (Sobriété). Ces engagements sont présentés dans une politique numérique responsable et mis en œuvre au travers de sa Charte numérique responsable qui encadre l'utilisation des outils numériques en interne et en externe. Cette politique repose sur quatre piliers, alignés avec les engagements du groupe en tant qu'entreprise à mission : sobriété, frugalité, éthique et inclusion. Le pilier inclusion a pour ambition de rendre les contenus et services numériques du groupe accessibles à tous ses clients et partenaires, notamment les utilisateurs qui seraient en situation de handicap. Le groupe se dirige vers une mise en place progressive de l'accessibilité numérique dans chaque projet, sous le principe de l'utilisabilité pour les personnes en situation de handicap tout en s'assurant de la conformité réglementaire de ses interfaces applicatives, qu'elles soient développées ou acquises sur le marché.

Certaines entités et filiales du groupe (dont BGNP et Docaposte) ont obtenu le label Numérique Responsable de niveau 2, construit par l'Institut du numérique responsable en partenariat avec le ministère de la Transition écologique, l'Ademe et WWF⁽¹⁾. Parmi elles, Colissimo, La Banque Postale et La Poste SA s'alignent également sur la réglementation en vigueur, notamment le Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA) et la loi DDADUE⁽²⁾, qui transpose l'European Accessibility Act.

Pour répondre aux enjeux globaux du numérique responsable, plus particulièrement sur les axes de la politique du groupe – frugalité/éthique IA/Accessibilité numérique –, un Comité numérique responsable a été instauré. Ce comité traite des enjeux liés à l'éthique, la frugalité et la sobriété numérique, ainsi qu'à l'accessibilité numérique, en s'appuyant sur des référents dédiés qui consolident l'approche du groupe. Toutes les directions des systèmes informatiques au sein du groupe disposent aujourd'hui d'un référent accessibilité numérique. Ce dispositif permet de définir une feuille de route claire pour répondre aux exigences réglementaires et assurer l'accessibilité de ses outils numériques, contribuant ainsi à l'inclusion de tous les publics.

Par ailleurs, si les consommateurs ou utilisateurs finaux des services et outils numériques du groupe ne sont pas satisfaits ou veulent émettre une réclamation à propos de l'accessibilité, ils peuvent le faire via les déclarations d'accessibilité. La déclaration d'accessibilité permet aux entités du groupe propriétaires des sites web et applications :

- de communiquer leur état de conformité au référentiel de référence RGAA ;
- de signaler les éventuels contenus non accessibles ; et
- de proposer un dispositif de contact (adresse électronique ou formulaire) pour que les usagers puissent signaler à l'organisme concerné tout défaut d'accessibilité ; et
- pour les personnes en situation de handicap, de demander les informations correspondantes ou une solution alternative accessible).

Ces demandes sont traitées par les équipes responsables dans chaque branche et filiale. Il existe également des processus de réclamation classiques⁽³⁾.

Dans le cadre des initiatives visant à renforcer la sécurité et la conformité au sein du groupe, la direction de la conformité renouvelle, chaque année, le déploiement du Plan de Contrôle Permanent Cyber. L'efficacité de ce plan est suivie et évaluée de manière continue afin de garantir l'atteinte des résultats escomptés, en matière de sécurité des données et de protection contre les risques cyber. En 2023, dans la continuité de la logique d'alignement avec la Caisse des Dépôts, principal actionnaire du groupe, une nouvelle échelle d'évaluation (TrustHQ) a été mise en place, permettant de centraliser et de suivre en temps réel les progrès réalisés par chaque entité dans le cadre des contrôles cyber. Parmi les filiales ou entités couvertes par ce plan de contrôle : la BSCC, la BGNP, Docaposte, Geopost, La Banque Postale, La Poste Immobilier. Au-delà de ce plan de contrôle permanent, le groupe évalue l'efficacité de ses actions et initiatives en matière de protection des données à caractère personnel en utilisant des indicateurs spécifiques, intégrés dans des reportings dédiés. Un risque RGD est également intégré spécifiquement à la cartographie des risques du groupe, permettant de suivre l'impact des mesures mises en place. Enfin, dans le cadre de son statut et de sa gouvernance d'entreprise à mission, les actions en faveur de la promotion d'un numérique éthique, inclusif et frugal font l'objet, chaque année, d'un suivi et d'une évaluation des résultats pour les utilisateurs finaux.

La filière protection des données à caractère personnel du groupe La Poste comprend plus de 200 membres dédiés ou partiellement dédiés à ce sujet. Elle bénéficie d'un outil de place pour la gestion des registres des activités de traitement en tant que responsable de traitement ou de sous-traitant des différentes entités du groupe pour le périmètre France (l'outil utilisé en dehors de ce périmètre pouvant varier). La filière cybersécurité compte environ 400 membres. Leur complémentarité renforce la posture globale du groupe en matière de protection des données et de cybersécurité, garantissant une gestion robuste des risques numériques.

(1) Fonds mondial pour la nature, l'une des toutes premières organisations indépendantes de protection de l'environnement dans le monde.

(2) Promulguée le 22 avril 2024, la dernière loi portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne (DDADUE) couvre des domaines aussi divers que l'économie, le numérique, le droit social, le droit pénal ou encore la transition écologique ou les questions agricoles.

(3) Cf. paragraphe « Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux ou sujet des impacts en matière de cybersécurité, IA et confiance numérique [S4-2] » et « Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux [S4-3] ».

Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts en matière de cybersécurité, IA et confiance numérique [S4-2]

Le groupe La Poste offre une voie d'interaction directe pour ses consommateurs et utilisateurs finaux sur les enjeux de cybersécurité et protection des données personnelles grâce au médiateur de la consommation⁽¹⁾. Ce médiateur permet aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire entendre leurs préoccupations, notamment en cas de différends ou d'incidents liés aux services du groupe. Ce dispositif assure un traitement impartial des réclamations, contribuant ainsi à une meilleure prise en compte des besoins et attentes des consommateurs et utilisateurs finaux.

Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations en matière de cybersécurité, IA et confiance numérique [S4-3]

Le groupe La Poste met à disposition de ses clients et consommateurs finaux un système de réclamation au travers du médiateur de la consommation⁽²⁾.

Par ailleurs, sur la protection des données personnelles, les consommateurs et utilisateurs finaux peuvent faire une demande d'exercice de droit dans le cadre du RGPD. Chaque responsable de traitement doit indiquer aux personnes concernées les modalités d'exercice de leurs droits. Il dispose d'un délai d'un mois pour répondre aux demandes simples et d'un délai de deux mois supplémentaires en cas de demande complexe. Le responsable de traitement doit alors en informer le client. Pour faciliter le traitement des demandes, le groupe La Poste a mis en place un processus de préqualification des demandes d'exercice de droit. Lorsqu'un traitement de données est fondé sur la base du consentement, toutes les précautions nécessaires sont mises en place afin de garantir la validité de ce dernier et permettre aux clients et utilisateurs finaux de le retirer aussi facilement qu'ils l'ont donné.

Le groupe offre la possibilité à ses clients particuliers de contacter le délégué à la protection des données personnelles désigné par La Poste groupe à une adresse postale. Si le client estime que ses droits sur ses données ne sont pas respectés, il peut adresser une réclamation à la Commission nationale de l'informatique et des libertés.

En matière de cybersécurité, le groupe permet de signaler toute alerte en utilisant les moyens mis à disposition par le Centre gouvernemental de veille, d'alerte et de réponse aux attaques informatiques (CERT) : une adresse e-mail et un numéro de téléphone sont accessibles sur le site internet du groupe La Poste.

Engagements en matière de droits de l'homme pertinents pour les consommateurs et utilisateurs finaux

Aucun problème ni incident grave en matière de droits humains relatifs aux consommateurs et utilisateurs finaux n'a été signalé au cours de l'année 2024. Toutefois, le groupe est conscient que des incidents pourraient s'être produits sans être signalés. En ce sens, il réaffirme son engagement à mettre à disposition de ses consommateurs et utilisateurs finaux des mécanismes d'alerte et de remontée de tels incidents, notamment le dispositif du Médiateur de la consommation⁽³⁾. Cette approche vise à garantir la détection des risques potentiels et la mise en œuvre de mesures correctives adaptées, assurant une protection renforcée des droits humains fondamentaux.

En parallèle, aucun cas de non-respect des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, de la Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail, ni des Lignes directrices de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales impliquant des consommateurs et/ou des utilisateurs finaux n'a été identifié au sein du groupe. Le groupe La Poste reste néanmoins vigilant et engagé à promouvoir une gestion respectueuse des droits humains dans toutes ses activités.

3.1.4 Informations en matière de conduite des affaires | G1



Le groupe La Poste fait de ses engagements en matière de conduite des affaires une priorité à un haut niveau d'exigence. De par la taille du groupe, de son positionnement multiactivité, de ses missions de service public et de son statut d'entreprise à mission, neuf impacts, un risque et une opportunité représentent des enjeux matériels :

- culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires :
 - pratiques responsables des affaires dans le respect du code de conduite du groupe,
 - protection des lanceurs d'alerte,
 - valorisation des comportements responsables des collaborateurs,
 - risque de litiges, contentieux, affaires juridiques en cas de corruption ou tout manquement au code déontologique ;

- gestion des relations avec les fournisseurs :
 - amélioration des pratiques internes et des relations fournisseurs,
 - influence sur les fournisseurs et prestataires en matière de pratiques sociales et environnementales via l'intégration de critères de durabilité dans les AO, le pilotage et l'évaluation des performances sociales et environnementales des fournisseurs et sous-traitants, leur sensibilisation, etc. ;
- cybersécurité, gestion de l'IA et confiance numérique :
 - sécurité et intégrité des données clients, collaborateurs, fournisseurs et sous-traitants,
 - usage éthique de l'IA par le groupe et ses parties prenantes,
 - souveraineté numérique de la donnée,
 - transparence sur l'usage d'un système d'IA et fiabilité des outils et solutions logiciels,
 - performance et sécurité du groupe accrues par sa résistance accrue aux cyberattaques.

(1) Cf. paragraphes « Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts [S4-2] » et « Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations [S4-3] ».

(2) Cf. paragraphe « Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts [S4-2] » et « Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations [S4-3] ».

(3) Cf. paragraphe « Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations [S4-3] ».

3.1.4.1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires [G1-1 ; G1-3 ; G1-4]

Les enjeux liés à la conduite des affaires sont adressés au travers d'un ensemble de politiques visant à répondre aux impacts et risques considérés comme matériels pour le groupe :

- pratiques responsables des affaires dans le respect du code de conduite du groupe et notamment en matière de lutte contre la corruption ;
- protection des lanceurs d'alerte ;
- risque de litiges, contentieux, affaires juridiques en cas de corruption ou tout manquement au code déontologique.

La documentation portant sur la déontologie, le dispositif d'alerte et la lutte contre la corruption et le trafic d'influence est disponible sur le site institutionnel du groupe La Poste⁽¹⁾.

Politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence

Le groupe La Poste a une politique de tolérance zéro face à la corruption, au trafic d'influence et à l'ensemble des manquements à la probité.

Il s'est doté d'un corpus normatif qui inclut la politique groupe de lutte contre la corruption et le trafic d'influence. Ce corpus décrit les grands principes du programme de lutte contre la corruption et leur déclinaison opérationnelle. Cette politique est le document fondateur des autres politiques et procédures de ce dispositif.

La maîtrise des risques de corruption repose sur :

- une cartographie des risques adaptée et ajustée à l'organisation avec des campagnes de mises à jour annuelles ;
- des règles et procédures internes diffusées aux collaborateurs ;
- un dispositif de formation à destination de l'ensemble des collaborateurs cadres et cibles exposées ;
- différents dispositifs d'évaluation des tiers (cibles d'acquisition, fournisseurs, partenaires non commerciaux) permettant la mise en place d'actions adaptées en fonction du niveau de risque déterminé ;
- la remontée et le traitement des alertes ;
- la mise en place de contrôles y compris comptables ;
- la remédiation dont les sanctions en cas d'incident.

Par ailleurs, un dispositif permet aux collaborateurs opérationnels de La Poste SA (via un outil spécifique) de signaler tout incident de sécurité, dont ceux liés à des suspicions de corruption.

Les incidents significatifs de corruption font l'objet d'une information aux instances dirigeantes du groupe.

Gouvernance dédiée

La gouvernance relative aux dispositifs de lutte contre la corruption et à la conduite des affaires s'intègre à la gouvernance générale de la Conformité⁽²⁾.

Les dispositifs afférents ont été présentés aux instances suivantes :

- le Comité exécutif du groupe (Comex) et le Comité d'audit du Conseil d'administration du groupe, en novembre 2023 ;
- le Comité des déontologues s'est réuni à six reprises en 2024 et a traité notamment du lancement du nouveau code de conduite, des travaux de mise à jour de la politique conflit d'intérêts, du partage des résultats du baromètre du climat éthique ;

- le Comité de pilotage lutte contre la corruption s'est réuni deux fois et a traité du suivi des mesures et du cadre de lancement des campagnes de cartographie, de plans de contrôle, et de partage des bonnes pratiques entre les entités.

Cette donnée d'information n'est pas applicable car ne concerne que les entreprises en absence de procédure, ce qui n'est pas le cas du groupe La Poste.

Cadre d'application de la politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence

Les politiques groupe s'appliquent à l'ensemble du groupe, i.e La Poste SA et les sociétés qu'elle contrôle directement et indirectement, et leurs collaborateurs.

Il appartient à chacune de ces entités et à leurs dirigeants de prendre les dispositions nécessaires pour décliner cette politique dans leurs propres entités contrôlées, quelle que soit leur taille ou implantation géographique, sur la totalité de leur périmètre. La déclinaison des mesures se fait de manière adaptée et proportionnée aux spécificités des activités et de leur niveau d'exposition aux risques.

Chaque dirigeant du groupe et membre du Comex s'engage ainsi formellement à respecter le référentiel de politiques de conformité du groupe à travers la signature d'une lettre d'engagement.

Formation et information relatives à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence

Formation de la gouvernance

Pour La Poste SA, les membres du Comex s'engagent formellement à soutenir et suivre la mise en œuvre des dispositifs au sein des entités qu'ils dirigent. Comme l'ensemble des collaborateurs cadres et cibles exposées, ils ont suivi la formation dédiée à la prévention et à la lutte contre la corruption. De plus, les membres du Comité exécutif sont destinataires des informations adressées à l'ensemble des 22 000 managers du groupe. En particulier, ils ont reçu le code de conduite et la politique groupe de lutte contre la corruption et le trafic d'influence et toutes les politiques afférentes.

Pour La Banque Postale SA, une formation annuelle est donnée aux membres du Conseil de surveillance sur les conflits d'intérêts, la déontologie et sur le code de conduite. Les membres du Comité exécutif des filiales récemment intégrées au groupe La Poste bénéficient d'une formation en présentiel sur l'ensemble des domaines de conformité, dont la lutte contre la corruption.

Formation des collaborateurs

L'ensemble des 22 000 managers du groupe a été informé par un mail dédié de la publication du code de conduite, d'une part, et de la politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence du groupe, d'autre part.

La Poste a développé depuis 2019 un corpus de formations relatives à la prévention et à la détection de la corruption et du trafic d'influence. Celui-ci comprend :

- deux formations généralistes en *e-learning* destinées à l'ensemble des collaborateurs : l'une portant sur la prévention de la corruption et l'autre dédiée à la prévention et à la gestion des conflits d'intérêts ;
- une formation renforcée sur la lutte contre la corruption, destinée aux cadres et collaborateurs exposés.

(1) <https://www.lapostegroupe.com/fr>.

(2) Cf. section 3.1.1.2 « Une gouvernance structurée de la durabilité », paragraphe « Gouvernance en matière de prévention et de détection de la corruption [G1. GOV-1] ».

Le dispositif de formation des cadres et des collaborateurs les plus exposés comprend un tronc commun ayant pour objectif de :

- comprendre les enjeux de la lutte contre la corruption ;
- s'approprier les définitions et les termes clés de la corruption et du trafic d'influence ;
- détecter les situations à risques dans le cadre de ses activités quotidiennes ;
- savoir réagir en cas de doute.

Il traite plus particulièrement des sujets suivants : les conséquences de la corruption, la prévention et la détection de la corruption au sein du groupe La Poste, les cadeaux et invitations, les conflits d'intérêts, les partenariats non commerciaux, l'évaluation de l'intégrité des tiers, le dispositif d'alerte, etc. Ce tronc commun est suivi de cas pratiques dédiés aux collaborateurs exposés. Ils ont été élaborés en lien avec ces derniers et les scénarios de risque identifiés dans la cartographie des risques de corruption. Ils permettent de présenter les comportements à adopter et ceux à proscrire. Un contrôle de connaissance clôt la formation et sa réussite permet de valider la compétence acquise.

La périodicité du renouvellement de la formation et ses modalités seront définies en 2025 pour La Poste SA. En ce qui concerne La Banque Postale, le renouvellement est programmé tous les deux ans.

Un dispositif de sensibilisation et de formation est accessible à l'ensemble des collaborateurs du groupe. Au titre de la politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence, une formation spécifique est obligatoire pour les collaborateurs ayant le statut de cadres et les collaborateurs dont les fonctions sont exposées à ce risque. Au 31 décembre 2024, 71 737 collaborateurs ont été formés sur une cible de 86 644. Le taux de fonctions à risque formées en 2024 est de 83%.

Le code de conduite et le dispositif d'alerte sont accessibles depuis le site internet institutionnel du groupe La Poste. Par ailleurs, le déontologue reçoit les demandes de conseil des collaborateurs via le canal du dispositif d'alerte.

Dispositif d'alerte [C1-1_02]

Le dispositif informatisé d'alerte du groupe hors Geopost est accessible 24h/24, 7j/7 via une adresse internet unique : <https://www.alerte-ethique.laposte.fr/>. Ce dispositif est une plateforme de déclaration en ligne, hébergée par un prestataire externe et accessible à toutes les parties prenantes du groupe (membres du

personnel, anciens collaborateurs, candidats à un emploi, actionnaires, membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance, collaborateurs extérieurs et occasionnels, cocontractants, sous-traitants, salariés des fournisseurs et partenaires avec lesquels le groupe est en relation).

Les thématiques visées par le dispositif d'alerte portent sur :

- l'atteinte aux intérêts du groupe ;
- le non-respect de la confidentialité des informations ;
- le non-respect du code de conduite ;
- le non-respect de la déontologie professionnelle vis-à-vis des clients, des fournisseurs et autres parties prenantes ;
- le non-respect des règles en matière de conflits d'intérêts ;
- le non-respect de la politique en matière de cadeaux et invitations ;
- la corruption ;
- la fraude ;
- les atteintes relatives au devoir de vigilance en matière de :
 - droits humains et libertés fondamentales, incluant le principe de non-discrimination,
 - santé et/ou sécurité des personnes, incluant le harcèlement,
 - environnement (ex : émissions de GES, pollutions).

Le traitement des alertes est confié aux déontologues des différentes entités (groupe, branches et filiales). Avant de saisir le déontologue, les collaborateurs peuvent adresser leur signalement à leur manager. Dans plusieurs situations, le manager peut intervenir rapidement pour traiter une problématique éthique. Si le collaborateur choisit d'utiliser le dispositif d'alerte, le groupe s'engage à préserver la confidentialité de son identité. Les alertes anonymes ne peuvent être traitées que si la gravité des faits mentionnés est établie et que les faits en cause sont suffisamment détaillés.

Le dispositif garantit aux personnes la confidentialité de leurs signalements avec un niveau élevé de sécurité. Les données sont cryptées et le prestataire n'a accès ni aux clés de décryptage ni au contenu des alertes. Il permet aux personnes de signaler des dysfonctionnements et de solliciter des conseils en toute confidentialité.

Il est également possible pour une personne souhaitant effectuer un signalement au déontologue de le faire par courrier, message électronique, appel téléphonique ou entrevue physique.

Description détaillée du traitement des alertes

Étape 1. Réception et accusé réception du signalement	Le déontologue accuse réception du signalement à l'auteur de l'alerte dans un délai de sept jours ouvrés.
Étape 2. Qualification	<p>Il lui indique la recevabilité ou non du signalement. La durée du traitement pourra être plus ou moins longue selon les procédures à engager. Le déontologue s'engage à informer l'auteur du signalement de l'instruction de sa demande, dans un délai de trois mois après l'envoi de l'accusé de réception.</p> <p>Le dispositif informatique mis en place préserve la confidentialité des auteurs de signalement et renforce le niveau de sécurité et d'accessibilité.</p>
Étape 3. Traitement du signalement	<p>Le traitement des signalements est réalisé par la filière des déontologues avec l'aide des experts référents selon un processus de traitement formalisé dans le guide de traitement des alertes.</p> <p>En fonction de la complexité des sujets à traiter, le déontologue pourra solliciter une expertise interne (DRH, service enquêtes internes, inspection générale de La Banque Postale...). La demande d'expertise pourra nécessiter la communication de données à caractère personnel dans le respect des obligations du Règlement général sur la protection des données (RGPD).</p> <p>L'auteur de l'alerte bénéficie d'un droit à l'information tout au long de la procédure sur les mesures envisagées ou prises, pour évaluer l'exactitude des allégations contenues dans le signalement et des mesures visant à remédier à l'objet du signalement.</p> <p>Le déontologue informe les personnes mises en cause par l'alerte dans un délai raisonnable, ne pouvant pas dépasser un mois, à la suite de l'émission d'un signalement. Néanmoins, l'information des personnes mises en cause par le signalement pourra être différée lorsqu'elle est susceptible de compromettre gravement les nécessités du traitement de l'alerte, jusqu'à ce que le risque soit écarté.</p>
Étape 4. Clôture du signalement	L'auteur du signalement est informé par écrit lors de la clôture de son signalement.

Les filiales Geopost et CNP Assurances, compte tenu de leur implantation à l'international, disposent de plateformes spécifiques concernant le dispositif d'alerte, respectivement Safecall et CNP Integrity Line.

Protection des lanceurs d'alerte

Les collaborateurs ayant actionné le dispositif d'alerte et répondant aux critères posés par les lois Sapin 2 et Wasserman et dont les signalements sont jugés recevables au sens de la loi bénéficient de la protection des lanceurs d'alerte.

La confidentialité de l'alerte et des faits signalés est garantie, en particulier, pour ce qui concerne :

- l'identité des auteurs du signalement ;
- l'identité des personnes visées par le signalement ;
- l'identité de tout tiers mentionné dans le signalement ;
- les informations recueillies par l'ensemble des destinataires du signalement.

Le dispositif d'alerte garantit également aux personnes la confidentialité de leurs signalements avec un niveau élevé de sécurité. Les données sont cryptées et le prestataire n'a accès ni aux clés de décryptage ni au contenu des alertes. Le fait de divulguer sans le consentement de l'auteur du signalement les éléments confidentiels énoncés ci-dessus est passible de sanctions. La confidentialité de l'alerte permet de protéger les auteurs de signalement.

Les lanceurs d'alerte ne peuvent faire l'objet de mesures disciplinaires ou discriminatoires (directes ou indirectes) du fait de leur alerte dans les conditions définies par la loi (signalement de bonne foi et sans contrepartie financière directe). La bonne foi de l'auteur du signalement l'exonère de toute sanction disciplinaire, quand bien même les faits apparaîtraient par la suite inexacts ou ne donneraient lieu à aucune suite.

Toute personne qui fait obstacle, de quelque façon que ce soit, à la transmission d'un signalement est passible de sanctions.

Les collaborateurs sont régulièrement informés de l'existence du dispositif d'alerte via le code de conduite, un affichage sur site, l'intranet, les *e-learning* (code de conduite, lutte anti-corruption, notamment), des actions de communication et de sensibilisation.

Le déontologue du groupe forme tous les déontologues et responsables de traitement des alertes préalablement à leur habilitation. Cette formation permet de garantir que toutes les étapes et enjeux du traitement d'un signalement sont connus. Les déontologues et les responsables de traitement sont désignés par les instances dirigeantes de leur entité et signent une lettre d'engagement.

Procédure d'enquêtes

L'entreprise dispose de la capacité à enquêter rapidement, indépendamment et objectivement sur les incidents de conduite commerciale. Afin de traiter l'ensemble des cas de suspicion de fraude et de vol, le groupe La Poste s'est doté d'un corps d'enquête interne composé d'enquêteurs :

- intervenant dans le Réseau du groupe (hors bancaire) et d'enquêteurs en territoire supervisés par les Chefs de groupe enquêtes (CGE). La procédure des enquêtes internes du groupe La Poste formalise et détaille la conduite des investigations réalisées par ces enquêteurs ;
- dédiés à la fraude bancaire. Conformément à la politique de prise en charge des enquêtes bancaires, « les investigations sont lancées et réalisées, dès leur détection, par La Banque Postale lorsque les opérations en cause sont de nature bancaire, financière ou d'assurance, et effectuées totalement ou partiellement au sein de La Poste, au nom et pour le compte de La Banque Postale » ;
- en charge des investigations à caractère numérique. La méthodologie d'investigations suivie par ce département est encadrée par les procédures d'investigations numériques.

Au sein de Geopost, les enquêtes internes sont menées par la direction de l'audit, en lien avec l'*Ethics Officer* pour les enquêtes internes résultant d'une alerte *whistleblowing*, ou par les équipes Sûreté des filiales (et pilotées par la direction sûreté de Geopost pour les enquêtes à fort enjeu) ou sous-traitées auprès d'enquêteurs privés. Les saisines du corps d'enquête du groupe sont normées et peuvent provenir :

- des directions territoriales ;
- des branches, par le biais des déontologues ;
- de la direction prévention et lutte contre la fraude ;
- des directions siège et des filiales de La Banque Postale pour les enquêtes bancaires ;
- du corps d'enquête par auto-saisine.

L'efficacité des corps d'enquête est assurée par :

- le partage d'informations (dans le cadre du respect des règles relatives à la protection des données personnelle et du secret bancaire le cas échéant) ;
- une cohérence générale des travaux d'enquête et des méthodes d'investigation ;
- la diffusion aux responsables ayant à en connaître des vulnérabilités à corriger révélées par les enquêtes.

Les autorités compétentes sont informées dans les conditions prévues par la loi selon la nature des incidents rencontrés (ex. : information CNIL obligatoire en cas de fuite de données personnelles ou signalement parquet pour des infractions pénales) ou saisies par le biais d'une plainte de l'entreprise.

Les enquêteurs internes du groupe sont rattachés à la direction de la sécurité globale du groupe, alors que les sujets relatifs à la prévention et à la détection de la corruption ou des pots-de-vin sont instruits par la direction de la conformité du groupe. Les enquêteurs en territoire et intervenants au sein du Réseau sont supervisés par les chefs de groupe enquêtes, rattachés à la direction opérationnelle de la sécurité et de la prévention des incivilités. L'animation fonctionnelle des enquêteurs est assurée par la direction prévention et lutte contre la fraude. Ces deux directions sont rattachées à la direction de la sécurité des personnes et du patrimoine de la DSGG.

Au sein de La Banque Postale, le pôle Enquêtes est rattaché à la direction du pilotage de la fraude au sein de la direction conformité qui comporte une direction distincte en charge de la déontologie et de la lutte contre la corruption. Les fonctions considérées comme étant les plus exposées aux risques de corruption et de trafic d'influence ont été identifiées par les directions conformité des entités à partir des résultats de cartographie des risques. De façon générale, les cadres sont considérés comme étant les plus exposés, ainsi que les fonctions suivantes : les prescripteurs, la filière achat, la filière commerciale, les collaborateurs susceptibles d'être en relation avec des agents publics. De façon plus granulaire, les fonctions ci-dessous sont aussi identifiées comme exposées :

- les corps de contrôles : auditeurs, comptables, contrôleurs de gestion ;
- des fonctions opérationnelles : les examinateurs du Code de la route, les conseillers financiers, les agents de bureau de poste en charge de la vente de produits sensibles, les collaborateurs postiers occupant un mandat d'élu territorial, etc.

La Banque Postale et ses filiales considèrent que toutes les fonctions de la banque, quel que soit le niveau hiérarchique, sont exposées aux risques de corruption/pots-de-vin et forment à ce titre tous les collaborateurs.

La Poste est soumise à des exigences légales concernant la protection des lanceurs d'alerte. Ce dispositif respecte les obligations découlant des dispositions légales concernant les lanceurs d'alerte :

- loi du 9 décembre 2016 relative à la lutte contre la corruption et à la modernisation économique du 9 décembre 2016 dite « loi Sapin 2 », aux fins de lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- loi du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance.

La Poste a également mis en place ce dispositif afin de faciliter et sécuriser les alertes concernant des comportements jugés incompatibles avec les chartes éthiques, les codes de conduite et les règlements intérieurs en vigueur. Le dispositif de protection du groupe a été complété en 2023 dans le respect des dispositions de la loi Wasserman du 21 mars 2022 et de son décret d'application du 3 octobre 2022 qui renforcent les exigences de la loi Sapin 2.

Améliorations récentes

Pour répondre aux ambitions de sa politique de lutte contre la corruption, en 2024, La Poste a poursuivi de nombreux travaux en lien avec les directions fonctionnelles, les branches et leurs filiales. Les travaux ont porté sur :

- une évolution du corpus documentaire groupe par la mise à jour du code de conduite, dont la nouvelle version a été diffusée à l'ensemble des collaborateurs en février 2024. Il est par ailleurs annexé au règlement intérieur de La Poste SA ;
- le déploiement d'une solution numérique développée en interne pour les déclarations relatives aux cadeaux et invitations reçus ou offerts par les collaborateurs. La solution offre aussi la possibilité de déclarer toute situation de conflit d'intérêts pour s'assurer que la situation est connue et gérée en conformité avec le code de conduite du groupe ;
- la mise à jour de la cartographie consolidée des risques de corruption et de trafic d'influence ;
- la poursuite du déploiement de la formation obligatoire, adressée à tous les cadres ainsi qu'aux cibles exposées avec suivi du taux de ces formations ;
- l'évaluation de l'intégrité des tiers, avec :
 - pour les fournisseurs disposant d'un contrat, le déploiement d'une solution informatique permettant les évaluations en termes de conformité documentaire et réglementaire, incluant la lutte contre la corruption,
 - pour les tiers bénéficiant d'actions de mécénat, de dons ou de sponsoring, la création d'une procédure d'évaluation de conformité documentaire et réglementaire afférente à la lutte contre la corruption. La solution s'appuie sur le même socle technique que celle des fournisseurs ;
- le renouvellement de la campagne de contrôle permanent sur les risques de non-conformité avec des points de contrôle en ligne avec la politique.

Nombre de condamnations pour violation des lois anti-corruption et anti-pots-de-vin	0
Montant des amendes pour violation des lois anti-corruption et anti-pots-de-vin	0

3.1.4.2 Gestion des relations avec les fournisseurs [G1-2]

L'approche du groupe vis-à-vis de ses fournisseurs en termes d'achats responsables se manifeste à travers la mise en place d'un ensemble d'actions permettant de répondre aux impacts et risques considérés comme matériels pour le groupe :

- amélioration des pratiques internes et des relations fournisseurs (évaluation des fournisseurs, sélection des fournisseurs sur critères objectifs, dans le cadre de la liberté d'accès aux marchés, délais de paiement) ;
- influence sur les fournisseurs et prestataires en matière de pratiques sociales et environnementales via l'intégration de critères de durabilité dans les appels d'offres (AO), le pilotage et l'évaluation des performances sociales et environnementales des fournisseurs et sous-traitants, leur sensibilisation...

Politique en matière de relations avec les fournisseurs, d'achats responsables et de gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement [G1-02]

Les risques et dépendances liés à la chaîne d'approvisionnement sont intégrés dans le dispositif global de gestion des risques mis en place par le groupe La Poste pour sécuriser son développement et contribuer au maintien de sa croissance durable.

Ce dispositif est encadré par la Charte de gestion des risques du groupe (mise à jour en 2024) qui présente les principes en matière de gestion des risques applicables à l'ensemble des entités : La Poste SA, les holdings et filiales dont les comptes sont consolidés par intégration globale, et les entreprises contrôlées conjointement avec un autre groupe. Elle couvre également les activités critiques sous-traitées ou externalisées.

Pilotée par la direction des risques du groupe La Poste (DRiG), la démarche de gestion des risques s'appuie sur une méthode commune à l'ensemble du groupe et un référentiel des risques qui fournit une vision commune et partagée des risques en permettant d'articuler le référentiel des risques des entités du groupe avec le référentiel des risques du groupe La Poste. Au sein de ce référentiel, le sujet des risques et dépendances liés à la chaîne d'approvisionnement est notamment couvert par les risques opérationnels :

- indisponibilité des fournisseurs nécessitant un suivi que la direction des Achats groupe (DHAG) s'engage à définir ;
- les risques liés aux fournisseurs, partenaires et prestataires dans l'exécution des prestations ;
- contentieux fournisseurs partenaires.

Au-delà de l'identification des risques, les contrôles permanents mis en œuvre par le groupe et ses entités contribuent à l'évaluation de la maturité et de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques associés, évaluation qui doit ensuite conduire à des mesures de réponse à ces risques.

En matière d'information et de reporting, la direction des risques du groupe (DRiG) est en charge de rendre compte, régulièrement et autant que de besoin, des risques du groupe aux différentes instances de gouvernance, notamment au Comité exécutif et au Comité d'audit, émanation du Conseil d'administration, et plus largement, d'éclairer autant que de besoin ou sur demande des instances de gouvernance, sur des points de risques ou des thématiques d'intérêt particulières.

Dans le cadre du plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », la politique achats est conforme aux trois grands principes fondamentaux de la commande publique :

- la liberté d'accès à la commande publique ;
- l'égalité de traitement des candidats ;
- la transparence des procédures.

En 2021, La Poste, en tant qu'entreprise à mission, pose les engagements RSE du groupe :

- œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous ;
- promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal ;
- favoriser l'inclusion sociale ;
- contribuer au développement et à la cohésion des territoires.

Cette même année, la DHAG se dote d'une politique achats (au périmètre La Poste SA) avec pour objectifs :

- de garantir le respect des règles juridiques, des principes éthiques et de conformité en matière d'achats ;
- d'intégrer les enjeux sociétaux et environnementaux aux approches achats de La Poste.

Cette même année, pour renforcer la déclinaison de ces objectifs, la DHAG (périmètre La Poste SA) déploie sa feuille de route au travers du renforcement des achats responsables. Ce projet s'est traduit par la mise en place du pôle Conformité et achats responsables, qui a pour mission de piloter l'engagement de la direction des achats du groupe selon cet axe. Ce pôle est en charge de la politique Achats Responsables, de la Charte achats responsables et éthiques fournisseurs et de la politique Conformité groupe. Le portail institutionnel du groupe La Poste expose tous ces engagements.

Ceux-ci sont à la disposition des filiales, qui peuvent y adhérer ou s'en inspirer, comme l'ont fait Docaposte et La Poste Immobilier. Geopost étant organisé en *business units* (BU) par pays, avec chacune sa propre direction des achats, il a déployé une Charte des achats responsables intégrée au processus de sélection et de contractualisation avec ses fournisseurs et reposant sur des critères sociaux, environnementaux et de santé et de sécurité au travail.

Politique achats responsables

L'une des premières actions du pôle a consisté à rédiger et publier la politique achats responsables. Cette politique, validée en 2022 par le Comité exécutif, repose sur quatre piliers fondamentaux et complémentaires :

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

Chacun de ces piliers est structuré autour de trois niveaux d'ambition (conformité, exemplarité, transformation) à court, moyen et long terme. Les actions s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue en vue de rendre le dispositif sur les achats responsables et le devoir de vigilance de plus en plus robuste.

En termes de communication, la politique achats responsables est disponible sur le site institutionnel de La Poste SA et sur le portail fournisseurs de La Poste SA. Elle est également transmise à l'ensemble des fournisseurs.

Par ailleurs, et portant sur la même volonté, La Poste SA et plusieurs filiales⁽¹⁾ ont signé la Charte relations fournisseurs et achats responsables (RFAR), en 2022. À cette occasion un médiateur groupe pour les fournisseurs a été nommé afin de permettre de prévenir les risques de contentieux. La possibilité de recourir à la médiation figure dans les nouvelles conditions générales d'achat et sur le site institutionnel du groupe. Le rôle du médiateur est de prévenir et régler des litiges en amont, notamment ceux liés à la facturation.

En 2023, La Poste SA, La Poste Immobilier, La Banque Postale et CNP Assurances ont obtenu le Label Relation Fournisseurs et Achats Responsables (RFAR) qui évalue les cinq domaines suivants :

- engagement et gouvernance de l'organisation dans une démarche d'achats responsables ;
- conditions de la qualité des relations fournisseurs-sous-traitants ;
- respect des intérêts des fournisseurs et des sous-traitants ;
- intégration de la responsabilité sociétale dans le processus d'achat ;
- impact des achats sur la compétitivité économique de l'écosystème.

Ce label valorise la qualité des relations clients-fournisseurs et permet de développer la confiance au sein de la chaîne d'approvisionnement. Il est adossé à la norme ISO 20400:2017 (Achats responsables) et attribué pour une période sur trois ans. Cet outil concret permet l'élaboration d'une stratégie durable et témoigne des engagements collectifs et responsables de La Poste, ainsi que de ses filiales aux côtés des territoires. Le Label a été reconduit suite à sa mise sous revue annuelle, jusqu'en septembre 2025.

Charte achats responsables et éthiques

La Charte achats responsables et éthiques à destination des fournisseurs a également été déployée par la DHAG. Elle engage les fournisseurs à respecter et promouvoir les principes du Pacte mondial des Nations unies et les conventions fondamentales portant sur le travail forcé, le travail des enfants, la liberté syndicale, la discrimination et l'égalité de rémunération de l'Organisation internationale du travail. En adhérant à cette Charte, les fournisseurs s'engagent également à respecter les principes liés à la protection de l'environnement. Elle précise les engagements que prennent les fournisseurs portant sur le respect des droits humains et qu'ils promeuvent auprès de leurs sous-traitants. Cette Charte précise également les engagements, notamment sociaux, sociétaux et environnementaux pris par le groupe vis-à-vis de ses fournisseurs. Cette Charte, disponible sur le site de La Poste, fait partie du corpus contractuel avec nos fournisseurs.

Politique conformité achats

Au périmètre de la direction des achats groupe⁽²⁾, une politique Conformité achats est également en vigueur depuis 2021. Cette politique a pour objectif d'énoncer le socle commun des valeurs, des engagements et des règles dans un souci d'amélioration constante des pratiques et des comportements. Elle énumère les six valeurs du groupe (ouverture, considération, équité, accessibilité, proximité et sens du service) et invite les fournisseurs à s'engager à ses côtés sur des pratiques éthiques, sociétales et environnementales fortes dans le respect du cadre législatif (loi Sapin II, RGPD, loi sur le devoir de vigilance, sur l'obligation de vigilance, loi embargo et sanction internationales).

Animations des filiales

Dans le cadre d'un projet d'accompagnement des filiales, la DHAG met en place des instances leur permettant de prendre en compte les sujets d'achats responsables et éthiques de façon croissante, au travers de :

- la tenue de comités des pilotages trimestriels, lieux d'échange sur les politiques groupe et bonnes pratiques sur les sujets d'achats responsables ;
- l'organisation de « communauté achats responsables » présentant les grands enjeux RSE et achats responsables (décarbonation, économie circulaire, inclusion, biodiversité...) aux filières achats et aux principaux prescripteurs.

Maîtrise afférente à sa chaîne de valeur

Le corpus documentaire évoqué aux paragraphes précédents est complété par des actions concrètes de gestion des catégories achats portant sur :

- des mesures communes à toutes les catégories d'achats, pour prévenir et atténuer les risques sur le devoir de vigilance via un dispositif de maîtrise des risques (DMR) transverses que le pôle Conformité et Achats responsables a la charge d'animer ;
- des mesures spécifiques de prévention des risques sur les catégories priorisées, comme précisé dans le Plan de Vigilance ;
- des mesures individuelles avec la mise en place d'un dispositif de contrôle et d'évaluation de la conformité des tiers fournisseurs sous contrats (Hub e-Conformité fournisseurs) portant sur leur maturité RSE et sur l'ensemble des champs de conformité documentaire et réglementaire et porté par une gouvernance dédiée.

Le Hub e-Conformité fournisseurs comporte ;

- un premier module qui permet de pré-qualifier le risque fournisseur sur le volet réglementaire au regard du secteur d'activité et du pays d'implantation ;
- un deuxième module d'évaluation et de contrôle des fournisseurs reposant sur plusieurs blocs, dont notamment :
 - le contrôle des sanctions internationales, pouvant aboutir à la rupture de la relation commerciale,
 - le contrôle de la conformité documentaire, notamment sur l'obligation de vigilance,
 - l'évaluation des dispositifs de conformité de lutte contre la corruption, de protection des données personnelles et sur le devoir de vigilance, et
 - l'évaluation de la maturité RSE des fournisseurs.

Ce dispositif est adossé à une gouvernance établie qui prend des décisions relatives aux fournisseurs présentant un risque jugé majeur et/ou critique, notamment sur les volets documentaires et réglementaire. Les décisions prises peuvent aller de la demande de mise en conformité du fournisseur jusqu'à la rupture de la relation commerciale, en passant par des mesures conservatoires et/ou de suspension et/ou de déclenchement d'audits complémentaires.

À début 2025, 3 200 fournisseurs sous contrats sont intégrés et suivis dans le Hub E-Conformité fournisseurs.

La direction des achats groupe a mis en place un dispositif d'alerte éthique (www.alerte-ethique.laposte.fr) à destination des fournisseurs et des salariés des fournisseurs. Cet outil permet de faire remonter des alertes et des faits ou constats contraires au devoir de vigilance. Ce dispositif garantit la confidentialité au lanceur d'alerte sur 100% des alertes et l'anonymat uniquement si la gravité des faits mentionnés est établie et si les faits sont suffisamment détaillés. Les alertes sont traitées par le déontologue de l'entité compétente ou par le déontologue du groupe.

(1) La Poste Immobilier, La Banque Postale, CNP Assurances, Viapost, Docaposte, Geopost, Mediaposte, Axeo, L'Âge d'or et Help Control. Chronopost a signé en avril 2023.

(2) i.e au périmètre des achats des activités historiques de La Poste SA : branches Services-Courrier-Colis et Grand Public et Numérique, hors filiales.

Enfin, afin de maîtriser les risques afférents à sa chaîne d'approvisionnement, Docaposte a notamment :

- instauré une pratique de *dual sourcing* (deux ou plusieurs fournisseurs sont référencés), en fonction des catégories d'achat et lorsque cela est possible ;
- intégré une clause de sous-traitance obligeant le fournisseur à déclarer ses propres sous-traitants dans ses contrats ;
- négocié des pénalités dans l'optique d'inciter les fournisseurs à livrer dans les délais et conformément à la qualité définie contractuellement.

Formation des acheteurs

Sur le périmètre La Poste SA, les acheteurs sont formés aux achats responsables *via* un socle de base d'une durée de 2h30 environ. À date, 94% de la filière a été formée *via* cet *e-learning* conçu spécifiquement pour la DHAG. Cette formation permet aux acheteurs d'appréhender les enjeux et les objectifs de la DHAG en matière d'achats responsables pour qu'ils intègrent ces éléments dans leur quotidien et tout au long du processus achats.

Une autre formation « achats responsables » sera mise en place en 2025, dédiée aux catégories d'achats de la DHAG, et organisée selon leurs enjeux RSE communs. Cela permettra aux acheteurs de mieux appréhender les enjeux, risques et opportunités sur leurs catégories, et les rendra davantage autonomes pour la construction de stratégies achats responsables.

Les acheteurs ont également, dès leur arrivée à la DHAG, obligation de suivre une formation « conformité » composée de deux modules : l'un consacré à la lutte anti-corruption et le second à la gestion des données/RGPD. Ces formations, complétées par un *e-learning* sur le devoir de vigilance qui deviendra obligatoire en 2025, ont pour ambition de sensibiliser et préparer les acheteurs aux bonnes pratiques et à l'acquisition des bons réflexes sur ces thèmes.

Critères RSE dans les consultations

L'évaluation sociale et environnementale se fait au travers de critères RSE sur les consultations au périmètre La Poste SA. Cette volonté s'inscrit dans la politique achats responsables avec un objectif de 100% des consultations liées à un avis de marché européen avec au moins un critère environnemental.

Afin d'atteindre cet objectif, le pôle Conformité et Achats Responsables et la direction de l'engagement sociétal (DES) accompagnent les acheteurs dans la mise en place de ces critères de notation RSE qui doivent être pertinents et adaptés aux enjeux des consultations en question. Au sein de la DHAG, cet objectif fait l'objet d'un suivi trimestriel par le pôle Conformité et Achats responsables pour les consultations gérées par la DHAG. Cet indicateur sera remonté au Comité de mission.

En 2025, le contrôle interne aura la charge de s'assurer de la présence de ces critères de notation RSE sur un échantillon représentatif de consultations *via* un contrôle de niveau 1 par le manager et de niveau 2 par le pôle Conformité et Achats responsables.

L'ambition de la DHAG est d'étendre le recours à ces critères RSE à toutes les consultations et à toutes les filiales qui souhaitent s'inscrire dans cette démarche. Le suivi de ce déploiement intragroupe est porté par le Comité de pilotage achats responsables dont font partie la DHAG et un certain nombre de filiales (La Poste Immobilier, La Banque Postale, La Banque Postale Asset Management, Docaposte, Viapost, la BU Santé...). Ce comité se réunit chaque trimestre.

Dans le même temps, sur les aspects RSE des marchés passés par la DHAG, le pôle Conformité et Achats responsables accompagne les acheteurs de la filière à l'élaboration des cahiers des charges, des clauses contractuelles et d'indicateurs RSE (KPIs) au regard de l'exécution du contrat ou du marché. Ceci vient compléter et

rendre opérationnelle la mise en place des critères de notation RSE. Concernant les critères environnementaux, La Poste fait partie des entités pilote du dispositif d'Échelle de Performances Carbone (EPC), outil permettant d'engager le titulaire du futur marché sur la voie de la décarbonation de façon structurée et auditable. Cet outil a été introduit en France par l'ObsAR (Observatoire des achats responsables). La consultation sur laquelle l'EPC va être testée concerne l'hébergement informatique sec du groupe. L'Avis de marché européen a été publié en fin d'année 2024.

Le pôle Conformité et Achats responsables met en œuvre depuis sa création des stratégies Achats Responsables pour les catégories jugées prioritaires au regard des dépenses, des opportunités/risques RSE et de la planification des consultations. Ces stratégies permettent d'orienter le choix des critères sociaux et environnementaux vers des éléments qui atténuent les risques (ex. : enjeux décarbonation sur la livraison ou le transport, la non-discrimination sur l'intérim ou encore l'impact sur la biodiversité par les achats de restauration) et dynamisent les opportunités (recours à l'inclusion de façon directe ou indirecte).

De son côté, La Banque Postale veille à intégrer des critères sociaux, sociétaux et environnementaux, en lien avec la prestation achetée, dans les grilles de consultation et lors du processus de sélection du fournisseur. Chaque segment d'achats de produits ou services fait l'objet d'une grille de critères RSE spécifique et adaptée. L'objectif est de s'assurer que les prestations sont bien en adéquation avec la politique RSE de La Banque Postale. En fonction des familles d'achats, les enjeux environnementaux et sociaux représentent en général 10% de la pondération globale des critères de notation des appels d'offres. Cette démarche est basée sur une méthodologie sectorielle de cartographie Afnor. Le choix du fournisseur est encadré par des règles internes notamment pour garantir l'égalité de traitement et validé par le Responsable Achat et le Métier prescripteur. La Banque Postale veille également à ce que les exigences des cahiers des charges restent accessibles aux TPE et PME.

Concernant La Poste Immobilier, un engagement de 100% des consultations intégrant un critère RSE est intégré au pilier porté par la directrice des achats de la feuille de route RSE de la filiale depuis 2023. Ce critère est pondéré à 10% *a minima* avec pour objectif de porter ponctuellement cette pondération à 15% sur des consultations à forts enjeux. Un travail sur les critères RSE a été fait avec l'élaboration de fiches intégrant des critères RSE afin d'accompagner et aider à la fois les prescripteurs dans l'écriture de leurs cahiers des charges et les acheteurs dans la gestion des appels d'offres.

Enfin, Geopost a pour objectif d'intégrer le maximum de critères ESG dans les consultations achats dans le cadre de sa politique achat responsable et le déploiement de sa feuille de route. En 2024, une grille RSE est réalisée pour évaluer la maturité RSE des fournisseurs, en fonction de la nature des consultations et des contrats en cours. En raison du manque d'historique, il n'est pas encore possible de tirer des conclusions définitives sur leur performance RSE. Les prochaines étapes incluent un audit RSE réalisé sur un échantillonnage des fournisseurs et une formation à l'achat responsable pour sensibiliser et intégrer davantage les critères ESG dans les consultations d'achats.

Respect des délais de paiement

Le groupe La Poste et l'ensemble de ses branches et filiales portent une attention particulière à ses fournisseurs, que ce soient des petites, moyennes ou grandes entreprises. Le groupe veille au strict respect des délais de paiement de ses fournisseurs. À ce titre, les conditions générales d'achats (CGA) comprennent les délais de paiement légaux applicables. Elles intègrent les pénalités applicables en cas de non-respect de ce délai et un article fait mention du médiateur des relations fournisseurs en cas de litige.

Elles sont conformes à l'obligation d'équilibre des relations contractuelles.

L'espace fournisseurs du groupe La Poste (Espace Fournisseurs du groupe La Poste | La Poste Groupe) explicite clairement l'objectif de respect des délais de paiement. Cet espace permet aux fournisseurs (périmètre La Poste SA) de suivre le statut de leurs factures (incitation systématique à s'inscrire sur l'outil de suivi des achats et proposition par défaut du système d'envoi des factures dématérialisées par voie électronique) pour un traitement plus efficace. C'est aussi le cas des conditions générales d'achat.

Les fournisseurs de La Poste SA disposent de plusieurs outils afin d'établir leurs factures, gérer les paiements et les potentiels litiges :

- une charte de bonnes pratiques en matière de facturation a été mise en place en 2022 ;
- une cellule « accueil fournisseurs » répondant aux questions des fournisseurs.

Le groupe a lancé un processus de généralisation de l'envoi dématérialisé des factures. À titre indicatif, en moyenne en 2024, le taux de facture électronique est de l'ordre de 80% pour La Poste SA.

Le référentiel fournisseur unique est paramétré sur la base du délai légal lié au code APE du fournisseur. Ainsi, les conditions de paiement des PME sont déterminées sur la base de leur code APE. Une chaîne de digitalisation avec IA a été mise en place pour traiter plus rapidement les factures. Une priorisation du traitement des factures est réalisée pour veiller à leur paiement dans le respect des délais.

Une analyse des causes de retard de paiement a été mise en place. Il s'avère que la réception des factures de prestations déjà échues est la cause majeure des retards de paiement, quel que soit le canal (papier ou électronique). Au périmètre La Poste SA, 90% des factures payées en retard sont arrivées échues. Un automatisme (RPA) permet à La Poste de relancer les fournisseurs qui n'envoient pas leur facture dans les délais.

Un traitement diligent des litiges est effectué au fil de l'eau et les demandes d'avoirs sont adressées aux fournisseurs concernés dans un délai de 15 jours. Des actions spécifiques sont lancées auprès des prescripteurs : incitations à passer les commandes dans le système pour optimiser le traitement du flux d'achat de bout en bout, relances automatisées régulières (RPA) pour validation des factures en attente de règlement avant leur date d'échéance. Des indicateurs de suivi des délais de paiement sont diffusés chaque mois pour que les directions puissent valider leurs factures rapidement. Un point mensuel permet d'identifier les prescripteurs à l'origine des plus importants retards de paiement. Les directions concernées mènent alors un plan d'action ciblé auprès des prescripteurs. Les principaux fournisseurs réglés en retard font l'objet d'un plan d'action dédié en relation avec la direction des achats.

Le groupe La Poste réalise le traitement des factures de La Poste Immobilier, qui s'intègre dans les actions présentées ci-dessus. La chaîne de digitalisation est déployée depuis octobre 2024 et généralisée depuis janvier 2025. En complément, un reporting bi-mensuel des factures en attente est adressé aux principaux prescripteurs et un suivi spécifique est réalisé par le directeur de l'audit, afin de résoudre les situations spécifiques. La Poste Immobilier a mis en place des échanges de données informatisées (EDI) avec ses principaux fournisseurs d'énergie impactant favorablement le respect des délais de paiement.

Dans le cadre de sa démarche achats responsables 2023-2025, La Banque Postale a défini un plan d'amélioration à trois ans, plaçant le respect des délais de paiement comme une priorité.

Le risque de non-respect des délais de paiement des fournisseurs est d'ailleurs inclus dans la cartographie des risques de La Banque Postale, avec un suivi du plan d'action présenté semestriellement au Comité des risques et conformité de la direction finance et stratégie. Depuis 2021, un tableau de bord mensuel permettant le pilotage des délais de paiement fournisseurs est mis en place. Ce suivi permet de traiter les sources potentielles de retard, de gérer les litiges de facturation et de sensibiliser les fournisseurs aux risques des envois tardifs. Le sujet a également été intégré dans les objectifs individuels des collaborateurs de la direction des achats. Par ailleurs, dans le cadre de la démarche de labellisation RFAR, La Banque Postale a désigné depuis 2023 un médiateur interne Relations fournisseurs qui reporte trimestriellement au Comité achats responsables (ARCOM) des éventuels recours et réclamations fournisseurs. Aucun recours n'a été remonté par le médiateur. Cette personne est également le médiateur fournisseurs du groupe La Poste. Concernant La Banque Postale, un correspondant PME a été désigné pour piloter l'amélioration des délais de paiement des PME. Et en février 2025, la direction des achats de La Banque Postale a complété son tableau de bord « Délai de paiement » par un indicateur spécifique aux PME. Ce nouvel indicateur sera intégré en 2025 avec un suivi mensuel. Par ailleurs, La Banque Postale mène une évaluation annuelle des fournisseurs, permettant d'identifier d'éventuels risques de dépendance financière d'un fournisseur vis-à-vis du groupe. Au-delà d'un taux de dépendance financière supérieur à 25%, la banque met en place un dispositif de suivi particulier avec une sensibilisation du fournisseur sur sa situation. Diverses actions peuvent être menées lorsque le taux de dépendance financière est élevé, comme l'envoi d'un courrier d'alerte de dépendance, le suivi du fournisseur avec revues régulières pour encadrer la situation, ainsi que l'accompagnement et la recherche d'autres clients possibles pour le fournisseur. La Banque Postale essaie de trouver un juste équilibre entre ce taux et l'ouverture de ses marchés aux PME.

Enfin, Geopost étant organisé en BU par pays, chaque BU s'adapte aux conditions locales en ce qui concerne les délais de règlement fournisseurs.

Pratiques en matière de paiement [G1-6]

En 2024, le délai de paiement moyen constaté au niveau du groupe est de 38 jours et le délai de paiement moyen constaté pour les PME est de 35 jours.

Pour rappel, les délais de paiement contractuels sont définis en application des conditions légales de paiement applicables selon les codes APE des fournisseurs. Ces délais varient entre 10 et 60 jours et la répartition par activité de fournisseurs est détaillée ci-dessous :

- fournisseurs à 10 jours : principalement le secteur associatif et les administrations ;
- fournisseurs à 20 jours : principalement la production et distribution d'électricité, gaz, vapeur et air conditionné et le captage, traitement et la distribution d'eau, la collecte et le traitement des eaux usées ;
- fournisseurs 30 jours : principalement le secteur du social, du médical et tout type de transport ;
- fournisseurs à 45 jours : principalement le secteur de l'intérim ;
- fournisseurs à 60 jours : toutes les autres catégories d'achats.

Le délai moyen contractuel au sein du groupe est de 37 jours. Cette donnée est suivie en comité de pilotage Achats responsables, filiale par filiale⁽¹⁾.

83% des factures réglées en 2024 ont été réglées aux conditions de paiement standard du groupe. 95% des factures des PME ont été réglées dans les délais de paiement standard du groupe.

(1) Sur la base du volontariat.

Il n'y a aucune procédure judiciaire en cours pour paiements tardifs.

Les données communiquées dans les paragraphes précédents font suite à un recensement des délais réels de paiement auprès des entités du groupe. Pour ce premier exercice, nous avons fait le choix de retenir les 10 entités les plus significatives représentant 77% des achats du groupe. Les données du mois de décembre ont été estimées au prorata temporis des achats des 11 premiers mois de l'année 2024. Cette information est jugée fiable, en comparaison avec les données de l'année précédente.

3.1.4.3 Influence politique et activités de lobbying [G1-5]

Au sein du groupe La Poste, certaines branches ou macro-directions disposent d'une filière parlementaire dédiée à la gestion et à l'entretien des relations avec les parlementaires. Afin de garantir une approche cohérente et unifiée, un Comité des affaires publiques a été créé sous la présidence du directeur des affaires territoriales et publiques. Ce Comité coordonne les actions des différentes entités. Il a pour mission de mettre en cohérence les relations avec les parlementaires, de centraliser les informations et d'assurer un alignement stratégique dans les prises de position publiques.

Du côté de la Banque Postale, les activités de lobbying sont supervisées par la Directrice générale des risques, de la conformité et du secrétariat général du conglomerat financier, aussi membre du Directoire.

Au sein de Docaposte, les activités de représentation d'intérêt sont supervisées par la direction des affaires institutionnelles qui définit une feuille de route annuelle et déploie ses actions en coordination avec l'ensemble des directions impliquées. La direction des affaires institutionnelles est garante, avec la direction de la conformité de Docaposte, de la diffusion et du respect de la Charte de représentation de Docaposte. L'ensemble des actions de représentation d'intérêt est supervisé et déclaré par la direction affaires institutionnelles au registre de la Haute autorité pour transparences de la vie publique. La déclaration 2023 a été publiée le 27 mars 2024. La déclaration 2024 sera réalisée et publiée au plus tard le 31 mars 2025.

Chez Geopost, la gouvernance du lobbying est assurée par deux membres du Comex et la direction adjointe des affaires réglementaires.

Au niveau national comme au niveau européen, le groupe La Poste ne réalise aucune contribution politique, ni financière ni en nature. En France, le groupe organise un petit-déjeuner parlementaire, où l'ensemble des députés et sénateurs sont conviés et s'inscrivent à leur guise pour échanger directement avec le Président-directeur général de La Poste et les représentants du groupe. Une fois par an, le groupe organise également un dîner avec les parlementaires européens français qui le souhaitent, pour échanger directement avec le Président-directeur général de La Poste et les représentants du groupe sur l'actualité postale nationale et européenne.

Dans le cadre de ses activités de lobbying, le groupe La Poste et ses filiales ont pris position sur plusieurs enjeux législatifs et réglementaires importants, tant au niveau national qu'au niveau européen. La liste de ces actions et la liste des personnes susceptibles de les réaliser est publique et accessible à tous sur le site de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique.

Au niveau français, les principaux sujets de lobbying en 2024 ont concerné la compensation des missions de service public dans les projets de lois de finances, la généralisation de l'expérimentation visant à permettre aux communes volontaires de faire réaliser des opérations de recensement par un opérateur extérieur, la fin de l'expérimentation Qui Pub, la reconduction de la mission de service public du service universel postal, les tarifs appliqués au transport de la presse dans les projets de loi de finances.

Les données sont au périmètre La Poste SA, La Banque Postale et une partie de ses filiales, CNP Assurances et des filiales de Geopost. Le recensement de ce nouvel indicateur groupe a été initié courant octobre 2024. Un retour d'expérience est en cours et sera partagé avec l'ensemble des sociétés du groupe. L'objectif est de communiquer en 2025 sur un indicateur au périmètre du groupe.

Au niveau européen, La Poste a un Bureau de représentation à Bruxelles depuis 1993 et est inscrite au registre de la transparence de l'Union européenne. Les principaux sujets de lobbying européen en 2024 concernent :

- l'évolution des textes propres au secteur postal, i.e la directive 97/67/CE, dite directive postale cadre, et le règlement (UE) 2018/644 relatif aux services de livraison transfrontière de colis ;
- certaines initiatives du Pacte vert comme la taxonomie européenne, la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, le reporting des émissions de CO₂ dans le transport, et les déchets d'emballage ;
- en matière numérique : l'identification électronique et les services de confiance, l'accès aux données ; enfin
- en matière de commerce international, l'application des règles douanières incluant la révision du Code des douanes de l'Union européenne.

Concernant spécifiquement Docaposte, les sujets ont porté sur le développement d'un écosystème d'acteurs et d'actifs technologiques (*cloud/IA*) souverains et de confiance, les usages de l'identité numérique avec un modèle économique soutenable et le développement d'une culture de la cybersécurité adaptée à tous les acteurs économiques.

En 2024, La Banque Postale a fait valoir ses positions auprès des autorités publiques, de manière directe ou en contribuant au lobbying de place, sur plusieurs sujets européens.

- Accord de Bâle 3 (règlement CRR3 et directive CRD6) : défendre la capacité des banques à financer l'économie, notamment les collectivités et les investissements stratégiques.
- Gestion des crises bancaires et l'assurance des dépôts (CMDI) : préserver l'égalité de traitement entre établissements de crédit, s'agissant des conditions d'accès aux outils de résolution et des exigences de détention d'instruments éligibles en vue de la résolution.
- Stratégie pour l'investissement de détail (RIS) : préserver le mécanisme des rétrocessions pour un conseil accessible à tous, et assurer la proportionnalité de la gouvernance et de supervision.
- Proposition de règlement sur l'échange de données financières (FiDA) : clarifier le champ d'application, renforcer la sécurité et séquençement de l'ouverture des données.
- Euro numérique et cours légal de l'euro : risques pour la stabilité financière, plafond de détention cohérent avec les usages des espèces, modèle de rémunération et modalités de distribution.
- Paiements (directive DSP3 et règlement PSR) : mieux encadrer les critères de remboursement en cas d'usurpation d'identité.
- Proposition de règlement sur l'intelligence artificielle (IA Act) : définir précisément l'IA, ses techniques statistiques associées, et définir un périmètre adéquat des IA à haut risque.
- Projet de révision du règlement sur les divulgations en matière de finance durable (SFDR) : simplifier les exigences de publication, clarifier les concepts-clés et ajuster les catégorisations en fonction des stratégies de gestion.

- Proposition de directive sur le devoir de vigilance (CS3D) : intégrer les caractéristiques de la chaîne de valeur dans les services financiers. Au niveau national, le lobbying direct ou indirect de La Banque Postale a essentiellement porté sur la proposition de loi relative aux frais bancaires de succession, aux fins d'assurer la cohérence du seuil de gratuité envisagé et de la qualification des successions complexes avec les moyens humains mis en œuvre.

Enfin, Geopost a mené en 2024 des activités de lobbying sur trois sujets principaux : la directive postale, le transport durable et la cybersécurité.

L'entreprise est enregistrée dans le registre de transparence de l'Union européenne ou dans un registre de transparence équivalent dans l'État membre : Oui.

La Poste étant une société à capitaux intégralement publics, il est normal que ses administrateurs soient, au moins pour une part, des fonctionnaires de l'État ou des salariés de la Caisse de Dépôts, les uns et les autres étant amenés à siéger au Conseil d'administration de diverses autres sociétés publiques.

3.1.4.4 Cybersécurité, gestion de l'IA et confiance numérique

Le groupe La Poste s'engage pour assurer la sécurité et l'intégrité des données clients, collaborateurs, fournisseurs et sous-traitants. Les éléments décrits pour les consommateurs et utilisateurs finaux⁽¹⁾ sont également applicables aux fournisseurs, sous-traitants et collaborateurs.

La Poste a notamment signé en mai 2024 sa nouvelle Charte IA de confiance consolidant les engagements pris dès 2016 avec la « Charte data » et complétés en 2021 par les « principes éthiques et intelligence artificielle ». Elle vient renforcer le positionnement d'acteur de confiance du groupe La Poste en proposant un cadre favorisant une approche éthique et humaine de l'IA, en cohérence avec ses valeurs historiques. Cette Charte est appelée à être déclinée notamment dans nos contrats fournisseurs.

(1) Cf. section 3.1.3.4 « Consommateurs et utilisateurs finaux | S4 », paragraphe « Cybersécurité, gestion de l'IA et confiance numérique ».

3.2 RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de La Poste, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024

A l'Assemblée générale,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaires aux comptes de La Poste SA. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024 et incluses dans la section 2 du rapport de gestion du groupe.

En application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, La Poste SA est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte de son rapport de gestion. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par La Poste pour déterminer les informations publiées, et le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité figurant en partie II. du rapport de gestion du groupe avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « *Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852* ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par La Poste dans le rapport de gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de La Poste, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par La Poste en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives. Elle ne porte pas non plus sur le respect par l'entité des dispositions légales et réglementaires relatives au plan de vigilance publié en application de l'article L225-102-1 du code de commerce.

Conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par La Poste pour déterminer les informations publiées, et respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par La Poste lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans la section 2 du rapport de gestion du groupe, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

En outre, nous avons contrôlé le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par La Poste avec les ESRS.

Concernant la consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail, nous vous informons qu'à la date du présent rapport, celle-ci n'a pas encore eu lieu.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par La Poste pour déterminer les informations publiées.

Concernant l'identification des parties prenantes

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes sont mentionnées au sein du paragraphe « Intérêts et points de vue des parties prenantes [ESRS 2 SBM-2] » de la section 3.1.1.3 « Stratégie et modèle d'affaires » de l'Etat de durabilité figurant en partie II. du rapport de gestion du groupe.

Nous avons pris connaissance de l'analyse réalisée par La Poste pour identifier les parties prenantes, qui peuvent affecter les entités du périmètre des informations ou peuvent être affectées par elles, par leurs activités et relations d'affaires directes ou indirectes dans la chaîne de valeur.

Nous nous sommes entretenus avec la direction de l'engagement sociétal et/ou les personnes que nous avons jugées appropriées et avons inspecté la documentation disponible. Nos diligences ont notamment consisté à :

- apprécier la cohérence des principales parties prenantes identifiées par La Poste avec la nature de ses activités, de ses implantations géographiques, en tenant compte de ses relations d'affaires et de sa chaîne de valeur ;
- exercer notre esprit critique pour apprécier le caractère représentatif des parties prenantes identifiées par La Poste, compte tenu notamment de la multiplicité de ses activités.

Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités (« IRO »)

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées dans le paragraphe « Procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels [IRO-1] » de la section 3.1.1.4 « Information en matière de conduite des affaires » de l'Etat de durabilité figurant en partie II. du rapport de gestion du groupe.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par La Poste concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1.

En particulier, nous avons :

- apprécié la démarche mise en place par l'entité pour recueillir l'information nécessaire à la détermination de ses impacts et ses dépendances, susceptibles d'être source de risques ou d'opportunités, notamment à travers le dialogue mis en œuvre le cas échéant avec les parties prenantes ;
- apprécié l'exhaustivité des activités comprises dans le périmètre retenu pour l'identification des IRO ;
- pris connaissance de la cartographie réalisée par La Poste des IRO identifiés, incluant la description de leur répartition dans les activités propres et la chaîne de valeur (amont et aval), ainsi que leur horizon temporel (court, moyen ou long terme) et apprécié la cohérence de cette cartographie avec les analyses de risques menées par les entités du groupe ;
- apprécié l'approche utilisée par La Poste pour recueillir les informations au titre des filiales ;
- apprécié la cohérence des impacts, risques et opportunités actuels et potentiels identifiés par La Poste avec notre connaissance de l'entité et du groupe.

Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont mentionnées au paragraphe « Cotation des IROS et identification des IROS matériels » de la section 3.1.1.4 « Informations en matière de conduite des affaires | G1 » de l'Etat de durabilité figurant en partie II. du rapport de gestion du groupe.

Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par La Poste et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment :

- apprécié la façon dont La Poste a établi les critères de matérialité au regard des principes définis par la norme ESRS1, pour déterminer les informations matérielles publiées ;
- apprécié la cohérence des seuils ainsi déterminés avec notre connaissance du Groupe ;
- vérifié que l'ensemble des impacts (positifs ou négatifs), risques et opportunités réels ou potentiels identifiés par La Poste ont fait l'objet d'une évaluation ;
- apprécié le caractère approprié du degré d'agrégation des impacts, risques et opportunités individuels des filiales au niveau du groupe ;
- apprécié le caractère approprié de l'information donnée dans les paragraphes « Procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels [IRO-1] » et « Informations couvertes par le présent état de durabilité [IRO-2] » de la section 3.1.1.4. « Informations en matière de conduite des affaires | G1 » de l'Etat de durabilité figurant en partie II. du rapport de gestion du groupe.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la partie II. du rapport de gestion du groupe avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans la section 2 du rapport de gestion du groupe, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantissant la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par La Poste relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la partie II. « État de durabilité » du rapport de gestion, avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations relatives au contexte de première année d'application figurant dans le paragraphe introductif de la section 3.1. « État de durabilité » relevant de la partie II. « État de durabilité » du rapport de gestion du groupe, notamment concernant le recours, pour certaines informations, à des estimations fondées sur l'expérience passée ainsi que divers autres facteurs jugés raisonnables ou le périmètre des informations publiées pour certains indicateurs.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Informations fournies en application des normes environnementales (ESRS E1)

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées en section 3.1.2.1 « Changement climatique E1 » de l'État de durabilité figurant en partie II. du rapport de gestion du groupe.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- mener des entretiens avec la direction ou les personnes concernées, en particulier la direction de l'engagement sociétal,

pour prendre connaissance des politiques et orientations de l'entité afin de couvrir l'atténuation et l'adaptation au changement climatique ;

- sur la base de ces entretiens, apprécier si la description des politiques, actions et cibles mises en place par le groupe couvre les domaines suivants : atténuation et adaptation au changement climatique ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée au sein de la section 3.1.2.1 « Changement climatique E1 » de l'État de durabilité inclus en partie II. du rapport de gestion du groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du groupe.
- Concernant les informations publiées au titre du bilan d'émission de gaz à effet de serre (GES), nos travaux ont consisté à :
- prendre connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par l'entité pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécier ses modalités d'application sur une sélection de catégories d'émissions ; au cas particulier des émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre ;
- apprécier la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés, les activités sous contrôle opérationnel, et la chaîne de valeur amont et aval ;
- apprécier le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- pour les estimations que nous avons jugées structurantes auxquelles La Poste a eu recours pour l'élaboration de son bilan d'émissions de gaz à effet de serre, prendre connaissance de la méthodologie de calcul retenue, des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations et apprécier si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente ;
- pour une sélection de données sous-jacentes à l'évaluation des émissions de GES, rapprocher la donnée utilisée avec les pièces justificatives telles que la consommation d'énergie, les distances parcourues par les véhicules, les données issues de bases externes s'agissant des facteurs d'émission, etc. ;

En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont principalement consisté à :

- apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition ;
- apprécier la cohérence du plan de transition avec les engagements pris par le groupe ;
- apprécier la cohérence, entre elles, des principales informations fournies au titre du plan de transition, notamment pour ce qui concerne les informations financières fournies au titre des investissements (CapEx et OpEx) et les financements de l'entité (cash flows) ainsi que les leviers de décarbonation ;
- vérifier que l'entité a réalisé une évaluation qualitative des émissions de gaz à effet de serre verrouillées et qu'elle en a tenu compte dans son plan d'adaptation.

Informations fournies en application des normes sociales (ESRS S1)

Les informations publiées au titre des effectifs propres (ESRS S1) sont mentionnées en section 3.1.3.1 « Personnel de l'entreprise | S1 » de l'État de durabilité figurant en partie II. du rapport de gestion du groupe.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- mener des entretiens avec la direction ou les personnes concernées, en particulier, la direction des ressources humaines du groupe, pour prendre connaissance des politiques et orientations du groupe ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans la section 3.1.3.1 « Personnel de l'entreprise | S1 » de l'État de durabilité figurant en partie II. du rapport de gestion du groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du groupe.

Plus particulièrement, en ce qui concerne les informations publiées portant sur les effectifs propres, nos travaux ont consisté à :

- apprécier la cohérence du périmètre considéré pour l'information publiée avec le périmètre des états financiers consolidés ;
- prendre connaissance de la méthodologie retenue pour le calcul de certains indicateurs que nous avons jugés structurants, ainsi que des sources d'informations sur lesquelles reposent ces calculs et apprécier si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente ;
- apprécié, le cas échéant, la justification des inclusions et exclusions de périmètre opérées pour certains indicateurs et la transparence des informations données à ce titre ;
- pour une sélection d'indicateurs, rapprocher la donnée utilisée avec les pièces justificatives (données internes ou externes).

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par La Poste pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Concernant le caractère éligible des activités

Une information sur les activités éligibles figure au paragraphe « Analyse d'éligibilité » de la section 3.1.2.4 « Gestion des relations avec les fournisseurs [G1-2] » figurant en partie II. « État de durabilité » du rapport de gestion du groupe.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant le caractère éligible des activités.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- mener des entretiens avec la direction de l'engagement sociétal, la direction financière et/ou les personnes concernées pour prendre connaissance du processus d'identification des activités éligibles ;
- apprécier, par entretien et par inspection de la documentation afférente, la conformité de l'analyse de La Poste sur le caractère éligible des activités du groupe au regard des critères définis par les annexes des actes délégués complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du conseil.

Concernant le caractère aligné des activités éligibles

Une information concernant l'alignement des activités figure au paragraphe « Analyse d'alignement » de la section 3.1.2.4 « Gestion des relations avec les fournisseurs [G1-2] » de la partie II. « État de durabilité » du rapport de gestion du groupe.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant le caractère aligné des activités éligibles.

Dans le cadre de nos vérifications, nous avons notamment :

- analysé, par sondage, les éléments sur lesquels la direction a fondé son jugement lorsqu'elle a apprécié si les activités économiques éligibles répondaient aux conditions cumulatives, issues du Référentiel Taxonomie, nécessaires pour être qualifiées d'alignées, notamment le principe consistant à « ne pas causer de préjudice important » à aucun des autres objectifs environnementaux ;
- consulté, par sondage, les sources documentaires utilisées, y compris externes le cas échéant, et mené des entretiens avec les personnes concernées ;
- apprécié l'analyse réalisée au titre du respect des garanties minimales, principalement au regard des éléments collectés dans le cadre de la prise de connaissance du groupe et de son environnement et à partir de bases externes.

Paris la Défense, le 28 mars 2025

KPMG S.A.

Stéphanie Millet
Associée

Xavier de Coninck
Associé

Paris la Défense, le 28 mars 2025

FORVIS MAZARS

Gonzague Senlis
Associé

Charles de Boisriou
Associé

3.3 INFORMATIONS ADDITIONNELLES SUR LES ENGAGEMENTS RESPONSABLES

3.3.1 Biodiversité et écosystèmes

Dans la continuité de ses engagements pris depuis plusieurs années en faveur de la biodiversité, le groupe La Poste a décidé de publier de manière volontaire des informations additionnelles relatives à la biodiversité et aux écosystèmes, bien que cette thématique n'ait pas été identifiée comme matérielle lors de son analyse de double matérialité. Une étude d'empreinte biodiversité menée par le groupe a en effet montré que, quoique le sujet soit matériel pour les activités de bancassurance notamment, ce sujet reste non matériel, tant en termes financiers qu'en termes d'impact pour le groupe⁽¹⁾.

Plusieurs raisons incitent néanmoins le groupe à affirmer ses convictions sur ce sujet stratégique.

Tout d'abord, cette norme s'inscrit dans une vision de responsabilité à long terme et de cohérence stratégique sur les enjeux environnementaux que le groupe souhaite défendre, poursuivant ainsi une démarche déjà amorcée par ses prises de parole sur la préservation de la biodiversité et des écosystèmes.

Ensuite, la biodiversité est un sujet matériel pour la Caisse des Dépôts. En rendant publics ces engagements, le groupe montre qu'il partage une vision commune en matière de préservation de la biodiversité avec son principal actionnaire et qu'il participe activement à la mise en place de la politique biodiversité de la Caisse des Dépôts.

Enfin, la biodiversité est intrinsèquement liée à d'autres enjeux matériels pour le groupe : les enjeux liés à la lutte contre la pollution et au changement climatique. Ce dernier en particulier joue un rôle majeur dans l'érosion de la biodiversité et la dégradation des écosystèmes, en contribuant fortement à des phénomènes tels que l'extinction d'espèces animales et végétales, l'acidification des océans, le déplacement des espèces animales ou l'expansion d'espèces nuisibles.

Pour le groupe, les pressions exercées par ses activités sur la biodiversité se matérialisent sur trois domaines principaux :

- l'activité immobilière, principalement dans l'empreinte de son foncier (bâti/non bâti) et l'artificialisation des sols ;
- l'activité de transport, notamment dans la consommation de carburant et de matières premières et dans l'utilisation des infrastructures de transport, qui participent à la fragmentation des milieux naturels ;
- l'activité de bancassurance, particulièrement dans l'impact lié aux dossiers de financement et aux portefeuilles d'investissement.

Ces domaines d'impact ont été identifiés dans le cadre du premier diagnostic des pressions et enjeux du groupe réalisé fin 2021 par la Fabrique écologique⁽²⁾. Ce diagnostic a également permis l'élaboration de la politique biodiversité du groupe en définissant les axes principaux de sa future feuille de route (réduction des impacts, contribution à la préservation de la biodiversité et construction d'un écosystème favorable au déploiement et au pilotage des enjeux biodiversité).

Principes directeurs

En 2021, le groupe La Poste a publié sa politique biodiversité avec pour objectif principal de minimiser les impacts de ses activités sur la biodiversité et les écosystèmes, notamment en limitant l'artificialisation des sols et en réduisant la fragmentation des habitats naturels.

La politique biodiversité du groupe est alignée avec les ambitions de la politique biodiversité de la Caisse des Dépôts. Publiée en 2022, cette politique a été actualisée et validée par le Comité exécutif de la Caisse des Dépôts en décembre 2024 et se structure autour de quatre axes principaux :

- mesurer les impacts et dépendances ;
- analyser les risques ;
- réduire les impacts négatifs ; et
- s'inscrire dans une démarche « Nature positive ».

Cette démarche est orientée vers la protection, la restauration et l'amélioration de la gestion de la nature, contribuant à la mise en œuvre du *Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework* (KMGBF) et à son ambition globale d'arrêter et de renverser la perte de la nature d'ici 2030, en vue d'une récupération complète d'ici 2050.

La politique biodiversité du groupe La Poste définit des engagements visant à être déployés sur l'ensemble de ses activités de manière progressive, d'abord au niveau national, puis en Europe et enfin à l'échelle internationale. Cette politique fixe des objectifs clairs pour le groupe tout en laissant la capacité aux branches de s'organiser en fonction des caractéristiques de leurs métiers et de leurs implantations.

À la suite de la publication de sa politique, le groupe a mis en place une gouvernance collégiale dédiée sur les sujets biodiversité :

- un Comité biodiversité groupe se réunit quatre fois par an avec les responsables biodiversité de l'ensemble des branches et structures concernées afin de valider les travaux réalisés en commun ;
- les directeurs RSE de l'ensemble des structures suivent cette politique en Comité ESG groupe (CCESG) ;
- le suivi du plan d'action biodiversité est intégré dans le suivi du plan stratégique du groupe par le Comité exécutif.

Contenu de la politique liée à la biodiversité et aux écosystèmes

La politique biodiversité du groupe se matérialise par une feuille de route définie sur la période 2024-2025 au travers de trois axes prioritaires :

- la pression foncière et la contribution du groupe à l'objectif du Zéro artificialisation nette (ZAN) à 2050 : La Poste ambitionne d'atteindre l'objectif ZAN fixé par la loi Climat et Résilience de 2021. Cet objectif vise à limiter l'artificialisation des sols afin de protéger les écosystèmes naturels, en cohérence avec l'engagement du groupe à réduire son empreinte environnementale ;
- des plans d'action visant la réduction des pressions exercées sur la biodiversité en particulier sur l'enjeu des activités de bancassurance, via la sélection de portefeuilles de financement et d'investissement responsables sur le périmètre de La Banque Postale ;
- la contribution à la mobilisation et l'engagement des collaborateurs, ainsi que la sensibilisation du grand public et des parties externes sous toutes ces formes sur les besoins de protection du vivant.

(1) Cf. Identification et évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la norme E4 Biodiversité et écosystèmes en section 3.1.1.1 « Base générale d'établissement de l'état de durabilité ».

(2) Créée en 2013, La Fabrique Écologique, fondation pluraliste de l'écologie, est un Think et Do-Tank qui a pour objectif de promouvoir l'écologie et le développement durable sur la base de propositions pragmatiques et concrètes.

Cette politique biodiversité est le résultat d'une démarche de co-construction avec l'ensemble des parties prenantes internes concernées au sein du groupe, afin d'assurer son intégration et son applicabilité à l'ensemble de ses activités. Elle repose en outre sur des expertises reconnues, tant locales que nationales et internationales, pour en garantir la pertinence et l'efficacité. Des collaborations avec des acteurs nationaux et internationaux de la conservation de la biodiversité tels que le WWF, la Ligue pour la Protection des Oiseaux (LPO), et la Fabrique Écologique permettent de l'enrichir afin de maximiser l'impact positif des actions du groupe sur les écosystèmes et la biodiversité.

Le Président-directeur général est le garant de l'engagement environnemental du groupe, notamment en faveur de la biodiversité. La mise en œuvre et le suivi de cette politique sont confiés à la direction de l'engagement sociétal qui en assure l'exécution opérationnelle. La mise en œuvre de la politique biodiversité du groupe s'appuie sur des normes et initiatives de tiers, garantissant une conformité avec les exigences légales, en particulier les obligations définies par l'article 29 de la loi Énergie et Climat.

Actions liées à la biodiversité et aux écosystèmes

Pour répondre aux ambitions de sa politique, le groupe La Poste déploie une série d'actions concrètes, guidé par sa feuille de route Biodiversité 2024-2025. Il agit pour mesurer ses impacts sur la biodiversité pour ensuite réduire les pressions exercées sur la nature sur ses domaines prioritaires, tout en sensibilisant ses collaborateurs et le grand public aux enjeux de la biodiversité.

Mesurer les impacts du groupe

En 2023, le groupe a initié un travail de mesure avec l'outil *Global Biodiversity Score* (GBS). Cette mesure couvre, à fin 2024, les activités de La Poste SA, La Banque Postale (sur son périmètre opérationnel) et Geopost, qui représentent 76% du chiffre d'affaires consolidé du groupe. La mesure globale s'élève à un total 1 181 MSA Statique et 12,8 MSA Dynamique⁽¹⁾. De son côté, La Banque Postale mène depuis 2022 des travaux sur la mesure GBS de ses portefeuilles de financement et d'investissement. Ces travaux sont réalisés dans la limite des méthodologies et des données disponibles à ce jour.

Réduire les pressions exercées sur la biodiversité par les activités du groupe

1. Atténuer la pression foncière et contribuer à l'objectif Zéro Artificialisation Nette (ZAN) à 2050

Le groupe s'engage à atteindre l'objectif ZAN à 2050 par la définition d'une stratégie incluant une trajectoire ZAN à 2030, portée par La Poste Immobilier. Cette stratégie repose sur le principe « Éviter, réduire, compenser » qui est appliqué à l'ensemble des projets immobiliers.

Afin de limiter l'extension des zones artificialisées, La Poste Immobilier s'engage dans le cadre de son portefeuille de projets à horizon 2030, à ce que 75% des m² des nouvelles constructions soient opérées en reconversion foncière (réutilisation de friches industrielles...) ou autres solutions techniques d'évitement (densification, réhabilitation de l'existant, etc.). En complément, afin de limiter l'imperméabilisation des sols pour les surfaces des parkings des véhicules légers sur les nouvelles plateformes patrimoniales, une étude sur les meilleures solutions alternatives au bitume (parc de stationnement perméable, surfaces en revêtement poreux, végétalisation, infrastructures vertes, labellisation...) sera systématiquement faite.

2. Atténuer les pressions liées aux achats

D'après le GBS, l'empreinte biodiversité du groupe La Poste se concentre principalement sur le scope 3, lié aux achats. Pour atténuer ces pressions, un plan d'action spécifique aux achats a été élaboré en 2024 et validé par le Comité biodiversité du groupe. Parmi les initiatives déployées, une évaluation de l'empreinte biodiversité a été réalisée pour chaque catégorie d'achats, révélant que 24 d'entre elles présentent une empreinte élevée. À la suite de cette analyse, six catégories⁽²⁾ ont été sélectionnées pour faire l'objet d'un travail approfondi en 2024 : le matériel informatique, le mobilier, les espaces verts, la restauration, nettoyage, et l'habillement. Ces catégories ont été choisies à l'issue d'une analyse multicritère prenant notamment en compte : le niveau d'impact sur la biodiversité, le montant des achats, l'identification de leviers directement activables par le fournisseur, etc. Pour chacune des six catégories, des leviers d'action ont été identifiés et mis en place afin de réduire leurs impacts sur la biodiversité. À titre d'exemple, un nouveau cahier des charges incluant des critères biodiversité a été mis en place pour les catégories mobilier, espaces verts, restauration et nettoyage.

3. Atténuer les pressions des activités banque et assurance dans le choix et la sélection des portefeuilles de financement et d'investissement

La Banque Postale, signataire du *Finance for Biodiversity Pledge* depuis 2021, continue les travaux engagés sur les activités d'investissements et de financements. En 2024, elle publie son premier rapport Climat & Nature aligné avec les recommandations de la TCFD et de la TNFD⁽³⁾. Ce rapport détaille les actions de la banque pour faire face aux enjeux climatiques et environnementaux. Sur le volet biodiversité, ses engagements majeurs sont les suivants :

- réalisation d'une analyse détaillée des impacts, dépendances, risques et opportunités liés à la nature sur 39% de ses expositions bilan et hors bilan, permettant d'identifier les activités financées se situant dans des zones sensibles, ie à enjeux importants liés à la nature, impliquant un risque particulier pour les activités présentes dans cette zone ;
- mise en place d'actions de lutte contre la déforestation et la conversion des écosystèmes sur l'ensemble des matières premières à risque identifiées par le règlement européen déforestation ;
- exclusion des entreprises dont plus de 20% du chiffre d'affaires provient de la fabrication ou de la vente de pesticides.

Contribuer à la mobilisation des collaborateurs et des citoyens

Le groupe mène diverses actions de sensibilisation et de mobilisation sur les enjeux de protection du vivant et de la biodiversité auprès de ses collaborateurs et du grand public, en métropole et outre-mer.

Pour mobiliser ses salariés, La Poste collabore étroitement avec WWF dans la lutte contre le transport illégal des espèces sauvages, une problématique touchant le secteur postal puisque plus de 30% du trafic d'espèces sauvages transite par ce circuit. En 2024, 90 collaborateurs répartis sur quatre sites stratégiques traitant des flux internationaux, dont celui de Roissy, ont bénéficié de sessions de sensibilisation et de formation spécifiques. Celles-ci visent à accroître leur expertise pour détecter et prévenir les tentatives de transport illégal, renforçant ainsi les mesures de vigilance sur le terrain. Dans la continuité de cet engagement, La Poste prévoit de lancer en 2025 des outils de détection adaptés, développés en partenariat avec WWF, afin de renforcer encore ses capacités de contrôle. Par ailleurs, le groupe réalise des études

(1) Indicateurs de mesure de la performance de CDC Biodiversité exprimée en abondance moyenne des espèces (Mean species abundance) au km².

(2) Périmètre couvrant les achats France de la direction des achats Groupe, hors Geopost.

(3) TCFD : Task Force on Climate-related Financial Disclosures ; TNFD : Task Force on Nature-related Financial Disclosures.

d'impact pour chaque nouveau site, analysant l'effet potentiel sur les espèces menacées afin de minimiser les perturbations de leur habitat. Les postiers et postières sont également encouragés à réaliser des missions en faveur de la biodiversité, notamment dans le cadre de temps de travail solidaire et sensibilisés au quotidien aux enjeux biodiversité à travers la promotion des différentes actions menées au sein du groupe.

Le groupe a également signé, en janvier 2023, un partenariat de trois ans avec la LPO avec pour objectif de préserver la biodiversité et lutter contre l'érosion du vivant. Dans le cadre de ce partenariat, le groupe a inauguré le premier refuge LPO Pêi Entreprise en 2024, avec La Poste Réunion comme première entreprise partenaire engagée pour la biodiversité d'outre-mer. Les deux sites postaux concernés ont organisé des chantiers de plantation d'arbres endémiques avec leurs collaborateurs.

En parallèle, les branches Services-Courrier-Colis et Grand Public et Numérique font partie du programme Nature 2050 de CDC Biodiversité soutenant des projets forestiers, agroforestiers et d'agriculture durable. En 2024, un programme de plantation a été soutenu afin de lutter contre le risque de disparition progressive des frênes du Parc naturel régional du Marais poitevin, deuxième plus grande zone humide de France. 4 000 jeunes arbres ont été plantés pour stocker, à terme, 800 tonnes de CO₂.

En 2015, La Poste a également initié son programme Climat + Territoires, partie prenante de la stratégie climat du groupe, visant à atteindre l'objectif Zéro émission nette (ZEN) d'ici 2040. Ce programme s'appuie sur des projets tels que la création de puits de carbone par la plantation d'arbres, contribuant ainsi à la préservation de la biodiversité. Il finance et soutient plus de 50 projets en France et a intégré, en 2024, le premier projet en France labellisé site naturel de compensation, de restauration et de renaturation (SNCRR) dans une réflexion et une recherche d'impact positif sur la biodiversité.

Enfin, lors du Salon des maires et des collectivités locales 2024, le groupe La Poste a lancé son partenariat avec CDC Biodiversité pour accompagner les collectivités dans la sensibilisation du grand public. Pendant la première année d'expérimentation, le dispositif sera déployé en Occitanie. Les collectivités locales bénéficieront de l'application Hortilio, développée par CDC Biodiversité en collaboration avec l'entreprise Jaya, qui permet aux habitants d'identifier les plantes locales, d'échanger des pratiques favorables à la biodiversité et de mesurer leur impact écologique. Hortilio fournit également aux collectivités des données stratégiques pour orienter leurs politiques de gestion durable des espaces verts. En complément, Action Habitat mobilisera les 60 000 facteurs du groupe, acteurs de proximité, pour sensibiliser les citoyens et promouvoir des gestes simples mais concrets en faveur de la biodiversité.

3.3.2 Utilisation des ressources et économie circulaire

Dans la continuité des engagements pris depuis plusieurs années en faveur de l'économie circulaire, le groupe La Poste a décidé de publier de manière volontaire des informations relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire, bien que la norme de l'état de durabilité relative aux ressources et à l'économie circulaire n'ait pas été identifiée comme matérielle lors de l'analyse de double matérialité.

En effet, la norme en lien avec l'utilisation des ressources et l'économie circulaire s'inscrit dans une vision de responsabilité à long terme, ainsi que de cohérence stratégique sur les enjeux environnementaux que le groupe souhaite défendre, poursuivant ainsi une démarche déjà amorcée par ses mobilisations sur la préservation des ressources et ses développements d'activités en lien avec l'économie circulaire. De plus, la préservation des ressources et des matières est un enjeu intrinsèquement lié à d'autres enjeux matériels pour le groupe comme les enjeux liés à la lutte contre le réchauffement climatique et la pollution. L'économie circulaire joue en particulier un rôle majeur en limitant les émissions de gaz à effet de serre.

Principes directeurs de la politique liée à l'usage des ressources et à l'économie circulaire

En 2019 puis en 2022, le groupe La Poste a publié sa politique ressources avec pour objectif principal de viser la gestion raisonnée des ressources, dans le cadre des limites planétaires, à tous les niveaux de l'entreprise : dans son fonctionnement, ses produits et ses services. Le groupe La Poste s'inscrit dans une dynamique de transition vers une réduction de l'utilisation de ressources vierges, en favorisant l'augmentation de l'utilisation de ressources secondaires, issues du réemploi ou du recyclage, en allongeant la durée de vie des équipements, que ce soit pour ses propres consommations, celles de ses fournisseurs, et en développant des offres de services permettant aux particuliers, entreprises et secteur public de circulariser leurs ressources. Des précisions sur le pilotage et les cibles viendront détailler cette politique ressources et économie circulaire en 2025.

La politique ressources et économie circulaire du groupe La Poste définit des engagements visant à être déployés sur l'ensemble de ses activités de manière progressive, dans un premier temps au

niveau national, puis en Europe et enfin à l'échelle internationale. Cette politique fixe des ambitions pour le groupe tout en laissant la capacité aux branches de s'organiser en fonction des caractéristiques de leurs métiers et de leurs implantations.

La politique ressources et économie circulaire est le résultat d'une démarche de co-construction avec l'ensemble des parties prenantes internes concernées au sein du groupe, afin d'assurer son intégration et son applicabilité à l'ensemble de ses activités. Cette démarche mobilise des entités clés comme la BSCC, La Banque Postale, la BGNP, Geopost, La Poste Immobilier, Véhiposte, la direction achats groupe, la direction de la stratégie, la direction des systèmes d'information groupe. Elle est nourrie par des experts, partenaires du groupe, reconnus aux niveaux national et international (Institut national de l'économie circulaire, WWF).

En 2024, le groupe a mis en place une gouvernance collégiale dédiée sur les sujets ressources et économie circulaire :

- un Comité économie circulaire, ressources et eau groupe se réunit trois fois par an avec les responsables ressources de l'ensemble des branches d'activités et directions transverses et filiales concernées, afin de valider les travaux réalisés en commun ;
- les directeurs RSE de l'ensemble des structures suivent cette politique en Comité ESG groupe (CCESG) ;
- le suivi du plan d'action ressources est intégré dans le suivi du plan stratégique du groupe par le Comité exécutif.

Au sein du groupe, la mise en œuvre et le suivi de cette politique sont confiés à la direction de l'engagement sociétal. Elle assure l'exécution opérationnelle de la politique et son suivi régulier. Le niveau de responsabilité pour cette politique est incarné par le Président-directeur général, garant de l'engagement environnemental du groupe.

Enjeu des ressources dans la politique achats responsables

Dans le cadre de sa politique d'achats responsables, le groupe La Poste s'engage à identifier le juste besoin dans une optique de sobriété, à rechercher des prestataires respectant les principes de protection de l'environnement sur l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement et à privilégier l'achat de produits et services pérennes et respectueux de l'environnement auprès de fournisseurs responsables.

Actions-clés relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire

Développement d'une méthode empreinte et trajectoire ressources

Le groupe La Poste utilise une large gamme de ressources entrantes pour son fonctionnement, allant d'infrastructures telles que des bâtiments et le mobilier urbain, aux équipements variés comme des véhicules lourds, moyens et légers, des équipements électroniques et numériques, des fournitures de bureau et de protection, ainsi que divers consommables (carburants, gaz, eau, etc.). Ces ressources incluent des matériaux variés : papier, carton, plastiques, textiles, métaux, terres rares utilisées dans les batteries... En complément de ses activités principales de services, le groupe vend également des produits fabriqués dans son unique usine (timbres produits par Philaposte) ou par des fournisseurs (emballages d'envoi de courrier et colis, équipements de téléphonie, cartes bancaires).

Conscient du rôle que doivent jouer les entreprises quant à l'avenir des ressources planétaires, le groupe souhaite renforcer sa stratégie en établissant une définition de son empreinte et d'une trajectoire ressources basées sur la science. Il s'agit d'avoir une visibilité complète sur l'ensemble des ressources et matières consommées dans le cadre de ses activités (empreinte) tant en flux entrant et sortant qu'en stock, puis de définir un scénario d'évolution positive de cette empreinte (via plus de sobriété et/ou plus de recyclé, reconditionné, réparation, réemploi des objets, valorisation des déchets...).

En 2024, constatant le besoin d'un référentiel global permettant aux entreprises de se doter d'une trajectoire ressources compatible avec les limites planétaires, le groupe La Poste a démarré des travaux scientifiques de construction d'une méthodologie partagée. Ces travaux de recherche appliquée sont réalisés avec des partenaires consultants et un comité scientifique composé d'experts de haut niveau venant de l'ADEME, l'INEC (Institut national de l'économie circulaire), WWF, l'université de Lausanne et la *Circular Economy Foundation*. Cette méthode vise à devenir un standard et à être largement diffusée. La mise en œuvre test appliquée à La Poste a débuté fin 2024/ début 2025, après un premier diagnostic des consommations de matières réalisé en 2024 sur le périmètre de la BSCC. La Poste vise la publication de premières empreinte et trajectoire ressources en 2025.

Sans attendre d'avoir une vision scientifique complète sur son empreinte ressources, dans le cadre de son engagement sociétal et de ses actions pour accompagner les transitions de la société, le groupe a mis en place des actions de sobriété dans l'usage des ressources et de contribution à l'économie circulaire. Ces initiatives s'inscrivent dans deux domaines et ont donné lieu à des actions-clés décrites ci-après :

- celles concernant les ressources utilisées par des entités du groupe ;
- celles par lesquelles La Poste aide d'autres acteurs à mieux utiliser et à circulariser leurs ressources.

Actions concernant les ressources utilisées par le groupe

Allongement de la durée de vie des équipements IT

Le groupe La Poste utilise plus de 700 000 équipements électriques et électroniques, dont les trois quarts sont des écrans, téléphones mobiles, ordinateurs, imprimantes et copieurs. Il déploie des plans d'actions pour allonger leur durée de vie : maintenance préventive, utilisation d'équipements de protection, sensibilisation des collaborateurs, écogestes, réparation, remise en service au sein du groupe, réemploi externe.

En 2024, plus de 10 000 équipements informatiques ont été réparés pour remise en service au sein du groupe, et 21 800 équipements ont été réemployés. Ces actions permettant d'allonger la durée de vie des équipements informatiques ont permis d'éviter la consommation de 9 841 tonnes de matières premières⁽¹⁾. Le réemploi prend la forme de revente ou de don. Le groupe La Poste a donné plus de 4 500 équipements pour soutenir des personnes dans l'usage du numérique. Le groupe a ainsi mené plus de 70 opérations de réemploi solidaire en 2024, bénéficiant notamment à plusieurs dizaines d'associations et autres acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Par ailleurs, depuis 2024 la filiale Docaposte a entamé le remplacement de sa flotte de smartphones par des appareils reconditionnés. Sur 324 smartphones acquis par sa direction bureau en 2024, 100% des appareils étaient ainsi reconditionnés.

En parallèle, le groupe déploie progressivement dans ses branches un nouvel outil de mesure d'empreinte de ses matériels informatiques visant à optimiser la gestion du parc et la préservation des ressources en vision cycle de vie. Des indicateurs de suivi permettront d'assurer le respect de la trajectoire ressources auxquels seront systématiquement associés des plans d'actions dédiés.

Enfin, pour les matériels informatiques, matériels de sécurisation et automates, une filière de réparation interne à La Poste est en cours de déploiement. Elle s'appuie sur les compétences du Centre de réparation situé en Île-de-France, qui preste aujourd'hui à l'échelle nationale et qui développe des modes opératoires afin que les agences territoriales de maintenance puissent réparer localement les matériels évitant ainsi des déplacements logistiques. Deux personnes en insertion professionnelle travaillent désormais au Centre de réparation, en partenariat avec la filiale Nouvelle Attitude.

Déploiement d'une Bourse aux matériels entre établissements

La Bourse aux matériels (BAM) est un service d'échange interne à l'entreprise permettant de réaffecter entre établissements des objets au lieu de les jeter, générant ainsi des économies matérielles et un impact environnemental positif. Les postiers inscrivent les objets professionnels dont ils n'ont plus l'utilité mais encore en bon état (vêtements, mobilier, casiers de tri, fournitures de bureau, etc.). D'autres employés peuvent réserver ces objets et après validation les recevoir via les transports internes de La Poste. Issue de la bonne idée pratique d'un postier, la BAM fait l'objet d'un développement progressif. Testée d'abord en Nouvelle-Aquitaine, elle est en cours de déploiement au sein de la BSCC, en test sur d'autres périmètres (directions régionales de la BGP, de La Poste Immobilier, établissements transverses comme des Villages La Poste). L'objectif est de l'ouvrir à terme à l'ensemble du groupe. En cumulé sur l'année 2024, 271 transactions ont permis d'échanger plus de 39 000 objets. Depuis le début du projet en 2021, l'équivalent de 1,98 million d'euros et de 494 tonnes de CO₂ ont été économisés.

Actions concernant les véhicules

Afin de limiter les consommations de carburant, le groupe a mis en place une formation à l'écoconduite, permettant à ses collaborateurs d'apprendre les gestes pour adopter une conduite plus souple et moins énergivore. Entre 2020 et fin 2024, à la BSCC plus de 49 700 collaborateurs ont été formés à l'écoconduite. Les sous-traitants transporteurs sont également invités à réaliser des formations d'écoconduite ; ce critère est pris en compte dans leur notation lors des appels d'offres.

En 2024, l'intégralité des vélos à assistance électrique (VAE) des postiers est confiée, après six ans d'utilisation, à Nouvelle Attitude qui les reconditionne ; cela a concerné 1 456 vélos de postiers.

(1) Au périmètre La Poste SA, LBP SA, Louvre Banque Privée, LBPAM, LBPCF, Domiserve, CNP Assurances et Easybourse, Chronopost et Docaposte.

En complément, des tests sont menés en lien avec le reconditionnement des batteries de VAE.

Véhicoposte propose depuis plusieurs années la vente de véhicules postaux d'occasion, thermiques ou électriques, *via* des enchères en ligne ou en salles de vente, ou *via* des ventes réservées aux collaborateurs du groupe à des prix préférentiels. En 2024, 5 300 véhicules ont été vendus, dont 87 aux collaborateurs.

Véhicoposte soutient également la réutilisation de pièces détachées issues de l'économie circulaire au travers de filières spécialisées. La déconstruction de véhicules hors d'usage permet de récupérer des pièces comme le moteur, la boîte de vitesses ou le pot d'échappement, de les remettre à neuf, pour ensuite les réutiliser dans les réparations de véhicules postaux tout en maintenant la fiabilité des réparations et la sécurité des utilisateurs.

Actions concernant les vêtements professionnels

Depuis 2016, le groupe La Poste est partie prenante de projets collectifs de recherche⁽¹⁾ initiés par l'État, coordonnés par l'association OREE⁽²⁾, visant à construire une filière française de collecte, tri et recyclage des textiles professionnels. Fruit de sept ans de recherche et développement, une première unité industrielle Nouvelles Fibres Textiles a démarré son activité en octobre 2023 à Amplepuis, portée par les industriels Synergie TLC et les Tissages de Charlieu. Son ambition est de réussir à trier les vêtements par matière, par couleur et retirer les « points durs » (boutons, zip...) pour produire des matières premières secondaires utilisables par des transformateurs et devenir de nouveaux produits : textiles, matériaux isolants, objets en plastique...

De plus, La Poste a contribué au développement de ces unités en leur envoyant, en 2022 et 2023, six tonnes de ses vêtements professionnels usagés. Désormais tous les vêtements usagés des postiers de la BSCC sont valorisés *via* cette nouvelle filière. Un process de récupération a commencé à être mis en place en 2024 : les postiers mettent à disposition dans leur établissement de travail leurs vêtements professionnels hors d'usage et ceux-ci sont envoyés dans la filière de valorisation, grâce à l'offre de service développée par Recygo⁽³⁾. 18 tonnes de vêtements usagés de la BSCC ont ainsi pu être collectées pour recyclage en 2024. Des réflexions et pratiques de réemploi ou recyclage sont en cours pour les autres textiles professionnels utilisés au sein du groupe, dans plusieurs *business units* de Geopost, et par les chargés de clientèle en bureaux de poste.

Le déploiement de cette nouvelle filière conduit La Poste à renforcer en amont l'éco-conception de ses vêtements, afin de favoriser leur futur recyclage : limitation du pluri-matières et des points durs non recyclables.

Des expérimentations locales sont en cours à la BSCC pour nettoyer et reprendre les vêtements abîmés et réaffecter ceux ne servant plus grâce à la Bourse aux matériels.

Actions concernant les matériaux des bâtiments

La Poste Immobilier travaille avec ses fournisseurs sur la base d'accords-cadres pour intégrer des matériaux et du matériel issus du réemploi, et pour que la démontabilité des matériels soit pensée dès la conception. Ces initiatives permettent de minimiser la consommation de matières premières et de réduire l'empreinte carbone des matériaux utilisés dans les projets de construction.

En 2024, La Poste Immobilier a développé l'envoi de matériaux issus des déconstructions vers des filières de réemploi, ainsi que l'intégration de matériaux issus du réemploi dans ses opérations de construction. La Poste Immobilier déploie une Charte de réemploi sur 100% des opérations soumises à l'obligation de réaliser un diagnostic Produits, équipements, matériaux et déchets (PEMD) avec pour objectif d'atteindre 80% des matériaux identifiés comme réemployables envoyés vers une filière de réemploi.

La Poste Immobilier s'est engagée à promouvoir le curage préservant la déconstruction sélective en vue du réemploi des matériaux *via* un partenariat d'innovation avec le consortium Sequndo⁽⁴⁾ qu'elle a contribué à créer en 2024. De plus, ce groupement d'entreprises de l'économie sociale et solidaire permet d'offrir un avenir socioprofessionnel aux personnes éloignées de l'emploi.

Valorisation des déchets du groupe La Poste

Le groupe La Poste déploie une gestion des déchets d'activités générés par ses établissements, ainsi que ceux produits par les travaux réalisés par sa foncière La Poste Immobilier. Cette gestion intègre le respect des réglementations et va au-delà, pour développer des pratiques vertueuses conformément à la hiérarchie des modes de traitement des déchets. Elle s'appuie sur des contrats de collecte et traitement de déchets multi-flux (papier, carton, plastique, bois, ferraille, verre, biodéchets, déchets dangereux) qui privilégient leur valorisation sous forme de recyclage matière. Mis en place par les services territoriaux achats dans toutes les régions françaises, utilisables par l'ensemble des établissements du groupe, ces contrats sont principalement utilisés à ce jour par les établissements logistiques de la BSCC, les bureaux de poste et les sites tertiaires. Ces pratiques sont en cours de déploiement dans les filiales de Geopost. Par exemple, DPD Belux recycle ses déchets de carton en les déchiquetant pour les transformer en matériaux de calage ; Chronofresh a augmenté de 25% en 2023 le taux de recyclage de ses déchets.

Le groupe La Poste déploie également des actions pour éviter toute pollution liée aux procédés et aux déchets de son unique usine, l'imprimerie Philaposte (timbres et documents sécurisés de type passeport et chéquier) ayant le statut d'Installation Classée pour la Protection de l'Environnement, où un système de management environnemental est déployé.

Une feuille de route 2024-2026 sur la prévention et la gestion des déchets a été validée par le Comité économie circulaire, ressources et eau du groupe en octobre 2024, afin d'en renforcer le pilotage et la gouvernance.

(1) FRIVEP (Filière de réemploi et recyclage industrielle des vêtements professionnels) puis FIREX (Filière industrielle de recyclage des textiles).

(2) Créée en 1992, OREE fédère et anime depuis 30 ans un réseau d'acteurs engagés pour échanger et mettre en place une dynamique environnementale au service des territoires. Elle rassemble, accompagne et outille un réseau de plus de 200 membres, entreprises, collectivités, associations professionnelles et environnementales, organismes académiques et institutionnels...

(3) Cf. paragraphe « Actions-clés relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire ».

(4) Sequndo, le 1^{er} réseau national d'entreprises d'insertion spécialisées en déconstruction sélective et réemploi des matériaux du bâtiment.

▼ TABLEAU DES INDICATEURS DÉCHETS

(au périmètre groupe, en tonnes)	2024	
QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS PRODUITE	190 256	
dont quantité totale de déchets dangereux	2 180	
dont quantité totale de déchets non dangereux	188 076	
(au périmètre groupe, en tonnes)	2024	
DÉCHETS NON ÉLIMINÉS (VALORISÉS), PAR TYPES D'OPÉRATIONS DE VALORISATION		
QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS NON ÉLIMINÉS (VALORISÉS)	147 643	
Poids de déchets dangereux	1 296	
dont envoyés en préparation en vue de la réutilisation	30	
dont envoyés en recyclage matière	1 203	
dont envoyés en valorisation énergétique	63	
dont envoyés en autres opérations de valorisation	0	
Poids de déchets non dangereux	146 347	
dont envoyés en préparation en vue de la réutilisation	8 099	
dont envoyés en recyclage matière	137 742	
dont envoyés en valorisation énergétique	503	
dont envoyés en autres opérations de valorisation	2	
DÉCHETS ÉLIMINÉS, PAR TYPES DE TRAITEMENT DES DÉCHETS		
QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS ÉLIMINÉS	42 613	
Poids de déchets dangereux	884	
dont envoyés en incinération	152	
dont envoyés en décharge	92	
dont envoyés vers les autres opérations d'élimination	640	
Poids de déchets non dangereux	41 729	
dont envoyés en incinération	4 766	
dont envoyés en décharge	25 608	
dont envoyés vers les autres opérations d'élimination	11 355	
(au périmètre groupe)	Unité	2024
QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS NON RECYCLÉS	Tonne	43 182
Part de déchets non recyclés	%	23

L'intérêt de montrer dans le dernier tableau la part de déchets non recyclés est de mettre en lumière tous les déchets qui sont traités selon des modes de traitement situés sous le recyclage matière dans la hiérarchie des modes de traitement des déchets définie par la réglementation européenne et française. Or selon cette hiérarchie, le mode de traitement « préparation en vue de la réutilisation » est meilleur que le mode de traitement « recyclage matière ». Dans ce tableau sont donc intégrés tous les déchets sauf ceux envoyés en préparation en vue de la réutilisation et en recyclage matière.

Actions via les offres de produits et services d'économie circulaire

Services pour collecter les déchets d'entreprise en vue de leur recyclage

Depuis 11 ans, La Poste œuvre à la collecte et au recyclage des déchets de bureau avec ses filiales dédiées Recygo⁽¹⁾ et Nouvelle Attitude⁽²⁾. Sur les petits sites clients, sept flux de déchets (papier, carton, métal, plastique, verre, bois et textile) sont collectés par les facteurs, en évitant de créer des tournées dédiées. Ils sont ensuite triés par Nouvelle Attitude ou par des partenaires de l'économie sociale et solidaire. Les déchets sont *in fine* valorisés dans les filières françaises en favorisant l'emploi local et en respectant la hiérarchie de leurs modes de traitement.

(1) RECYGO est une co-entreprise créée par La Poste et SUEZ en 2018 pour accélérer le déploiement du tri et du recyclage au bureau, partout en France.

(2) Nouvelle Attitude, entreprise d'insertion sociale, propose aux entreprises et collectivités de nombreux services en lien principalement avec l'économie circulaire.

Le service de collecte pour recyclage des textiles professionnels usagés proposé par Recygo depuis 2024 est la première offre de ce type en France. Après plusieurs opérations de tri et de délissage⁽¹⁾ réalisées par des partenaires de Recygo, des matières premières secondaires sont fabriquées, pour devenir de nouveaux produits : textiles et vêtements, matériaux isolants ou encore pièces en plastique. Près de 40 tonnes de vêtements professionnels ont été collectés par Recygo en 2024.

Services de reconditionnement de vélos à assistance électrique (VAE)

Nouvelle Attitude a développé une offre de maintenance et de reconditionnement VAE issus de flottes d'entreprises (La Poste et d'autres) de collectivités et d'opérateurs de mobilité. Les vélos reconditionnés, après vérification de l'état de toutes les pièces et remplacement de certains organes de sécurité, sont vendus à des entreprises, des collectivités, des comités sociaux et économiques (CSE) ainsi qu'à des particuliers. 626 vélos reconditionnés ont été vendus en 2024.

Services de réutilisation des emballages des colis de l'e-commerce

La Poste accompagne les fabricants de nouveaux packagings réutilisables pour l'e-commerce, dans un contexte où le modèle économique du réutilisable n'est pas encore robuste. Pour cela la BSCC déploie des initiatives structurantes depuis 2022 :

- élaboration d'une spécification Afnor pour définir les lignes directrices d'un emballage d'expédition réutilisable ;
- label « Reposte » attribué après tests techniques et RSE pour garantir une livraison réussie des emballages réutilisables ; et
- offre de retour en boîte aux lettres des emballages réutilisables à vide, simple pour les e-acheteurs et e-commerçants, pour nettoyage et remise en circuit, à coût maîtrisé.

Gammes d'emballages courrier et colis vendus aux clients

La Poste s'est engagée depuis plus de dix ans dans l'éco-conception des emballages qu'elle vend aux particuliers (prêt-à-poster pour les courriers, prêt-à-envoyer et emballages à affranchir pour les colis). Toute la gamme d'enveloppes affranchies en papier est fabriquée à 100% avec du papier issu de forêts gérées durablement certifiées PEFC⁽²⁾. Les emballages de colis en carton ou plastique intègrent 40 à 70% de matières recyclées. Des recherches sont en cours avec les fabricants pour tendre vers du mono-matériau, plus simple à recycler, et pour trouver des alternatives au plastique. Après usage, tous les emballages qu'ils soient en papier, carton ou plastique, peuvent intégrer les poubelles de tri sélectif des particuliers.

Depuis 2022, plus aucune référence en plastique à usage unique n'est commercialisée dans la gamme d'emballages colis préaffranchis : tous sont utilisables deux fois grâce à leurs deux bandes de colle. En 2023, La Poste a généralisé le double usage sur sa gamme d'emballages à affranchir. Cette innovation a été étendue mi-2024 à tous les emballages prêt-à-envoyer, y compris ceux en carton (hormis pour l'outre-mer et l'international compte tenu des contraintes de manipulation sur de longs trajets). Ainsi, le taux d'emballages colis double-usage dans la gamme est passé de 56% en 2023 à 82% en 2024. Chaque année, grâce au double usage plusieurs centaines de tonnes de matières sont économisées. La Poste réfléchit à proposer des emballages réutilisables plus de deux fois. Toutefois le modèle économique reste à trouver.

Projets et expérimentations en points de contact

La BGPN met régulièrement en place des expérimentations avec des partenaires afin de tester en bureaux de poste des produits ou services favorisant l'économie circulaire :

- collecte de téléphones mobiles afin de réemployer les appareils ou à défaut recycler leurs composants, en partenariat avec La Poste Mobile et l'éco-organisme Ecologic ;
- vente de vélos de postiers reconditionnés par Nouvelle Attitude ;
- collecte pour recyclage des cartes bancaires échues en lien avec La Banque Postale...

La commercialisation du produit ou du service peut ensuite être généralisée au niveau national après sa validation.

Enfin, pour faciliter la consommation de produits d'occasion entre particuliers, la BGPN a mis en place un nouveau process de dépôt rapide afin de faciliter le dépôt de colis Vinted en bureau de poste.

Actions-clés relatives à la ressource en eau

Concernant ses usages en propre, le groupe ne s'inscrit pas dans une consommation industrielle de l'eau, mais une consommation de type « tertiaire », dédiée aux usages sanitaires, à la boisson, aux restaurants d'entreprise et à l'arrosage des espaces verts. La seule utilisation de l'eau dans un procédé de production est celle de l'usine de fabrication philatélique (par Philaposte). L'eau est également utilisée au sein de la chaîne de valeur du groupe par ses fournisseurs pour fabriquer les produits et équipements utilisés dans ses activités, ainsi que par ses prestataires, en particulier pour le nettoyage de véhicules. Par ailleurs, via ses activités de financement, le groupe finance des projets présentant des dépendances directes ou indirectes aux approvisionnements en eau.

L'eau fait partie des ressources couvertes par le groupe La Poste dans sa politique ressources et économie circulaire depuis 2022. La gestion des ressources hydriques est pilotée par le Comité économie circulaire, ressources et eau qui est garant de l'alignement des objectifs du groupe avec ceux des branches et filiales, et rapporte au Comité de pilotage de la performance ESG du groupe. Trois axes prioritaires ont été définis par le groupe pour contribuer à la préservation de cette ressource.

La gestion de l'eau dans les bâtiments

La Poste Immobilier gère les questions relatives aux consommations d'eau des bâtiments du groupe. Pour cela, elle a défini un plan d'action sur ses activités avec trois axes prioritaires :

- suivre les consommations et réduire les fuites ;
- améliorer la gestion des eaux de pluie et des eaux grises ;
- mener un chantier transversal de sensibilisation, formation et mobilisation des collaborateurs du groupe.

Les établissements les plus consommateurs ont été équipés de compteurs monitoring, permettant de repérer rapidement les fuites et d'agir en conséquence : 50 sites équipés courant 2024 au niveau des restaurants d'entreprise et des sanitaires, et d'ici 2030 plusieurs centaines d'établissements seront équipés au niveau des compteurs généraux.

L'approvisionnement en eau provient pour la quasi-totalité du réseau général de distribution géré par les collectivités territoriales, mais plusieurs établissements utilisent l'eau de pluie pour les sanitaires ou les espaces verts.

(1) Action visant à retirer toutes les sources de perturbation du recyclage (boutons, fermetures éclair, etc.)

(2) La certification forestière PEFC, délivrée par un organisme certificateur indépendant, atteste du respect des fonctions environnementales, sociétales et économiques de la forêt.

La Poste Immobilier a lancé en 2024 une étude d'opportunité sur la réutilisation des eaux pluviales et mènera en 2025 des projets sur huit sites pilotes, avant déploiement sur les sites pertinents. Une seconde étude d'opportunité est menée pour identifier les sites sur lesquels il serait utile de désimperméabiliser des surfaces. Enfin, une réflexion est engagée sur le traitement et la réutilisation des eaux grises (eaux usées faiblement polluées). La Poste Immobilier prévoit de réaliser, d'ici fin 2026, une cartographie de ses sites en zone de stress hydrique. Grâce à l'ensemble de ces actions, La Poste vise à réduire ses consommations d'eau. En 2024, la consommation d'eau du groupe s'est élevée à 1 961 814 m³. Les études d'opportunité et les premières actions mises en place par sa foncière en 2024-2025 permettront d'estimer le potentiel de réduction et une cible quantifiée à 2030.

Une attention particulière est portée à la gestion de l'eau dans l'unique usine du groupe, l'imprimerie de fabrication philatélique (Philaposte). Dans cette installation classée pour la protection de l'environnement (ICPE), un suivi de la consommation d'eau et de la quantité rejetée, ainsi que des analyses des eaux quotidiennes et hebdomadaires, sont réalisés. Des innovations sont apportées pour réduire la quantité de déchets liquides à traiter.

La gestion de l'eau au sein de la chaîne de valeur

La Poste intègre les sujets de sobriété hydrique et de réduction de la pollution aquatique, notamment la pollution plastique, dans le dialogue avec ses fournisseurs et prestataires, pour lesquels ces sujets sont importants. Le groupe a des exigences vis-à-vis de ses prestataires, en particulier pour le lavage des véhicules (sobriété,

déploiement de pratiques de lavage sans eau), l'entretien des espaces verts (exigence de zéro pesticide et de choix de plantes peu consommatrices en eau, maîtrise de la gestion de l'eau pour arroser les plantations), la restauration collective (mise en place de plan de sobriété en eau) et le nettoyage des locaux (lutte contre le gaspillage de l'eau, détergents peu polluants).

La gestion de l'eau dans les activités de financement

La Banque Postale Asset Management (LBPAM), CNP Assurances et Louvre Banque Privée ont adopté une politique d'investissement intégrant les enjeux liés à l'eau. Elles s'engagent à :

- prendre en compte le risque lié au stress hydrique ou à la sécheresse ;
- encourager la sobriété hydrique parmi les sociétés dans lesquelles elles investissent ; et
- n'investir que dans des sociétés ayant une politique responsable en matière de prévention de la pollution (exclusion des sociétés trop exposées aux pesticides, demande de plans d'action sur la pollution plastique).

CNP Assurances a également défini une Charte des travaux verts avec des recommandations spécifiques sur l'installation de dispositifs de sobriété hydrique. En parallèle, depuis 2020, La Banque Postale propose aux collectivités des prêts verts à long terme et à taux fixe pour financer la construction, la mise en conformité et le renouvellement des infrastructures de réseaux d'eau. Elle offre également des prêts relais pour préfinancer les subventions des agences de l'eau.

3.3.3 Actions visant à promouvoir le lien entre la nation et ses forces armées et à soutenir l'engagement dans les réserves

Pour participer à la mobilisation en cas de risque géopolitique, La Poste a défini une instruction relative à la réserve militaire formalisée dans la convention de soutien à la politique de la réserve militaire signée le 15 mars 2022 entre le ministère des Armées et La Poste, convention témoignant de la volonté de La Poste de s'engager en ce domaine au-delà des seules obligations légales à sa charge.

Avec la volonté d'aligner ses intérêts avec ceux de la défense nationale, tout en assurant la sécurité d'emploi et le soutien financier de ses employés engagés dans la réserve militaire, La Poste s'engage de plusieurs manières :

- soutien aux activités des réservistes : La Poste s'engage à faciliter la participation de ses salariés aux activités de la réserve militaire. Cela inclut l'octroi d'autorisations d'absence, dans la limite de 20 jours par an (en France, la loi autorise les salariés à consacrer jusqu'à 10 jours par an à la réserve militaire sur leur temps de travail) ;

- préavis et clause de réactivité : La Poste respecte les préavis requis pour les activités des réservistes et a accepté une clause de réactivité, permettant aux réservistes de rejoindre rapidement leur organisme militaire en cas de besoin urgent ;
- rémunération et avantages : pendant leur période d'activité militaire, les réservistes de La Poste perçoivent une solde et des indemnités accessoires et leur rémunération est maintenue par La Poste. Les périodes d'activité dans la réserve sont considérées comme du travail effectif pour les avantages légaux et conventionnels ;
- protection de l'emploi : La Poste s'engage à ne pas rompre le contrat de travail d'un salarié en raison de ses absences liées à un engagement dans la réserve opérationnelle.

Cet engagement témoigne de la volonté de La Poste de soutenir la politique de défense nationale et de maintenir un lien fort entre la nation et ses forces armées. En facilitant la participation des employés à la réserve militaire, La Poste contribue à renforcer les capacités des forces armées et à entretenir l'esprit de défense.

3.3.4 Lutte contre l'évasion fiscale

La conduite des affaires fiscales du groupe et la gestion des risques fiscaux sont prises en charge par des équipes de fiscalistes qualifiés et dûment formés, placées sous la supervision de la direction financière. Elles veillent au soutien de l'activité opérationnelle dans le respect des réglementations applicables, qui sont nombreuses et complexes, et dont le groupe La Poste suit les évolutions avec vigilance.

Le groupe s'engage à appliquer une politique fiscale claire et responsable, qui vise à prévenir l'évasion fiscale, et fait l'objet d'une publication annuelle qui est disponible sur le site internet du groupe. Les grands principes de cette politique sont les suivants :

Respect des principes émis par l'OCDE

Le groupe La Poste s'engage à ne prendre aucune position fiscale qui pourrait être qualifiée de fraude ou d'évasion fiscale et à ne pas mettre en œuvre des opérations qui pourraient être considérées comme des montages fiscaux artificiels. En ce qui concerne les prix de transfert, le groupe respecte les principes dégagés par l'OCDE. Il dépose tous les documents requis, dont la déclaration pays par pays (Country-by-Country Reporting - CBCR) garantissant la transparence avec les autorités fiscales. Les transactions intragroupes entre sociétés résidentes d'États différents sont relativement limitées compte tenu de la nature des activités du groupe.

Civisme fiscal

Le groupe s'engage à payer sa juste part d'impôts dans les pays où il exerce ses activités, dans le respect des lois et conventions en vigueur. Il publie annuellement les informations relatives aux implantations et activités par pays dans son document d'enregistrement universel, ainsi que la charge d'impôts consolidée par zone géographique dans sa politique fiscale.

Le groupe La Poste confirme que sa présence à l'étranger est justifiée par des considérations économiques et commerciales, ce qui exclut toute considération d'implantation *offshore* à raison de l'existence de régimes fiscaux privilégiés dans certaines juridictions.

Lors des opérations de croissance externe, le groupe est vigilant à l'approche fiscale retenue par les entités et s'assure de leur conformité avec les principes et la moralité fiscale qu'il applique.

Politique stricte au regard des paradis fiscaux

Le groupe adopte une politique stricte au regard des paradis fiscaux. Aucune implantation n'est autorisée dans un État ou Territoire figurant sur la liste officielle française des États et Territoires non coopératifs (ETNC)⁽¹⁾ ou sur la liste européenne des paradis fiscaux⁽²⁾ en vigueur.

Bonnes relations avec les autorités publiques

Le groupe La Poste construit une relation de confiance durable, transparente et professionnelle avec les autorités fiscales. Il maintient un dialogue constructif avec les instances gouvernementales au travers de sa participation active aux consultations publiques organisées par le gouvernement.

À cet égard, en 2024, le groupe a rejoint le dispositif du partenariat fiscal mis en place par l'administration fiscale française et n'a pris part à aucun contentieux d'ordre fiscal.

3.3.5 Ligne bilatérale et crédit syndiqué

Deux lignes de crédit ont été signées avec nos établissements bancaires, l'une en 2023 via une ligne bilatérale avec La Banque Postale et l'autre en 2024 sous forme d'un crédit syndiqué⁽³⁾. Ces lignes sont venues renforcer les capacités de financement du groupe en indexant une partie de son taux d'accès au crédit, à la capacité du groupe à réduire ses gaz à effet de serre.

Sur chacune de ses lignes, des engagements propres ont été pris avec nos banques sur des périmètres différents : périmètre La Poste SA pour la ligne bilatérale et périmètre Groupe sur une partie des catégories SBTi pour le crédit syndiqué.

Engagements	Périmètre	Résultats 2024
Ligne bilatérale	La Poste SA	-11%
Ligne crédit syndiqué	Groupe ^(a)	2,64 MteqCO ₂

(a) Sur les catégories SBTi scopes 1 et 2 et pour le scope 3, catégories 3.3, 3.4 et 3.7.

(1) Arrêté ECOE2404539A du 16 février 2024 – Anguilla, Seychelles, Bahamas, Îles Turques et Caïques, Vanuatu, Antigua-et-Barbuda, Belize, Fidji, Guam, Îles Vierges américaines, Palaos, Panama, Russie, Samoa, Samoa américaines et Trinité-et-Tobago.

(2) Conseil de l'Union européenne du 8 octobre 2024 – Les Samoa américaines, Anguilla, les Fidji, Guam, les Palaos, le Panama, les Samoa, la Russie, Trinité-et-Tobago, les Îles Vierges américaines et le Vanuatu.

(3) Cf section 3.1.2.1 « Changement climatique | E1 », paragraphe « S'adapter ».



4

RISQUES ET CONTRÔLES

4.1	FACTEURS DE RISQUES	276	4.3	PLAN DE VIGILANCE	291
4.1.1	Risques liés à l'environnement économique, financier et géopolitique	277	4.3.1	Contexte réglementaire et gouvernance	291
4.1.2	Risques liés à la transformation du modèle économique et social	280	4.3.2	Cartographie des risques	295
4.1.3	Risques liés au non-respect des lois et règlements	285	4.3.3	Mesures de prévention et d'atténuation des risques prioritaires pour les activités en propre	307
4.1.4	Risques transverses liés aux activités	286	4.3.4	Mesures de prévention et d'atténuation des risques prioritaires pour les activités fournisseurs et sous-traitants	314
4.2	DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	288	4.3.5	Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements	322
4.2.1	Gouvernance et organisation	288	4.3.6	Formation et sensibilisation	324
4.2.2	Mise en œuvre	290	4.3.7	Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité	324
			4.3.8	Compte-rendu de mise en œuvre	324
			4.4	PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE	330
			4.5	ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES	331

4.1 FACTEURS DE RISQUES

Pour contribuer au maintien d'une croissance durable, le groupe La Poste s'appuie sur une analyse permanente des grands enjeux inhérents à ses activités, combinée à une gestion des risques rigoureuse, prudente et proactive qui est l'affaire de tous les acteurs.

Les principaux risques portant sur le groupe La Poste, conditionnant sa bonne santé économique et sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques, font l'objet d'une actualisation annuelle.

Synthèse par catégorie des facteurs de risque assortis de leur degré de criticité nette

Principaux facteurs de risques	Criticité nette
RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	
Contexte macro-économique et géopolitique défavorable et incertain	■ ■ ■ ■
Sensibilité de La Banque Postale au risque de taux d'intérêt	■ ■ ■ ■
Attrition accélérée des différentes familles de courrier	■ ■ ■ ■
Transformation rapide du marché de la logistique et concurrence accrue	■ ■ ■ ■
Changement climatique	■ ■ ■ ■
RISQUES LIÉS À LA TRANSFORMATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL	
Capacité à maintenir le groupe en bonne santé économique et financière	■ ■ ■ ■
Sous-compensation des missions de service public	■ ■ ■ ■
Adaptation trop lente du modèle économique de la branche Services-Courrier-Colis	■ ■ ■ ■
Adaptation insuffisante des activités logistiques de Geopost	■ ■ ■ ■
Risques stratégiques liés aux activités bancaires et assurantielles de La Banque Postale	■ ■ ■ ■
Transformation insuffisamment rapide du réseau des bureaux de poste	■ ■ ■ ■
Développement d'une offre numérique en décalage par rapport au marché	■ ■ ■ ■
Insuffisance des relais de croissance rentables	■ ■ ■
Sécurisation insuffisante des opérations de fusions et acquisitions	■ ■ ■
Capacité de refinancement sur les marchés financiers	■ ■ ■
Fonds propres prudentiels de La Banque Postale	■ ■ ■
RISQUE LIÉ AU NON-RESPECT DES LOIS ET RÈGLEMENTS	
Non-conformité	■ ■ ■
RISQUES TRANSVERSES LIÉS AUX ACTIVITÉS DU GROUPE	
Risque cyber	■ ■ ■ ■
Perturbation des activités en cas de crise majeure	■ ■ ■
Risque de fraude	■ ■ ■
Santé et sécurité des collaborateurs	■ ■ ■

■ ■ ■ ■ majeur ■ ■ ■ ■ critique

Méthodologie

Ces risques majeurs sont identifiés et évalués dans le cadre d'une démarche pilotée par la direction des risques, fruit des travaux menés à tous les échelons du groupe (Direction générale, directions des branches ou filiales, établissements). La cartographie des risques et les plans de maîtrise qui résultent de cette démarche sont présentés au Comité des risques du groupe, au Comité exécutif puis exposés au Comité d'audit.

Sur la base d'une revue de la cartographie des risques majeurs du groupe, le présent chapitre détaille les facteurs de risques spécifiques au groupe La Poste, considérés comme ayant un impact net significatif ou émergent et susceptible d'influencer la prise de décision d'investissement. En accord avec les attentes du règlement délégué (UE) n° 2017/1129, seuls ont été sélectionnés les facteurs de risque dont le caractère spécifique au groupe La Poste

est avéré ou émergent et l'impact net est le plus significatif. L'impact net tient compte de l'ensemble des mesures d'atténuation du risque mises en place par le groupe.

Les principaux facteurs de risques sont organisés en quatre catégories :

1. Liés à l'environnement externe du groupe

Ils prennent en compte les risques liés à son environnement économique, financier, géopolitique et réglementaire, qui menacent l'atteinte des objectifs stratégiques du groupe, sa raison d'être, son objet social, son statut d'entreprise à mission⁽¹⁾ et ses missions de service public. Ces risques influent sur la stratégie du groupe.

(1) Au sens de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019, dite « PACTE ».

2. Liés à la transformation du modèle économique et social du groupe, à la mise en œuvre des relais de croissance et à la prise en compte des attentes des diverses parties prenantes

Ils portent sur la transformation des activités historiques du groupe, ainsi que sur les relais de croissance à développer.

3. Liés au non-respect des lois et des règlements

Communs à toutes les entités du groupe, ils concernent les sujets de conformité bancaire et de respect de la réglementation liée à la déontologie, à la lutte contre la corruption, à la protection des données personnelles, au respect du droit de la concurrence, à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, à la gestion des embargos, des listes d'exclusion et sanctions internationales, au contrôle des exportations et au respect du devoir de vigilance.

4. Transverses liés aux activités du groupe

Ils couvrent les problématiques de santé et de sécurité des personnes, de cybercriminalité, fraude et de perturbation des activités en cas de crise majeure.

Les facteurs de risque sont évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leurs impacts nets sur une échelle de criticité nette à quatre niveaux : mineur, modéré, majeur et critique, et sont présentés par ordre décroissant de criticité nette dans chacune des catégories. Sont présentés dans ce document uniquement, les risques du groupe ayant une criticité nette majeure ou critique.

Pour chaque facteur de risque, sont décrits ses impacts potentiels négatifs sur les activités du groupe et les principales mesures d'atténuations engagées.

4.1.1 Risques liés à l'environnement économique, financier et géopolitique

Risques stratégiques liés à l'environnement économique, financier, géopolitique

Contexte macro-économique et géopolitique défavorable et incertain



▼ Description

En 2024, le contexte macro-économique a été caractérisé par :

- un environnement macro-économique global très volatil et incertain rendant la planification et les investissements à moyen et long terme difficiles et nécessitant des efforts constants d'adaptation et de flexibilité ;
- un environnement géopolitique fragmenté (avec la poursuite des conflits en Ukraine et au Proche-Orient, les résultats des élections américaines, les désaccords politiques en Europe et l'instabilité sociale et politique en France...) pesant sur la reprise du commerce mondial.

Malgré une baisse des tensions inflationnistes, cet environnement économique incertain a continué à impacter l'activité du groupe en 2024 (baisse des volumes de courrier, pression sur les marges de l'activité Colis, dégradation du déficit net des missions de service public...).

▼ Mesures de maîtrise des risques

Pour se prémunir des évolutions de l'environnement macro-économique et géopolitique, le groupe, et Geopost en particulier, ont mis en œuvre :

- une surveillance de la situation économique et géopolitique de chaque pays où le groupe est implanté afin que soient prises les éventuelles mesures d'adaptation nécessaires ;
- une diversification des implantations géographiques, initiée il y a plusieurs années, pour assurer une meilleure résilience en cas de récessions économiques ciblées sur certaines zones et profiter des cycles de croissance d'autres zones.

Sensibilité de La Banque Postale au risque de taux d'intérêt



▼ Description

À la suite des événements politiques récents en France, une plus grande volatilité sur les marchés financiers européens a été constatée, à la fois pour les rendements des emprunts d'État et pour les bourses. Les investisseurs restent vigilants à la fois sur la soutenabilité de la dette publique française et sur les conséquences économiques pour les entreprises de cette nouvelle situation politique.

Après avoir procédé en décembre à une quatrième baisse de son taux directeur en six mois (-25 points de base pour atteindre 3,00%), la BCE prévoit quatre baisses en 2025.

Dans ce contexte, La Banque Postale reste fortement exposée à la sensibilité au taux en raison principalement des risques potentiels suivants :

- la poursuite des arbitrages et des réallocations d'épargne par les épargnants malgré la baisse des taux directeurs en lien avec l'instabilité économique et politique (ex : rachats de contrats d'assurance vie au niveau de CNP Assurances) ;
- le risque de taux réglementés : la banque est structurellement « payeuse » d'inflation via l'épargne réglementée (dont une partie est indexée sur l'inflation). À fin décembre 2024, la sensibilité de la marge nette d'intérêts (MNI) à un an à un choc d'inflation de 1% est de -46 millions d'euros en lien avec le *fixing* du taux livret A en février 2025 ;
- la sensibilité de la MNI à une forte baisse des taux directeurs. La sensibilité à une hausse des taux d'intérêts sur un horizon d'un an est positive : une augmentation des taux de 10 points de base (+1,0%) a un impact de +99 millions au 31 décembre 2024 (respectivement de +87 millions d'euros à fin 2023) ;

- l'augmentation du coût de refinancement en fonction des décisions économiques et politiques prises ;
- la solvabilité fortement affectée en cas de hausse des taux en raison de la baisse de la valeur des titres obligataires. Ainsi, à fin septembre 2024, une hausse de taux de 100 points de base réduit les fonds propres IFRS (et transitivement le CET1) à hauteur de 0,5 million d'euros.

▼ Mesures de maîtrise des risques

Face à cette situation, la stratégie de La Banque Postale repose sur quatre axes :

- restructuration de la planification stratégique financière qui s'articule autour de quatre chantiers, dont celui sur la performance globale (avec le déploiement d'outils permettant notamment d'optimiser la projection de la MNI) ;
- revue de la fonction *Asset liability management*⁽¹⁾ (ALM) avec notamment une optimisation de la stratégie de couverture et du cadre de gestion ALM ;
- poursuite du programme de couverture du risque inflation lié au taux de rémunération de l'épargne réglementée ;
- suivi rapproché des rachats au sein de CNP Assurances, en particulier en Italie, avec la poursuite des actions menées depuis plus d'un an (campagnes commerciales pour favoriser la collecte, mise en place d'un programme de réassurance permettant de renforcer la solvabilité...).

Risques stratégiques liés à l'environnement des marchés

Attrition accélérée des différentes familles de courrier



▼ Description

La Poste fait face à une chute massive du courrier depuis de nombreuses années avec la disparition en 10 ans de 12 milliards de lettres et 6,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

À fin 2024, les volumes de courrier distribués⁽²⁾ ont diminué de 8,2% par rapport à la même période de l'année précédente, en léger écart défavorable avec la trajectoire prévue.

Cette baisse continue de l'usage du service universel postal est liée au développement des services numériques qui se substituent à l'envoi par exemple des courriers physiques.

Cette dématérialisation des courriers s'accélère sous l'impulsion notamment de l'État et du législateur :

- développement des démarches administratives dématérialisées ;
- obligation de facturation électronique qui sera effective pour les entreprises selon leur taille le 1^{er} septembre 2026 ou 2027 ;
- projet de loi « Climat et résilience » intégrant dans son article 9 « Oui Pub » qui menace le média courrier.

En 2024, dans ce contexte, le risque d'attrition accélérée des différentes familles de courrier reste stable à un niveau critique.

▼ Mesures de maîtrise des risques

Pour atténuer les impacts de ce risque, la branche Services-Courrier-Colis (BSCC) continue de réduire ses coûts, de moderniser son offre de services et de miser sur de nouveaux relais de croissance, tout en conservant l'adhésion des postiers.

Par ailleurs, pour contenir le décrochage des volumes de courrier, la BSCC mène des plans d'actions spécifiques relatifs aux courriers relationnel et publicitaire portant notamment sur :

- le suivi et le pilotage de clients historiques et la conquête de nouveaux clients grands comptes ;
- le déploiement de nouvelles solutions marketing (ex. : courrier relationnel industriel) ;
- la communication avec la valorisation du courrier en interne et en externe ;
- la mise en place d'une veille sur les projets de lois ;
- le déploiement du plan de formation des facteurs ;
- la mise en place du plan de rémunération variable dans les établissements de traitement du courrier.

(1) Terme défini dans le glossaire situé en fin de document.

(2) Sur la base du trafic payant.

Transformation rapide du marché de la logistique et concurrence accrue



▼ Description

Face à la chute massive du courrier, le groupe a développé ses activités logistiques (relais de croissance) depuis de nombreuses années. Il est devenu leader de la livraison de colis en France avec 48% de part de marché et leader du colis express en Europe avec des marques fortes comme Colissimo, Chronopost ou DPD.

Porté par une période d'expansion exceptionnelle de l'e-commerce, le marché de la logistique, devenu très attractif, s'est transformé rapidement.

- Évolutions des clients et des plateformes :
 - internalisation des activités logistiques pour certains « grands » clients du groupe ayant des volumes suffisants pour atteindre la masse critique ;
 - désintermédiation des « petits » clients grâce à des agrégateurs offrant des prix plus compétitifs et des options de négociation plus fortes réduisant les marges sur les volumes les plus rentables ;
 - concentration des volumes de colis chez certains clients (en raison de changement dans les habitudes de consommation) entraînant une dépendance plus forte d'entités du groupe vis-à-vis de ces derniers.
- Évolutions de marché avec le développement rapide de la livraison hors domicile en Europe, en particulier avec des opérateurs à bas coûts qui exercent une pression forte sur les marges et prennent des parts de marché aux acteurs de la livraison à domicile.
- Recomposition du marché avec l'arrivée de nouveaux acteurs ayant des moyens financiers importants et le poids croissant des acteurs à bas prix (spécialistes du « hors domicile » ou des opérateurs postaux à l'international), intensifiant l'environnement concurrentiel.

Depuis 2022, il est enregistré un ralentissement des volumes de colis distribués (avec une légère reprise en 2024) lié notamment à une perte de pouvoir d'achat des consommateurs dans un contexte économique difficile alors même que les capacités mondiales ont fortement augmenté depuis 2020.

Cela génère une concurrence exacerbée des acteurs du marché avec une pression sur les prix de livraison et des attentes des clients de plus en plus forts.

Dans ce contexte, le risque lié à la transformation rapide du marché de la logistique se maintient à un niveau critique.

▼ Mesures de maîtrise des risques

Pour faire face à ce risque et maintenir sa rentabilité, le groupe⁽¹⁾ renforce principalement :

- la captation de la croissance du marché sur de nouveaux secteurs en diversifiant sa clientèle et ses activités ;
- le développement de services plus compétitifs en coûts (ex : livraison hors domicile) et de nouvelles offres afin de sécuriser les volumes et éviter la captation par la concurrence ;
- l'innovation pour anticiper un marché en constante mutation (réduction des délais de livraison, traçabilité des envois en temps réel, options de livraisons, flexibilité, etc.) ;
- l'adaptation de ses processus et le modèle de coûts pour préserver les marges.

Risque stratégique lié aux enjeux RSE

Changement climatique



▼ Description

La Poste, dont les activités sont ancrées dans les territoires, a pris en compte la nécessité d'adaptation de son modèle d'affaires pour faire face au changement climatique qui s'accélère. S'adapter au changement climatique correspond au troisième objectif de la politique Climat 2024-2030 du groupe.

Une étude menée en 2024 dans le cadre de la *Corporate Sustainability Reporting Directive*⁽²⁾ (CSRD) a permis de rendre tangible la vulnérabilité du groupe aux aléas climatiques (inondations, tempêtes, feux, glissements de terrain, hausse des températures), et d'évaluer sa capacité de résilience à horizon 2030 et 2050 selon les deux scénarios climatiques demandés par la CSRD (+1,5 °C et +4 °C).

Sur cette base, une matrice des risques climatiques, composée de données spécifiques (géolocalisation des sites, typologie des périls, score d'exposition aux périls) a été élaborée et fait ressortir :

- des risques physiques prioritaires avec un scénario à +4 °C :
 - dommages aux actifs immobiliers et productifs liés aux événements climatiques extrêmes,
 - interruption des services ou perte d'activités liée aux événements climatiques extrêmes : actifs immobiliers,

- hausse du coût ou défaut d'assurabilité des actifs et des activités exposés aux événements climatiques extrêmes,
- impact des températures sur la santé, la sécurité, les conditions de travail des employés (santé physique et psychosociale) ;
- des risques de transition avec un scénario à +1,5 °C :
 - prix du carbone : taxations des émissions du secteur transport et du bâtiment,
 - augmentation du coût du transport lié au prix des énergies,
 - augmentation du coût d'exploitation des bâtiments liée au prix des énergies,
 - changement des habitudes de consommation des clients.

▼ Mesures de maîtrise des risques

À partir de cette étude, les principaux plans d'actions à mettre en œuvre en 2025 s'articulent autour de quatre thématiques :

- l'immobilier (dont IT) ;
- les postières et les postiers ;
- le modèle d'affaires ;
- la gouvernance à mettre en place autour du risque climatique.

Les travaux visent à préparer le plan d'adaptation du groupe au changement climatique et à tirer les conséquences en matière d'opportunités.

(1) Cf. Risques liés aux modèles de la BSCC et de Geopost.

(2) Terme défini dans le glossaire situé en fin de document.

4.1.2 Risques liés à la transformation du modèle économique et social

Risque stratégique lié à la profitabilité du groupe

Capacité à maintenir le groupe en bonne santé économique et financière



▼ Description

La santé économique garantit au groupe la capacité de se développer durablement. Elle provient principalement de la croissance des activités des branches, de la maîtrise des charges, de la rentabilité des investissements et du niveau des compensations des missions de services publics.

Elle doit permettre :

- d'autofinancer les activités et la croissance organique courante, i.e dégager un flux de trésorerie positif chaque année, sauf choc exogène ;
- d'assurer l'accès du groupe à ses sources de financements externes (dettes, actionnaires) pour permettre la réalisation d'opérations de croissance externe et de croissance organique significatives ;
- de financer l'ensemble des engagements du groupe, notamment en matière de transition énergétique et de responsabilité sociétale.

Dans un contexte macro-économique toujours défavorable (accentué par un contexte politique en France instable), le risque lié à la capacité à maintenir le groupe en bonne santé économique et financière résulte notamment en 2024 :

- d'une sous-compensation des missions de service public qui pèse lourdement sur les résultats du groupe ;

- des impacts sur la profitabilité du groupe notamment de la poursuite de l'attrition du courrier et de la diminution des marges sur le colis.

▼ Mesures de maîtrise des risques

Les principaux plans d'actions mis en œuvre pour couvrir ce risque s'appuient sur cinq axes :

- sécuriser l'équilibre financier des missions de service public⁽¹⁾ ;
- augmenter l'EBITDA ajusté grâce notamment à la croissance de l'activité des branches, l'amélioration de leur rentabilité et la maîtrise des charges de fonctionnement ;
- s'assurer de la rentabilité des investissements en interne et en externe, notamment par un renforcement de l'arbitrage sur la base du retour sur capitaux employés, le suivi des acquisitions et la décision d'arrêt des activités non rentables ;
- piloter le besoin en fonds de roulement, par un renforcement de la coopération entre les fonctions finance pour améliorer la qualité des prévisions ;
- renforcer l'intégration du cash et du capital dans le pilotage du groupe.

Risques stratégiques internes liés aux missions de service public et à la transformation du modèle économique des branches

Sous-compensation des missions de service public



▼ Description

La Poste est chargée par la loi de 1900 modifiée de quatre missions de service public : service universel postal, aménagement du territoire, transport et distribution de la presse, accessibilité bancaire.

La baisse continue de l'usage de ces missions de service public se poursuit depuis de nombreuses années en raison principalement du développement des services numériques qui se substituent à l'envoi de courriers physiques et à la réalisation d'opérations bancaires en bureaux de Poste. La crise sanitaire en 2021 et 2022 a agi comme un accélérateur de la modification des usages et, par ailleurs, les tensions inflationnistes ont renchéri le coût d'exécution des missions de service public (énergie, véhicules, etc.).

Pour faire face à cette situation, La Poste a adapté ses missions de service public, y compris en s'appuyant sur des modifications réglementaires. Elle a déployé en 2023 la Nouvelle gamme courrier (offre-pivot en J+3), poursuivi la transformation de son réseau de points de contact (les partenaires représentent désormais 60% du total des points de contact) et revalorisé les tarifs de la mission presse (alignement des tarifs sur la catégorie la plus élevée à partir de 2023).

Toutefois, l'obligation de maintenir un haut niveau de services sur tout le territoire dans un contexte de baisse des usages non seulement ne peut compenser ces efforts mais creuse même le déficit annuel cumulé des quatre missions de service public, qui après compensations publiques, est passé de -311 millions d'euros en 2016 à -1 198 millions d'euros en 2023.

Cette sous-compensation des déficits touche chacune des missions de service public, avec une intensité plus ou moins forte (déficit non compensé par rapport au coût de 92% pour la presse, 24% pour l'accessibilité bancaire) et représente une charge considérable pour La Poste, qui dégrade sa profitabilité, accroît sa dette et capte des moyens qui devraient être consacrés à son développement et à sa compétitivité.

▼ Mesures de maîtrise des risques

Pour limiter l'accroissement du poids représenté par la sous-compensation des missions de service public dans la santé économique et financière du groupe, La Poste a établi et proposé un plan d'action autour de plusieurs axes :

- intensifier l'optimisation des missions de service public à périmètre constant, avec des leviers supplémentaires tels que l'évolution des règles de raccordement postal et l'ajustement des exigences de délai de distribution des flux de courrier ;
- garantir le respect du contrat d'entreprise dans les lois de finances ;
- revoir les tarifs du service universel postal et du service public de distribution de la presse ;
- impliquer les collectivités territoriales, notamment les communes, dans le financement de la mission d'aménagement du territoire.

Au-delà de ce plan d'action, il sera nécessaire de prévoir une démarche d'adaptation globale des missions de service public en réponse aux attentes de la collectivité et en cohérence avec les moyens que la puissance publique entend leur consacrer. Ces travaux devraient pouvoir être engagés dès 2025 avec toutefois des incertitudes liées à la situation politique en France.

(1) Cf. risque lié aux missions de service public.

Adaptation trop lente du modèle économique de la branche Services-Courrier-Colis



▼ Description

Le contexte macro-économique défavorable s'est poursuivi en 2024 malgré la baisse des tensions inflationnistes contribuant à la poursuite de la baisse des volumes du courrier et à la diminution des marges du colis malgré la reprise de la croissance des volumes.

Rendre La Poste moins vulnérable vis-à-vis du Courrier reste une des priorités du groupe. Dans cette perspective, et en cohésion avec le plan stratégique du groupe, la branche Services-Courrier-Colis (BSCC) a engagé une refonte de son modèle économique afin d'assurer une rentabilité viable. Parmi les actions menées au cours des deux dernières années, figurent :

- une refonte et un déploiement de la Nouvelle Gamme Courrier (NGC) avec une offre pivot en J+3 ;
- une restructuration de la filiale Mediaposte du fait de l'attrition du marché de l'imprimé publicitaire, avec l'intégration de l'outil de production à la maison mère ;
- un développement de l'activité Colis (Colissimo) dans un contexte très concurrentiel et avec des attentes des clients très fortes ;
- côté diversification, l'élaboration et la validation d'une nouvelle stratégie par La Poste Santé & Autonomie, qui a fait l'objet d'une présentation aux acteurs du marché en octobre 2023. Cette stratégie s'organise autour de deux axes avec les services de proximité humaine (pilotage par la BSCC) et les services numériques de confiance (pilotage par Docaposte). S'agissant des services de proximité, le développement de Log'issimo se poursuit pour devenir le leader sur ce marché.

Le risque d'adaptation trop lente du modèle économique de la BSCC reste à un niveau de criticité maximum en raison de la poursuite de l'attrition des différentes familles de courrier (-8,2% au 31 décembre 2024 vs 31 décembre 2023 pour le Courrier adressé) que ne compense pas la hausse du chiffre d'affaires de l'activité Colis.

▼ Mesures de maîtrise des risques

Dans ce contexte, la BSCC déploie un plan de couverture de ce risque qui repose notamment sur :

- l'optimisation du déploiement de la NGC avec l'adaptation des processus de production et du plan de transport et un pilotage resserré de cette activité (trajectoire des volumes de courrier respectée, *Net Promoter Score*⁽¹⁾ (NPS) du Courrier nettement supérieur à l'objectif, trajectoire d'économie de charges respectée et trajectoire de réduction des émissions de CO₂ respectée) ;
- la contribution aux travaux de la loi postale désignant l'opérateur en charge du service universel postal (SUP) (financement à partir de 2026), et la garantie dans la durée du financement pérenne du SUP dans le cadre de la loi postale, via la mise en œuvre d'un calcul du coût net ;
- le déploiement de la stratégie du Colis en consolidant le résultat d'exploitation ;
- le développement des activités de nouveaux services de l'ensemble des *Business Units* (BU) (BU Autonomie & Santé, BU Nouveaux Services) avec la montée en charge du réseau Log'issimo et des solutions de logistique de proximité (Log'issimo Retail) ;
- l'innovation et la digitalisation de bout en bout des échanges avec les clients et le renforcement de l'efficacité de la BSCC par un usage accru de l'IA.

Adaptation insuffisante des activités logistiques de Geopost



▼ Description

La pression concurrentielle pèse fortement sur les activités logistiques du groupe (Express et Colis). Le marché du transport de colis est en constante évolution. Les tendances telles que la digitalisation, l'accent sur la durabilité et l'évolution des attentes des consommateurs continuent de façonner le paysage concurrentiel entraînant une plus forte concentration des acteurs et de certains clients, le développement d'une forme d'e-commerce *low cost* et le développement de solutions de livraison hors domicile notamment.

Ce contexte d'intensité concurrentielle accrue exerce une pression sur les prix des livraisons nécessitant le développement de services plus compétitifs (livraison hors domicile) et une nécessaire adaptation des processus, ce qui constitue un enjeu pour les acteurs en général et pour ceux positionnés comme Geopost sur le segment premium en particulier.

Geopost et ses partenaires sont par ailleurs confrontés à d'autres défis :

- la hausse des coûts du carburant, de l'ordre de 6,6% en moyenne annuelle depuis 2022 ;
- les contraintes réglementaires européennes en croissance conduisant notamment à investir dans une logistique plus verte (avec un renouvellement progressif de la flotte pour privilégier des véhicules 100% électriques) ;
- le manque d'attractivité du secteur de la logistique entraîne des tensions sur les recrutements et un renchérissement du coût de la main-d'œuvre.

▼ Mesures de maîtrise des risques

La stratégie de Geopost pour résister aux pressions exercées dans ce secteur d'activité s'appuie principalement sur :

- le maintien d'un positionnement premium, grâce à cinq actions ciblées intégrées dans son plan stratégique 2025 ;
- l'adaptation de la politique tarifaire en tenant compte de différents critères ;
- la réalisation d'une revue de la stratégie des clients ainsi que des plateformes d'e-commerce pour construire une approche au cas par cas ;
- le suivi au plus proche des unités d'affaires et des zones géographiques qu'elles couvrent, de l'environnement concurrentiel et de son impact sur les volumes et les prix ;
- l'innovation pour anticiper un marché en constante mutation (réduction des délais de livraison, traçabilité des envois en temps réel, options de livraison, flexibilité, etc.) ;
- l'adaptation de ses processus et son modèle de coûts pour préserver les marges ;
- la communication en réponse aux exigences réglementaires et à une clientèle de plus en plus sensibilisée aux enjeux écologiques ;
- l'ambition d'être l'acteur de référence de la livraison durable par des initiatives de mesures de compensation carbone permettant d'atteindre Zéro émission nette en 2040.

(1) Terme défini par le glossaire situé en fin de document.

Risques stratégiques liés aux activités bancaires et assurantielles de La Banque Postale



▼ Description

Forte d'un modèle d'affaires diversifié, La Banque Postale accélère en 2024 sa transformation, tout en conservant les grands axes de son plan stratégique 2021-2030 qui s'articule autour de trois cibles : les clients, les citoyens et les collaborateurs.

Elle dispose pour cela de trois leviers :

- accélérer la digitalisation de la banque au bénéfice des clients et des collaborateurs ;
- poursuivre la diversification de ses activités en continuant à s'adresser à la clientèle des particuliers, des entreprises et des collectivités, pour leur proposer des services bancaires, des offres de crédit responsable, de la gestion d'actifs et des assurances vie et non-vie ;
- poursuivre sa différenciation en enrichissant son écosystème d'innovation pour devenir la banque de demain, en construisant un modèle de plateforme partenarial, tourné vers l'international, au service de ses clients.

En 2023, la hausse historique des taux d'intérêt est venue perturber le développement de La Banque Postale, affectant sa rentabilité et sa marge nette d'intérêt en particulier.

▼ Mesures de maîtrise des risques

Face à cette situation, La Banque Postale a construit un plan de transformation qui s'articule autour de trois grands axes :

- renforcer ses fondamentaux ;
- développer des leviers de croissance et de diversification différenciants et créateurs de juste valeur ;
- transformer son modèle en incarnant sa raison d'être et en combinant humain et digital éthique.

Ces trois axes sont la priorité des actions de transformation sur les deux années à venir.

La mise en œuvre du plan de transformation s'est faite au travers du lancement de 12 chantiers stratégiques et des actions associées.

Transformation insuffisamment rapide du réseau des bureaux de poste



▼ Description

Dans un écosystème en mutation particulièrement rapide, le groupe doit réussir une transformation plus rapide pour devenir une plateforme physique et digitale de référence.

Les enjeux de conquête et d'optimisation des coûts visés par cette transformation pourraient être remis en cause en cas d'insuffisance, de retard ou d'inefficacité des actions entreprises, avec en corollaire une difficulté à satisfaire les nouveaux modes de consommation des clients.

Ce développement doit de plus se faire dans le respect de la politique RSE du groupe La Poste, qui s'est engagé en faveur d'un modèle social et environnemental.

Ce risque se maintient en 2024 à un niveau critique (malgré une baisse de la probabilité de survenance de ce risque en 2023).

En effet, les conditions de réussite de la transformation du Réseau sont réunies grâce à l'installation du socle expérience clients et collaborateurs et du socle de présence territoriale, à la réorganisation du Réseau et du siège et à celle de la direction commerciale. Ces actions permettent de dégager de la valeur en préservant la productivité commerciale. Les résultats sont en bonne voie avec notamment une satisfaction des clients en progression et un absentéisme stable.

Une incertitude demeure quant à l'ampleur de la réussite et au délai de réalisation de la transformation engagée.

▼ Mesures de maîtrise des risques

Le plan d'action du groupe se poursuit sur quatre axes principaux :

- développer et optimiser la présence dans les territoires au service des missions de service public et du développement :
 - mettre en place un nouveau modèle de présence optimisé,
 - développer les outils de valorisation du réseau,
 - assurer la disponibilité et la qualité de service du réseau,
 - valoriser le réseau de partenaires ;
- développer les audiences physiques et numériques :
 - construire et déployer le modèle de distribution omnicanale,
 - poursuivre la mise en place d'une expérience client remarquable,
 - accélérer le développement des offres par l'ouverture et la diversification,
 - consolider la connaissance client et les modèles relationnels au service de l'audience ;
- stabiliser le chiffre d'affaires en espace commercial dans les bureaux de poste (refonte de la ligne conseil pour les professionnels) et développer le chiffre d'affaires des activités numériques avec Docaposte (commercialisation de nouvelles offres) ;
- développer l'activité en maîtrisant les coûts dans le respect de la trajectoire RSE.

Développement d'une offre numérique en décalage par rapport au marché



▼ Description

L'offre numérique du groupe est fortement portée par Docaposte, dont le positionnement comme acteur de référence de la souveraineté et de la confiance numérique permet de contribuer à la croissance des activités digitales du groupe.

Le groupe La Poste est tiers de confiance et propose à ses clients une offre numérique globale et sécurisée autour de son rôle d'opérateur universel d'échanges.

L'offre numérique du groupe est construite autour des actions suivantes :

- détecter et saisir les opportunités de nouveaux services numériques ;
- capitaliser, mobiliser et fidéliser les ressources internes en pérennisant les compétences notamment dans le domaine Data/IA & IT ;
- développer les infrastructures et processus nécessaires pour exploiter ces marchés de manière durable et rentable.

En 2024, le risque du développement d'une offre numérique en retard par rapport au marché se maintient à un niveau de criticité majeure, malgré :

- le développement de ses services de confiance numérique avec, notamment, la mise à disposition d'infrastructures transverses (avec, en 2024, 12 millions de coffres-forts numériques Digiposte, 820 millions de visites sur laposte.fr et 6,5 millions d'identité numérique La Poste créées vs 4,2 en 2023) ;

- le développement de Docaposte sur ses quatre marchés sectoriels d'expertise : banque et assurance, santé, secteur public (dont éducation) et PME.

▼ Mesures de maîtrise des risques

La branche Grand Public et Numérique et ses filiales spécialisées, soutenues par des investissements importants du groupe, vont accélérer le développement de leurs activités autour de quatre axes :

- l'innovation incrémentale pour renouveler l'offre autour des nouveaux usages numériques en poursuivant l'approfondissement de l'expertise de Docaposte sur les quatre marchés sectoriels prioritaires (la bancassurance, la santé, le secteur public et les PME) ;
- l'innovation disruptive dans l'optique d'atteindre l'équilibre de Digiposte en concentrant la stratégie sur la vie professionnelle, et par la mise en place d'un modèle économique soutenable avec l'État (développer de nouveaux modèles d'affaires et chiffres d'affaires au travers de partenariats avec le secteur public et le secteur privé en capitalisant sur les verticales prioritaires de Docaposte) ;
- la poursuite de la contribution à la modernisation numérique de l'action publique (par exemple au travers d'une offre d'inclusion numérique en complément de l'IN dans le cadre de la lutte contre l'illectronisme) ;
- la poursuite du déploiement d'une stratégie de croissance externe sélective sur les marchés prioritaires de Docaposte.

Risques stratégiques internes liés à la rentabilité du groupe (suite)

Insuffisance des relais de croissance rentables



▼ Description

Face à la chute massive du courrier (disparition en 10 ans de 12 milliards de lettres et 6,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires), le groupe a développé des relais de croissance et de nouvelles activités :

- en accélérant sur les activités bancaires et assurantielles (12^e bancassureur de la zone euro avec l'intégration de CNP Assurances finalisée en 2022) et les activités logistiques (leader de la livraison de colis en France avec 48% de part de marché en 2024 et leader du colis express en Europe avec des marques fortes comme Colissimo, Chronopost ou DPD) ;
- en préparant ses relais de croissance de demain tels que les services de confiance numérique (à travers sa filiale Docaposte, dont le chiffre d'affaires atteint près d'un milliard d'euros en 2024 contre 522 millions en 2018), ainsi que sur les nouveaux services de proximité humaine⁽¹⁾ (889 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2024 contre 250 millions en 2018).

Le risque est que ces relais de croissance et de diversification ne soient pas assez contributifs en marge pour compenser les pertes de chiffre d'affaires et de résultat des activités historiques. Ce risque

fait l'objet d'un suivi régulier au niveau des branches et du groupe au regard notamment de la dépendance à l'évolution des taux des activités bancaires et assurantielles et des fortes tensions concurrentielles sur les activités logistiques.

▼ Mesures de maîtrise des risques

Pour maîtriser ce risque, le suivi des relais de croissance est intégré dans les dispositifs de gouvernance du groupe grâce notamment à :

- un suivi de la bonne exécution du plan stratégique du groupe (avec un suivi des relais de croissance présenté semestriellement au Comité exécutif et annuellement au Conseil d'administration) ;
- une revue de performance semestrielle pour chaque branche incluant les leviers de croissance ;
- une revue stratégique spécifique par thématique à enjeux intégrant notamment les relais de croissance ;
- une politique d'acquisitions et de cession de groupe très encadrée⁽²⁾.

(1) Nouveaux services de proximité humaine portés par les services de logistique de proximité, les services de santé et autonomie, les services autour de l'efficacité énergétique et de l'économie circulaire.

(2) Cf. risque de sécurisation insuffisante des opérations de fusions et acquisitions.

Sécurisation insuffisante des opérations de fusions et acquisitions



▼ Description

Grâce à ses opérations de croissance externe, le groupe La Poste a constitué une base de croissance diversifiée et internationale dans les secteurs de la bancassurance, la logistique, le numérique ou la santé.

Les principaux risques liés à cette famille portent sur une évaluation erronée de la valeur des actifs acquis, la découverte post-acquisition de vices cachés non identifiés lors du processus de *due diligence*, des difficultés d'intégration de l'entreprise nouvellement acquise au sein du groupe et l'entrée sur des zones géographiques au contexte géopolitique sensible.

Les risques liés aux opérations de croissance externe du groupe et de Geopost en particulier, ont vu leur criticité diminuer en 2024 compte tenu d'une moindre exposition du groupe à ce risque (rythme des opérations de croissance externe fortement ralenti sur l'année) et par le renforcement des dispositifs de maîtrise de ces risques.

▼ Mesures de maîtrise des risques

Les dispositifs de maîtrise des risques ont continué à se renforcer en 2024 au niveau du groupe et de Geopost grâce notamment à :

- des équipes dédiées de M&A, qui assistent la Direction générale, coordonnent toutes les acquisitions réalisées en s'appuyant sur le processus d'acquisition du groupe et ses directions expertes ;
- un système de validation faisant intervenir selon les montants et/ou la nature des opérations le Comité d'investissement et le Conseil d'administration de Geopost, le Comité d'investissement du groupe La Poste et le Conseil d'administration du groupe La Poste ;
- des revues post-intégration réalisées de manière périodique avec les différentes directions de l'entreprise selon leurs domaines d'expertise ;
- des mesures de gouvernance et de pilotage des risques d'acquisition et d'intégration renforcées en 2023 à l'échelle du groupe ;
- des audits post-acquisition systématisés.

Risques stratégiques internes liés aux ressources financières du groupe

Capacité de refinancement sur les marchés financiers



▼ Description

L'environnement de marché a connu au cours des dernières années, et plus particulièrement au cours des derniers mois, plusieurs épisodes de volatilité importante des taux de marché (guerre en Ukraine, conflit au Proche-Orient, tensions inflationnistes, politique des banques centrales, faillites et rachats bancaires, contexte politique en France incertain). Pour les émetteurs de dette à court ou long terme, le stress induit par ces mouvements peut affecter la bonne exécution des opérations de refinancement de La Poste.

Dans ce contexte défavorable, le risque lié à la capacité de refinancement du groupe sur les marchés financiers reste cependant stable à un niveau de criticité majeure.

L'évaluation de ce risque intègre :

- une capacité de refinancement du groupe altérée au premier semestre 2024, en amélioration en fin d'année 2024 suite notamment au versement d'un dividende exceptionnel d'un montant d'un milliard d'euros par La Banque Postale ;
- un abaissement du rating financier de La Poste début juin par S&P passant de « A+/perspective stable » à « A/perspective stable » ;
- une gestion prudente de la dette (100% de la dette financière à long terme à taux fixe) et un niveau d'endettement net s'élevant à 10,6 milliards d'euros au 31 décembre 2024 ;
- un ratio dette nette / EBITDA ajusté de 3,8 au 31 décembre 2024 (après un passage par un point haut à 6,2 au 30 juin 2024).

Au regard des enjeux financiers du groupe, l'exposition potentielle au risque de refinancement reste forte. Cependant, le groupe n'anticipe pas la survenance à long terme d'événements constituant des indicateurs de stress relatif à la capacité de refinancement du groupe sur les marchés.

▼ Mesures de maîtrise des risques

Les principaux dispositifs mis en œuvre pour sécuriser ce risque reposent sur trois axes :

- mettre à jour de façon régulière une stratégie financière permettant de mieux cerner les besoins à financer afin de mobiliser les ressources financières nécessaires au bon moment ;
- réaliser les émissions obligataires en prenant en compte le profil d'écoulement, afin de ne pas créer de mur de remboursement et pour conserver un niveau de trésorerie excédentaire de sécurité ;
- mettre en place les moyens permettant de diminuer les besoins de financement (structuration de projets immobiliers, cession totale ou partielle d'actifs...).

Fonds propres prudentiels de La Banque Postale



▼ Description

La Banque Postale opère depuis quelques mois dans un contexte marqué par : l'incertitude quant à la situation politique nationale et ses répercussions sur l'économie et les marchés, les tensions financières avec une possible hausse des taux longs et baisse des actions, les tensions géopolitiques (poursuite du conflit armé entre l'Ukraine et la Russie et de la guerre entre le Hamas et Israël).

Ce contexte difficile n'a cependant pas conduit à de forts mouvements financiers qui auraient pu affecter la solvabilité de La Banque Postale. Les ratios restent au-dessus des seuils et limites du cadre d'appétit aux risques.

La solvabilité de La Banque Postale reste à un niveau confortable avec un ratio CET1 qui s'établit à 17,8% à fin décembre 2024 (en baisse de -0,3 point de base sur 2024).

▼ Mesures de maîtrise des risques

Pour faire face à ce risque et répondre aux exigences prudentielles, La Banque Postale met en œuvre :

- une gestion de capital reposant sur trois piliers : planification du capital réglementaire, évaluation du besoin en capital interne et exercice de stress de la solidité financière ;
- une démarche multipartite entre les fonctions Finance, Risques et Métiers tout en intensifiant le dispositif de veille et d'expertise réglementaires ;
- un pilotage renforcé du conglomérat, incluant un suivi rapproché des risques de CNP Assurances pour renforcer la vision consolidée des risques ;
- un suivi du nouveau plan de transformation qui intègre un chantier sur la refonte du pilotage du conglomérat (nouveau cycle de planification stratégique et financière à partir de 2025).

4.1.3 Risques liés au non-respect des lois et règlements

Non-conformité



▼ Description

La stratégie de développement à l'international et de diversification de ses activités, expose fortement l'entreprise aux risques de non-conformité aux lois et aux règlements.

Cette stratégie entraîne la nécessité de se mettre en conformité avec de nouvelles réglementations, locales, sectorielles et extraterritoriales et qui peuvent être contraignantes et parfois difficilement conciliables avec les réglementations qui s'appliquent au groupe d'ordre général (droit de la concurrence, droit de la consommation, lutte anticorruption, protection des données personnelles, déontologie, devoir de vigilance, gestion des sanctions internationales et des embargos, contrôles des exportations).

Ces risques, s'ils se matérialisaient, pourraient affecter de manière significative les conditions de réalisation des activités du groupe et constituer un frein au développement des nouvelles activités ou de projets à forte valeur ajoutée du fait de l'incertitude qui entoure l'interprétation et l'application des règles correspondantes par les autorités compétentes. Ils pourraient par ailleurs constituer une atteinte à sa réputation, à sa situation financière en cas d'infraction ou de sanction administrative, voire entraîner un retrait d'agrément ou d'exclusion des marchés publics.

▼ Mesures de maîtrise des risques

L'année 2024 a été marquée par une baisse globale de la criticité des risques de non-conformité (passant de critique à majeur) en raison de la maturité avérée des dispositifs de maîtrise de ces risques mis en œuvre depuis plusieurs années.

Le renforcement de la couverture des risques de non-conformité se poursuit principalement sur trois axes :

- la complétude et la mise à jour du cadre de référence pour les réglementations d'ordre général (politiques socles et procédures associées) ;
- l'optimisation de l'organisation et du pilotage des programmes et des dispositifs de conformité (avec un renforcement du dimensionnement et de l'expertise des équipes ; la poursuite de l'élargissement et de l'approfondissement notamment des travaux de cartographie des risques et de contrôles permanents associés) ;
- la poursuite du développement de la culture conformité (actions de sensibilisation, de formation, de communication...).

4.1.4 Risques transverses liés aux activités

Risque cyber



▼ Description

L'ambition portée par le groupe, en externe, liée au développement de ses activités de confiance numérique, et en interne, liée à la digitalisation croissante de ses processus et de ses parcours client, expose fortement La Poste au risque de cybercriminalité. Cette exposition est aussi accentuée par la multiplication, la sophistication et l'industrialisation des attaques cyber.

Le risque cyber demeure à un niveau de criticité très élevé, malgré le renforcement très significatif depuis plusieurs années des dispositifs pour le maîtriser. En effet, une attaque cyber d'envergure réussie pourrait entraîner la destruction de tout un pan de l'activité du groupe et avoir aussi des conséquences désastreuses en termes d'image sur les partenaires et clients du groupe.

Enfin, la pression des régulateurs s'accroît avec l'entrée en vigueur de nouvelles réglementations (NIS 2⁽¹⁾ et DORA⁽²⁾) et pourrait également exposer le groupe à des risques de sanctions, dont la publicité serait préjudiciable.

▼ Mesures de maîtrise des risques

Des investissements importants et des actions fortes continuent d'être réalisés par le groupe pour sécuriser ses activités.

Depuis octobre 2021, le dispositif de maîtrise du risque cyber est soutenu par le déploiement du plan de renforcement global de la sécurité des systèmes d'information, le plan 4X100% ayant pour objectif de sécuriser 100% des systèmes d'information (SI) critiques, d'enrôler 100% des filiales du groupe dans un dispositif améliorant leur cybersécurité, de sécuriser 100% des équipements connectés et de sensibiliser 100% des collaborateurs aux risques et menaces cyber. Ce plan, qui s'appuie sur trois axes, (i) anticipation, prévention et protection, (ii) défense et (iii) réaction, a été renforcé en 2024 sur le plan de secours informatique notamment.

En parallèle, des indicateurs plus fins et plus normatifs ont été élaborés afin de rendre compte au plus près des actions de sécurisation des SI du groupe menées par les Responsables de la sécurité des SI.

Perturbation des activités en cas de crise majeure



▼ Description

La diversité de ses activités, l'étendue de ses implantations géographiques et la densité de sa présence physique dans les territoires, ainsi que ses relations avec des acteurs à forts enjeux, font de La Poste un groupe en forte interconnexion avec son environnement.

Cette situation la rend sensible à la survenance de crises majeures liées à la recrudescence d'événements exogènes, tels que les épisodes climatiques extrêmes, le conflit en Ukraine, les épidémies et les tensions sociales.

Face à ces événements, le groupe continue à montrer sa capacité à maintenir en condition opérationnelle ses activités grâce au renforcement de son dispositif de gestion de crise.

▼ Mesures de maîtrise des risques

En 2024, le renforcement du dispositif de gestion de crise s'est poursuivi, essentiellement grâce :

- à un corpus documentaire complété par la diffusion d'une politique de gestion de crise transverse définissant les principes d'organisation ainsi que le dispositif nécessaire à sa mise en œuvre ;
- à la poursuite du plan continu d'exercices de gestion de crise (avec retour d'expérience) tant sur le plan national que local ;
- au renforcement des systèmes de veille qui visent à détecter les menaces externes et les dysfonctionnements internes et des analyses associées afin d'anticiper les mesures à prendre ;
- au développement des actions de formation et de sensibilisation des collaborateurs aux enjeux de la gestion de crise et de la continuité d'activité.

Risque de fraude



▼ Description

Dans un contexte de complexification des technologies, de virtualisation des réseaux et d'accélération de nouveaux services digitaux, le groupe est exposé (de façon importante) à une intensification des risques de fraude, cette exposition étant accentuée par la sophistication des méthodes utilisées par les fraudeurs qui se professionnalisent.

Compte tenu des pertes financières liées à la fraude, la maîtrise de ce risque constitue un levier majeur de performance.

▼ Mesures de maîtrise des risques

L'amélioration continue du dispositif de lutte contre la fraude repose sur trois piliers :

- la prévention, avec par exemple un programme régulier de sensibilisation interne aux risques de fraude en capitalisant sur la veille dédiée à la fraude, la formation de tous les postiers... ;
- la détection, avec la mise en œuvre d'un dispositif de détection et de dissuasion intégrant des capteurs externes et internes et le renforcement du dispositif de contrôle permanent ;
- le traitement, avec des actions de remédiation basées sur une sensibilisation régulière des collaborateurs et des clients aux cas de fraudes déjouées ou avérées et une correction des failles identifiées dans les processus.

Ce dispositif s'appuie aussi sur une gouvernance adaptée avec notamment la mise en place d'un Comité de pilotage fraude au niveau du groupe.

(1) Réglementation européenne renforçant la résilience des États membres et des entreprises européennes aux risques liés aux cyberattaques.

(2) Réglementation européenne définissant des exigences uniformes pour renforcer et harmoniser la gestion des risques liées aux technologies de l'information et de la communication, ainsi que la sécurité des réseaux et des systèmes d'information.

Santé et sécurité des collaborateurs



▼ Description

Pour proposer ses services au plus grand nombre, le groupe La Poste s'appuie sur un modèle multiactivité qui exige un grand nombre de collaborateurs.

Dans ce contexte, les collaborateurs du groupe peuvent être exposés à un risque portant atteinte à leur santé et leur sécurité. Il convient de distinguer :

- les risques liés à la non-prise en compte des exigences de la société en matière de santé et de qualité de vie au travail (enjeux de motivation et de fidélisation des collaborateurs, et d'attractivité) et les risques en cas de non-respect de la réglementation au travail (mise en cause de la responsabilité de l'employeur) ;
- les risques professionnels liés à la nature des activités de La Poste (risques liés à la pénibilité de certains métiers, routier, à la manutention, aux incivilités et agressions, psycho-sociaux dans un contexte de vieillissement de la population active).

Les impacts générés par ces risques peuvent se matérialiser notamment par un absentéisme pesant sur les activités du groupe (rupture d'activité, moindre productivité, perte d'exploitation).

Après une nette amélioration en 2023, les indicateurs en matière d'absentéisme progressent peu en 2024 du fait notamment de facteurs exogènes (vieillissement de la population au travail, croissance des risques psycho-sociaux dans la société).

▼ Mesures de maîtrise des risques

La Poste poursuit ses principaux programmes de maîtrise de ce risque avec notamment :

- un renforcement de la prévention des risques psycho-sociaux et du harcèlement moral et sexuel ;
- une meilleure prise en compte de la santé des postiers dans les organisations de travail et les parcours de carrière avec notamment le développement de la visite médicale Carrière et santé pour les postiers exerçant un métier intégrant des facteurs de pénibilité ;
- une accentuation des actions sur la prévention des risques d'accidents et une extension de la politique de prévention des incivilités et agressions dans les relations avec les clients ou sur la voie publique ;
- la mobilisation de toutes les branches sur la prévention de l'absentéisme (Comités qualité de vie et conditions de travail mensuels élargis, réalisation d'études sur les causes d'absentéisme de plus de 30 jours...).

4.2 DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le groupe n'est pas soumis à une réglementation spécifique en matière de gestion des risques et de contrôle interne. Il a toutefois choisi de s'inscrire dans les cadres de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). La Poste s'inscrit également dans le cadre de réglementation spécifique applicable à la Caisse des Dépôts en matière de contrôle interne et externe (décret n°2020-94 du 5 février 2020).

Sur ces bases, le management des risques correspond au processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la Direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. 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, ainsi qu'à l'identification et au traitement de ses risques.

Les principes de management des risques applicables au groupe sont définis dans sa charte de gestion des risques. La Poste et ses filiales mettent en place un dispositif de pilotage des risques leur permettant de couvrir les principaux risques auxquels ils sont exposés sur l'ensemble des étapes du cycle de gestion des risques.

L'objectif de la démarche de management des risques du groupe La Poste est de s'assurer :

- du respect de son objet social, de sa qualité d'entreprise à mission ;
- de l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels ;
- de la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- de l'application des instructions et des orientations fixées par les organes délibérants et exécutifs ;
- du bon fonctionnement des processus internes au groupe et notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs et à la sécurisation de ses moyens d'intervention.

Le management des risques repose sur un dispositif de maîtrise comprenant principalement :

- un système de contrôle des opérations et des procédures ;
- une organisation comptable et du traitement de l'information ;
- des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- des systèmes de mesure et de surveillance des risques ;
- un système de documentation et d'information.

À l'échelle du groupe, ce dispositif s'appuie sur :

- des règles de gouvernance et des organisations clairement définies ;
- des normes et des méthodes communes et partagées ;
- une mise en cohérence et une coordination des lignes de maîtrise, chacune dans le respect des exigences de leurs fonctions.

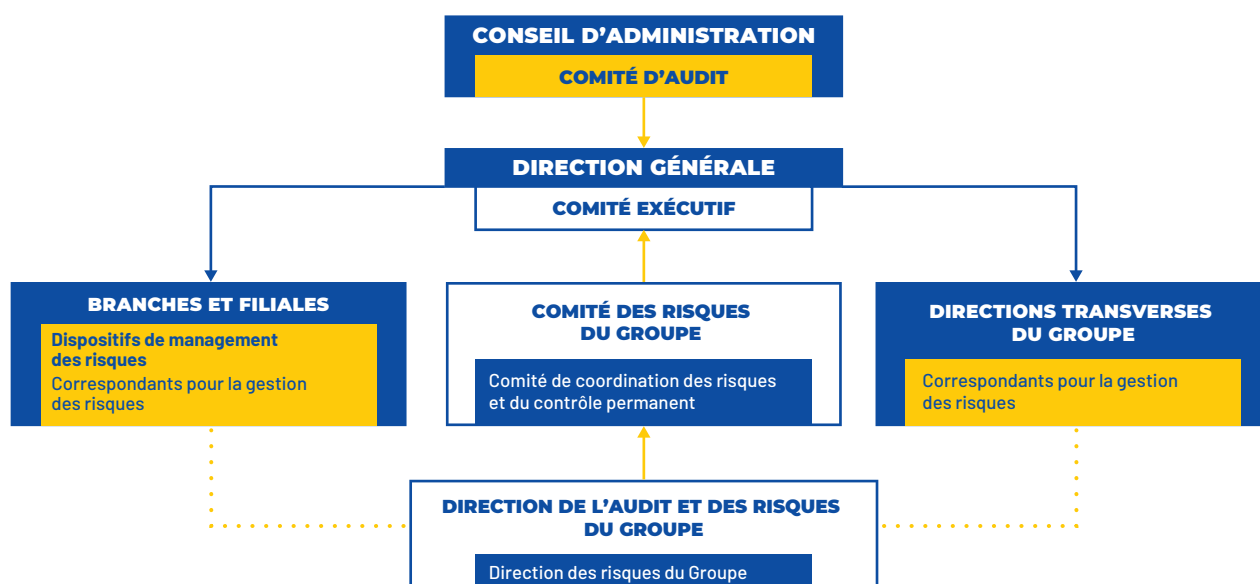
Le management des risques aide à la prise des décisions stratégiques et opérationnelles des dirigeants et du management, en leur donnant la visibilité quant au niveau de maîtrise des risques prioritaires à l'échelle du groupe.

Ces mesures s'appliquent à La Poste maison mère, aux holdings et filiales dont les comptes sont consolidés par intégration globale, ainsi qu'aux entreprises contrôlées conjointement avec un autre groupe. Ils sont inscrits dans la gouvernance du groupe et des sociétés qui le composent. Ils incluent les activités sous-traitées en interne et en externe. Concernant le cas particulier de La Banque Postale et des activités exercées pour son compte, la mise en œuvre du management des risques s'inscrit dans le cadre spécifique de la réglementation propre aux domaines bancaire et assurantiel.

4.2.1 Gouvernance et organisation

Le management des risques est l'affaire de tous dans l'entreprise : la Direction générale définit la politique de gestion des risques ; le management définit et anime la démarche de gestion des risques et de contrôle interne ; les collaborateurs mettent en œuvre les actions de contrôle interne et de gestion des risques prévues dans les procédures.

Instances de pilotage et de gouvernance du management des risques	Rôle et responsabilités
Comité d'audit du Conseil d'administration	Assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, examiner l'appétit aux risques de La Poste.
Comité exécutif	Préparer les décisions du Président-directeur général : <ul style="list-style-type: none"> • proposer la stratégie de management des risques ; • examiner les résultats des travaux en la matière (cartographies des risques, plans de contrôle permanent, traitement des incidents...).
Comité des risques	Préparer les éléments nécessaires à la prise de décision du Comité exécutif : <ul style="list-style-type: none"> • veiller au déploiement de la politique de contrôle permanent et de gestion des risques ; • coordonner la démarche de management des risques ; • s'assurer de la cohérence des dispositifs de contrôle interne ; • suivre les résultats des travaux menés dans les entités.
Comité de coordination des risques et du contrôle permanent	Coordonner et suivre de manière opérationnelle les travaux en matière de gestion des risques et de contrôle permanent.



La direction des risques met en œuvre la stratégie de la Direction générale dans le domaine du management des risques. Elle définit ainsi la politique de gestion des risques et de contrôle permanent à déployer au sein du groupe et s'assure de son application par les branches, filiales et directions transverses. Elle rend compte périodiquement auprès des instances de gouvernance des résultats consolidés à l'échelle du groupe.

La direction des risques du groupe travaille en étroite collaboration avec les porteurs transverses de risques du groupe.

Parmi ces porteurs, la direction de la conformité du groupe pilote la mise en conformité réglementaire sur ses domaines de compétence : déontologie, lutte anticorruption, lutte contre le blanchiment des capitaux et financement du terrorisme, embargos, sanctions internationales et contrôle des exportations, devoir de vigilance, protection des données personnelles et règles de conformité concurrence.

Elle identifie et explique les risques de non-conformité, ainsi que les actions de maîtrise associées, et évalue annuellement leur correcte intégration dans les cartographies des risques respectives des branches et filiales du groupe.

Par ailleurs, la direction des risques du groupe anime les correspondants risques et contrôle des filiales, branches, directions transverses, en vue d'une adaptation permanente aux évolutions légales et réglementaires, structurelles et organisationnelles de ces entités. Elle est, ainsi, garante de la cohérence d'ensemble des dispositifs de management des risques des entités du groupe.

Les directeurs des branches, des filiales et des directions transverses déclinent les principes de contrôle interne et de gestion des risques du groupe dans leurs sphères de compétence selon les règles établies par leurs organes délibérants et exécutifs et ce, dans le respect de la charte de gestion des risques. À cet effet, ils mettent en place leurs propres structures de pilotage et de management des risques, qui sont en relation fonctionnelle avec la direction des risques du groupe.

En particulier, ils sont chargés de réaliser le déploiement et la mise en œuvre de leurs dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques en conformité avec les missions et les politiques du

groupe, les orientations de la Direction générale ainsi qu'avec les lois, les réglementations, les normes professionnelles nationales et internationales et les conventions qui s'appliquent à leurs activités.

Par ailleurs, l'audit intervient au troisième niveau dans le processus de management des risques. Les auditeurs participent, par leurs missions, à l'appréciation des risques. Ils vérifient ensuite les mesures prises pour réduire ces risques et de façon générale procèdent à l'évaluation du contrôle interne.

Depuis 2023, La Poste a mis en œuvre son cadre d'appétit aux risques en cohérence avec celui de la Caisse des Dépôts afin de déterminer le niveau global de risque que La Poste est prête à accepter pour réaliser ses objectifs stratégiques et opérationnels. Il est complété par la déclaration d'appétit aux risques, mise à jour annuellement, qui comprend, par domaine de risque :

- les indicateurs qualitatifs ou quantitatifs suivis ;
- les seuils (information, alerte) ou les limites suivies dans le cadre d'appétit aux risques ;
- les mécanismes d'alerte et d'escalade éventuelle à travers la gouvernance.

En parallèle, de nombreuses actions sont menées par les directions centrales du groupe (direction de la conformité, direction de la cybersécurité, direction de la prévention et de la lutte contre la fraude...) afin de renforcer la culture du risque et du contrôle interne au sein du groupe. Plus spécifiquement, la direction des risques mène un chantier visant à :

- faciliter la mise en œuvre de la démarche de management des risques commune au groupe sur ses deux composantes (risques et contrôle) ;
- fixer et coordonner les actions prioritaires de sensibilisation, de formation, d'animation et de communication à mettre en œuvre pour renforcer la culture du risque avec l'ensemble des acteurs du management des risques ;
- s'assurer de la cohérence de l'ensemble des actions menées par les acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques au sein des branches, filiales et directions transverses.

4.2.2 Mise en œuvre

Le groupe La Poste renforce de manière continue ses actions en matière de contrôle interne et de gestion des risques afin de donner aux instances dirigeantes et aux actionnaires une vision consolidée et transverse de la maîtrise, par ses principales entités, des risques stratégiques, financiers, opérationnels et de non-conformité du groupe.

Mise en œuvre de la démarche de management des risques du groupe

Une démarche de gestion des risques commune à l'ensemble des entités est déployée et permet notamment de dresser annuellement un profil des risques stratégiques, opérationnels et de non-conformité du groupe. Elle est complétée par des dispositifs de contrôle permanent, de traitement des incidents significatifs et de suivi des indicateurs d'appétit aux risques afin de s'assurer du niveau de maîtrise des risques et de contribuer au reporting auprès des dirigeants du groupe et de la Caisse des Dépôts.

Cette démarche de management des risques repose sur deux composantes principales et interdépendantes.

La gestion des risques

Celle-ci identifie et évalue régulièrement le niveau de maîtrise des principaux risques auxquels est exposé le groupe. Des travaux de cartographie des principaux risques opérationnels et de non-conformité sont organisés et animés par la direction des risques du groupe en étroite collaboration avec les porteurs de risques. Ils sont déployés par les correspondants risques et contrôle dans les branches, filiales et directions transverses et permettent d'élaborer un profil des risques opérationnels et de non-conformité à l'échelle du groupe. En complément, la direction des risques du groupe mène un exercice d'actualisation de la cartographie des risques majeurs et critiques du groupe. Cette cartographie est mise à jour annuellement à la suite d'entretiens avec les dirigeants des branches, des principales filiales et des domaines fonctionnels du groupe ainsi qu'avec les porteurs qu'ils ont désignés.

La gestion des risques s'assure du respect du cadre d'appétit aux risques du groupe, grâce au suivi régulier des indicateurs d'appétit aux risques et des seuils et/ou limites associés. Cette démarche permet, en cas de dépassement de limites, de suivre les plans d'action engagés permettant à l'indicateur de revenir à un niveau acceptable.

Enfin, elle collecte et analyse les incidents opérationnels significatifs et les alertes de non-conformité permettant de réévaluer régulièrement le niveau de maîtrise des risques et d'adapter si nécessaire les dispositifs correspondants. Cette démarche permet d'optimiser les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques associés.

Le contrôle permanent

Il contribue à la couverture des risques et apprécie régulièrement l'efficacité et la cohérence des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels et de non-conformité à partir de plans de contrôle de deuxième niveau, complétés d'auto-évaluations et d'une revue des dispositifs de contrôle interne de l'ensemble des entités du groupe.

Les résultats de ces travaux sont examinés en Comité des risques avant d'être présentés au Comité exécutif puis au Comité d'audit du groupe.

Enfin, la fonction d'audit interne est chargée d'évaluer, de façon objective et indépendante, les systèmes de management des risques, les systèmes de contrôle, les systèmes de gouvernance d'entreprise et les systèmes d'information du groupe.

Elle contribue à leur amélioration en termes de conformité, de sécurité, et d'efficacité. Elle a pour finalité de donner une assurance raisonnable quant au degré de maîtrise de ces dispositifs, aux mandataires sociaux, aux instances de gouvernance et, plus généralement, aux dirigeants et aux managers.

Application au domaine comptable et financier

La direction financière du groupe est chargée de définir et de mettre en œuvre sa politique financière, comptable, fiscale, et des achats.

Le management des risques relève de la responsabilité de la Directrice générale adjointe en charge des finances du groupe. Cette responsabilité est transférée par subdélégation aux directeurs qui lui sont rattachés.

Le dispositif de contrôle permanent est organisé à partir de l'évaluation des risques auxquels la direction financière du groupe est exposée. Des contrôles de premier et de deuxième niveaux, proportionnés aux risques, sont organisés sur ces activités afin d'assurer la maîtrise des risques.

Les principaux risques auxquels la direction financière du groupe est exposée sont intégrés dans un dispositif de gestion des risques. Ces dispositifs de contrôle permanent et de gestion des risques sont mis en place dans l'ensemble des activités de la direction financière du groupe.

La direction nationale comptable, rattachée au Directeur de la comptabilité, de la consolidation et des normes groupe, rassemble sous son autorité l'ensemble des établissements comptables de La Poste SA sur le territoire français. Elle exerce pour le compte de La Poste SA une mission de service dans le domaine de la production et de la révision comptable. Elle effectue aussi une prestation de service dans ce domaine pour certaines filiales et branches du groupe. Les autres filiales organisent elles-mêmes le traitement de l'information comptable et financière ; les informations nécessaires remontent à La Poste SA pour une consolidation des résultats.

Les comptes sociaux et consolidés sont établis par la direction de la comptabilité, de la consolidation et des normes groupe à partir des comptes établis localement par les entités (la direction nationale comptable et les filiales du groupe La Poste) et retraités conformément aux normes du groupe.

Chaque arrêté (mensuel, semestriel et annuel) donne lieu à l'établissement d'un planning de travaux, formalisé au travers des instructions de révision comptable et de consolidation diffusées aux entités. Pour les arrêtés semestriels et annuels, des dossiers permettant un examen analytique de l'information comptable et financière sont élaborés au niveau de La Poste SA et des holdings des filiales. La Poste et les filiales utilisent un logiciel de consolidation avec un format standard de liasse comptable s'appuyant sur le manuel des principes comptables du groupe. La réconciliation des opérations intragroupe repose sur l'utilisation d'un outil spécifique.

La direction fiscale du groupe détermine le résultat fiscal d'ensemble du groupe et établit les déclarations fiscales afférentes.

La direction du contrôle financier du groupe produit deux types d'informations financières consolidées issues des données communiquées par les branches et les directions support du siège :

- des informations prospectives : plan pluriannuel, budget annuel, atterrissage semestriel ou annuel ;
- des analyses de la performance réalisée destinées à l'information interne et externe.

Un tableau de bord mensuel est présenté par la Directrice générale adjointe en charge des finances du groupe au Comité exécutif. Il met en évidence les écarts entre les données réalisées et les données budgétées sur les principaux indicateurs économiques et financiers du groupe.

4.3 PLAN DE VIGILANCE

4.3.1 Contexte réglementaire et gouvernance

Loi sur le devoir de vigilance appliquée au groupe La Poste

Conformément à la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance (DDV) des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (ci-après, la « loi vigilance »), le groupe La Poste établit chaque année un plan de vigilance. Il veille au respect des dispositions légales relatives aux trois thématiques du DDV : droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes, et protection de l'environnement. La préparation de ce plan fait chaque année l'objet d'échanges avec les organisations syndicales représentatives et d'autres parties prenantes.

Le groupe déploie une politique sur le DDV qui fait l'objet d'un plan de contrôle. Cette politique rappelle l'absence d'appétence aux risques de non-conformité et la volonté d'exemplarité du groupe. Elle établit les attentes et fixe les principes directeurs de chacune des cinq mesures relatives au plan de vigilance qui doit prévoir :

1. une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ;
2. des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques ;
3. des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;
4. un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements en cas de suspicion ou de réalisation d'une atteinte grave, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives ;
5. un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Il appartient à chacune des entités⁽¹⁾ et à leurs dirigeants de prendre les dispositions pour que la politique mise en œuvre y soit conforme. Les filiales du groupe implantées à l'étranger doivent également prendre en compte la législation locale à laquelle elles sont soumises. Si les exigences réglementaires locales sont moins contraignantes, toute entité doit mettre en place un dispositif conforme aux principes fixés par le groupe.

Cette politique s'articule de manière complémentaire avec les autres engagements et politiques du groupe sur les trois thématiques du DDV. En 2024, le groupe a notamment révisé la politique Climat et pollution, qui complète la politique Énergie. LBP AM⁽²⁾ a déployé en 2024 sa propre politique droits humains en complément de celle du groupe, diffusée fin 2021.

Par ailleurs, le groupe La Poste effectue une veille réglementaire régulière afin de tenir compte des actualités législatives et jurisprudentielles et ainsi se conformer à ses obligations. À ce titre, il porte un grand intérêt aux évolutions réglementaires à venir, notamment à la directive européenne n°2024/1760 sur le DDV des entreprises en matière de durabilité qui est actuellement en attente de transposition dans les pays de l'Union européenne.

Enfin, en application des dispositions de la loi vigilance, le groupe La Poste a établi et publié sept plans de vigilance depuis 2018.

Périmètre et champ d'application

Le plan de vigilance du groupe La Poste couvre :

- les activités de La Poste SA qui intègrent celles des branches Services-Courrier-Colis (BSCC) et Grand Public et Numérique (BGNP) ;
- les activités des filiales du groupe, détenues directement ou indirectement, et contrôlées au sens de l'article L. 233-16-II du Code de commerce⁽³⁾ ;
- les activités des fournisseurs et sous-traitants avec lesquels le groupe et les filiales entretiennent une relation commerciale établie ;
- les activités de financement et d'investissement de La Banque Postale.

Afin de mieux rendre compte des risques et impacts potentiels du groupe selon la nature des activités, les résultats de la cartographie des risques ainsi que les mesures de prévention et d'atténuation en découlant seront présentés par ligne métier dans les sections 4.3.2 « Cartographie des risques », 4.3.3 « Mesures de prévention et d'atténuation des risques prioritaires pour les activités en propre » et 4.3.4 « Mesures de prévention et d'atténuation des risques prioritaires pour les activités fournisseurs et sous-traitants ».

Modèle d'affaires du groupe La Poste

Grand groupe de proximité humaine, La Poste s'appuie sur un modèle multiactivités. L'engagement du groupe au service de l'intérêt général s'inscrit dans la continuité de ses missions de service public. Le groupe La Poste accompagne les transitions qui impactent la société, l'environnement et les territoires. Il réalise 44,6% du chiffre d'affaires à l'international (dont 26,5% dans l'Union européenne⁽⁴⁾ et 18,1% dans le reste du monde). Il est présent dans plus de 60 pays, sur cinq continents.

Le groupe La Poste a depuis toujours intégré l'engagement sociétal dans son modèle d'affaires⁽⁵⁾.

Engagements sociaux, sociétaux et environnementaux de longue date

La mise en place de la politique de Responsabilité sociale et environnementale (RSE) du groupe La Poste se concrétise depuis le début des années 2000 par l'élaboration de plusieurs plans stratégiques. C'est dans ce cadre que la direction de l'engagement sociétal (alors dénommée direction RSE) du groupe a été créée début 2011 et que la politique RSE du groupe a été définie et validée par le Comité exécutif en septembre 2011. Le groupe La Poste publie depuis, chaque année, un rapport de développement durable, dans lequel il rend compte de ses principaux engagements. Le groupe La Poste est par ailleurs signataire du pacte des Nations Unies, depuis février 2003, et publie chaque année sa *Communication On Progress* (COP), dans laquelle il détaille les progrès réalisés en matière de RSE.

(1) La Poste SA (y compris les branches Services-Courrier-Colis et Grand Public et Numérique) et toutes les filiales contrôlées directement ou indirectement au sens des articles L. 233-1 et L. 233-3 du Code de commerce.

(2) LBP AM est la filiale de gestion d'actifs de La Banque Postale, qui regroupe LBP AM et La Financière de l'Échiquier.

(3) Cf. Organigramme simplifié du groupe présenté en introduction du chapitre 1 « Activités du groupe ».

(4) Hors France.

(5) Cf. Modèle d'affaires du groupe La Poste présenté dans le Rapport intégré (pages 28 et 29) situé en introduction du présent document.

Les initiatives au niveau du groupe infusent également au sein de ses filiales : en 2017, Geopost, filiale du groupe La Poste, dédiée à la livraison de colis, et l'UNI Global Union⁽¹⁾, fédération syndicale internationale, ont signé un accord mondial, pionnier dans ces engagements en matière de progrès social, dont les droits humains et la liberté d'association. Cet accord a été co-signé par la CGT, la CFDT et FO, toutes trois affiliées à l'UNI Global Union.

En 2021, le groupe La Poste a dévoilé un nouveau plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous » décrivant l'ambition du groupe d'être la première plateforme européenne du lien et des échanges, humaine et digitale, verte et citoyenne, au service de ses clients dans leurs projets et de la société tout entière dans ses transformations. Ce plan comprend notamment la concrétisation des engagements sociaux, sociétaux et environnementaux du groupe et encourage sa transition vers la qualité d'entreprise à mission. Dès novembre 2020, le groupe La Poste a donc créé, en anticipation, un Comité de mission, composé d'entrepreneurs, de professeurs, d'experts de la transition écologique, de géographes, d'économistes, d'acteurs de l'économie sociale et solidaire et de membres du Conseil d'administration, afin d'assurer le suivi des engagements RSE du groupe.

Forte de ses engagements, La Poste est devenue le 8 juin 2021 la première entreprise publique à adopter la qualité d'entreprise à mission. Elle s'est ainsi dotée d'une raison d'être qui transcrit le sens fondamental de son action et synthétise l'essence et la finalité de ses activités au service de la société : « Au service de tous, utile à chacun, La Poste, entreprise de proximité humaine et territoriale, développe les échanges et tisse des liens essentiels en contribuant aux biens communs de la société tout entière ».

La raison d'être et les quatre engagements sociaux et environnementaux irriguent chacune des priorités du plan stratégique et l'écosystème social et sociétal de l'entreprise, avec une volonté d'impact positif et d'entraînement de l'ensemble des parties prenantes. La démarche de transformation en entreprise à mission est transmise par ailleurs aux filiales du groupe : La Banque Postale est également devenue entreprise à mission en février 2022.

Les engagements sociaux, sociétaux et environnementaux sont au cœur de l'ADN du groupe La Poste, et sans attendre les obligations légales, le groupe s'est attaché de longue date à agir sur les trois thématiques visées par la loi vigilance.

Gouvernance et pilotage de la conformité

La conformité est portée au plus haut niveau par les instances dirigeantes du groupe La Poste. Chaque dirigeant du groupe et membre du Comité exécutif s'engage formellement à respecter le référentiel de politiques de conformité du groupe à travers la

signature d'une lettre d'engagement. Par cet acte, les dirigeants souscrivent « au plan de vigilance du groupe La Poste visant à prévenir et à atténuer ces risques » et s'engagent à le décliner dans leurs entités. Le déploiement des mesures se fait de manière adaptée et proportionnée aux spécificités de leurs activités et de leur exposition aux risques.

Ces enjeux sont partagés avec les actionnaires du groupe La Poste. Les thématiques de conformité sont intégrées dans les ordres du jour du Comité exécutif (Comex) et du Comité d'audit. Le Comité de coordination de la conformité, regroupant les dirigeants en charge de la conformité dans les branches et entités du groupe, partage les enjeux stratégiques liés à la conformité, la feuille de route et les indicateurs de suivi.

Gouvernance relative au devoir de vigilance

Le groupe La Poste s'est doté d'une gouvernance de la conformité qui s'appuie sur différentes instances :

- le Comité d'audit et le Comex, qui sont régulièrement informés des dispositifs mis en œuvre au titre de la conformité dont celle portant sur le DDV et des alertes majeures éventuelles ;
- le Comité de coordination de la conformité du groupe, qui définit les orientations stratégiques de conformité du groupe ;
- le Comité des Directeurs de conformité du groupe, qui met en œuvre les dispositifs de conformité au sein du groupe, nouvelle instance qui se réunira à partir de 2025 ;
- les comités de pilotage par domaine, dont celui sur le DDV qui pilotent le dispositif de vigilance. En 2024, ce comité s'est réuni deux fois. Il comprend les correspondants des branches, filiales et directions fonctionnelles (cf. infographie ci-dessous). Il veille au déploiement effectif des mesures du plan de vigilance (campagne annuelle de cartographie des risques, mise en place de mesures de prévention et d'atténuation des risques, plan de contrôle, etc.) ;
- en complément, la direction de la conformité du groupe organise des ateliers thématiques et des échanges avec les parties prenantes qui ont porté notamment en 2024 sur l'établissement de la cartographie des risques ;
- par principe de subsidiarité, le déploiement du dispositif de vigilance est décliné par les branches et filiales de rang 1 qui en ont la responsabilité aux bornes de leur périmètre dans leurs instances propres.

Sur le plan opérationnel, l'élaboration et la mise à jour du plan de vigilance relève de la responsabilité de la direction de la conformité du groupe qui est rattachée au Directeur général adjoint, secrétaire général du groupe. Le plan de vigilance est validé au plus haut niveau du groupe.

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

Comité de pilotage du devoir de vigilance



Dialogue avec les parties prenantes

Le groupe La Poste échange de longue date avec de nombreuses parties prenantes tant internes qu'externes afin de connaître leurs attentes, partager des bonnes pratiques, approfondir la connaissance des collaborateurs et ainsi mieux identifier les risques. En 2024, dans le cadre de la mise en œuvre de la Corporate Sustainability Reporting Directive⁽¹⁾ (CSRD), une analyse de double matérialité s'est fondée sur un processus de consultation interne et externe. Une cinquantaine d'entretiens ont été menés pour apprécier la matérialité d'impact. Une session dédiée à la démarche d'analyse de double matérialité et au processus de consultation des parties prenantes correspondantes a été organisée lors d'une Commission Dialogue Social Paritaire (CDSP) qui s'est tenue le 16 septembre 2024.

L'articulation cohérente entre cet exercice⁽²⁾ et la cartographie des risques du DDV a reposé sur :

- la prise en compte des risques au titre du DDV dans la définition des principaux enjeux et impacts ;
- l'alignement du barème de cotation de la matérialité d'impact de l'exercice de double matérialité avec celui de la cartographie des risques DDV⁽³⁾ ;
- la cotation des impacts par la direction de la conformité et la réalisation d'entretiens mutualisés de notation des enjeux ;
- le contrôle de cohérence de la cotation des impacts avec celle de la cartographie des risques DDV ;
- l'intégration des résultats du DDV dans l'exercice de double matérialité.

Typologie des parties prenantes consultées



(1) Terme défini dans le glossaire situé en fin de document.

(2) Cf. section 3.1.1 « Informations générales | ESRS 2 ».

(3) Cf. section 4.3.2.1 « Méthodologie d'analyse des risques », paragraphe « Mise à jour de la méthodologie ».

Focus sur le dialogue avec les parties prenantes rencontrées au titre du devoir de vigilance

Une CDSP s'est tenue le 6 février 2024 pour présenter le plan de vigilance et le bilan de l'année 2023, comme chaque année depuis 2018. Des discussions bilatérales complémentaires ont été proposées courant 2024 afin d'échanger sur les résultats de cartographie des risques et les mesures de prévention et d'atténuation en résultant. Trois réunions bilatérales avec des organisations syndicales ont ainsi été tenues en 2024. Elles ont notamment permis de mieux échanger sur l'identification et l'évaluation des risques bruts prioritaires (*scenarii* de risques, causes, conséquences, parties prenantes impactées, éléments de maîtrise des risques et mécanisme d'alerte). À la suite des élections professionnelles d'octobre 2024, une présentation du projet de plan de vigilance 2024 a eu lieu à l'occasion du Comité social et économique central (CSE-C) du 29 janvier 2025 et du 6 mars 2025.

Geopost et UNI Global Union ont signé en 2024 un avenant à l'accord social mondial, en prolongement de l'accord initial de 2017. Geopost renforce ainsi ses ambitions en matière de durabilité sur les questions environnementales et sociales et soutient son engagement envers ses employés et ses partenaires économiques sur les droits de l'homme, les conditions de travail, la transparence et la responsabilité. Cet accord démontre et valorise la démarche de Geopost au DDV, présent dans plus de 50 pays dans le monde. Sur la base d'un dialogue constructif et d'une collaboration étroite entre la direction de Geopost et les partenaires sociaux⁽¹⁾, des objectifs clairs et des actions concrètes ont été établis pour asseoir l'engagement de Geopost en matière de DDV à la hauteur des attentes de ses parties prenantes. Les efforts se concentrent sur les droits de l'homme, des conditions de travail dignes, la transparence et la durabilité. Grâce aux deux programmes Employeur de Référence et Partenaire de Référence, Geopost est engagée dans une démarche de progrès social continu.

Comité de mission

En sa qualité d'entreprise à mission, La Poste a mis en place un Comité de mission⁽²⁾, en complément des instances de gouvernance existantes. Ce comité a pour vocation de valider le respect des engagements statutaires pris par La Poste et le groupe vis-à-vis de la société civile. Il renforce le dialogue avec les parties prenantes sur leurs besoins et attentes notamment dans le cadre de la stratégie du groupe sur les enjeux sociaux et environnementaux.

En 2024, le groupe La Poste a organisé un échange spécifique sur le DDV avec les experts de ce comité. Ces échanges ont porté notamment sur la cartographie des risques au titre du DDV en présentant la démarche, les résultats et les travaux détaillés d'identification des risques issus de cette cartographie.

Le groupe dialogue également avec plusieurs organisations de la société civile tant dans le domaine environnemental que social. À titre d'exemple, en 2024, le groupe a échangé avec les organisations mentionnées ci-après.

Entreprises pour les Droits de l'Homme – EDH

Cette association organise régulièrement des échanges d'experts et de bonnes pratiques sur la mise en œuvre de la loi vigilance. Les référents conformité du groupe en lien avec les experts achats ont notamment participé à une étude de cartographie des risques réalisée par EDH sur les prestations de transports, à l'instar de celle réalisée en 2022 sur les prestations de services nomades (*facility management*).

Agence de notation référente sur le climat – CDP⁽³⁾

Le groupe La Poste est engagé depuis plusieurs années de façon proactive, auprès du CDP, organisation internationale référente sur l'évaluation des entreprises sur les engagements en faveur du climat. Le dispositif d'évaluation annuelle de cet organisme sur la gestion des risques climatiques permet au groupe d'être challengé sur l'ensemble des leviers de la politique (*gouvernance, scenarii* de risques, plan de transition, trajectoire de réduction des émissions, planification financière et engagements vis-à-vis de la chaîne de valeur).

Worldwide Fund for Nature (WWF)

Le partenariat engagé depuis plusieurs années est articulé principalement sur les enjeux liés au climat et la biodiversité. Concrètement, le WWF est consulté sur la stratégie du groupe sur la décarbonation visant Zéro émission nette à 2040. Le WWF, tout comme France Nature Environnement et l'Institut pour l'Économie du Climat, échange avec La Poste sur les meilleurs choix d'intégration d'énergie bas carbone pour le transport et notamment des alternatives biocarburant, biogaz, électrique ou hydrogène.

En 2024, un dialogue a été noué plus spécifiquement sur les enjeux au titre du DDV. Il a permis d'affiner l'analyse des risques auxquels le groupe est exposé, par exemple sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre ou de la pollution.

Experts de la société civile

Le groupe a échangé avec des experts de la société civile sur le DDV à l'instar de François Gemenne, expert coauteur du sixième rapport du GIEC et spécialisé dans les questions environnementales et notamment Président de l'Alliance de décarbonation de la route, dont La Poste est partenaire fondateur.

(1) Les membres affiliés français d'UNI Poste & Logistique (CGT, CFDT, FO) et leurs secrétaires généraux respectifs étaient également présents pour signer l'accord.

(2) Cf. Rapport intégré (page 7) et section 5.1.3 « Comité de mission ».

(3) Anciennement appelé Carbon Disclosure Project, CDP est une organisation internationale à but non lucratif, référente sur l'évaluation des entreprises en matière de changement climatique.

Synthèse des faits marquants 2024

Reflet d'une démarche d'amélioration continue, l'année 2024 a été marquée par les principales avancées suivantes :

Avancées

Renforcement du dialogue avec les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> En complément de la CDSP de février 2024 et des CSE-C de janvier et mars 2025, tenue d'ateliers bilatéraux avec des organisations syndicales et échanges avec des acteurs de la société civile (comme le WWF) et certains membres du Comité de mission. Signature d'un avenant à l'accord social mondial entre Geopost et l'UNI Global Union, portant notamment sur les droits humains (liberté d'association, salaires décents, horaires de travail adaptés).
Cartographie des risques plus granulaire	<ul style="list-style-type: none"> Déclinaison des trois critères (ampleur/échelle/irrémediabilité) d'évaluation d'impact sur les quatre niveaux de risques par thématique afin de mieux objectiver l'appréciation de la matérialité d'impact. Description détaillée des risques bruts selon leurs <i>scenarii</i>, causes, conséquences et les parties prenantes potentiellement impactées. Travaux d'arrimage et de cohérence avec la matrice de double matérialité exigée par la CSRD. Organisation de plus de 60 ateliers, pilotés par les directions de la conformité et des achats, de cartographie des risques pour les activités en propre et les activités fournisseurs et sous-traitants. Présentation des résultats consolidés du groupe sur les quatre lignes métier pour les activités en propre et externalisées.
Formation et sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> Formation sur le traitement des alertes et sensibilisation sur le déploiement des systèmes d'alertes dans le groupe.
Renforcement du dispositif de suivi	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement d'un plan de contrôle permanent, avec la définition de onze points de contrôle sur les piliers de la politique DDV groupe adoptée en 2023. Déploiement du Hub e-conformité fournisseurs^(a) avec plus de 2 777 fournisseurs de La Poste évalués.

(a) Hub e-conformité fournisseurs : dispositif de contrôle et d'évaluation des tiers fournisseurs sur l'ensemble des champs de conformité (sanctions internationales et embargo, loi anticorruption, RGPD, DDV) et sur leur maturité RSE.

Point sur l'assignation et le jugement du 5 décembre 2023

La Poste a pris acte de la décision rendue le 5 décembre 2023 par le tribunal judiciaire de Paris. Ce jugement est consécutif à trois mises en demeure par le syndicat portant sur des plans de vigilance différents puis à l'assignation fin 2021 de La Poste concernant le plan de vigilance de 2020.

Sur le fond, la décision du tribunal judiciaire de Paris est fondée sur les plans de vigilance de 2019 et 2020. Si le tribunal judiciaire de Paris a enjoint à La Poste de compléter la cartographie des risques,

d'adapter les procédures d'évaluation des sous-traitants en résultant et de publier un réel dispositif de suivi des mesures de vigilance, les juges ont débouté le syndicat SUD-PTT de toutes ses demandes relatives aux mesures de sauvegarde et de vigilance complémentaires concernant la sous-traitance, la lutte contre le harcèlement, les risques psycho-sociaux ainsi que la lutte contre le travail dissimulé.

Le 8 mars 2024, La Poste a fait appel de certaines des dispositions du jugement aux fins de clarification de certains points d'interprétation et d'application de la loi vigilance.

4.3.2 Cartographie des risques

Le groupe mène chaque année un exercice de cartographie des risques dont les résultats sont présentés aux organisations syndicales représentatives de La Poste, au Comité exécutif du groupe et au Comité d'audit du Conseil d'administration. Cette section présente les résultats à date des cartographies établies par le groupe en 2024 sur la base de *scenarii* et d'analyses des risques. En tant

qu'entreprise en mouvement, évoluant dans un environnement très dynamique, la cartographie des risques est mise à jour régulièrement pour refléter les changements et les nouveaux défis. Le contexte actuel reste malgré tout porteur de facteurs exogènes non prévisibles et non maîtrisables par le groupe.

4.3.2.1 Méthodologie d'analyse des risques

La cartographie s'appuie sur le référentiel de risques présenté ci-dessous et couvre les trois thématiques du devoir de vigilance (DDV). Il est élaboré par la direction de la conformité du groupe en se fondant sur les principaux traités et conventions internationales (par exemple : la Déclaration universelle des droits de l'homme, les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du

travail, l'Accord de Paris sur le climat). Il est mis à jour en s'appuyant sur le dialogue avec les parties prenantes, l'analyse des résultats de cartographie de l'année précédente et des évolutions des activités du groupe. Chaque entité peut compléter ce référentiel selon les risques spécifiques liés à ses activités ou implantations géographiques.

Référentiel de risques utilisé pour la cartographie des risques

Thématiques	Domaines	Exemples de description des risques
Droits humains et libertés fondamentales	Travail des enfants	<ul style="list-style-type: none"> Non-respect de l'âge minimum d'accès à l'emploi
	Travail forcé	<ul style="list-style-type: none"> Travail ou service exigé d'une personne sous la menace d'une peine, sanction Travail forcé de migrants pouvant être abusés du fait de leur condition
	Conditions d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> Non-paiement des heures supplémentaires Non-respect de la durée légale de travail ou temps de travail excessif Conditions d'emploi inéquitables
	Liberté d'association et droit de négociation collective	<ul style="list-style-type: none"> Non-respect du droit des travailleurs à créer ou intégrer un syndicat Non mise en œuvre du dialogue social avec les représentants du personnel
	Discrimination	<ul style="list-style-type: none"> Discrimination en fonction du genre, de l'âge, de l'état de santé ou du handicap, de l'orientation sexuelle, de l'origine, des convictions politiques, syndicales ou religieuses
Santé et sécurité des personnes	Accidents	<ul style="list-style-type: none"> Accident de la route Accident de manutention Atteinte physique (morsure)
	Produits toxiques	<ul style="list-style-type: none"> Atteinte à la santé du fait de la manipulation de produits chimiques*
	Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> Violence et agression en bureau de poste Violence ou agression des chauffeurs/livreurs Incivilité Harcèlement moral et/ou sexuel Risques psycho-sociaux (RPS) et troubles musculo-squelettiques (TMS)
Environnement	Pollutions	<ul style="list-style-type: none"> Émissions de polluants atmosphériques comme les émissions d'oxydes d'azote dans l'atmosphère liées aux activités de transport et de livraison Risque de fuite de produits chimiques toxiques, fuite d'huile ou de déversement de produits dangereux
	Émissions de gaz à effet de serre (GES)	<ul style="list-style-type: none"> Non-respect de la trajectoire de réduction des émissions de GES du fait des émissions de GES des activités de transport, livraison et services numériques en propre
	Biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> Risque d'atteinte à la biodiversité (ex. : artificialisation des sols)

* Exemple : activité imprimerie de Philaposte.

Chaque entité peut compléter ce référentiel selon les risques spécifiques de leurs activités ou implantations géographiques respectives. En 2024, La Banque Postale Asset Management (LBP AM) a identifié des risques spécifiques aux financements et aux investissements plus granulaires que l'année précédente. Quelques exemples :

- les risques d'atteintes à la vie privée et à la liberté d'expression (utilisateurs, communautés locales et parties prenantes affectées, défenseurs des droits, etc.) ;
- les risques d'impacts négatifs sur les communautés locales et sur les populations autochtones : consentement libre, informé et préalable, droit à l'auto-détermination, droit à un logement décent, droit à l'eau et à une alimentation saine, accès aux ressources naturelles, etc. ;
- les risques d'impacts négatifs sur les droits liés à la sécurité et à la qualité des produits et services : impacts potentiels sur le droit à la santé, le droit à la vie, etc. ;

- les risques d'impacts liés aux opérations ou matériaux issus de zones de conflits ou à haut risque ;
- les risques d'impacts liés à l'utilisation inappropriée des produits ou services par les clients des entreprises investies ;
- les risques de discrimination et/ou d'impact sociétal négatif des produits et services.

Processus de cartographie des risques

La cartographie permet d'obtenir chaque année une évaluation des risques en vue de les hiérarchiser puis d'établir les actions de prévention et d'atténuation. La cartographie repose sur une démarche en quatre étapes : les deux premières permettent d'établir la cartographie des risques bruts et les deux suivantes permettent d'évaluer les risques nets résiduels après la prise en compte des dispositifs de maîtrise des risques et plans d'action mis en œuvre par le groupe.

Étape 1 : Identifier et décrire les risques

Sur la base du référentiel, la mise à jour de l'inventaire des risques est réalisée chaque année par les entités selon leurs activités et leur environnement interne et externe par le biais d'ateliers collaboratifs et d'entretiens. Le recensement des risques repose sur l'identification des éléments suivants :

Scenarii de risques	Causes	Conséquences	Parties prenantes impactées
Lister les différents <i>scenarii</i> de risques, <i>i.e</i> circonstances dans lesquelles le risque peut se matérialiser ou advenir.	Cartographier les éléments à l'origine de chaque scenario de risque.	Recenser les conséquences de chaque scenario de risque aussi bien pour les personnes que pour l'environnement.	Parties prenantes internes, externes à l'entreprise, et l'environnement.

L'identification des risques se fonde également sur les pays dans lesquels le groupe est présent, en tenant compte des risques identifiés par le référentiel EcoVadis⁽¹⁾. En 2024, le groupe a identifié les pays prioritaires en termes d'exposition aux risques sur le DDV. Dans ce cadre, une forte attention est portée aux risques pays compte tenu du développement des activités internationales du groupe, en particulier par Geopost et dans une moindre mesure par La Banque Postale, via CNP Assurances.

Étape 2 : Évaluer les risques bruts

Les risques dits bruts sont des risques théoriques, qui ne sont pas spécifiques au groupe La Poste. Ce sont des risques potentiels qui sont communs à toutes les entreprises ayant des activités identiques ou similaires à celles du groupe La Poste. Leur évaluation sur les parties prenantes impactées et l'environnement repose sur deux critères :

- l'impact du risque sur les parties prenantes (touchées directement ou indirectement) et l'environnement, évalué selon quatre niveaux : faible, modéré, élevé, très élevé ;
- la probabilité de survenance du risque, évaluée selon quatre niveaux : très improbable, possible, probable, très probable.

Le croisement de ces niveaux de probabilité et d'impact permet d'obtenir l'évaluation des risques bruts afin d'établir les plans d'actions de prévention et d'atténuation prioritaires⁽²⁾.

À ce stade, l'évaluation de ces risques ne tient pas compte des actions de prévention et d'atténuation mises en œuvre par le groupe La Poste. Le présent plan de vigilance restitue les résultats en application de cette méthodologie.

Pour faciliter cet exercice et garantir une cohérence méthodologique à travers le groupe, des outils d'analyse ont été élaborés et mis à disposition par la direction de la conformité du groupe⁽³⁾.

Étape 3 : Évaluer les mesures du dispositif de maîtrise des risques et les contrôles associés

Pour chaque risque évalué, les entités identifient les dispositifs de maîtrise des risques, *i.e* l'ensemble des mesures de prévention et d'atténuation des risques mises en place. Elles évaluent ensuite la maturité de ces dispositifs et des contrôles associés pour déterminer le risque net.

Étape 4 : Assurer le suivi à travers une revue régulière des risques

Les entités assurent un suivi des risques au regard des mesures mises en place. Il appartient à chaque entité de décliner, si nécessaire, un plan d'action pour améliorer la maîtrise des risques et de vérifier leur niveau de déploiement et leur efficacité. Ces plans font l'objet de contrôles⁽⁴⁾ pour s'assurer de leur bonne mise en œuvre.

Mise à jour de la méthodologie

En 2024, le groupe a enrichi la méthodologie de cartographie des risques en associant les experts concernés par thématique.

Révision des critères d'impact pour tenir compte des natures de risques selon leur thématique d'affiliation

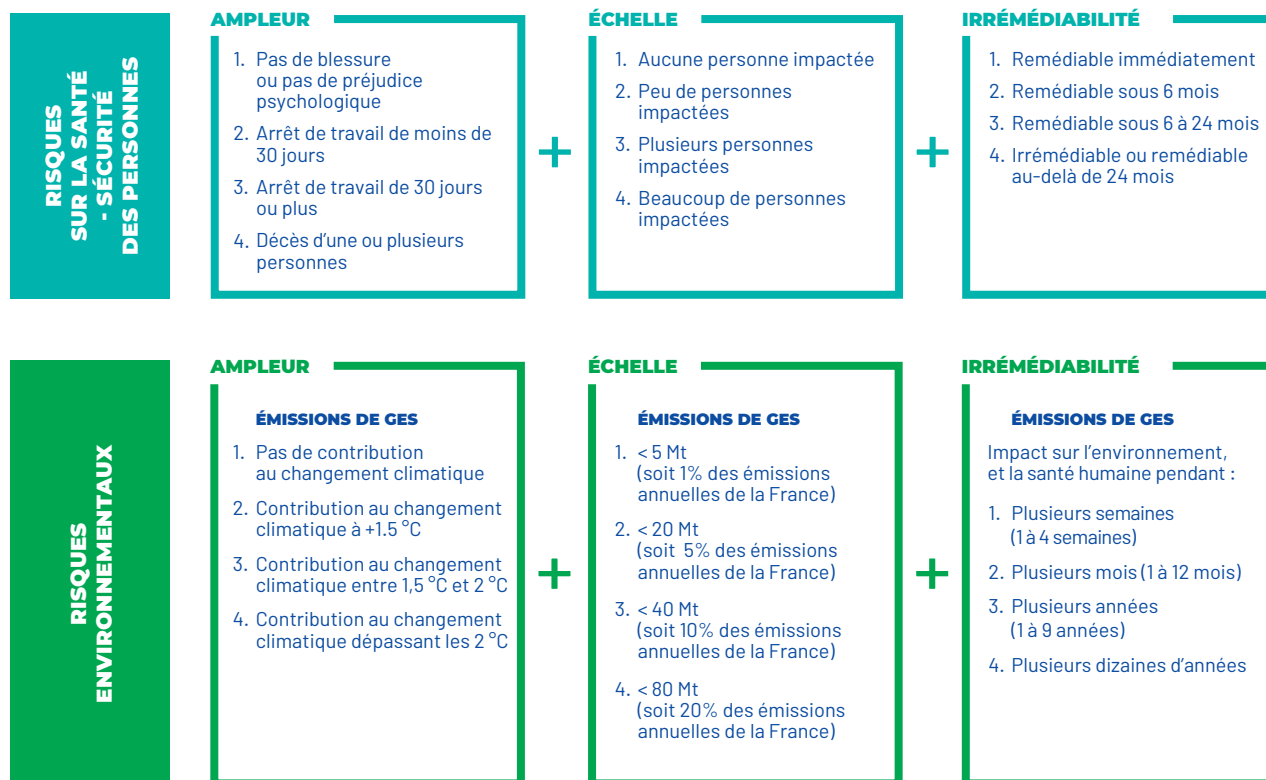
La méthodologie repose sur trois critères d'évaluation de l'impact des risques alignés sur les standards internationaux de l'OCDE (ampleur, échelle, caractère irréversible du risque) selon qu'ils relèvent des droits humains et des libertés fondamentales, de la santé-sécurité des personnes ou de l'environnement, afin de mieux restituer leur matérialité d'impact. À titre d'illustration sur les risques santé-sécurité des personnes et sur les risques d'émissions de GES, les critères spécifiques pour les quatre niveaux ont été définis comme suit :

(1) Le référentiel EcoVadis utilisé fournit des données annualisées sur les risques détaillés par secteur et pays.

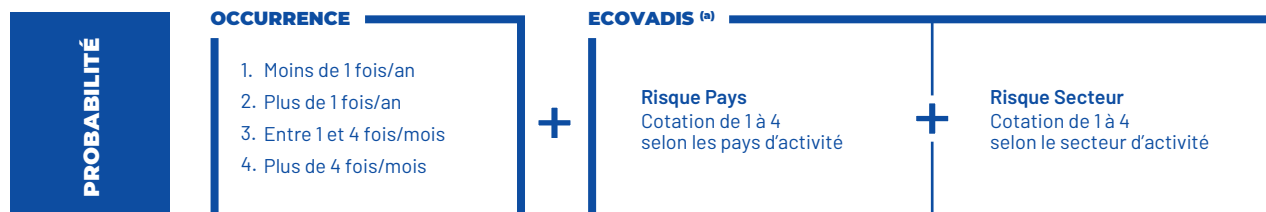
(2) Cf. sections 4.3.3 « Mesures de prévention et d'atténuation des risques prioritaires pour les activités en propre » et 4.3.4 « Mesures de prévention et d'atténuation des risques prioritaires pour les activités des fournisseurs et sous-traitants ».

(3) Cf. section 4.3.2.1 « Méthodologie d'analyse des risques », paragraphe « Mise à jour de la méthodologie ».

(4) Les contrôles de niveau 1, opérationnels ou managériaux, sont intégrés dans les opérations. Les contrôles de niveau 2 sont effectués par des collaborateurs indépendants de la filière contrôle et, de manière régulière pour vérifier la bonne exécution des contrôles de niveau 1. Un plan de contrôle permanent piloté par la direction des risques et des contrôles sont également déployés auprès des entités contrôlées.



Pour rappel, l'évaluation de la probabilité brute relève des sous-critères ci-dessous étant précisé que l'échelle d'occurrence est alignée avec la méthodologie de cartographie des risques du groupe et est commune à tous les domaines de conformité.



(a) La consolidation des cotations EcoVadis est calculée sur une moyenne maximale. Il n'existe ni cotation pays pour les GES et NO_x ni secteur d'activité.

Renforcement des sources et exemples de typologies de facteurs aggravants

Ces facteurs aggravants ont été identifiés par les entités lors de la réalisation ou de la mise à jour de la cartographie car ils affectent à la hausse la probabilité de survenance du risque. Ce sont par exemple des facteurs de risque liés aux conditions d'emploi (comme le travail illégal), des activités dans un pays à risque ou la structure complexe de la chaîne de valeur.

Représentation concrète de la notion d'atteinte grave

Cette notion est exprimée par la législation au travers d'une approche orientée sur les risques prioritaires issus de la cartographie des risques. Ces risques bruts prioritaires figurent dans les cadrans jaunes (en haut à droite) de chaque matrice de cartographie présentée ci-après (zones de risques à traiter en priorité).

4.3.2.2 Résultats consolidés pour les activités en propre et externalisées

Une approche plus granulaire sur les quatre lignes métier

Comme introduit précédemment, quatre lignes métier ont été définies pour rendre compte de la matérialité des risques consolidés du groupe selon un ensemble homogène, apportant une granularité supplémentaire par rapport à 2023 qui en comportait deux.

Caractéristiques des quatre lignes métier retenues pour la cartographie des risques du devoir de vigilance

TRANSPORT, LOGISTIQUE ET LIVRAISON

- **Activités en propre** : courriers, colis comprenant la livraison BtoB/BtoC à domicile et hors domicile en points relais/consignes et spécialisée comme pour l'alimentaire, solutions logistiques, etc.
- **Principaux métiers internalisés** :
 - Fonctions tertiaires
 - Facteurs, livreurs, chauffeurs
 - Manutentionnaires
- **Part des activités externalisées** :
 - Transport longue distance : importante
 - Livraison : modérée à la BSCC, importante chez Geopost

BANQUE & ASSURANCE

- **Activités en propre** : banque de détail, assurance, banque des entreprises et du développement local, banque de financement et investissements, banque de patrimoine et gestion d'actifs.
- **Principaux métiers internalisés** : fonctions tertiaires.
(Les conseillers financiers en bureau de poste sont affectés à la ligne métier « services de proximité ».)
- **Part des activités externalisées** :
 - Faible sur les activités cœur de métier
 - Modérée sur les prestations informatiques, de télécommunications et intellectuelles

- **Activités en propre** : édition de logiciels, identité numérique, e-recommandé, coffre-fort numérique, Pronote, facture et vote électroniques, hébergement de données, marketing digital (solutions *print/digital*), services aux acteurs de l'e-commerce opérés par ESW (filiale d'Asendia), prestation audit/conseil, ingénierie IT, services de santé numériques, etc.

- **Principaux métiers internalisés** : fonctions tertiaires
- **Part des activités externalisées** : modérée sur les prestations informatiques, de télécommunications et intellectuelles

- **Activités en propre** : distribution des offres postales, bancaires et assurantielles dans plus de 17 000 points de contact, services Santé & Autonomie, nouveaux services de logistique de proximité (ex : portage de repas, Recygo pour l'économie circulaire, audit de voierie, recensement de population, efficacité énergétique, etc.), BU Média de Mediaposte, etc.

- **Principaux métiers internalisés** : facteurs, force de vente et chargés de clientèle en bureau de poste, autres fonctions tertiaires et opérations, production pour l'imprimerie Philaposte

- **Part des activités externalisées** : faible

SERVICES NUMÉRIQUES

SERVICES DE PROXIMITÉ

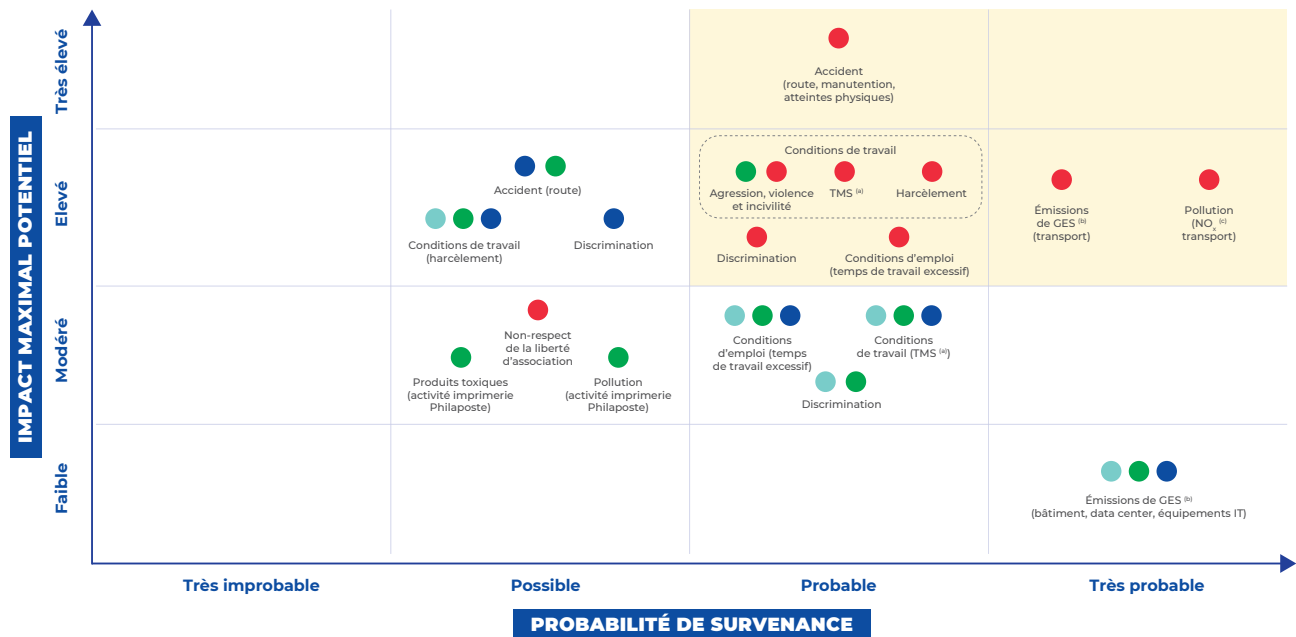
La ligne métier Transport, logistique et livraison, qui comprend l'activité de Geopost, représente 58% du chiffre d'affaires consolidé du groupe. Elle est réalisée à l'international pour plus de la moitié, principalement en Europe⁽¹⁾.

Par ailleurs, 54% des achats du groupe concernent la sous-traitance de la ligne métier Transport, logistique et livraison.

(1) Cf. Rapport intégré, situé en introduction du présent document, section « Profil ».

Les résultats de la cartographie pour les activités en propre

Cartographie consolidée des risques bruts du groupe par lignes métier



4 LIGNES MÉTIER :

● Transport, logistique et livraison

● Banque et assurance

● Services numériques

● Services de proximité

■ Zone de risques à traiter en priorité

(a) Troubles musculo-squelettiques.

(b) Gaz à effet de serres.

(c) Oxydes d'azote.

Il convient de noter que :

- il n'existe pas de hiérarchie entre les risques positionnés au sein d'un même cadran : leurs niveaux d'impact et de probabilité sont équivalents ;
- les risques bruts prioritaires du groupe, *i.e.* les plus impactants et les plus probables (*i.e.* évalués au minimum à plus de trois sur quatre en impact brut et en probabilité brute), figurent dans le cadran jaune. Toutefois, tous les risques présents dans la cartographie font l'objet de mesures de prévention et d'atténuation qui ne sont pas détaillées dans le présent document ;
- le travail forcé et celui des enfants n'ont pas été positionnés dans la cartographie consolidée des risques bruts car leur probabilité brute est extrêmement faible (donc hors champ de la cartographie) dans le cadre des activités postales, de transport et de distribution de colis ;
- le risque brut de non-respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective est plus prégnant pour les entités postales situées dans les pays qui n'ont pas ratifié les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) ;
- le risque brut d'atteinte à la biodiversité n'a pas été jugé matériel du point de vue de l'impact, en cohérence avec l'exercice de double matérialité réalisé en 2024⁽¹⁾.

Ainsi, les risques bruts prioritaires identifiés par le groupe sont :

- les risques d'accidents, aussi bien de la route que de manutention, ainsi que les atteintes physiques (morsures de chiens, chutes et glissades par exemple) ;
- les risques liés aux conditions de travail avec des *scenarii* plus exhaustifs sur les agressions, violences et incivilités, le harcèlement et les troubles musculo-squelettiques ;
- le risque lié aux conditions d'emploi avec le scénario de temps de travail excessif lors des pics d'activité, essentiellement en fin d'année ;
- le risque de discrimination ;
- les risques de contribution au changement climatique du fait des émissions de GES et de pollution NO_x liées aux moyens de transport (ex. : transport routier longue distance).

Ces risques bruts prioritaires concernent quasi exclusivement la ligne métier Transport, logistique et livraison, sauf pour le risque d'agressions, violences et incivilités qui s'applique également à la ligne métier Services de proximité, majoritairement pour les bureaux de poste implantés dans les quartiers les plus sensibles de la politique de la Ville.

(1) La biodiversité est ressortie non matérielle suite à l'analyse de double matérialité. Cf. section 3.1.1.4. « Gestion des impacts, risques et opportunités », paragraphe « Informations complémentaires concernant l'identification et l'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux normes thématiques ».

Description détaillée des risques bruts consolidés prioritaires

Le groupe La Poste présente ci-après une description détaillée des risques bruts consolidés prioritaires, figurant dans le cadran jaune de la cartographie des risques ci-dessus, en commençant par la thématique santé et sécurité des personnes, étant donné que le risque d'accidentologie est le plus prégnant.

▼ SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES				
Scenarii	Causes		Conséquences	Parties prenantes impactées
ACCIDENT DE LA ROUTE				
Accident causé par le collaborateur	<ul style="list-style-type: none">Non-respect du Code de la route (ex. : limites de vitesse)	<ul style="list-style-type: none">Décès ou invaliditéArrêts de travail liés aux blessures	<ul style="list-style-type: none">CollaborateursTierces victimes impliquées (dégâts physiques ou matériels)	
Accident causé par un tiers	<ul style="list-style-type: none">Défaut de formation ou d'expérienceConsommation d'alcool ou de stupéfiantsInattention et/ou fatigueNon-respect des temps de pauseDéfaut de vérification du permis de conduireDélais pour passer le contrôle technique chez les garagistesDéfaut de signalétique sur site postal	<ul style="list-style-type: none">Blessures superficiellesPerte ou suspension du permis de conduireDégâts matérielsRisque de contentieuxPerte d'emploi	<ul style="list-style-type: none">Famille et proches des victimesTémoinsEmployeurs (managers, RH, instances représentatives du personnel)	
Accident causé par l'environnement	<ul style="list-style-type: none">Météo et/ou événements climatiques conduisant à un accident (ex. : grêle)Mauvaise qualité de la chaussée		<ul style="list-style-type: none">Police, gendarmerie et/ou préfecture	
ACCIDENT DE MANUTENTION				
Chute, coupure ou accident lors de la manutention (ex. : manipulation de colis en entrepôt)	<ul style="list-style-type: none">Non-respect ou défaut de mise en œuvre des règles et procédures de sécuritéDéfaut de contrôle du respect des règles et des procédures de sécuritéAbsence et/ou retard de formation ou de sensibilisation du personnel avant la prise de posteNon mise à disposition ou non-utilisation des équipements de protection individuellePic d'activité insuffisamment anticipé, manque de matériel	<ul style="list-style-type: none">InvaliditéInaptitudeArrêt de travail consécutif à des blessuresTroubles musculo-squelettiques	<ul style="list-style-type: none">CollaborateursFamille et proches des collaborateursClientsTémoinsEmployeurs (managers, RH, instances représentatives du personnel)Personnel des sous-traitants présents sur site	
ATTEINTE PHYSIQUE				
Risque canin	Causes communes : <ul style="list-style-type: none">Non-respect des procédures	<ul style="list-style-type: none">Chien errant ou à l'intérieur de la propriété non maîtrisé	<ul style="list-style-type: none">InvaliditéInaptitudeArrêt de travail	<ul style="list-style-type: none">CollaborateursFamille et proches des collaborateurs
Chutes et glissades pendant la tournée	<ul style="list-style-type: none">Défaut de formation	<ul style="list-style-type: none">Météo défavorable : neige, verglas, fortes pluiesVoie publique en mauvais étatUtilisation de chaussures non-adaptées	<ul style="list-style-type: none">Risques psycho-sociaux	<ul style="list-style-type: none">ClientsEmployeurs (managers, RH, instances représentatives du personnel)

Scenarii	Causes	Conséquences	Parties prenantes impactées
AGRESSION, VIOLENCE ET INCIVILITÉ			
Agression du chauffeur/ livreur (ex. : tentative de vol des marchandises) Violence physique commise par le chauffeur/livreur	<ul style="list-style-type: none"> Contexte exogène lié à la criminalité ; Liaisons de transport plus sensibles en raison de flux migratoires Manque de formation/prévention (ex. : comportement à adopter) Fatigue et temps de travail excessif Consommation d'alcool et/ou de stupéfiants Relations commerciales houleuses Retard pris dans le parcours 	<ul style="list-style-type: none"> Invalidité Inaptitude Arrêt de travail Stress post-traumatique 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborateurs Famille et proches des victimes Tierces personnes Clients Témoins Instances représentatives du personnel Autorités publiques Riverains
Incivilité ou agression d'un collaborateur, d'un client ou d'un tiers en bureau de poste	<ul style="list-style-type: none"> Absence ou faille dans les dispositifs de prévention des incivilités (ex. : formation) et/ou dans les dispositifs de mesures d'urgence et procédures d'escalade Incompréhension par le client concernant les procédures bancaires et postales Panne informatique Files d'attente Communication insuffisante sur les fermetures de bureau Manque de sécurisation des locaux (ex. : accès non sécurisé, absence d'agents de sécurité) Causes exogènes : contexte social, culturel et économique, illectronisme des clients, temps d'attente 	<ul style="list-style-type: none"> Invalidité Inaptitude Arrêt de travail Stress post-traumatique 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborateurs Famille et proches des victimes Clients Témoins Instances représentatives du personnel Autorités publiques Riverain
HARCÈLEMENT			
Harcèlement moral ou sexuel entre collaborateurs du même niveau hiérarchique ou de différents niveaux hiérarchiques	<ul style="list-style-type: none"> Non-respect des règles de vie au travail Manque de formation notamment sur les signaux faibles Intensification des missions Réorganisations Isolement 	<ul style="list-style-type: none"> Invalidité Inaptitude Arrêt de travail Stress post-traumatique 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborateurs Témoins Famille et proches des collaborateurs
TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES			
Troubles musculo-squelettiques liés aux gestes et postures	<ul style="list-style-type: none"> Défaut de formation Absence de procédures ou non-application des procédures notamment dans l'application des sanctions Non-respect du port des équipements de protection individuelle Défaut de maintenance sur les sites de travail Défaut de suivi par la médecine du travail Non-respect des temps de repos Gestes répétitifs 	<ul style="list-style-type: none"> Maladie professionnelle Arrêts de travail répétés Invalidité Inaptitude 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborateurs Famille et proches des collaborateurs Employeurs (managers, RH, instances représentatives du personnel) Clients
▼ DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES			
TEMPS DE TRAVAIL EXCESSIF LORS DES PICS D'ACTIVITÉ			
Temps de travail excessif	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation ponctuelle de la demande lors des périodes de fêtes de fin d'année et autres événements spéciaux comme les soldes, qui augmentent considérablement le volume des livraisons Manque de personnel pour faire face à la hausse temporaire de la charge de travail Pression pour respecter les délais dans un contexte d'attentes élevées de la part des clients pour des livraisons rapides 	<ul style="list-style-type: none"> Accident du travail Arrêt de travail Troubles musculo-squelettiques Risques psycho-sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborateurs Famille et proches des collaborateurs Employeurs (managers, RH, instances représentatives du personnel) Clients

Scenarii	Causes		Conséquences	Parties prenantes impactées
DISCRIMINATION				
Discrimination à l'embauche	Causes communes : <ul style="list-style-type: none">Méconnaissance ou mauvaise application des règles édictées par La PosteInsuffisance de contrôle interne ou externeDéfaut ou insuffisance d'information ou de formation des managers, des employés, des services RH	<ul style="list-style-type: none">Mauvaise rédaction des offres d'embaucheFormation insuffisante des recruteurs	<ul style="list-style-type: none">Atteinte à l'égalité des chancesConditions de travail et d'emploi défavorables pouvant entraîner une atteinte au développement économique (niveau d'emploi, de rémunération...)	<ul style="list-style-type: none">CollaborateursFamille et proches de l'employéCollaborateurs témoinsAssociationsInstances représentatives du personnel
Discrimination à la rémunération		<ul style="list-style-type: none">Éloignement du serviceRestrictions d'employabilité (handicap, inaptitude)		
Discrimination à la promotion		<ul style="list-style-type: none">Éloignement du serviceRestrictions d'employabilité (handicap, inaptitude)Corpus réglementaire inadapté sur le changement de gradeMaturité managériale disparate (détection des potentiels/ accompagnements des projets professionnels)	<ul style="list-style-type: none">Risques psycho-sociauxRestrictions d'employabilité	
Discrimination entre collaborateurs (y compris managers et dirigeants) sur le lieu de travail		<ul style="list-style-type: none">Incivilités internes		
Discrimination de la part d'un client envers un collaborateur		<ul style="list-style-type: none">Incivilités de clients ou tiersIncivilités de sous-traitants ou prestataires		
▼ ENVIRONNEMENT				
CONTRIBUTION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE DU FAIT DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (GES)				
Non-respect de la trajectoire de réduction des émissions de GES certifiée SBTi liées aux activités de transport	<ul style="list-style-type: none">Défaut dans la mise en œuvre des leviers de décarbonation	<ul style="list-style-type: none">Réchauffement et dérèglement climatiqueAugmentation des catastrophes naturellesDégradation de la santé et sécurité des personnes	<ul style="list-style-type: none">EnvironnementPopulationsONG et défenseurs des droitsActionnaires et investisseurs	
POLLUTION DU FAIT DES ÉMISSIONS D'OXYDES D'AZOTE (NOx)				
Non-respect de la trajectoire de réduction des émissions de NOx liées aux activités de transport	<ul style="list-style-type: none">Défaut dans la mise en œuvre de la stratégie de réduction des émissions	<ul style="list-style-type: none">Dégradation de la santé des populationsImpact néfaste sur la biodiversité	<ul style="list-style-type: none">EnvironnementPopulationsONG et défenseurs des droitsActionnaires et investisseurs	

Les autres risques bruts identifiés dans la cartographie font également l'objet d'un travail d'analyse similaire en identifiant les *scenarii*, causes, conséquences et les parties prenantes potentiellement impactées.

Les résultats de la cartographie pour les activités fournisseurs et sous-traitants

Les achats de biens et services auprès des fournisseurs et sous-traitants sont réalisés par la direction des achats du groupe pour La Poste SA et Véhiposte, et ils sont réalisés par les autres filiales du groupe (Geopost, La Banque Postale, CNP Assurances, etc.) sur leur propre périmètre respectif.

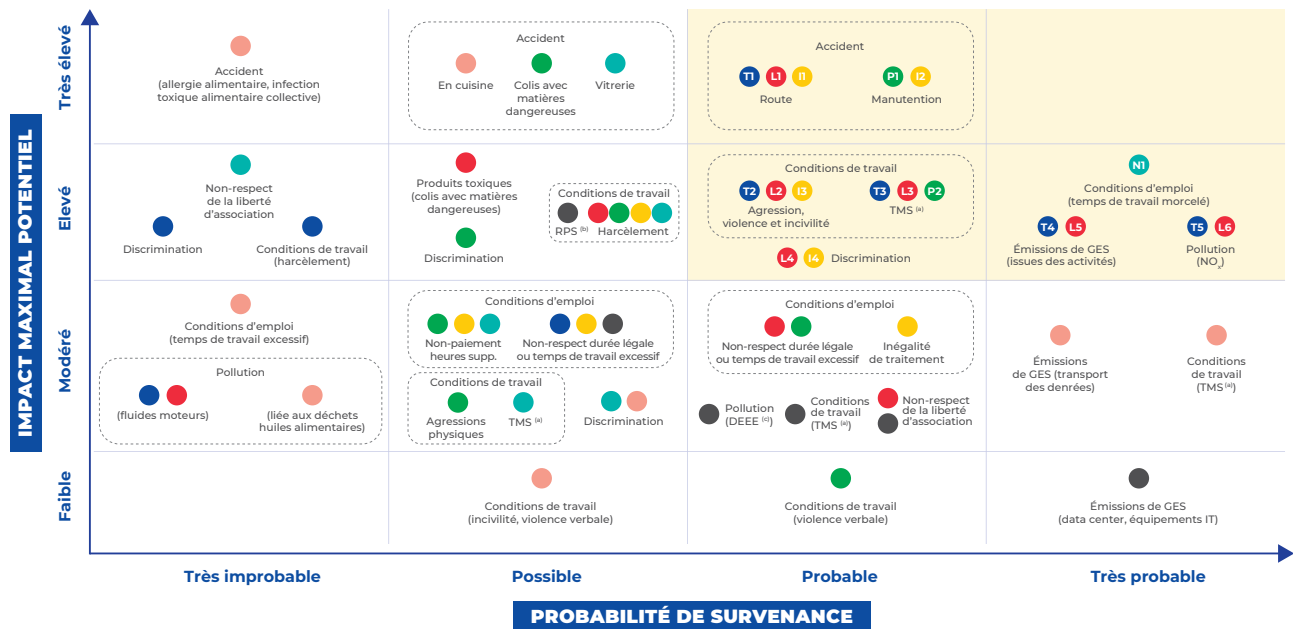
En 2024, sur le périmètre des achats du groupe, sept catégories d'achat prioritaires ont été identifiées en prenant en compte le volume total des dépenses achat, qui s'élèvent au global à 15,8 milliards d'euros (hors charges opérationnelles)⁽¹⁾ et le risque sectoriel fondé sur le référentiel EcoVadis. Les sept catégories d'achat prioritaires représentent plus de 60% des dépenses achats du groupe et sont les suivantes :

- transport routier, livraison et prestations logistiques, qui sont les trois catégories d'achat cœur de métier de la ligne Transport, logistique et livraison, pèsent pour près de 8,6 milliards d'euros, soit 54% des dépenses achats du groupe. À l'international, celles-ci relèvent exclusivement des activités de Geopost ;

- l'intérim, qui pèse pour environ 800 millions d'euros et concerne à plus de 80% les métiers de facteurs et agents de distribution en France ;
- trois catégories support pour les quatre lignes métier, à savoir les prestations informatiques et télécoms, la restauration collective et le nettoyage, qui représentent plus de 300 millions d'euros de dépenses.

En 2024, plus de 40 ateliers de cartographie des risques ont été organisés en associant les prescripteurs, les équipes achats et les référents conformité des entités concernées. Ils ont permis d'approfondir l'analyse et l'évaluation des risques sur ces sept catégories d'achat. Sur le plan méthodologique, les risques bruts des activités fournisseurs et sous-traitants ont été évalués par catégorie d'achat, en s'appuyant sur le référentiel groupe⁽²⁾ et sur les mêmes critères d'impact et de probabilité bruts. Enfin, un contrôle de cohérence à dire d'experts a été réalisé avec les activités en propre.

Cartographie consolidée des risques bruts du groupe par catégories d'achat



- (a) Troubles musculo-squelettiques.
 (b) Risques psychosociaux.
 (c) Déchets d'équipements électriques et électroniques.

Il n'existe pas de hiérarchie entre les risques positionnés au sein d'un même cadran : leurs niveaux d'impact et de probabilité sont équivalents.

Le travail illégal n'a pas été positionné dans la cartographie consolidée des risques bruts car il est traité comme un facteur aggravant de risque de violation des droits humains.

Les risques bruts prioritaires du groupe figurent dans le cadran jaune en haut à droite. Un code d'identification (composé d'une lettre et d'un numéro) leur a été attribué afin de faciliter la lecture, en particulier dans le tableau descriptif ci-dessous ainsi qu'en section 4.3.4 « Mesures de prévention et d'atténuation des risques prioritaires pour les activités fournisseurs et sous-traitants ». Toutefois, toutes les mesures de prévention et d'atténuation liées aux risques présentés dans cette cartographie ne sont pas détaillées dans le présent document.

(1) Cf. note 9 aux états financiers consolidés figurant en section 6.1 « États financiers consolidés ».

(2) Cf. section 4.3.2.1 « Méthodologie d'analyse des risques », paragraphe « Référentiel de risques utilisé pour la cartographie des risques ».

Les risques prioritaires des trois catégories d'achat cœur de métier transport, livraison et prestations logistiques sont analogues à ceux des activités en propre pour la ligne métier couvrant ces activités. En effet, qu'ils soient collaborateurs du groupe ou salariés

de sous-traitants, le risque brut ne varie pas car le cadre d'activité est identique. Ce constat ressort également de l'analyse des risques prioritaires de la catégorie d'achat intérim puisqu'elle correspond à une modalité de contractualisation.

Description détaillée des risques bruts consolidés prioritaires

Sur ces sept catégories d'achat analysées, les résultats 2024 font ressortir les risques bruts prioritaires ci-dessous :

▼ SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES			
Scenarii	Causes	Conséquences	Parties prenantes impactées
ACCIDENT DE LA ROUTE POUR LES CATÉGORIES D'ACHAT TRANSPORT ROUTIER, LIVRAISON ET INTÉRIM (identifiés T1, L1 et I1 sur la cartographie)			
Accident causé par le chauffeur	<ul style="list-style-type: none"> Non-respect du code de la route (ex : limites de vitesse, utilisation du téléphone, etc.) Défaut de formation ou d'expérience Consommation d'alcool ou de stupéfiants Inattention et/ou fatigue Non-respect des temps de pause Défaut de vérification du permis de conduire ou licence de transport 	<ul style="list-style-type: none"> Décès ou invalidité de personnels ou de tiers Arrêts de travail liés aux blessures Blessures superficielles Dégâts matériels Perte ou suspension du permis de conduire 	<ul style="list-style-type: none"> Gérant et ses salariés des sous-traitants Agence d'intérim/intérimaires Tierces victimes impliquées (dégâts physiques ou matériels) Famille et proches des victimes Témoins Instances représentatives du personnel Police, gendarmerie et/ou la préfecture
Accident causé par un tiers	<ul style="list-style-type: none"> Véhicule non conforme Délais pour passer le contrôle technique chez les garagistes Défaut de signalétique sur site postal provoquant un accident Méconnaissance ou non-respect du plan de prévention et/ou de protocole de sécurité établi 		
Accident causé par l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> Météo et événements climatiques (ex. : grêle) Travaux et mauvaise qualité de la chaussée 		
ACCIDENT DE MANUTENTION POUR LES CATÉGORIES D'ACHAT PRESTATIONS LOGISTIQUES ET INTÉRIM (identifiés P1 et I2 sur la cartographie)			
Chute, coupure ou accident lors de la manutention pour les intérimaires et les agents de prestation logistique travaillant dans les entrepôts	<ul style="list-style-type: none"> Non-respect ou défaut de mise en œuvre des règles et procédures de sécurité Absence de transmission des règles de sécurité par le donneur d'ordre sous-traitants/intérimaires Défaut de contrôle du respect des règles et des procédures de sécurité Absence et/ou retard de formation ou de sensibilisation du personnel avant la prise de poste Non mise à disposition ou non-utilisation des équipements de protection individuelle 	<ul style="list-style-type: none"> Invalidité Inaptitude Arrêt de travail consécutif à des blessures Troubles musculo-squelettiques 	<ul style="list-style-type: none"> Gérant et salariés Agence d'intérim/intérimaires Tous personnels La Poste dont manager, RH en charge du pilotage des contrats d'intérim Familles et proches des victimes Instances représentatives du personnel Médecine du travail du prestataire Témoins Clients

Scenarii	Causes	Conséquences	Parties prenantes impactées
AGRESSION, VIOLENCE ET INCIVILITÉ POUR LES CATÉGORIES D'ACHAT TRANSPORT ROUTIER, LIVRAISON ET INTÉRIM (identifiés T2, L2 et I3 sur la cartographie)			
Agression sur le chauffeur routier/le livreur par un tiers Violence commise par le chauffeur/livreur	<ul style="list-style-type: none"> Contexte exogène lié à la criminalité Liaisons de transport plus sensibles en raison de flux migratoires Manque de formation/prévention (ex : comportement à adopter) Fatigue et temps de travail excessif Consommation d'alcool et/ou de stupéfiants Relations commerciales houleuses Retard pris dans le parcours 	<ul style="list-style-type: none"> Invalidité Inaptitude Arrêt de travail Stress post-traumatique, burn-out 	<ul style="list-style-type: none"> Gérant et salariés des sous-traitants Agence d'intérim/intérimaires Famille et proches des victimes Clients Témoins Instances représentatives du personnel Autorités publiques Riverains
TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES POUR LES CATÉGORIES D'ACHAT TRANSPORT, LIVRAISON ET PRESTATIONS LOGISTIQUES (identifiés T3, L3 et P2 sur la cartographie)			
Maux de dos liés à la posture Douleurs aux membres, aux articulations	<ul style="list-style-type: none"> Posture de la fonction Gestes répétitifs Fatigue, manque de repos et temps de travail excessif Charge plus ou moins adaptée (livraison et prestation logistiques) 	<ul style="list-style-type: none"> Maladie professionnelle Arrêt de travail Invalidité Inaptitude 	<ul style="list-style-type: none"> Gérant et salariés des sous-traitants Médecine du travail du sous-traitant Famille et proches du sous-traitant Instances représentatives du personnel du sous-traitant
▼ DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES			
TEMPS DE TRAVAIL MORCELÉ POUR LA CATÉGORIE D'ACHAT NETTOYAGE (identifié N1 sur la cartographie)			
Changement des horaires de travail sans préavis/sans accord du salarié Temps de travail morcelé entre différents sites clients (pas de travail en continu ou en journée)	<ul style="list-style-type: none"> Absence ou non-respect du contrat de travail du salarié Changement d'organisation de dernière minute (planning modifié) Demande exprimée par le client impactant le planning 	<ul style="list-style-type: none"> Risques psycho-sociaux (burn-out) ou risque sur la santé de l'employé Risques d'accident du travail Risque d'arrêt de travail Heures excessives de travail portant atteinte à la qualité de vie au travail et/ou de la vie familiale 	<ul style="list-style-type: none"> Salariés des prestataires, des sous-traitants ou des intérimaires Managers, filière RH des prestataires, des sous-traitants ou des intérimaires Instances représentatives du personnel Administration et autorités publiques Famille et proches de l'employé Personnes témoins du risque Communautés (ex. : migrants) Collaborateurs de La Poste

Scenarii	Causes	Conséquences	Parties prenantes impactées
DISCRIMINATION POUR LES CATÉGORIES D'ACHAT LIVRAISON ET INTÉRIM (identifiés L4 et I4 sur la cartographie)			
Discrimination lors de l'embauche Discrimination lors de l'évolution de carrière ou dans le choix de l'intérimaire pour une mission à La Poste Discrimination dans le traitement des intérimaires (ex. obtention d'un CDI intérimaire, bénéficiaire d'un accompagnement spécifique, financement de formation...)	<ul style="list-style-type: none"> Défaut ou insuffisance de dispositif de lutte contre la discrimination (politique, formation, campagne de sensibilisation...) Mauvais paramétrage des outils de recrutement, renforcé avec le développement de l'IA Présence de biais culturels dans les processus de recrutement Absence de contrôle/test des process et du personnel chargé de recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> Risques psychosociaux Perte d'opportunité économique pour la personne discriminée Atteinte à l'égalité des chances Conditions d'emploi défavorables pouvant entraîner une atteinte à l'égalité professionnelle et au développement économique (niveau d'emploi, de rémunération...) Absence de déclaration de la situation de handicap de certains collaborateurs Inégalités professionnelles liées à une discrimination (promotion, rémunération, tâches, formations...) 	<ul style="list-style-type: none"> Gérant et salariés du sous-traitant Personnel des agences d'intérim/intérimaires Tous personnels La Poste dont manager, RH et médecin du travail en charge du pilotage des contrats d'intérim Instances représentatives du personnel Famille et proches du sous-traitant Témoins
▼ ENVIRONNEMENT			
GAZ À EFFET DE SERRE POUR LES CATÉGORIES D'ACHAT TRANSPORT ROUTIER ET LIVRAISON (identifiés T4 et L5 sur la cartographie)			
Non-respect de la trajectoire de réduction des émissions de GES certifiée SBTi	<ul style="list-style-type: none"> Défaut dans la mise en œuvre des leviers de décarbonation Retard de livraison des véhicules à faibles émissions du fait des tensions d'approvisionnement du marché 	<ul style="list-style-type: none"> Réchauffement et dérèglement climatique Augmentation de catastrophes naturelles Dégradation de la santé et sécurité des personnes 	<ul style="list-style-type: none"> Environnement Populations ONG et défenseurs des droits Actionnaires et investisseurs
ÉMISSIONS DE NO_x POUR LES CATÉGORIES D'ACHAT TRANSPORT ROUTIER ET LIVRAISON (identifiés T5 et L6 sur la cartographie)			
Émissions de NO_x liées aux activités de transport des marchandises	<ul style="list-style-type: none"> Défaut dans la mise en œuvre de la stratégie de réduction des émissions ; Retard de livraison des véhicules à faibles émissions du fait des tensions d'approvisionnement du marché. 	<ul style="list-style-type: none"> Dégradation de la santé des personnes ; Impact néfaste sur la biodiversité. 	<ul style="list-style-type: none"> Environnement ; Populations ; ONG et défenseurs des droits ; Actionnaires et investisseurs.

4.3.3 Mesures de prévention et d'atténuation des risques prioritaires pour les activités en propre

Pour chaque risque identifié et évalué dans la cartographie, les entités mettent en place des dispositifs de maîtrise des risques, i.e des mesures de prévention et d'atténuation avec des contrôles associés. Elles évaluent ensuite la maturité de ces dispositifs et assurent un suivi des risques au regard des mesures mises en place. Il appartient à chaque métier de décliner, si nécessaire, un plan d'actions pour améliorer la maîtrise de ces risques. Ces plans font l'objet de contrôles internes ou d'audits pour s'assurer de leur bonne mise en œuvre.

Le groupe La Poste présente ci-après les mesures mises en œuvre sur les risques prioritaires identifiés en section 4.3.2 « Cartographie des risques » pour les activités en propre, en les détaillant par ligne de métier.

4.3.3.1 Ligne métier Transport, logistique et livraison

Santé et sécurité des personnes

Le groupe La Poste met en œuvre des dispositifs adaptés à la diversité de ses métiers pour garantir des conditions de travail de qualité, réduire les causes d'accidentologie et de maladies professionnelles. Les politiques de prévention privilégient la prévention primaire, qui vise à traiter directement les causes à

l'origine du risque. La prévention des risques intègre l'ergonomie et la sécurité des équipements et des modes de locomotion, l'organisation et l'environnement de travail, ainsi que la formation aux bons gestes.

En ce qui concerne le risque d'accidents, la ligne managériale de La Poste est très mobilisée afin de les prévenir et d'agir en cas de survenance auprès des victimes. Les indicateurs d'accidentologie font l'objet d'un pilotage renforcé par la ligne managériale à différents niveaux, comme l'*obeya*⁽¹⁾ en établissement. La prévention des accidents fait pleinement partie des exigences de santé et sécurité au travail, et est intégrée à toute décision d'aménagement de l'organisation du travail. Une filière prévention assiste les établissements dans les territoires sur l'évaluation des risques et le rappel des bons gestes afin d'agir sur l'accidentologie, quelle qu'en soit la cause.

Mesures spécifiques sur le risque d'accident de la route pour les activités de livraison

Le personnel de livraison doit faire l'objet d'une habilitation à la prise de poste, afin de s'assurer, entre autres, qu'il possède les connaissances nécessaires en termes de conduite (vérification du permis de conduire, visite médicale, prise de connaissance du règlement intérieur et des consignes de sécurité, formation de prise en main du véhicule et à la sécurité routière, accompagnement en binôme les premiers jours, etc.). Par ailleurs, des formations à la prévention du risque routier et à l'éco-conduite sont disponibles et doivent être renouvelées tous les cinq ans.

De telles mesures de sensibilisation sont également déployées par Geopost. À titre d'exemple, DPD UK dispense des formations d'une durée de trois à dix jours selon le niveau d'expérience du chauffeur et le type de véhicule, qui portent essentiellement sur les meilleures pratiques de conduite et la familiarisation avec le véhicule et le matériel. Au Brésil, l'aspect sécurité est intégré dès le recrutement des collaborateurs au sein de Jadlog, avec notamment des formations dédiées à la conduite sécurisée et un suivi médical annuel en adéquation avec l'activité opérationnelle exercée. Par ailleurs, via son programme stratégique Employeur de référence, Geopost porte une attention continue à la prévention de la santé et de la sécurité au travail. En 2024, le dispositif de pilotage a été renforcé par le déploiement de revues sur l'accidentologie avec chaque dirigeant de filiale.

Pour faire face aux risques d'accident en lien avec la consommation de stupéfiants ou d'alcool, La Poste s'engage dans la prévention des addictions pour tous les postiers, avec une attention particulière portée à ceux qui exercent certaines activités :

- conduite d'un véhicule dans l'exercice de leur fonction ;
- tournée de distribution ;
- utilisation d'un équipement ou de produits susceptibles d'être dangereux lorsque leur utilisation n'est pas maîtrisée.

Concernant la vérification de la conformité des véhicules et leur entretien, des partenariats ont été noués avec des garagistes. Un travail est en cours pour améliorer les délais de prise en charge de ces entretiens. Des contrôles de premier niveau sont également réalisés sur l'état des véhicules utilisés et, en 2024, les « contrôles sorties parking » ont été instaurés afin de s'assurer qu'aucun véhicule de livraison ne quitte l'établissement postal dans un état générant un risque pour le postier. En complément, des contrôles

de type tour de contrôle opérationnel (TCO) sont réalisés afin de vérifier que ces vérifications de base sont réalisées, ainsi que sur la réalisation des formations de prise en main des véhicules. Par ailleurs, un dispositif de prévention spécifique est mis en place en cas d'intempéries, avec des campagnes de communication régulières pendant la *peak period*⁽²⁾ ou pendant l'été. La Poste effectue un suivi national et local des alertes météo et applique les directives données par les autorités en cas d'événement climatique extrême (tempête, inondation, etc.).

Enfin, au niveau local, en cas d'accident, une analyse des risques est réalisée afin de déterminer les causes de l'accident et de définir des actions à mettre en œuvre pour prévenir la survenue d'un accident semblable dans le futur.

Mesures spécifiques sur le risque d'accident de manutention pour les activités de logistique

Les accidents de manutention sont le premier risque en termes d'occurrence.

De même que pour le personnel de livraison, la branche Services-Courrier-Colis (BSCC) organise un accueil sécurité pour les nouveaux arrivants dans des fonctions de manutention, afin qu'ils prennent connaissance des règles de sécurité et de prévention sur site. Elle dispense aussi des formations avant la prise de poste sur le port de charges (colis et contenants), la manipulation des conteneurs et le chargement et déchargement des véhicules. Ces formations visent à prévenir et limiter le risque d'accident (ex. : blessure, coupure, chute de colis impactant le collaborateur), ainsi que les troubles musculo-squelettiques (cf. section 4.3.6 « Formation et sensibilisation »). Des équipements de protection individuelle (EPI) sont distribués à chaque manutentionnaire (ex. : gants, chaussures de protection) et des rappels à l'ordre sont effectués si le collaborateur oublie ou ne porte pas les équipements. Une attention particulière est portée à la sensibilisation des collaborateurs au moment de la *peak period*, notamment pour les agents en CDD, moment où un plus grand nombre de colis sont traités, accroissant le risque d'accident. En parallèle, des contrôles opérationnels hebdomadaires, réalisés par les agents et les managers, permettent de s'assurer de la disponibilité du matériel et de son état de fonctionnement. Les contrôles de conformité santé et sécurité permettent de vérifier le port des EPI. Ils sont effectués dans 88,8 % des établissements de la BSCC.

Geopost et ses filiales déploient une variété de mesures visant à prévenir le risque d'accident dans leurs activités de manutention. À titre d'exemple, en Italie, BRT forme chaque collaborateur en matière de santé et sécurité au travail, de façon spécifique à leur activité. Ces formations s'inscrivent dans un système de gestion de la sécurité régulièrement évalué et certifié ISO 45001 depuis 2018, lequel fait l'objet d'audits au sein de chaque site opérationnel de BRT. De même, DPD Suisse déploie un dispositif en matière de santé et sécurité au travail certifié par la Commission fédérale suisse de coordination pour la sécurité au travail (EKAS) intégrant des formations et contrôles dédiés. Ce dispositif prévoit par exemple que chaque dépôt compte au minimum un collaborateur spécifiquement formé à ces enjeux.

(1) Méthode de management visuel consistant à regrouper et mettre à jour en collaboration dans un même lieu toutes les informations utiles à la compréhension d'une activité d'une équipe ou d'un projet. Elle permet d'améliorer la coordination et l'efficacité des équipes en communiquant sur les indicateurs d'accidentologie pour la mise en œuvre des mesures appropriées.

(2) Haute saison pour l'activité logistique comprise entre novembre et décembre avec des capacités quotidiennes augmentées de 325 000 à 500 000 colis triés et réexpédiés lors des journées les plus fortes.

Mesures spécifiques concernant les risques physiques

Les agents de livraison sont confrontés quotidiennement à des risques physiques en tournée, consubstantiels à l'activité, tels que les chutes sur la voie publique ou à l'intérieur des propriétés des destinataires, ou les attaques de chiens non tenus en laisse. Ces risques d'accident sont adressés dans les dispositifs en matière d'accidentologie et font l'objet d'actions de prévention, sensibilisation et échange avec la ligne managériale. À titre d'exemple, lors des briefings d'équipe, une sensibilisation régulière est effectuée auprès des facteurs sur les dangers en cours de tournée, notamment les chemins non stabilisés et le risque canin. Ce dernier risque est également traité dans des formations dispensées à différents niveaux : en présentiel, en *e-learning* ou en *quick learning*. De plus, les établissements disposent de supports de communication permettant d'alerter les clients destinataires et les institutionnels des dangers auquel le facteur fait face aux abords de leur propriété : chien non tenu en laisse, raccordement postal avec un accès dangereux, etc. L'établissement peut aller jusqu'à suspendre la distribution à l'adresse si les conditions de distribution ne permettent pas de garantir la sécurité physique du facteur.

Mesures spécifiques sur le risque d'agression ou de violence sur les livreurs

Le personnel de livraison est particulièrement exposé aux risques d'agression physique et/ou verbale, compte tenu du contact avec de nombreux clients destinataires. Le bilan des incivilités réalisé en 2023 par la direction de la sécurité globale du groupe (DSGG) montrait par ailleurs que les agressions graves étaient en augmentation chaque année⁽¹⁾. Toutefois, les agressions commencent à baisser à La Poste grâce au programme Tolérance Zéro, alors que les agressions continuent d'augmenter au plan national, selon les statistiques du ministère de l'Intérieur. Ce programme de tolérance zéro contre les agressions est intégré à tous les niveaux de la ligne managériale, avec notamment une attention particulière portée par les établissements au traitement des incivilités et un suivi mensuel des incivilités subies dans les établissements au niveau des directions exécutives (DEX). Des plans d'action spécifiques visent certains sites plus particulièrement exposés à des incivilités. Les agents reçoivent également des formations sur les postures à adopter en cas d'agression et sont encouragés à déclarer les agressions qu'ils subissent à la fois à leur ligne managériale mais aussi sur les outils de déclaration des incidents mis à leur disposition. Les managers sont formés à l'accompagnement de leurs agents lorsqu'ils sont victimes d'incivilités. Des actions de communication régulières sont réalisées, comme « On fait bloc contre les incivilités », ainsi que des sensibilisations spécifiques à l'approche de la *peak period*.

En cas d'agression, en collaboration avec la DSGG et la direction juridique, un dispositif rôdé d'accompagnement soutient le postier victime : soutien psychologique, dépôt de plainte, etc.

Enfin, dans certains cas exceptionnels, La Poste peut décider de ne pas livrer certains destinataires, si ceux-ci constituent une menace pour la sécurité des agents.

Mesures spécifiques concernant le risque de harcèlement

La Poste lutte contre toutes les formes de violence entre les personnels, les agissements sexistes, les agressions sexuelles, le harcèlement moral et sexuel au travail, qui ne peuvent être tolérés. Elle associe à cet effet tous les acteurs concernés, en particulier les managers, les DRH et RH, les services de prévention et santé au travail, les assistants sociaux et les représentants du personnel et syndicaux. En complément des mesures relatives au sexisme

détaillées dans la partie ci-dessous sur le risque de discrimination, un dispositif de prévention et de traitement des situations de harcèlement moral ou sexuel est mis en œuvre. Ce dispositif est piloté par le DRH en territoire, qui est le référent désigné par l'entreprise pour informer, orienter, et accompagner les collaborateurs :

- il est mené avec le concours d'un réseau national d'experts formés sur ces sujets ;
- la procédure disciplinaire est enclenchée dès que les faits sont établis pour sanctionner les auteurs ;
- il est déployé dans le respect des prérogatives des Instances représentatives du personnel ;
- il concerne les postiers, qu'ils soient personnels permanents ou en CDD. Il concerne aussi les personnels des entreprises extérieures (intérimaires, sous-traitants...), les personnes en formation ou en stage à La Poste, les candidats à un recrutement, un stage ou une formation en entreprise dans leurs relations avec les postiers.

Ce dispositif fait l'objet d'actualisation régulière, la dernière mise à jour ayant été réalisée en 2024 pour intégrer la mise en place du Comité social et économique (CSE) à La Poste SA.

Mesures spécifiques concernant le risque de troubles musculo-squelettiques (TMS)

La Poste déploie la démarche TMS Pro de la Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAM) dans 66 entités. Celle-ci consiste à réaliser des études de poste ou de chantiers en conditions réelles de travail pour renforcer la prévention des risques. Des diagnostics ergonomiques sont également réalisés et partagés en CSE et en Commission nationale santé sécurité au travail.

Pour prévenir les risques de troubles musculo-squelettiques, La Poste promeut les bons gestes afin de réduire les postures sollicitantes. Des expérimentations d'équipements innovants de prévention, tels que les exosquelettes, sont menées. Une attention particulière est également portée au bon réglage des matériels et des véhicules selon la morphologie des utilisateurs. Des ergonomes interviennent en appui des établissements. Des exercices de contrôle quotidien *via* des tours terrain (contrôle managérial sur site) et des points d'observation santé et sécurité au travail (POST) permettent de corriger des postures dans un dialogue constant.

Des actions sont menées avec les personnes en charge de la prévention, comme la mise en place des boucles piétonnes (Distri'boucle), afin de réduire le nombre de montées et descentes de véhicules pendant les tournées. Afin d'améliorer l'ergonomie des postes de travail et réduire les risques de TMS liés aux activités Courrier, le classement sur table avec des casiers cinq colonnes a été déployé.

Droits humains et libertés fondamentales

Mesures spécifiques sur le risque de temps de travail excessif lors des pics d'activité

La Poste prend des mesures spécifiques afin de prévenir les risques potentiels associés aux temps de travail excessifs des collaborateurs pendant les périodes de forte activité. Ces mesures portent principalement sur le renforcement des équipes, par le recrutement temporaire d'intérimaires et la qualité de la planification des activités. L'utilisation d'outils de gestion des ressources permet d'optimiser les horaires et la répartition de la charge de travail des personnels.

(1) Cf. section 4.3.8 « Compte-rendu de la mise en œuvre ».

Mesures spécifiques sur le risque de discrimination

La Poste SA et sa ligne managériale promeuvent depuis plusieurs années des politiques de prévention et de lutte contre toutes les formes de discrimination à toutes les étapes de la carrière (recrutement, évolution professionnelle, promotion...) en déclinaison des politiques du groupe. En 2024, La Poste a élaboré une nouvelle politique Diversité, inclusion et égalité des chances⁽¹⁾, avec un engagement sur la lutte contre les discriminations et les stéréotypes comme socle de l'action en faveur de l'inclusion.

Parmi les mesures de prévention et d'atténuation des risques vis-à-vis de toutes formes de discrimination, outre la formation⁽²⁾ et le système d'alerte⁽³⁾, sont en place les accords et dispositifs suivants :

- 8^e accord en faveur du maintien en emploi des personnes en situation de handicap 2023-2025, accord unanime agréé par la direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DRIETS). Il prévoit le recrutement de 350 personnes en situation de handicap entre 2023 et 2025, dont 150 CDI, l'adaptation des postes de travail, l'accès à la formation grâce à des adaptations spécifiques, des opportunités de carrière et un budget de 11 millions d'euros pour le déploiement des mesures prévues par l'accord. Un réseau de plus de 130 référents handicap accompagne les collaborateurs dans tous leurs métiers sur l'ensemble du territoire français. La Poste accompagne également les postiers ayant un handicap psychique et a créé un groupe de postiers testeurs en situation de handicap afin d'améliorer l'accessibilité des produits et services pour ses clients et des collaborateurs ;
- 5^e accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes 2022-2025. Il réaffirme l'ambition d'accroître la parité jusqu'aux plus hauts niveaux de l'entreprise (ex. : 40% de femmes cadres dirigeantes à fin 2025) et de développer la mixité des métiers. Des candidatures féminines qualifiées sont recherchées pour chaque poste vacant ayant le statut de cadre supérieur stratégique ou dirigeant. Les espaces Mobilité et Recrutement du groupe et les conseillers en évolution et développement professionnel sont sensibilisés et mobilisés lors des recrutements et des projets de mobilité des postiers. Pour maintenir l'égalité salariale, La Poste a alloué en 2024 une enveloppe de 600 000 euros en cas d'éventuels écarts. Des actions de prévention et de lutte contre le sexisme sont menées : autodiagnostic, enquête sur le sexisme à La Poste, guide de prévention et de lutte contre le sexisme, affiche dans les établissements, signature de la Charte StoPe au sexisme en entreprise ;
- La Poste, en tant que membre de OneInThreeWomen et signataire de la Charte contre les violences faites aux femmes, soutient plusieurs centaines de postières par an par l'intermédiaire de 170 assistants sociaux internes à l'entreprise en lien avec des associations spécialisées partout sur le territoire⁽⁴⁾. Des ateliers de sensibilisation ont été organisés en novembre 2023 à destination de 20 000 managers et 5 000 RH de La Poste et, en novembre 2024, à travers un webinar pour rappeler la politique, les engagements de La Poste, le rôle dans l'accompagnement des victimes de violences familiales. Le premier guide d'accompagnement des victimes de violences familiales a été créé et diffusé aux acteurs de la filière RH. Depuis décembre 2023, les locaux affichent les numéros d'urgence et les acteurs internes pouvant accompagner les postiers victimes de violences familiales ;
- Geopost organise chaque année une Semaine internationale de l'Inclusion, réunissant 34 filiales opérant en Europe et à l'international et mettant à l'honneur plus de 180 initiatives et bonnes pratiques. En 2024, cet événement a permis de mettre l'accent sur l'égalité professionnelle et la prévention des micro-agressions auprès de l'ensemble des salariés de Geopost. De plus, les engagements de Geopost en matière de diversité se sont renforcés par la signature de la Charte Diversité en janvier 2024 ;
- La Poste, signataire de la Charte de la parentalité depuis 2008, prévoit des possibilités d'évolution de carrière identiques pour les hommes et les femmes. Les femmes qui reviennent de congés maternité peuvent bénéficier d'augmentation salariale, comme leurs collègues. Elles sont promues de la même manière. La Poste veille également à proposer des services de gardes d'enfants ou de soutien scolaire pour accompagner les parents postiers. Par ailleurs, à La Poste, la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est présentée en Conseil d'administration tous les ans. En 2024, ces engagements permettent à La Poste d'afficher des résultats très proches de la parité avec un taux de 51,5% de femmes dans l'entreprise, de 53,5% de femmes dans l'ensemble de l'encadrement et de 39,6% parmi les cadres stratégiques et dirigeants⁽⁵⁾ ;
- La Poste, La Banque Postale et CNP Assurances sont signataires de la Charte de L'Autre Cercle pour l'inclusion des personnes LGBT+ en entreprises. La Poste a intégré un volet LGBT+ dans l'accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes 2022 permettant aux personnes LGBT+ de disposer des mêmes droits liés à la parentalité que les autres postiers⁽⁶⁾. La Poste accompagne une à deux personnes en transition par an via le réseau d'assistants sociaux et responsables RH de proximité. La Poste a participé pour la troisième fois au Baromètre LGBT+ de L'Autre Cercle en 2024⁽⁷⁾ : 91% des collaborateurs considèrent La Poste comme « LGBT-friendly » vs 89% en 2022) ;
- le groupe La Poste a fait du maintien dans l'emploi des personnes de plus de 50 ans un enjeu majeur (ceux-ci représentent 49% des postiers). À ce titre, La Poste et La Banque Postale ont signé en 2022 le premier acte d'engagement interentreprises des plus de 50 ans en entreprise, à l'initiative du Club Landoy et du groupe L'Oréal. Geopost a également signé la Charte 50+ en mai 2024. Pour les collaborateurs de plus de 55 ans, il est possible par exemple de bénéficier d'un jour de télétravail supplémentaire et les heures supplémentaires ne peuvent s'effectuer que sur la base du volontariat. Les filiales prennent des mesures similaires (ex. : La Poste Immobilier permet la mise en place de temps partiel). Concernant le recrutement, La Poste est l'une des entreprises qui recrutent et intègrent le plus de nouveaux collaborateurs de plus de 50 ans. En 2024, 2 678 personnes de plus de 50 ans ont intégré La Poste en CDI ou en CDD ;
- accord permettant aux collaborateurs aidants de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle 2024-2026, qui apporte plus de flexibilité aux postiers aidants dans leur organisation du travail (horaires aménagés, télétravail, absences rémunérées...) et leur permet de bénéficier de dons de jours de solidarité. La Poste a mis en place depuis 2017 un certificat « aidant » pour donner un statut interne reconnu à ces postiers. La Poste est le premier employeur de collaborateurs aidants avec 5 000 postiers accompagnés à fin 2024 ;

(1) Cf. État de durabilité, section 3.1.3.1 « Personnel de l'entreprise | S1 », paragraphe « Diversité et inclusion ».

(2) Cf. section 4.3.6 « Formation et sensibilisation ».

(3) Cf. section 4.3.5 « Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements ».

(4) Soutien psychologique, conseils pour l'accès aux droits, aides financières, jours d'absence rémunérés pour accomplir des démarches médicales ou administratives (porter plainte), changements de lieux de travail et aide au logement pour les victimes et leurs enfants.

(5) Périmètre pour l'ensemble de ces données : La Poste SA.

(6) Congés parentaux pris en charge à 100% pour le second parent, jour de congés, lutte contre les stéréotypes liés à l'orientation sexuelle ou l'identité de genre.

(7) Du 22 janvier au 14 février, 2 182 collaborateurs de La Poste ont répondu à ce baromètre, dont 240 postiers LGBT+. 74% des postiers LGBT+ sont au moins visibles par un membre de leur entourage professionnel (vs 69% en 2022).

- enfin, La Poste et ses filiales ont mis en place des procédures d'alerte à tous les niveaux pour permettre le signalement de situations potentiellement discriminatoires, le traitement efficient (neutralité, rapidité, confidentialité) et l'accompagnement des éventuelles victimes. Le système de gestion des alertes est explicité dans le règlement intérieur.

Environnement

Mesures spécifiques sur les émissions de GES et polluants atmosphériques

Face à l'accroissement et l'accélération des effets du changement climatique, le plan d'actions 2024 du groupe La Poste a été marqué par le renforcement conjoint de la gouvernance et des engagements au niveau du groupe, des cartographies des risques de transition et d'adaptation, des programmes et plan d'actions sur les risques prioritaires.

Le renforcement de la gouvernance est marqué par la création de nouvelles instances et le renforcement des engagements. Le Comité climat et pollution, réunissant trimestriellement l'ensemble des acteurs clés sur ces sujets, a permis notamment d'établir de nouveaux socles, dont la révision des ambitions groupe, et l'évaluation de l'impact des risques climatiques. La mise à jour de la politique climat et pollution, avec la participation de parties prenantes externes (WWF, François Gemenne de l'Alliance pour la décarbonation de la route, La Fabrique Écologique ainsi que les membres du Comité de mission), a été présentée au Comité qualité développement durable le 7 novembre 2024. Parmi les avancées de cette nouvelle politique climat groupe, toujours portée par le triptyque mesurer – réduire – s'adapter, il faut noter notamment les engagements en ce qui concerne l'adaptation, afin d'anticiper les impacts négatifs en matière de santé sécurité, dommages sur les sites et de continuité d'activité.

La Poste accélère la décarbonation du patrimoine immobilier, avec la signature en octobre 2023 d'un partenariat stratégique de long terme avec EDF, visant à offrir une solution énergétique globale. Cette dernière comprend :

1. l'élaboration d'une feuille de route globale 2030, optimisant les performances énergie/carbone du parc ;
2. un vaste programme de travaux d'efficacité énergétique et de décarbonation ;
3. la création de Terseren, co-entreprise entre La Poste Immobilier et EDF, chargée du pilotage du programme. L'objectif est de réduire de 20% la consommation énergétique et de 35% les émissions de CO₂ entre 2027 et 2030. Pour atteindre ces objectifs, La Poste prévoit d'investir 400 millions d'euros.

Le groupe La Poste a mis en place des démarches de certification Science Based Targets initiative⁽¹⁾ (SBTi) des trajectoires de réduction de GES compatible avec l'objectif de limitation du réchauffement climatique planétaire à 1,5 °C-2 °C, couvrant 85% du chiffre d'affaires du groupe⁽²⁾. Le pilotage des plans d'actions et objectifs s'est renforcé en 2024. Il est notamment supporté par un outil de pilotage stratégique : le budget carbone, décliné sur toutes les branches du groupe et filiales de moyen (Véhiposte et La Poste Immobilier). Le lien étroit établi entre la direction financière et la direction de l'engagement sociétal permet au groupe de mettre en cohérence les programmes d'investissements et d'actions avec la trajectoire de décarbonation du groupe dans un environnement contraint. Cette valorisation financière permet de quantifier les effets des leviers de décarbonation, tant en CAPEX qu'en impact sur l'EBIT.

Pour les activités de livraison en France, la réduction des émissions de GES repose sur plusieurs programmes et mesures :

- le renforcement de l'électrification de la flotte de véhicules de la BSCC en France par l'acquisition de 8 000 véhicules électriques et 1 000 vélos-cargos d'ici 2025. Au total, cette branche dispose de 22 945 véhicules électriques en propre, soit 42,3% de la flotte totale, en progression de 5 points vs 2023 ;
- la nouvelle gamme courrier prévoyant un acheminement des lettres vertes en J+3 depuis 2023, a permis de cesser tout transport de courriers par avion dans le territoire métropolitain (hors liaison continent - Corse) ;
- la poursuite des formations sur l'éco-conduite (cf. section 4.3.6 « Formation et sensibilisation »).

Pour les activités de transport routier, La Poste déploie les mesures de réduction des émissions suivantes :

- l'inclusion dans le parc de véhicules de transport longue distance de véhicules adaptés à des énergies alternatives (biogaz, biocarburant, électricité et, à terme, hydrogène), afin de porter la part des solutions alternatives de transport de ligne à 50% d'ici 2030 (100% en 2040) ;
- le renouvellement de la flotte prend en considération les normes d'émission. Ainsi, en 2024, 95% de véhicules sont aux normes Euro 6 et 5% aux normes Euro 5 (flotte interne de véhicules - VUL et poids lourds) ;
- un meilleur remplissage des camions et l'impression des e-Lettres rouges au plus près du destinataire constituent d'autres leviers qui permettront d'atteindre ces objectifs d'économie.

En termes de résultats, en 2024, 11% des liaisons de transport routier longue distance sont en mode bas-carbone, en sensible progression par rapport à 2023 où cette part était de 3%. Cela représente donc environ 30 millions de kilomètres qui ont été réalisés à partir de carburants bas carbone (principalement biogaz et biodiesel) et, dans une moindre mesure, de poids lourds électriques.

Geopost renforce les flottes de véhicules à faibles émissions, notamment les flottes de livraison/collecte et d'acheminement par poids-lourds, et passe à l'énergie renouvelable sur les sites opérationnels. À fin 2024, 15% de la flotte de livraison est à faibles émissions ainsi que 16,3% des véhicules d'acheminement longue distance. 61,5% de l'énergie utilisée sur les sites est renouvelable (80% pour l'électricité). Geopost déploie également des infrastructures de recharge, essentielles au déploiement de véhicules électriques, sur les sites et a publié un guide pratique de solutions pour les filiales, qui partage des bonnes pratiques notamment de DPD Suisse, DPD Irlande, DPD UK, DPD Allemagne et DPD France.

Concernant la lutte contre la pollution atmosphérique, le groupe s'est fixé de nouveaux objectifs de réduction, soit -81% de NO_x, -26% de CO, PM10 < 350 tonnes/an entre 2021 et 2030. Ce suivi concerne les activités des premiers et derniers kilomètres ainsi que celles du transport longue distance, sur la flotte propre et celles sous-traitées⁽³⁾. Les métiers du transport et de la logistique mettent en place des plans d'action visant à :

- optimiser les schémas logistiques ;
- électrifier le premier et dernier kilomètre via la révision du mix énergétique ;
- décarboner l'acheminement longue distance (biogaz, biocarburant HVO et ferro-route).

(1) Terme défini dans le glossaire, situé en fin de document.

(2) Cf. section 3.1 « État de durabilité ».

(3) Cf. section 4.3.8 « Compte rendu de mise en œuvre ».

Les actions sur le renouvellement du parc automobile permettent de réduire les émissions de polluants atmosphériques. D'autres mesures sont également mises en œuvre concernant la qualité de l'air :

- par la mesure de la qualité de l'air en équipant de capteurs certains des véhicules et bâtiments. En France, Geoptis accompagne les collectivités dans la collecte de données d'émissions de polluants atmosphériques territoriales, alimentant les politiques publiques sur la qualité de l'air. En 2024, à l'international, 28 villes européennes bénéficient de données similaires grâce aux capteurs que Geopost dispose sur les véhicules de livraison, les entrepôts et points pick-up et qui permettent de produire des cartographies dynamiques pour aider les autorités à prendre des décisions, notamment en matière de zones à trafic limité ;
- avec 19 accords de coopération en cours avec les métropoles françaises. Ces accords servent à l'élaboration de plans d'action concertés en vue de développer une logistique urbaine plus vertueuse (évolutions réglementaires locales des usages de la voirie, mesures de soutien à la cyclologistique, installation d'infrastructures de recharge, etc.). Cette collaboration soutient le verdissement des flottes et le développement de l'ensemble des opérateurs du groupe intervenant en logistique urbaine (BSCC, Colissimo-Log'issimo, Geopost, Chronopost, Pickup).

En complément, le groupe a procédé à une évaluation de l'impact actuel et futur du réchauffement climatique sur l'ensemble des activités, et développe et déploie en conséquence une politique climat qui prend en compte deux volets :

- un volet atténuation : le groupe contribue à la lutte contre le changement climatique et travaille sur la réduction de ses émissions de GES à travers un plan de transition (décarbonation

des flottes, de l'immobilier, etc.). Ce volet a constitué jusqu'ici le cœur de la politique climat du groupe mise en œuvre de longue date et déployée en synergie avec les enjeux de réduction de la pollution de l'air (ex. : électrification des flottes) ;

- un volet adaptation : le changement climatique apparaît désormais inéluctable et potentiellement plus important que prévu par les accords de Paris. Un réchauffement au-delà de 1,5° sera porteur d'événements climatiques extrêmes potentiellement plus fréquents et plus forts incluant épisodes de fortes chaleurs et canicules, vents et tempêtes, précipitations et inondations... qui sont porteurs de risques pour les actifs du groupe (ex. : bâtiments) et aussi pour les femmes et les hommes mobilisés pour les activités du groupe. Le groupe fait partie des premières entreprises mobilisées sur le sujet.

Dès 2024, des premiers travaux ont permis de qualifier et valoriser les enjeux d'adaptation et les risques potentiels (notamment sur les actifs et sur la santé/sécurité/qualité de vie au travail des collaborateurs). Des travaux complémentaires seront engagés dans la foulée en vue de définir le premier plan d'adaptation pour le groupe pour la fin 2025.

Une réflexion est en parallèle entamée sur les évolutions à prévoir en termes d'organisation, conditions et rythmes de travail afin d'anticiper les enjeux sur la santé et la sécurité au travail des collaborateurs lors de très fortes chaleurs supérieures à 35 degrés. L'amplification du programme Climat+Territoires vise à l'accompagnement de plus de 50 projets d'adaptation des territoires français au changement climatique. Enfin, le groupe a réalisé en 2024 une étude visant l'objectif de séquestration des 10% restants d'émissions résiduelles en 2040.

4.3.3.2 Ligne métier Services de proximité

Santé et sécurité des personnes

Mesures spécifiques sur le risque de violence et d'incivilité en bureau de poste

La Poste est mobilisée contre les violences faites envers les postiers en relation avec les clients. La prévention et la lutte contre les agressions et d'une façon générale toutes les incivilités sont l'une des priorités avec des actions articulées autour de plusieurs axes :

- des mesures de prévention, avec une politique de tolérance zéro vis-à-vis des auteurs d'incivilités les plus graves à l'égard des collaborateurs des bureaux de poste. Une affiche sur cette tolérance zéro a été déployée afin qu'elle soit visible et comprise des clients. De plus, La Poste renforce la sécurisation des locaux par l'installation de caméras de surveillance, la présence d'agents de sécurité, l'utilisation de mobilier adapté et l'installation de grilles de protection. Enfin, La Poste engage des actions de formation couplées à un programme de sensibilisation des équipes les plus exposées au risque d'incivilités. Cette formation a permis de réduire les incivilités de toute nature de 2,6% et les agressions envers les collaborateurs des bureaux de poste de 10,9% en 2024. Les 4 400 collaborateurs des 300 bureaux de poste les plus exposés ont été formés en 2024 au risque de violence et d'incivilités. Les intérimaires qui travaillent dans ces bureaux bénéficient également de cette formation au même titre que les collaborateurs ;

- des mesures de remédiation incluant des actions à l'encontre des auteurs des incivilités et un accompagnement des victimes. À cet égard, un outil est mis à la disposition des postiers pour signaler les incivilités subies. Pour les plus graves, le manager reçoit systématiquement un mail décrivant les actions à mettre en œuvre (exemple : clôture de compte pour les clients de La Banque Postale). La victime est incitée à déposer plainte, accompagnée en cela par l'entreprise (manager, équipes de la direction de la sécurité globale et de la direction juridique), notamment dans les relations avec les forces de l'ordre et au travers de la mise à disposition systématique d'un avocat. Le dépôt de plainte est effectué au nom de l'entreprise à chaque fois que les conditions juridiques le permettent. Ces actions ont permis une nette augmentation du taux de dépôt de plaintes. En effet, le taux de signalement d'incivilités graves, avec au moins une plainte déposée, s'établissait à 71% à fin 2024. Suite à ces plaintes, au 31 décembre 2024, 116 condamnations ont été obtenues depuis 2021, incluant des peines de prison ferme et avec sursis, des interdictions de se rendre dans certains bureaux de poste, des dommages et intérêts, ainsi que des rappels à la loi. Le plan de lutte contre les incivilités a également permis d'atteindre un taux de clôture des comptes des clients incivils de La Banque Postale de 74%, contre 60% en 2023. L'ensemble de ces mesures a conduit, pour la première fois, à la baisse du nombre d'agressions physiques sous le seuil des 600 en 2024 (alors qu'il était supérieur à 900 en 2021) ;
- un partenariat avec France Victimes a aussi été signé début 2024, afin de renforcer le dispositif déjà en place d'écoute et de soutien psychologique en ligne 24 h/24 des postiers victimes.

4.3.3.3 Ligne métier Banque et assurance

Les travaux de cartographie des risques montrent que cette ligne métier n'est pas concernée par des risques considérés comme prioritaires à l'échelle du groupe. Toutefois, dans le cadre de ses engagements Banque et Citoyenne, La Banque Postale met en place des dispositifs sur les droits humains et libertés fondamentales ainsi que sur l'environnement, décrits ci-dessous.

Droits humains et libertés fondamentales

LBP AM a adopté en 2023 une politique Droits Humains. Plus spécifiquement, elle s'engage au respect des droits humains internationalement reconnus dans ses activités d'investissement⁽¹⁾ et à attendre une conduite similaire des entreprises dans lesquelles elle investit. À cette fin, LBP AM met en œuvre une diligence raisonnable au sens des Principes directeurs des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'Homme et des Principes directeurs de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales.

La politique droits humains de LBP AM précise et décline opérationnellement cet engagement, notamment par :

- l'intégration des enjeux saillants en matière de droits humains, parmi lesquels les risques liés aux travailleurs des chaînes de valeur dans les outils d'aide à la décision de la gestion. Cela permet d'identifier, de sélectionner et de suivre les entreprises, les États ou tout autre émetteur, sur leur capacité à prévenir, atténuer et remédier aux impacts graves sur les personnes et les droits humains ;
- une démarche d'analyse de durabilité des investissements intégrant les droits humains et les libertés fondamentales⁽²⁾ par le biais de seuils minimaux d'investissements durables établis pour les produits Article 8 et Article 9⁽³⁾. Afin de s'assurer qu'un investissement contribuant à un objectif de durabilité au sens de *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR) ne cause pas de préjudice important à tout objectif d'investissement durable sur le plan social, l'analyse de durabilité assure un contrôle systématique sur les pratiques de l'émetteur relatives aux droits humains, son exposition à des risques d'impacts sévères et/ou à des controverses ;
- la mise en œuvre d'une politique d'exclusion liée aux violations des droits humains et des normes éthiques fondamentales. LBP AM peut exclure les entreprises pour lesquelles il existe un risque inacceptable qu'elles causent, auquel elles contribuent ou qu'elles soient liées à des violations particulièrement graves de leurs normes éthiques fondamentales. L'exclusion constitue alors le moyen le plus efficace de réduire le risque de violations continues des normes. Cette politique d'exclusion normative, appliquée à l'ensemble des fonds ouverts, ainsi qu'à tout ou partie des fonds dédiés ou mandats selon le choix des investisseurs, permet ainsi de prévenir et d'atténuer les risques d'impact négatif sur les droits humains en lien avec ses activités d'investissements ;
- la mise en œuvre d'une politique d'engagement axée sur la prévention, l'atténuation et la remédiation des impacts négatifs sur les droits humains. L'engagement actif auprès des sociétés

investies a pour objectif de les inciter et les soutenir dans la mise en œuvre d'une diligence raisonnable en matière de droits humains et la maîtrise de leurs impacts sur les personnes. LBP AM mène ainsi avec ces sociétés un dialogue régulier, bilatéral ou collectif.

Par ailleurs, LBP AM s'engage à consulter, autant que possible, des parties prenantes externes et des experts en matière de droits humains.

Environnement

Mesures relatives aux émissions de GES en lien avec les activités de financement ou d'investissement

S'agissant plus spécifiquement des atteintes potentielles à l'environnement et à la biodiversité du fait des financements ou des investissements, La Banque Postale s'est engagée à continuer de financer des projets énergétiques basés sur les énergies renouvelables. De plus, elle vise une sortie complète des énergies fossiles à l'horizon 2030⁽⁴⁾ à travers des politiques sectorielles spécifiques.

La Banque Postale est par ailleurs membre fondateur de la *Net Zero Banking Alliance* qui rassemble des banques du monde entier, engagées à aligner leurs portefeuilles de prêts et d'investissement sur Zéro émission nette d'ici 2050. Ces principes sont intégrés dans les processus opérationnels par le biais de :

- la Politique de maîtrise des risques (PMR) et la Charte de financement et d'investissement responsable : ces documents détaillent les engagements de La Banque Postale en matière de secteurs sensibles qui font l'objet d'exclusions volontaires (exemple : tabac, pesticides...);
- la gestion des controverses : la Charte de financement et d'investissement responsable de La Banque Postale précise également que La Banque s'engage à exclure les contreparties faisant l'objet de controverses graves et/ou répétées. En ce sens, un Comité de controverses et d'exclusions a été créé avec pour objet la gestion des controverses ESG.

Ces principes sont intégrés dans le dispositif de contrôle et de surveillance de La Banque Postale avec la production d'un reporting semestriel sur l'exposition éventuelle aux entreprises visées par la liste d'exclusion (exposition brute) et l'exposition résiduelle pour donner suite à la prise en compte des dispositions d'exception mentionnées dans la PMR.

LBP AM, conformément à l'Accord de Paris sur le climat, a l'ambition de rendre les investissements compatibles avec un développement bas carbone et résilient au changement climatique (article 2.1). En 2022, une trajectoire de décarbonation des portefeuilles d'investissement⁽⁵⁾⁽⁶⁾ a été définie, avec les points d'étape suivants :

- d'ici à 2030, l'objectif d'aligner 80% des encours totaux gérés sur une trajectoire carbone compatible avec l'atteinte des objectifs de l'Accord de Paris ;
- d'ici à 2040, l'ambition d'aligner 100% des encours totaux gérés ;
- d'ici à 2050, l'ambition d'atteindre la neutralité carbone des encours.

(1) Liquides (actions, obligations, convertibles) et illiquides (dette privée corporate, immobilier et infrastructure).

(2) LBP AM est soumise à la mise en œuvre du Règlement européen sur la divulgation en matière de finance durable (SFDR) ayant pour objectif de promouvoir une plus grande transparence et une plus grande homogénéité dans la communication en matière de durabilité des produits financiers. Les enjeux relatifs aux droits humains sont intégrés à la sélection d'actifs.

(3) Les produits de ces articles promeuvent respectivement des produits ayant des caractéristiques environnementales ou sociales et des produits ayant pour objectif l'investissement durable, au sens du Règlement SFDR.

(4) Aucun financement ne sera octroyé pour les secteurs charbon, pétrole et gaz d'ici 2030, sauf pour les entreprises disposant d'un plan de transition.

(5) Portefeuille d'investissement des deux sociétés de gestion, LBP AM et La Financière de l'Échiquier, incluant les fonds ouverts et dédiés sur toutes les classes d'actifs éligibles à cette métrique.

(6) La mesure et la définition de cet objectif sont fondées sur le cadre volontaire de la méthodologie établie par la SBTi for Financial Institutions. Le périmètre d'application n'est pas exhaustif car il ne couvre pas les investissements en dette souveraine et assimilés et le financement de certains projets d'infrastructures.

La mise en œuvre de cette ambition de transition écologique sur l'ensemble des portefeuilles s'appuie notamment sur une politique systématique et transparente de gestion des allocations dans les énergies fossiles (politiques sectorielles sur le charbon thermique, le pétrole et le gaz). Ces politiques décrivent les objectifs climatiques et les critères par lesquels ces expositions sont gérées via des leviers de sélection, d'engagement et d'exclusion, pour l'ensemble des encours sous gestion.

S'agissant de CNP Assurances, l'entreprise a pour objectif la transition du portefeuille vers Zéro émission nette de GES à 2050 au travers de la mise en œuvre d'une démarche d'investissement responsable. À fin 2024, 82% des investissements de CNP Assurances

sont gérés avec des filtres environnementaux, sociaux et de gouvernance sur le périmètre des portefeuilles en euros et en unités de compte. CNP Assurances applique également des politiques d'exclusion sectorielles (ex. : aucun nouvel investissement direct dans une entreprise dont plus de 5% du chiffre d'affaires est lié au charbon). Au-delà de ces exclusions, elle a engagé un dialogue actionnarial exigeant avec les entreprises du secteur pour les accompagner dans leur transition énergétique et leur demander notamment d'arrêter tout nouveau projet d'exploration ou de production de pétrole ou de gaz fossile (conventionnel ou non conventionnel).

4.3.4 Mesures de prévention et d'atténuation des risques prioritaires pour les activités fournisseurs et sous-traitants

Le groupe La Poste présente ci-après les mesures de prévention et d'atténuation mises en œuvre sur les risques prioritaires identifiés en section 4.3.2 « Cartographie des risques » pour les activités des fournisseurs et sous-traitants en les détaillant pour chaque catégorie d'achat concernée. Ces mesures portent principalement sur :

- des engagements en matière d'achats responsables, avec un corpus constitué notamment d'une politique conformité achat et d'une Charte achats responsables et éthique précisant les attentes vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants ;

- des mesures transverses pour prévenir et atténuer les risques relatifs au devoir de vigilance (DDV) ;
- des mesures spécifiques pour prévenir et atténuer les risques sur les catégories d'achat priorisées ;
- des mesures individuelles propres aux fournisseurs identifiés les plus à risque selon les résultats d'évaluation issus du Hub e-conformité fournisseurs.

4.3.4.1 Engagements en matière d'achats responsables

Le groupe dispose depuis 2022 d'une politique achats responsables et éthiques, qui repose sur quatre piliers :

1. Faire respecter les droits fondamentaux et les promouvoir tout au long des chaînes d'approvisionnement ;
2. Diminuer l'impact négatif des achats et des fournisseurs et sous-traitants sur l'environnement et encourager les impacts positifs ;
3. Favoriser l'inclusion sociale et contribuer au développement du tissu économique et social des territoires à travers les achats ;
4. Consolider les relations responsables et éthiques avec les fournisseurs et sous-traitants.

Les actions intègrent pleinement les trois thématiques du DDV et s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue des dispositifs mis en œuvre, afin d'identifier, prévenir et atténuer les risques relatifs aux fournisseurs et sous-traitants.

À cet égard, en 2023, La Poste SA et trois de ses filiales (La Poste Immobilier, La Banque Postale et CNP Assurances) ont reçu le label Relations fournisseurs et achats responsables (RFAR) aux côtés d'une centaine d'organisations françaises labellisées à ce jour. Ce label témoigne des engagements collectifs et responsables de La Poste et des filiales concernées dans la mesure où il évalue les cinq domaines suivants :

1. Engagement et gouvernance de l'organisation dans une démarche d'achats responsables ;
2. Conditions de la qualité des relations avec les fournisseurs et les sous-traitants ;

3. Respect des intérêts des fournisseurs et des sous-traitants ;
4. Intégration de la responsabilité sociétale dans le processus achats ;
5. Impact des achats sur la compétitivité économique de l'écosystème.

Aligné à la norme ISO 20400, il est attribué pour une période de trois ans. Le Label a été reconduit suite à la mise sous revue annuelle et ce jusqu'en septembre 2025.

Geopost s'est également dotée d'une charte des achats responsables, publiée en 2022 et qui décrit les attendus vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants au travers d'engagements les enjoignant à respecter et promouvoir les droits humains, la santé et la sécurité au travail et la protection de l'environnement. Déployée au sein de chaque filiale, cette charte s'applique à tous les fournisseurs et sous-traitants et s'ajoute aux engagements sociaux et environnementaux de Geopost du programme stratégique Partenaire de référence. Enfin, Geopost a également mis en place une démarche innovante de baromètre des partenaires, invitant ses sous-traitants à s'exprimer sur leur satisfaction et éventuelles attentes au regard de leur relation de prestataire direct pour le compte de Geopost.

4.3.4.2 Mesures de prévention et d'atténuation des risques transverses à toutes les catégories d'achat

La direction des achats du groupe a renforcé le pilotage de son dispositif de maîtrise des risques. À titre d'exemples, en 2024 :

- dans le cadre de la sélection de fournisseurs ou sous-traitants, avec l'intégration plus systématique de critères liés au DDV ou RSE dans le cadre des consultations, à hauteur de 10% de la notation globale. Ces critères sont définis en fonction des risques identifiés au préalable. À fin 2024, 66% des consultations ont fait l'objet d'une notation intégrant ce critère d'évaluation ;
- sur l'évaluation des fournisseurs, grâce au déploiement du *Hub e-conformité fournisseurs*⁽¹⁾ évoqué dans les plans de vigilance des années précédentes. À fin 2024, plus de 2 777 fournisseurs sont intégrés au dispositif. Cet outil permet notamment d'assurer la conformité documentaire d'une part via un contrôle des pièces (immatriculation, Urssaf, liste des salariés étrangers, etc.) et réglementaire d'autre part à travers l'évaluation des fournisseurs. Ces derniers feront l'objet de diligences plus ou moins approfondies en fonction de leur niveau de risque évalué par l'outil. Si l'évaluation reste insuffisante, alors certains dispositifs peuvent être enclenchés : plan de progrès, audits sur pièces et/ou sur place. En cas de non-conformité grave ou en l'absence de progrès, la rupture de la relation contractuelle est étudiée ;
- sur la sensibilisation aux enjeux DDV, une formation obligatoire au *Hub e-conformité fournisseurs* est venue enrichir l'offre de modules *e-learning* existants à l'attention des collaborateurs de la direction des achats du groupe (qui inclut déjà un module dédié au DDV) ;
- sur la transmission des documents et signature de chartes, la direction des achats du groupe transmet une Charte achats responsables et éthiques dédiée à chacune des parties prenantes suivantes : les fournisseurs sous-contrats, les prescripteurs des principales consultations et les membres de la filière achats.

En parallèle, le dispositif d'alerte est toujours promu notamment dans la Charte achats responsables et éthiques du groupe La Poste (signée par le fournisseur ou sous-traitant) et les Conditions générales d'achat (CGA). Il est également accessible via le site institutionnel du groupe dans la rubrique « Espace fournisseurs ».

Geopost s'appuie sur un dispositif de suivi de la sous-traitance, couvrant divers aspects clés de la relation à ses fournisseurs et sous-traitants, tels que l'efficacité opérationnelle, la qualité de service et la sécurité. L'un des piliers de ce dispositif est la santé et la sécurité au travail, qui inclut notamment les questions relatives aux droits humains et la promotion de l'accès au système d'alerte éthique. Ce dispositif de suivi permet à Geopost de veiller au bon déploiement de la Charte des achats responsables, conformément aux normes en vigueur et de s'assurer de la mise en œuvre d'un environnement de travail sécurisé, dans un processus d'amélioration continue. En appui de ce système de suivi de la sous-traitance, Geopost a mis en place son programme stratégique Partenaire de Référence pour améliorer continuellement ses relations avec ses fournisseurs et sous-traitants tout en valorisant son positionnement sur le marché d'acteur de référence. Ce programme vise notamment à :

- mettre en place des outils et des ressources pour former et sensibiliser ses partenaires au DDV ;
- promouvoir les droits fondamentaux, la liberté d'association et de négociation collective pour tous les travailleurs de ses filiales et sous-traitants ;
- adapter les horaires de travail à l'équilibre vie professionnelle et vie privée, et proposer des conditions de travail dignes, en particulier dans les filiales implantées dans les pays les plus à risque ;

- agir en faveur d'une rémunération décente pour ses collaborateurs ;
- évaluer les performances de ses partenaires de référence et apporter des améliorations continues.

Ce programme se décline en différentes initiatives à déployer dans toutes les *Business Units* (BU) en Europe et repose notamment sur le partage de bonnes pratiques. Ces initiatives couvrent notamment la gestion des risques liés aux conditions de travail des sous-traitants :

- sur la santé et sécurité des personnes : avant de conclure des accords avec des sous-traitants, les filiales doivent suivre les procédures requises de vérification de la validité de la couverture d'assurance et des permis de conduire. À titre d'exemple, DPD Allemagne a mis en place un processus de préqualification pour ses sous-traitants de livraison⁽²⁾ ;
- sur le respect des droits fondamentaux, la liberté d'association et de négociation collective : conformément à la Politique droits humains du groupe, Geopost déploie des actions d'accompagnement spécifiques pour ses fournisseurs et sous-traitants ;
- sur les aspects sociaux et droits humains, Geopost fait l'objet d'une évaluation annuelle par EcoVadis. En 2024, celle-ci a progressé de 10 points par rapport à 2022, atteignant 70 points sur 100.

De plus, la conformité de la sous-traitance est intégrée aux dispositifs de contrôle interne de Geopost, de revue régulière avec l'ensemble de ses BU, ainsi qu'au plan d'audit interne.

Enfin, dans le cadre des activités externalisées et dans le but de prévenir de manière transverse les risques liés aux conditions d'emploi pouvant être aggravés par le travail illégal, tous les sous-traitants sous contrat avec La Poste acceptent les CGA qui mentionnent :

- dans l'article Respect des dispositions légales et réglementaires, que le sous-traitant doit s'assurer être en conformité avec l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires qui lui sont applicables, à compter de leur entrée en vigueur ;
- dans l'article Travail illégal, l'obligation de fournir les documents réglementaires légaux : immatriculation, Urssaf, liste nominative des travailleurs étrangers, en application de l'obligation de vigilance ;
- dans l'article Audits, que des audits sur site sont possibles en cas de besoin pour s'assurer que le sous-traitant respecte ses obligations ;
- la possibilité de mettre fin à la relation commerciale en cas de non-respect par le sous-traitant des exigences fixées par La Poste.

Pour s'assurer du respect des dispositions contractuelles présentées ci-dessus, La Poste a mis en place des contrôles documentaires. Chaque sous-traitant a l'obligation de transmettre un certain nombre de documents permettant de s'assurer de sa conformité, parmi lesquels :

- un document attestant de l'identité du gérant et de l'immatriculation de l'entreprise (ex. : extrait K-bis), afin de s'assurer qu'elle a une existence reconnue par l'administration avec un siège social ;
- l'attestation Urssaf, qui est un document clé dans la lutte contre le travail dissimulé puisqu'il permet de vérifier (i) que le sous-traitant est à jour dans le règlement des cotisations sociales et (ii) si le nombre d'employés déclarés est le même que celui indiqué sur le site de l'Urssaf. Des justifications sont demandées en cas d'écart pour s'assurer qu'il n'y ait pas de travail non déclaré ;
- la liste nominative de tous ses salariés étrangers soumis à une autorisation de travail, afin de prévenir le risque de travailleurs sans papiers. Une déclaration complémentaire est exigée en cas de recours à des travailleurs détachés ;
- l'attestation de régularité fiscale ;

(1) Plateforme permettant de contrôler et d'évaluer un fournisseur sur l'ensemble des champs de conformité, d'identifier l'existence d'un risque et le niveau de gravité, et d'accompagner le fournisseur pour une mise en conformité de la relation.

(2) Cf. section 4.3.4.3 « Mesures spécifiques de prévention et d'atténuation relatives aux risques bruts prioritaires des principales catégories d'achat » de la catégorie d'achat Transport routier, paragraphe « Mesures relatives au risque d'accident de la route ».

- pour les activités de transport :
 - la licence de transport, qui permet de vérifier que l'entreprise a l'autorisation d'exercer une activité de transport sur ce marché réglementé et qu'elle remplit tous les critères (honorabilité professionnelle, capacité financière et professionnelle, etc.),
 - l'attestation de détention des copies conformes des licences permet de s'assurer que le sous-traitant dispose d'autant de copies de la licence de transport que de véhicules affectés aux prestations effectuées pour le compte de La Poste et qu'une licence numérotée est présente dans chaque véhicule,
 - pour la livraison, ces vérifications documentaires sont réalisées via un dispositif dédié (Approcheck) permettant aux établissements prescripteurs (Directeur d'établissement) de vérifier la cohérence globale des informations par rapport à la prestation demandée (ex. : le nombre de personnes affectées à l'exécution des prestations pour La Poste versus la masse salariale renseignée pour la période de déclaration donnée). Les sous-traitants y ont également accès pour faciliter la transmission des pièces. Cela réduit le risque que le sous-traitant déclare moins de personnel que celui effectivement mobilisé pour la prestation à réaliser pour La Poste. Afin de s'assurer que ces vérifications documentaires soient bien effectuées, des contrôles de deuxième niveau sont réalisés chaque mois par la BSCC consistant à vérifier que chaque établissement tient bien à jour la documentation afférente aux sous-traitants et la dépose dans cet outil afin de pouvoir en faire le suivi. Le cas échéant, la BSCC procède à des relances des établissements (ex. : des licences de transport qui seraient manquantes).

De plus, La Poste est engagée dans une démarche d'amélioration continue de la détection de la fraude documentaire. Ainsi, des contrôles renforcés sont mis en place pour accéder aux sites, tels que :

- les sociétés de livraison et de prestations logistiques doivent envoyer à l'établissement la déclaration préalable à l'embauche 48 heures avant l'arrivée de leurs salariés sur site. En complément, pour les établissements situés en Île-de-France (territoire considéré comme le plus à risque), La Poste s'est équipée d'un outil

spécifique permettant de procéder à la vérification de l'authenticité des pièces d'identité, du permis de conduire et du titre de séjour (ou du récépissé le cas échéant) via des liens uniques cryptés générés dans l'application. Après vérification des documents et de leur authenticité, les salariés des sous-traitants sont autorisés à accéder aux sites. En cas de non-conformité, un courrier de mise en garde signifiant le refus d'accès aux sites est transmis au sous-traitant. La Poste se réserve également le droit de rompre le contrat ;

- sur site, un second contrôle visuel des papiers est effectué pour s'assurer que la personne qui exécute la prestation est bien celle déclarée par son employeur. Ce dispositif reste à généraliser à l'ensemble des sites à risque ;
- des contrôles aléatoires inopinés des documents peuvent également être effectués.

Geopost déploie également en France et à l'international un certain nombre de mesures faisant l'objet de contrôles sur site :

- s'agissant de la vérification des documents officiels, chaque filiale renforce continuellement son dispositif de contrôle pour faire face aux nouvelles formes de fraude. À titre d'exemple, en France, Chronopost a déployé un document cadre regroupant un ensemble de lignes directrices destiné aux agences et hubs. En cas de document suspect, les collaborateurs en charge doivent solliciter le correspondant sûreté territorialement compétent. Des formations par une société spécialisée dans ce domaine ont ainsi été dispensées à l'ensemble des collaborateurs concernés au sein de la région Île-de-France ;
- à l'international, des contrôles de même nature sont déployés : ainsi, DPD Belgium et SEUR, par exemple, subordonnent l'octroi du scanner permettant d'assurer la livraison des colis à la présentation par le livreur de sa pièce d'identité, de son permis de conduire et de son numéro de Sécurité sociale. Des plateformes de gestion documentaire intégrant des systèmes de relance automatique et d'alerte en cas de documents manquants sont également mis en place (ex. : DPD Switzerland).

4.3.4.3 Mesures spécifiques de prévention et d'atténuation relatives aux risques bruts prioritaires des principales catégories d'achat

Pour rappel, sept catégories d'achat évaluées prioritaires au titre du DDV⁽¹⁾ ont fait l'objet d'un travail de cartographie spécifique avec les acheteurs, les prescripteurs et les experts du groupe. Ci-dessous figurent les principales mesures déployées par le groupe pour prévenir et atténuer les risques prioritaires identifiés pour ces catégories d'achat. À noter que les mesures liées à l'intérim ont été détaillées dans les catégories d'achat concernées.

Pour le transport routier

Mesures relatives au risque d'accident de la route

Risque T1 sur la cartographie

Afin de prévenir le risque d'accident de la route dans le cadre des activités de transport routier, le groupe La Poste procède dans les systèmes de qualification à des vérifications en amont de la sélection des sous-traitants et de la contractualisation à travers des contrôles documentaires. Elle s'assure notamment que les sociétés de transports disposent bien d'une licence de transport en cours de validité, sauf si les véhicules utilisés par la société n'en nécessitent pas. Cette licence permet d'attester des compétences légales exigées pour la profession. Si elle n'est plus valide, cela

conduit à la non-qualification ou résiliation du contrat. En complément, les transporteurs doivent transmettre une attestation d'assurance responsabilité civile professionnelle. Enfin, La Poste intègre dans ses contrats l'obligation pour les transporteurs de dispenser tous les cinq ans à leurs chauffeurs des formations continues obligatoires de 35 heures renouvelables sur les sujets de santé et sécurité, y compris routière.

Au-delà des vérifications précontractuelles et dispositions insérées dans les contrats évoquées ci-dessus, des mesures communes aux activités de transport routier et de livraison visant à prévenir et atténuer le risque d'accident de la route sont déployées telles que :

- dans les appels d'offres, les contraintes de temps de travail et de temps de repos sont calculées et prévues pour déterminer les délais de transport/livraison afin de prévenir le risque d'accident ;
- des plans de prévention, protocoles de sécurité et signalétiques (aériennes, marquage au sol) adaptés pour réduire le risque d'accident sur les sites postaux sont communiqués aux sous-traitants, tout comme le règlement intérieur de l'établissement. Des contrôles existent afin de s'assurer que ces plans leur ont bien été communiqués ;

(1) Cf. section 4.3.2.2 « Résultats consolidés pour les activités en propre et externalisées ».

- des contrôles sont effectués tous les jours sur site avec une tolérance zéro sur le port des chaussures de sécurité, sans quoi l'accès au site est refusé. Comme le prévoit le contrat, des contrôles sur les caractéristiques des véhicules sont aussi effectués afin de vérifier leur conformité à la réglementation transport et au code de la route (normes Euro, vignette Crit'air...). Un questionnaire relatif à l'état de leur flotte de véhicules (ex. : ancienneté) est envoyé aux sous-traitants ayant un contrat sur le moyen/long terme. La Poste peut, le cas échéant, demander aux sous-traitants de se mettre en conformité sur la base des réponses reçues. De plus, l'état des véhicules fait aussi l'objet de contrôles visuels sur site (ex. : pneus lisses, pare-chocs sur le point de tomber, véhicule fumant, rétroviseurs/feux cassés ou absents) afin de prévenir le risque d'accident ;
- tout manquement relevé lors des contrôles visuels peut amener à effectuer des signalements auprès du gérant ou des directions des sociétés concernées en cas de comportement non conforme d'un de leurs employés sur les sites (ex. : non-port des équipements de protection individuelle, suspicion d'état d'ébriété ou d'usage de stupéfiants), voire à ne pas leur confier la marchandise dans les cas graves. Si le sous-traitant déclare ne pas pouvoir y remédier, des pénalités sont appliquées et une lettre signalant le manquement aux obligations du contrat est envoyée. En cas de manquement grave ou récurrent de la part du sous-traitant, la résiliation du contrat est mise en œuvre ;
- en cas d'accident, La Poste et le transporteur échangent des informations, notamment relatives aux causes et conséquences. Si l'accident a lieu sur site postal, La Poste et le transporteur se réunissent pour comprendre les circonstances de l'accident et définir d'éventuelles actions complémentaires, si nécessaire, pour y remédier. Ces actions peuvent venir ainsi compléter le plan de prévention ou les protocoles de sécurité afin d'empêcher la reproduction de ce type d'accident.

Au niveau de Geopost, avant de conclure des accords avec des sous-traitants, les filiales effectuent les vérifications documentaires requises, afférentes notamment à la validité de la couverture d'assurance et des permis de conduire. À titre d'exemple, DPD Allemagne a mis en place un processus de préqualification dans le cadre duquel les sous-traitants de livraison doivent être certifiés par un tiers sur plusieurs points, tels que la conformité sociale et fiscale, avant de pouvoir travailler avec la Société. De plus, un certain nombre de filiales utilisent un logiciel de planification des tournées qui calcule et planifie les vitesses de circulation afin de réduire le risque d'accident. Les préparatifs de la période de pic d'activité garantissent une montée en puissance adéquate pour faciliter les volumes prévus. Afin de prévenir la durée excessive des temps de conduite, Geopost a mis en place pour les filiales implantées dans l'Union européenne un dispositif de prévention du dépassement des durées légales de travail, dont les résultats participent à la définition de plans d'actions auprès de partenaires sous-traitants. Des formations à la conduite sont également dispensées par les filiales. Ainsi, DPD UK dispense une formation portant sur la réglementation et les procédures internes applicables aux chauffeurs, outre une familiarisation avec le véhicule et le matériel. DPD UK évalue régulièrement la conduite des chauffeurs, en plus d'une évaluation spécifique du chauffeur après la survenance d'un incident adaptée à la nature de l'incident. Enfin, les sous-traitants sont tenus de communiquer les accidents survenus dans le cadre du contrat avec Geopost. DPD Allemagne, par exemple, a mis en place un système de gestion de crise permettant à toutes les fonctions concernées de réagir de manière concertée en fonction de la gravité de l'accident.

En outre, dans le cadre du programme stratégique Partenaire de référence, Geopost promeut le développement de bonnes pratiques de conduite avec ses partenaires sous-traitants. Par exemple,

Geopost organise chaque année un temps fort de reconnaissance sous la forme d'un concours, le *delivery excellence challenge*, avec la participation de filiales du monde entier. Ce concours associe des chauffeurs-livreurs employés et sous-traitants et valorise les engagements de Geopost pour le transport et la distribution telles que la sécurité des personnes, la conduite éco-responsable et le respect des réglementations routières par exemple. Il permet aussi d'intégrer de nouveaux enjeux correspondant aux orientations stratégiques de Geopost, comme la gestion de la livraison hors domicile. En 2024, cette compétition internationale a rassemblé 22 BU européennes et deux BU hors Europe.

Mesures relatives au risque d'agression, de violence et incivilité

Risque T2 sur la cartographie

Concernant les activités de transport routier, afin de prévenir le risque d'agression des chauffeurs, certaines liaisons potentiellement dangereuses sont évitées par la mise en place d'un itinéraire bis. En cas de survenance du risque, il est traité au travers du dispositif d'alerte mis en place par La Poste. Si l'agression du chauffeur avait pour but de commettre un vol des marchandises contenues dans le véhicule, alors toutes les mesures sont prises par La Poste afin de comprendre notamment les causes de l'agression (localisation, circonstances...) et ainsi mettre en œuvre des mesures complémentaires visant à limiter leur survenance future (ex. : mise en place d'un itinéraire bis afin d'éviter la zone où a eu lieu l'agression).

Mesures relatives au risque de troubles musculo-squelettiques

Risque T3 sur la cartographie

Lors de la sélection des sous-traitants, La Poste prend en compte les causes des troubles musculo-squelettiques (TMS) et leur fixe des objectifs de délais de transport qui sont raisonnables et tiennent compte des temps de repos légaux. Cette disposition a pour effet de limiter la posture assise des chauffeurs de façon trop prolongée et ainsi de limiter le risque de TMS liés à la conduite. De plus, les camions sont équipés de sièges à suspension qui réduisent les vibrations pouvant devenir source de douleurs à long terme pour les chauffeurs.

Par ailleurs, le risque de TMS liés aux opérations de chargement et de déchargement par les chauffeurs est circonscrit puisqu'ils ne s'en chargent pas et sont réalisés par des manutentionnaires ⁽¹⁾ sur environ 99% des flux.

Mesures relatives au risque émissions de GES et de polluants atmosphériques (NO_x, PM)

Risques T4 et T5 sur la cartographie

Le groupe La Poste mesure les émissions de GES liées aux activités de sous-traitance (scope 3) et s'est fixé des objectifs de réduction de ces émissions. Pour y parvenir, La Poste déploie plusieurs mesures auprès des sous-traitants :

- critères de choix : les sous-traitants sont sélectionnés en fonction de la feuille de route de décarbonation du groupe La Poste. Ainsi, des exigences environnementales et sociales sont intégrées dans les cahiers des charges portant sur le type de motorisation et l'efficacité énergétique de leur parc de véhicules. Ces critères comptent pour 25 à 30% de la notation globale. Il convient de préciser qu'un sous-traitant ne respectant pas les normes liées aux zones à faibles émissions (ZFE) ne peut pas être sélectionné. En dehors des ZFE, sauf exception, un sous-traitant ne peut pas être sélectionné si ses camions ne respectent pas, au minimum, la norme Euro 6 sur le réseau national et Euro 5 sur le réseau régional. La norme Euro 4 est tolérée exceptionnellement mais représente statistiquement une part marginale des kilomètres parcourus (moins de 1%).

(1) Cf. section 4.3.4.3 « Mesures spécifiques de prévention et d'atténuation relatives aux risques bruts prioritaires des principales catégories d'achat » de la catégorie d'achat Prestations logistiques, paragraphe « Mesures relatives au risque de troubles musculo-squelettiques ».

D'autres critères de sélection entrent en compte comme les formations d'éco-conduite dispensées par les sous-traitants ou encore le fait de parcourir du kilométrage à vide ;

- optimisation de l'emport de marchandises avec du « vrac » ou du « vrac rangé » (100% du réseau national colis – 58% du réseau régional) afin de réduire le nombre de trajets et donc d'émissions réalisés. Le chargement en vrac rangé plutôt qu'en conteneur permet de doubler la capacité d'emport des véhicules ;
- optimisation des trajets avec la mise en place de la fonction *hub* dans les plateformes de colis qui a permis d'optimiser le nombre de liaisons de transport routier et en conséquence de réduire le nombre de kilomètres parcourus ;
- incitations : La Poste propose des durées de contrat d'une année supplémentaire pour les sous-traitants mettant à disposition des camions roulant au biogaz (voire à l'électricité) par rapport aux sous-traitants disposant de véhicules roulant au gazole. La Poste met également à disposition des sous-traitants un guide sur le biogaz et sur son système de prix afin de les encourager à passer à cette énergie ;
- mise en place de partenariats : un partenariat a été conclu avec Iveco pour faire bénéficier aux sous-traitants de prix négociés sur le biogaz. Un autre partenariat expérimental est mis en place avec Engie concernant l'ouverture d'une station de biogaz avec des prix négociés ;
- sensibilisation : des actions de formation et de sensibilisation ont lieu auprès des acheteurs de transports, notamment sur les enjeux de la transition, des différents types de carburant (biocarburant, gaz et gazole) ainsi que les normes Euro et émissions associées ;
- éco-conduite : La Poste incite les sous-traitants à s'auto-sensibiliser sur le sujet et ils déclarent tous former leurs chauffeurs sur la question.

Enfin, Geopost s'est engagé à convertir l'ensemble de la flotte de poids lourds en véhicules zéro émission en phase de roulage d'ici 2040 dans le cadre de l'initiative internationale EV100+, qui regroupe des entreprises internationales ayant à cœur d'accélérer dans cette transition.

Pour la livraison

Mesures relatives au risque d'accident de la route

Risque L1 sur la cartographie

En complément des mesures communes aux activités de transport routier et de livraison visant à prévenir et atténuer le risque d'accident de la route citées ci-dessus dans la catégorie d'achat Transport routier, les mesures spécifiques suivantes sont également déployées au regard des activités de livraison.

Dans les appels d'offres :

- les contraintes de production sont inscrites dans les contrats pour respecter le temps de travail et la réglementation en droit social mais aussi pour prévenir le risque d'accident routier ;
- il est demandé au sous-traitant de fournir des éléments de réponse quant aux formations et sensibilisations organisées pour son personnel sur les questions de santé, sécurité et sécurité routière.

Des contrôles documentaires complémentaires sont organisés pour s'assurer que le sous-traitant dispose bien d'une assurance sur les véhicules, notamment contre les dommages causés aux tiers. L'extension de la couverture assurantielle des sous-traitants peut également faire l'objet d'une négociation dans le cadre des appels d'offres.

En début de prestation contractuelle, toutes les sociétés de livraison reçoivent en main propre ou par mail, un kit comprenant un courrier sur la vigilance (horaires, emports...), une affiche sur le dispositif d'alerte couvrant les thématiques sur le DDV, un flyer sur les bonnes pratiques en livraison et une fiche de sécurité pour les biens et les personnes.

En cas de pics d'activité, des communications sont mises en place pour permettre aux sous-traitants de s'organiser et d'adapter leurs moyens en conséquence. Le cas échéant, des contrats complémentaires sont signés avec d'autres sous-traitants lorsque les sous-traitants réguliers n'ont pas la capacité de répondre à la demande.

Enfin, une importante campagne de sensibilisation à la cyclo-logistique est également dispensée par La Poste afin d'accompagner les sous-traitants vers la mobilité douce.

L'intérim

Risque I1 sur la cartographie

Afin de prévenir les risques d'accident de la route pour les intérimaires, des mesures spécifiques à cette catégorie de travailleurs ont été mises en place :

- des questions spécifiques sur la prévention, le suivi et le traitement des accidents de la route sont posées lors des consultations de mise à disposition de personnel intérimaire afin de vérifier le processus mis en place par les agences d'intérim sélectionnées pour travailler avec La Poste ;
- des actions de prévention : formation sur la prise en main du véhicule, jours de doublement avec un conducteur postier, vérification du permis de conduire avant la prise de poste, sensibilisation grâce à des communications dédiées auprès des intérimaires, etc. ;
- des actions de suivi : système d'alerte de remontée des accidents *via* les agences d'intérim, analyse de la fréquence des accidents grâce à un reporting contenant des indicateurs dédiés et suivi des actions correctives mises en place ;
- des actions transverses : les dispositifs d'alerte de La Poste et des agences d'intérim sont communiqués auprès des intérimaires. Des points réguliers entre La Poste et les agences d'intérim sont organisés plusieurs fois dans l'année aux niveaux national et local. Lors de ces échanges, les sujets santé et sécurité, dont les accidents de la route, sont évoqués et analysés afin de mettre en place des mesures dédiées si nécessaire.

Mesures relatives au risque de violences et d'agressions

Risque L2 sur la cartographie

Le risque de violences et d'agressions peut se matérialiser de deux manières dans les activités de livraison, puisque le livreur peut aussi bien en être victime qu'à l'origine. Dans les deux cas, des mesures de prévention et d'atténuation de ce risque sont mises en place par La Poste :

Cas d'agression sur un livreur

De façon préventive, le cahier des Charges Livraison fourni aux sous-traitants intègre une fiche intitulée « Sûreté – Recommandations et réflexes en cas d'agression éventuelle ». Le sous-traitant de livraison se doit de distribuer cette fiche à chacun de ses salariés afin de les aider à éviter les situations à risque et/ou à réagir de façon adéquate en cas d'agression. En cas d'agression, La Poste incite le livreur victime à porter plainte et ce point fait l'objet d'un paragraphe dédié dans la fiche intitulée « Sécurité des biens et des personnes » annexée au contrat. Le dispositif d'alerte de La Poste est également disponible et communiqué auprès des sous-traitants.

Cas d'agression de collaborateurs et/ou de clients par un livreur

Dans le contrat signé avec les sociétés de livraison, il est exigé des livreurs un comportement mesuré et compatible avec les valeurs de La Poste (conformément au règlement intérieur et au plan de prévention). Les collaborateurs sont formés à la non-réaction en cas d'agression (« ne pas surenchérir, aller chercher le responsable, ne pas s'isoler, couper le dialogue au bout de trois minutes, etc. ») et aux réflexes à avoir. En cas d'agression, avec ou sans violence, celle-ci est formalisée par écrit, ce qui entraîne la convocation du gérant de la société de livraison. La Poste peut également décider d'interdire à ce livreur l'accès aux sites postaux. En parallèle, la victime de l'agression est incitée à porter plainte.

L'intérim

Risque I3 sur la cartographie

Afin de prévenir les risques de violences et d'agressions des intérimaires, des mesures spécifiques à cette catégorie de travailleurs ont été mises en place. Lors des points d'échanges organisés régulièrement aux niveaux national et local entre La Poste et les entreprises de travail temporaire, les sujets santé et sécurité, dont les risques de violences et d'agressions, sont évoqués. À titre exceptionnel, lorsque l'agression est caractérisée TZ, c'est-à-dire avec un coup porté, La Poste peut octroyer la protection fonctionnelle à la victime.

Mesures relatives au risque de troubles musculo-squelettiques

Risque L3 sur la cartographie

Le cahier des Charges Livraison intègre un article dédié au risque de TMS qui exige que le sous-traitant s'engage à faire bénéficier ses livreurs de formations liées à la prévention des TMS. Par ailleurs, la signature de la Charte achats responsables et éthiques fournisseurs, via la signature des contrats de livraison, impose notamment des engagements des sous-traitants sur l'interdiction de toute forme de travail qui pourrait porter atteinte à la santé ou la sécurité du livreur et sur le respect de la législation en matière de gestion des horaires de travail et de travail forcé (référence aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail - OIT). Une clause contractuelle permet de résilier le contrat en cas de non-respect de la charte.

Mesures relatives au risque de discrimination

Risque L4 sur la cartographie

L'accord-cadre Livraison 2024 met en évidence le respect des principes d'égalité, de laïcité et de neutralité et souligne les obligations du prestataire dans le cadre du respect des principes d'égalité, de laïcité et de neutralité. La Charte achats responsables et éthiques du groupe La Poste précise que le sous-traitant ne doit « pratiquer aucune forme de discrimination et promouvoir l'égalité de traitement professionnel ». Cette charte est signée par chaque nouveau sous-traitant afin de rendre cet engagement contraignant et une clause contractuelle permet de résilier le contrat en cas de non-respect. Le cahier des charges Livraison contient également un article Développement responsable qui rappelle un des piliers de la Politique achats responsables de La Poste et précise la nécessité de « faire respecter les droits fondamentaux et les promouvoir tout au long des chaînes d'approvisionnement ». Ce pilier fait notamment référence au strict respect de l'égalité de traitement et à la prohibition de toute forme de discrimination. Le règlement intérieur de La Poste contient aussi un paragraphe dédié sur la discrimination et ce document est porté à la connaissance des sociétés de livraison, afin de les engager encore davantage. En complément, tous les sous-traitants sous contrat acceptent les CGA, qui mentionnent dans l'article 7 l'exigence de « Respect des dispositions légales et réglementaires » par le sous-traitant afin d'être en conformité avec l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires qui lui sont applicables, à compter de leur entrée en vigueur.

Enfin, les livreurs ont la possibilité de porter à la connaissance du groupe tout cas de discrimination via le dispositif de réception et de traitement des alertes, qui fait l'objet :

- d'un article dans les CGA ;
- d'une question dans le questionnaire RSE (envoyé lors de chaque consultation) afin de savoir comment le sous-traitant entend sensibiliser et communiquer sur le dispositif d'alerte vigilance ;
- d'affichettes sur tous les sites courriers colis (ACP, PFC, PPDC...) avec un QR code intégré.

L'intérim

Risque I4 sur la cartographie

Au-delà des éléments déjà précisés ci-dessus, les entreprises de travail temporaire (ETT) se doivent également de démontrer les mesures qu'elles mettent en place pour prévenir et atténuer le risque de discrimination sur leur périmètre lorsqu'elles mettent à disposition des intérimaires. À ce titre, plusieurs éléments ont été mis en place lors de la dernière consultation et dans les contrats parmi lesquels :

- le cahier des charges de la consultation inclut un article dans le paragraphe « Démarche qualité et développement durable » mentionnant : « Les exigences de La Poste vis-à-vis du prestataire portent sur (...) le respect des conditions de travail et d'emploi telles que décrites dans les conventions de l'OIT : discrimination (origine, sexe, orientation sexuelle, âge, situation de famille, caractéristique génétique, conviction religieuse, apparence physique, état de santé, handicap, etc.), travail forcé, représentation du personnel, etc. » ;
- dans la consultation, lors de la phase de choix des candidats, la question suivante est posée : « Comment vous assurez-vous de la non-discrimination de l'intérimaire pendant le recrutement ? ». Les réponses des ETT ont été contractualisées et portent notamment sur la mise en place d'annonces non discriminantes, de tests de non-discrimination, de formations des permanents sur le sujet, de sensibilisations sur les personnes en situation de handicap et/ou d'insertion, etc. ;
- des points semestriels sont montés entre La Poste et les ETT afin de faire des bilans en cours d'année, de passer en revue les points marquants et de donner de la visibilité sur les besoins à venir ;
- enfin, au même titre que La Poste a mis en place un dispositif d'alerte, les ETT ont également rendu opérationnel leur propre dispositif d'alerte. L'intérimaire sait également que les contacts privilégiés dans l'établissement sont le manager de l'équipe dans laquelle il travaille ainsi que le Responsable RH de l'établissement.

Mesures relatives au risque émissions de GES et de polluants atmosphériques (NO_x, PM)

Risques L5 et L6 sur la cartographie

La Poste utilise plusieurs leviers pour réduire les émissions des sociétés de livraison :

- l'introduction de critères de sélection spécifiques, à l'image des consultations dans les cinq villes avec une ZFE en France métropolitaine. La sélection des sous-traitants équipés en flottes de véhicules électriques ou en vélos électriques et vélos cargos vise à assurer, fin 2024, des livraisons de colis 100% décarbonées à Paris. Pour les autres villes concernées par le verdissement des flottes, si le sous-traitant ne peut pas assurer le besoin en vélos cargo et/ou en véhicules électriques et que le contrat porte sur des véhicules fonctionnant au diesel, il ne sera pas prolongé/renouvelé ;
- un plan de décarbonation a été mis en place pour le verdissement des flottes des sous-traitants pour certaines zones (ex. : contrat de quatre ans, promotion de dispositifs alternatifs tels que Movivolt) ;

- la sensibilisation des sociétés de livraison, sur les aides à la décarbonation proposés par l'État français et sur les possibilités de location de véhicules moins émissifs. Deux autres sensibilisations ont également été mises en place, sur l'éco-conduite et sur la cyclo-logistique afin de les accompagner vers de l'efficacité sur les mobilités douces.

Geopost a défini des objectifs de réduction des émissions carbone à court terme (-43% à 2030 vs 2020) et à long terme (-90% à 2040 vs 2020) approuvés par l'initiative SBTi. Le plan couvre le scope 3 en outre des scopes 1 et 2. Afin que les sociétés de transport s'équipent également de véhicules à faibles émissions, Geopost met à disposition des infrastructures de recharge des véhicules sur les sites européens et promeut l'usage des véhicules électriques auprès des sous-traitants. Depuis 2022, un événement annuel est organisé par Geopost : le *Delivery Excellence Challenge*, qui est l'occasion de montrer la reconnaissance de Geopost pour les talents des livreurs et des sous-traitants de transport. C'est aussi l'occasion de souligner les engagements pris en matière de sécurité, de développement durable et d'expérience client. En 2024, l'événement a réuni 24 filiales.

Pour les prestations logistiques

Mesures relatives au risque d'accident de manutention

Risque P1 sur la cartographie

Afin de prévenir les risques d'accident de manutention pour les agents de prestation logistique et les intérimaires, des mesures spécifiques ont été mises en place :

- le cahier des charges et les contrats de cette prestation rappellent de façon spécifique que :
 - « Le Prestataire est tenu de veiller dans l'exécution des prestations à la prévention des risques en matière de santé et sécurité au travail des salariés »,
 - « Le Prestataire doit fournir à son personnel les équipements de protection individuelle (gants, chaussures de sécurité, gilet haute visibilité) dont le port est obligatoire »,
 - une question est également posée afin de savoir comment l'entreprise s'assure que ses salariés portent les équipements de protection individuelle (EPI). L'entreprise doit aussi préciser les actions de prévention menées afin de limiter le risque lié au non-port des EPI ;
- une visite préalable du site (appelée inspection commune) est organisée avant l'arrivée d'un nouveau sous-traitant. Un processus d'arrivée est également établi avec montée en cadence et compétence des nouveaux agents de prestation logistique ;
- toutes les entreprises de prestation logistique sont reçues par le Directeur d'établissement et les instances représentatives du personnel pour transmission du règlement intérieur, du plan de prévention et du document unique intégrant l'Évaluation des risques professionnels (EVRP) ;
- des contrôles sont effectués tous les jours sur site avec une tolérance zéro sur le port des chaussures de sécurité, sans quoi l'accès au site est refusé. En cas de constatation d'un état d'ébriété ou de suspicion de prise de stupéfiants, La Poste se réserve le droit d'appeler les forces de l'ordre en cas de doutes sérieux et en présence du représentant du salarié ;
- une tournée de personnes en charge de la prévention est organisée sur les sites postaux afin de s'assurer de la bonne application des règles internes, notamment celles relatives à la santé et sécurité du personnel interne comme externe (vérification du port des EPI, règles de sécurité, bonnes postures) ;
- les dispositifs d'alerte de La Poste et des sous-traitants sont communiqués auprès des agents de prestation logistique au moyen d'affichettes sur les sites, incluant un QR code renvoyant

directement sur le site d'alerte du groupe La Poste. Des points réguliers entre La Poste et les sous-traitants sont organisés plusieurs fois dans l'année aux niveaux national et local. Lors de ces échanges les sujets santé et sécurité, dont les risques d'accident de manutention, sont évoqués et analysés afin de mettre en place des mesures dédiées si nécessaire ;

- en cas d'accident, une réunion est organisée entre La Poste, les représentants syndicaux, le CSE et le représentant du sous-traitant visant à comprendre les circonstances de l'accident et définir d'éventuelles actions complémentaires si nécessaire, pour y remédier. Ces actions peuvent venir ainsi compléter le plan de prévention ou les protocoles de sécurité afin d'empêcher la reproduction de ce type d'accident.

Geopost a aussi mis en place un ensemble de mesures visant à prévenir le risque d'accident de manutention, notamment pour les travailleurs intérimaires au même titre que pour les employés. Ainsi, des panneaux de sécurité sont apposés dans les sites opérationnels de ses filiales. BRT en Italie intègre les activités sous-traitées dans son système de gestion de la sécurité régulièrement évalué et certifié ISO 45001. De même, des mesures spécifiques peuvent être déployées en concertation avec les sociétés partenaires. À titre d'exemple, DPD France établit un plan de prévention en coordination avec les sociétés de manutention partenaires, incluant notamment un protocole de sécurité pour les opérations de chargement et de déchargement. Des filiales, telles que DPD UK, organisent des campagnes d'information sur la santé et sécurité au travail à destination des agents opérant dans les sites d'exploitation, tout comme SEUR qui a mis en place des programmes de formation et de sensibilisation aux règles de sécurité à destination des employés et des sous-traitants de transport.

L'intérim

Risque I2 sur la cartographie

Du fait de l'expérience relative des métiers de la manutention par certains agents d'intérim, des dispositions spécifiques ont été mises en place pour leur permettre d'appréhender au mieux les gestes, les bonnes postures et les risques, notamment via :

- la contractualisation des procédures de prévention, des actions de sensibilisation et de formation dans les contrats des ETT ;
- la sensibilisation au port des EPI avec un paragraphe dédié dans le cahier des charges sur les exigences de La Poste sur la sous-traitance, où il est clairement précisé que les EPI doivent être fournis par l'entreprise d'intérim. La Poste communique pour chaque type de poste la liste des EPI à fournir ;
- une montée en compétences progressive des intérimaires qui s'étale sur leurs cinq premiers jours de travail ;
- l'obligation pour les ETT d'avoir mis en place un dispositif d'alerte.

Mesures relatives au risque de troubles musculo-squelettiques

Risque P2 sur la cartographie

Lors de la phase de sélection des sous-traitants, des mesures sont prises pour remédier aux risques de TMS, entre autres :

- lors des consultations, La Poste veille à ce que les objectifs qu'elle fixe soient raisonnables au regard du cadre légal et réglementaire. Ainsi, le sous-traitant se doit de proposer une organisation adéquate afin de limiter le risque de TMS pour ses salariés ;
- un article du cahier des charges stipule que « Le Prestataire est tenu de veiller dans l'exécution des prestations à la prévention des risques en matière de santé et sécurité au travail des salariés, notamment aux troubles musculo-squelettiques (ex. : port des équipements de protection individuelle, bonne posture de manipulation des colis, préservation à l'exposition à une matière dangereuse...) » ;

- une annexe RSE du cahier des charges demande explicitement aux sous-traitants s'ils forment leurs salariés aux bonnes postures et à la prévention des risques de TMS pour les opérateurs logistiques. Ainsi, les sous-traitants sont amenés à communiquer leurs actions mises en place pour limiter le risque (ex : fiches Bons gestes/bonnes postures proposées par les sous-traitants) et La Poste peut être amenée à les questionner sur ces aspects-là.

Pour le nettoyage

Mesures relatives au risque de temps de travail morcelé et/ou de changement des horaires de travail sans préavis ou sans accord du salarié

Risque N1 sur la cartographie

Ce risque est traité de façon préventive avec plusieurs moyens :

- le cahier des charges Nettoyage indique que les horaires d'intervention seront proposés par le prestataire en fonction des contraintes d'exploitation du site qui lui auront été indiquées par La Poste lors de la mise en concurrence pour l'attribution des sites, selon un modèle annexé au cahier des charges et intitulé Modèle de descriptif des contraintes d'exploitation. Dans ce document, il est indiqué que les usages « favoriseront dans la mesure du possible, le travail continu en journée ». Cette indication a pour objectif d'éviter le travail morcelé entre différents sites clients. Ainsi, le personnel de ménage pourra travailler sur un même site plusieurs heures en continu afin d'éviter de découper ses heures de travail sur plusieurs sites clients ;
- l'article Horaires de l'accord-cadre signé avec le prestataire prévoit un délai de deux mois au minimum pour modifier les horaires d'un point de nettoyage. Un préavis de même durée est également prévu dans l'accord-cadre pour prévenir des fermetures et changements d'organisation qui peuvent survenir sur site. De ce fait, les prestataires de nettoyage disposent du temps nécessaire pour réaffecter les équipes en prenant en compte les contraintes de leurs équipes. De plus, le processus de signature contractuel intègre automatiquement la signature de la Charte achats responsables et éthiques fournisseurs. Cette charte impose notamment les engagements des prestataires sur les éléments suivants : le développement d'un management et des conditions de travail respectueux de la dignité de l'Homme, l'interdiction de toute forme de travail qui pourrait porter atteinte à la santé ou la sécurité et le respecter la législation en matière de gestion des horaires de travail et de travail forcé (référence aux conventions fondamentales de l'OIT). Une clause contractuelle permet de résilier le contrat en cas de non-respect de la charte ;
- de façon opérationnelle, le planning d'intervention fait partie des documents obligatoires à remettre à chaque site (carnet de liaison), afin que toutes les parties disposent du même niveau d'information ;
- enfin, le dispositif de recueillement et de traitement des alertes mis en place par le groupe est accessible à tous les salariés du prestataire. Il est communiqué de manière dédiée aux prestataires par newsletter et fait également l'objet d'affichettes dans certaines plateformes de la BSCC avec QR Code intégré renvoyant vers le dispositif d'alerte.

4.3.4.4 Mesures individuelles d'évaluation et de suivi des fournisseurs et sous-traitants

En complément des mesures transverses et spécifiques présentées ci-dessus, chaque fournisseur sous contrat fait l'objet d'une évaluation et d'un suivi individuel tout au long de la relation d'affaires.

À cet égard, La Poste SA, La Poste Immobilier, Docaposte, Viaposte et La Banque Postale ont recours à un dispositif d'évaluation et de suivi des tiers fournisseurs déployé depuis 2023 : le *hub* e-conformité fournisseurs. Au sein de Geopost, ce dispositif d'évaluation des tiers sera déployé à compter de 2025, à commencer par les filiales exerçant en France, Chronopost, DPD France et Pickup.

Le dispositif vise la conformité documentaire, notamment l'obligation de vigilance par la collecte obligatoire de pièces (justificatif d'immatriculation, attestation de vigilance, liste nominative des salariés étrangers) et la conformité réglementaire. Cette dernière s'appuie sur l'évaluation des fournisseurs qui s'effectue en première approche par un *scoring* des risques pays-secteur d'activité. Les fournisseurs sont classés par niveau de risque qui

entraîne une évaluation plus ou moins approfondie sur plusieurs domaines de conformité, dont le DDV. La périodicité de mise à jour de l'évaluation est définie en fonction du *scoring* attribué au fournisseur. À l'issue de ces étapes, si l'évaluation reste insuffisante, alors certains dispositifs peuvent être enclenchés : plan de progrès, audits sur pièces et/ou sur place. Si le risque persiste à la fin du processus d'évaluation, en l'absence de progrès ou en post-audit, ou qu'un risque critique survient, les instances se réservent la possibilité d'interrompre ou suspendre la relation commerciale au titre des CGA. Sur la maturité RSE, le *Hub* e-conformité adresse automatiquement aux fournisseurs sous contrat un questionnaire dédié. Les fournisseurs (à l'exception des TPE) sont également invités à effectuer leur parcours EcoVadis, afin d'obtenir une notation. Si un fournisseur dispose déjà d'une évaluation EcoVadis, celle-ci est intégrée automatiquement dans le dispositif interne d'évaluation fournisseurs. À fin décembre 2024, plus de 2 777 fournisseurs sous contrat sont monitorés par cet outil sur le périmètre France.

4.3.5 Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements

213 entités du groupe disposent d'un mécanisme d'alerte. Ce dispositif est accessible à 97% des collaborateurs du groupe et aux parties prenantes externes. Il est disponible en plusieurs langues, ouvert 7j/7 et 24h/24. Il permet notamment de signaler au déontologue tout comportement contraire au code de conduite du groupe : corruption, fraude, conflit d'intérêts, devoir de vigilance (DDV), RGPD, etc., dont les problématiques relatives au harcèlement et à la discrimination.

Consultation des instances de dialogue social

Le dispositif d'alerte du groupe a fait l'objet d'échanges permanents depuis sa création avec les organisations syndicales, en particulier :

- dans le cadre des réunions spécifiques de la CDSP consacrées chaque année à l'examen du plan de vigilance, notamment le 6 février 2024 pour présenter le projet de plan de vigilance et le bilan de l'année 2023 ;
- trois réunions bilatérales avec des organisations syndicales ont été tenues sur le devoir de vigilance en 2024 ;
- à la suite de la création des CSE en octobre 2024, une présentation du projet de plan de vigilance 2024 a eu lieu à l'occasion des CSE-C du 29 janvier 2025 et du 6 mars 2025.

Tout au long de l'année 2023, à la suite des évolutions introduites par la loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 (dite Wasserman) visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte, le dispositif d'alerte du groupe a fait l'objet d'une consultation des organisations syndicales au travers des instances de dialogue social. L'article 3-1 du décret d'application de la loi Wasserman précise que « Les entités (...) établissent leur procédure interne de recueil et de traitement des signalements conformément aux règles qui régissent l'instrument juridique qu'elles adoptent, après consultation des instances de dialogue social. »

Dans ce cadre, la procédure mise à jour a fait l'objet, avant son annexion au règlement intérieur, d'une info consultation des institutions représentatives du personnel en 2023. Les raisons de l'évolution du dispositif d'alerte et les dispositions nouvelles prévues par la loi, ont été présentées dans différentes instances :

- la Commission nationale santé et sécurité au travail a été consultée le 30 mars 2023 ;
- 525 Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ont été réunis dans les établissements de La Poste entre les mois d'avril et de juillet 2023 ;
- un Comité technique national a clos le 18 juillet 2023 ce cycle de consultation des institutions représentatives du personnel ;
- le dispositif d'alerte a été évoqué à nouveau lors du Comité technique national du 30 novembre 2023 portant sur la refonte du code de conduite du groupe puisque le dispositif en fait partie intégrante.

Accès au dispositif d'alerte

Le dispositif du groupe est accessible *via* une adresse internet unique, www.alerte-ethique.laposte.fr, et *via* les moteurs de recherche. Il est notamment mentionné dans le code de conduite du groupe La Poste (accessible sur le site institutionnel du groupe), dans de nombreux supports de communication interne, ainsi que dans la documentation fournisseurs (Conditions générales d'achat et Charte achats responsables et éthiques du groupe La Poste).

Geopost et CNP Assurances, compte tenu de leur implantation à l'international ont respectivement choisi un dispositif spécifique : Safecall pour Geopost, et Integrity Line pour CNP Assurances⁽¹⁾.

Pour faciliter l'identification des alertes réalisées par des personnes extérieures à CNP Assurances, le dispositif d'alerte interne de CNP Assurances a été complété par une plateforme additionnelle accessible sur le site institutionnel www.cnp.fr dans la partie Éthique des affaires ou par le biais du moteur de recherche : <https://groupecnp.integrityline.app>. Cette plateforme externe disposant d'un système de traduction intégré, les signalements, outre les six langues usitées dans CNP Assurances, peuvent être rédigés dans n'importe quelle langue. Le corpus documentaire (code de conduite, clause spécifique dans les conventions et contrats, règlement intérieur) a été mis à jour ainsi que la procédure de traitement des alertes qui a été présentée aux instances représentatives du personnel en décembre 2023. La communication de l'existence d'un dispositif d'alerte pour les personnes externes à CNP a été réalisée fin février 2024 par l'envoi d'une lettre circulaire adressée aux tiers en relation d'affaires (fournisseurs, sous-traitants), elle a été accompagnée d'une procédure de recueil et traitement des alertes pour l'externe, ainsi qu'un guide support lanceur d'alerte. Pour les nouvelles entrées en relation et en cas de renouvellement de conventions et contrats, une nouvelle clause DDV a été ajoutée au clausier conformité. Le déontologue (Directeur de la conformité) et le responsable du pôle déontologie et éthique de la direction de la conformité groupe CNP Assurances sont chargés du traitement de ces alertes. Ils ont signé une lettre d'engagement portant sur les règles de déontologie.

Geopost a déployé auprès de ses filiales, un dispositif d'alerte spécifique Safecall accessible aux collaborateurs et aux tiers *via* une plateforme en ligne et une ligne téléphonique. Chaque filiale y dispose d'un accès réservé (URL spécifique, langue adaptable, page de garde dédiée). Les filiales Geopost communiquent à leurs collaborateurs et tiers les modalités d'accès respectives au dispositif d'alerte. Les filiales adaptent leur communication en fonction de leurs activités, par exemple en apposant dans leurs dépôts des affiches pour promouvoir le dispositif d'alerte tant auprès des collaborateurs que des sous-traitants de transport. S'agissant de Geopost SA, le dispositif est accessible en langue française et anglaise⁽²⁾. Geopost SA y fait référence notamment dans son code de conduite, sa procédure d'alerte et ses CGA.

Ces trois plateformes permettent de recueillir et de traiter les signalements de toutes les parties prenantes du groupe La Poste (signalements en provenance des collaborateurs et ceux des tiers externes). Le nombre d'entités couvertes et le nombre de signalements sont en augmentation depuis leur mise en place, démontrant la connaissance et confiance dans les dispositifs.

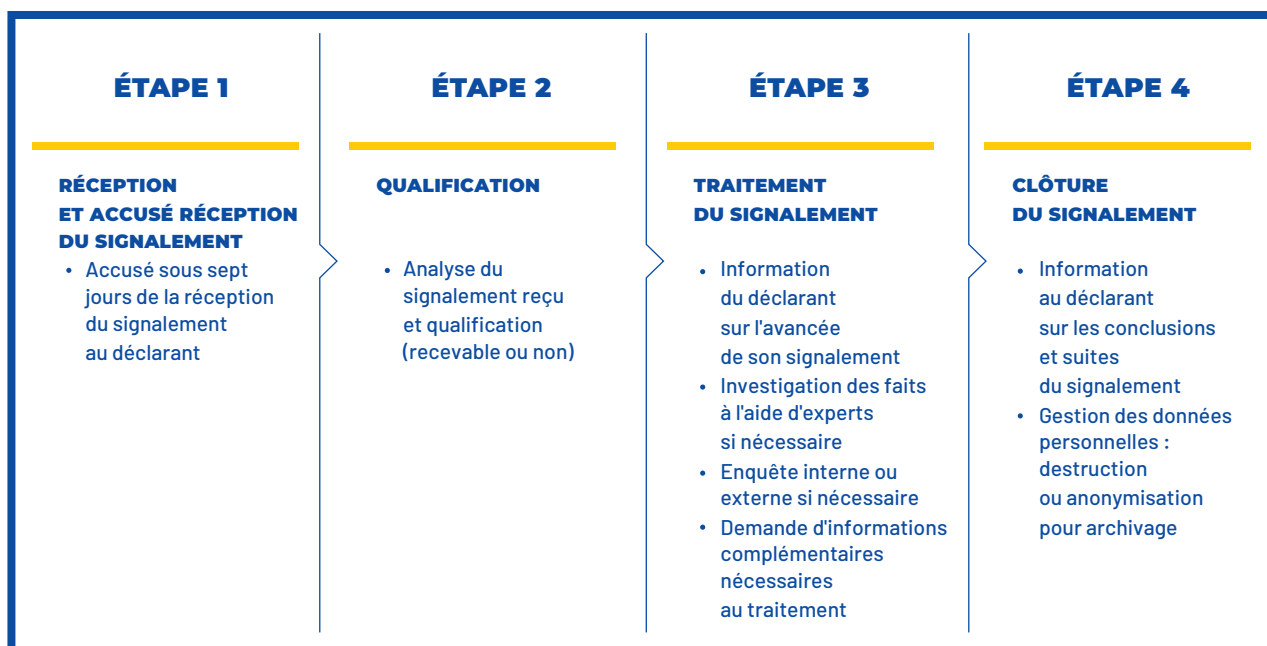
Le dispositif est ouvert à tous les collaborateurs et aux personnes externes au groupe :

- aux membres du personnel, aux personnes dont la relation de travail s'est terminée, lorsque les informations ont été obtenues dans le cadre de cette relation, et aux personnes qui se sont portées candidates à un emploi au sein de l'entité concernée, lorsque les informations ont été obtenues dans le cadre de cette candidature ;
- aux actionnaires, aux associés et aux titulaires de droits de vote au sein de l'Assemblée Générale de l'entité ;
- aux membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance ;
- aux collaborateurs extérieurs et occasionnels ;
- aux cocontractants, aux clients, aux fournisseurs, aux sous-traitants ou, lorsqu'il s'agit de personnes morales, aux membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance de ces cocontractants et sous-traitants ainsi qu'aux membres de leur personnel.

(1) Pour les collaborateurs, le lien est le suivant : www.cnp.integrityline.app/ ; en externe le lien est www.groupecnp.integrityline.app/.

(2) Depuis l'adresse URL : www.safecall.co.uk/clients/geopost.

Procédure de traitement des alertes en quatre étapes



Personnes impliquées dans le traitement des alertes

Les alertes sont traitées au sein du groupe La Poste, selon la source de leurs signalements :

- en provenance des collaborateurs relevant du siège, par la déontologue du groupe ;
- émis par les collaborateurs des branches ou filiales, par les déontologues et/ou les responsables de traitement des alertes des filiales ;
- émis par les parties prenantes externes, par la déontologue du groupe qui, après avoir analysé le signalement le transmet le cas échéant au déontologue et/ou le responsable de traitement des alertes de l'entité concernée. Le déclarant est informé du transfert de son signalement et des suites qui lui sont données.

Cette organisation permet au groupe La Poste de garantir une prise en charge des signalements adaptée à la taille du groupe et des entités.

Les déontologues ainsi que les responsables du traitement des alertes dans les filiales reçoivent une formation obligatoire, dispensée par la déontologue du groupe. Les déontologues et les responsables de traitement des alertes sont sensibilisés aux enjeux liés au traitement des signalements, au respect des règles de confidentialité et à la protection des lanceurs d'alertes. Ils signent une lettre d'engagement par laquelle ils s'engagent à respecter la procédure de traitement des signalements reçus, les règles de confidentialité des signalements et de l'identité de leurs auteurs.

Ils disposent, par leur positionnement ou leur statut, de la compétence, de l'autorité et des moyens suffisants à l'exercice de leurs missions conformément aux obligations légales. Ils se doivent d'être neutres et impartiaux.

Pour les appuyer dans le traitement des signalements, ils peuvent solliciter des experts qui comme eux doivent signer une lettre d'engagement aux respects des règles de traitement et de confidentialité des alertes.

Garanties de confidentialité du dispositif

La plateforme permet de garantir la confidentialité des échanges entre le déclarant et la personne en charge du traitement du signalement. La confidentialité des données personnelles de tous les acteurs impliqués dans le signalement est assurée. La plateforme permet de sécuriser les données et le déontologue en charge du signalement s'assure du respect des règles de confidentialité.

Dans le respect du Règlement général sur la protection des données (RGPD), les personnes impliquées sont systématiquement informées de leurs droits en matière de protection et d'accès aux données.

Geopost a défini des exigences minimales en matière de dispositif d'alerte tout au long du processus de traitement et d'investigation des alertes pour mise en œuvre par les filiales. Ces exigences sont déclinées notamment dans la procédure d'alerte que chaque filiale doit élaborer. Le processus de traitement des alertes, depuis leur réception jusqu'à leur clôture, est assuré par les filiales sur leurs périmètres respectifs. Dans les situations plus sensibles, telles que les cas de harcèlement, les filiales remontent les signalements à Geopost pour suivi et pilotage.

4.3.6 Formation et sensibilisation

Le groupe La Poste poursuit la mise en place de dispositifs de sensibilisation⁽¹⁾ et de formation. Ces mesures visent à promouvoir une culture d'entreprise orientée vers la réduction des risques.

La formation spécifique au devoir de vigilance (DDV) a été suivie par plus de 9 500 collaborateurs depuis 2022. Un module de sensibilisation sur le sujet des droits humains complète également ce dispositif.

La direction de l'engagement sociétal a redéfini, en lien étroit avec la direction des ressources humaines, des parcours de formation. Une compétence RSE fait partie du socle des quatre compétences obligatoires de tous les collaborateurs, intégré dans le référentiel RH en 2024⁽²⁾. Le plan de formation⁽³⁾ comprend :

- un dispositif d'acculturation pour l'ensemble des postiers, avec une liste des essentiels de la RSE pour tous, qui intègrent les formations sur le DDV, les droits humains, etc. Près de 42 450 apprenants uniques se sont formés *via* cette *playlist* en 2024 et 5 900 personnes ont choisi de s'y abonner pour recevoir des actualités sur les modules ;

- un module de sensibilisation aux enjeux RSE dans les parcours de prise de poste des nouveaux dirigeants et cadres stratégiques du groupe ;
- une démarche métier par métier, branche par branche sur leurs besoins spécifiques.

En complément, la sensibilisation des collaborateurs se déploie également à travers :

- la Fresque du Climat ;
- des programmes comme « Tous mobilisés ! » et semaines européennes (dont celle sur l'environnement) ;
- des campagnes de communication régulières pour souligner l'engagement de La Poste en faveur de l'inclusion et de toutes les diversités, avec des prises de parole lors d'événements emblématiques telles que la journée des droits des femmes, la semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, les journées des aidants, etc. ;
- des campagnes de communication sur la lutte contre les discriminations.

4.3.7 Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité

En 2024, l'exercice d'auto-évaluation annuel a été remplacé par un plan de contrôle sur pièces, piloté par la direction des risques et mis en place par les branches. Il poursuit le même objectif d'évaluation de la déclinaison opérationnelle de la politique DDV. Lancé en avril 2024 par le Directeur des risques du groupe, ce contrôle a couvert les branches et les filiales de premier rang du groupe : la BSCC, la BGPN, Geopost, LBP, La Poste Immobilier et Véhicule et les filiales faisant l'objet d'un suivi rapproché.

Un guide à l'usage des contrôleurs, détaillant les constats à opérer ainsi que les documents justificatifs à collecter pour évaluer les onze points de contrôle du plan a été transmis aux responsables de la filière Risques et contrôle de chacune des entités concernées. Ces derniers se sont assurés du déploiement du dispositif complet jusqu'à la transmission des résultats de contrôle *via* la nouvelle application intégrée de gestion des risques, du contrôle et des incidents. Ce nouveau système d'information des risques

opérationnels du groupe (SIROP), administré par la direction des risques du groupe, permet d'élever le niveau d'exigence et de renforcer les contrôles de fiabilité des évaluations opérées par les entités, notamment par :

- la gestion documentaire intégrée et les contrôles automatisés pour rendre obligatoire l'ajout de justificatifs et de commentaires ;
- les facultés de personnalisation permettant de s'assurer de l'indépendance du contrôleur/contrôlé.

La synthèse de ces travaux sera présentée par la direction des risques du groupe en début d'année 2025 afin d'intégrer ces résultats au bilan du management des risques. Elle sera ensuite présentée au Comité exécutif puis au Comité d'audit en avril 2025, conformément aux éléments décrits dans le paragraphe « Gouvernance et pilotage de la conformité »⁽⁴⁾.

4.3.8 Compte-rendu de mise en œuvre

Performance extra-financière

En 2024, les agences de notation extra-financière ont à nouveau salué le haut niveau de performance extra-financière du groupe La Poste⁽⁵⁾. En septembre 2024, EcoVadis a récompensé le renforcement des pratiques durables du groupe dans l'ensemble de ses opérations par une médaille d'Or et un score de 79/100, en augmentation de deux points par rapport à 2023. En novembre 2024, l'agence Moody's ESG

Assessment lui a décerné le score de 81/100, en progression de quatre points par rapport à l'évaluation précédente de 2021, positionnant ainsi le groupe au 1^{er} rang de son classement international tous secteurs confondus. Enfin, la notation CDP classe le groupe dans la liste A récompensant les entreprises les plus avancées en matière de gestion des risques climatiques.

(1) Les intranets Conformité, Ressources humaines, Engagement sociétal et Achats de l'entreprise comportent des informations sur le devoir de vigilance et les actions menées.

(2) Les compétences comportementales socles définies concernent la coopération et l'ouverture, la culture RSE, l'orientation cliente et l'orientation résultats.

(3) Cf. section 4.3.7 « Compte-rendu de mise en œuvre » pour le dispositif de formation au service de l'atténuation des risques prioritaires.

(4) Cf. section 4.3.1 « Contexte réglementaire et gouvernance ».

(5) Pour plus d'information, cf. Rapport intégré situé en introduction du présent document, section « Performances financière et extra-financière ».

Synthèse du dispositif d'alerte

Déploiement du dispositif d'alerte

	2022	2023 ^(a)	2024
Nombre d'entités couvertes	71	187 ^(a)	213
Nombre d'alertes reçues dans l'année	726	1 003	914 ^(c)
Poids des alertes hors France ^(b)	nd	nd	29%

(a) Le protocole de reporting a été révisé en 2024 et intègre toutes les filiales y compris celles de moins de 50 salariés.

(b) Données relatives à Geopost et à La Banque Postale.

(c) Les modalités de reporting de La Banque Postale et de ses filiales ont évolué en 2025 pour être en cohérence avec celles des autres entités du groupe.

En 2024, 27% des signalements reçus via le dispositif d'alerte relèvent d'une thématique du DDV, dont notamment :

- les signalements pour harcèlement sont traités avec l'appui des experts RH, conformément à la procédure RH en vigueur. Après analyse dans le cadre d'un entretien de préqualification avec la victime présumée et lorsque la situation justifie l'ouverture d'un protocole, des écoutes approfondies avec la personne désignée et des éventuels témoins sont réalisées. En cas de situation de

harcèlement avéré, des sanctions disciplinaires sont prononcées contre leurs auteurs et des mesures sont mises en place pour protéger les victimes ;

- les signalements pour discrimination sont également traités avec l'appui des experts RH et ont notamment permis de sanctionner les auteurs de propos sexistes ou racistes et d'organiser dans certaines entités des ateliers destinés à prévenir toutes les formes de discrimination et favoriser la diversité.

Évolution de la part en pourcentage des signalements liés aux thématiques du devoir de vigilance reçus via le dispositif d'alerte

Toutes les alertes reçues ne sont pas avérées et ne peuvent pas toutes être qualifiées d'atteinte grave.

Thématiques	2024		2023
	dont à l'international		
Harcèlement	15%	39%	9%
Santé et sécurité au travail	4%	46%	6%
Discrimination	4%	6%	4%
Rupture d'égalité de traitement	2%	80%	3%
Droits humains et libertés fondamentales	2%	88%	0%
Droit de l'environnement	0%	50%	0%

Mesure de la connaissance du dispositif

Le groupe La Poste réalise chaque année un baromètre du climat éthique mesurant le niveau de sensibilisation des collaborateurs à l'éthique et à la déontologie (perception globale de l'éthique de l'entreprise, connaissance des grands principes, comportements, dispositif d'alerte...).

En 2024, 20 769 collaborateurs ont été invités par Ipsos à participer à l'enquête (12 916 collaborateurs sur la base d'un échantillon représentatif des branches et 7 853 collaborateurs des filiales). Au total, 3 381 collaborateurs ont répondu à l'enquête.

Ce sondage a permis au groupe La Poste de constater une évolution dans la notoriété du dispositif d'alerte. À la question « Au sein du groupe La Poste, savez-vous qu'il existe un dispositif d'alerte qui permet de demander un conseil en matière d'éthique ou de conformité ou de signaler un fait en cas de manquement au code de conduite de l'entreprise ? », 77% des sondés ont répondu par l'affirmative (vs 75% en 2023, 74% en 2022 et 70% en 2021).

Des campagnes de communication sont régulièrement menées auprès des collaborateurs du groupe afin de renouveler l'information sur l'importance du dispositif d'alerte, les rassurer sur les garanties de confidentialité et sur l'absence de représailles.

Synthèse du déploiement du dispositif de formation

Le dispositif de formations dispensées à La Poste, dans les branches et entités du groupe⁽¹⁾ au service de l'atténuation des risques prioritaires de la cartographie, vise tant les lignes managériales que les opérationnels.

SANTÉ ET SÉCURITÉ	DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES	ENVIRONNEMENT
<p>Risque d'accident de la route : 3 147 postiers ont été formés à la prévention du risque routier en 2024.</p> <p>Des formations Sécurité routière sont également dispensées par des filiales de Geopost (DPD France, DPD Suisse, DPD UK par exemple) avec des formations à destination des livreurs.</p> <p>Risque d'agression, violence et incivilités : La Poste engage des actions de formation couplées à un programme de sensibilisation des équipes les plus exposées aux risques d'incivilité. 4 400 collaborateurs des 300 bureaux de poste les plus exposés ont été formés en 2024 au risque de violence et d'incivilités.</p> <p>Des formations en <i>e-learning</i> sur un dispositif de protection juridique et financier des victimes d'agression seront déployées en 2025 auprès des responsables RH de proximité de la branche Services-Courrier-Colis (BSCC).</p>	<p>Risque de non-respect des Droits humains et libertés fondamentales : Un module de formation spécifique a été créé en septembre 2024 par La Banque Postale. Il a été suivi par 273 collaborateurs de La Banque Postale.</p> <p>Risque de discrimination : Module en <i>e-learning</i> « S'engager pour l'égalité professionnelle et contre le sexisme ». 13 168 collaborateurs formés en 2024 (23 495 depuis le lancement de cette formation).</p> <p>La Poste a formé, en 2024, 35 835 personnes sur la diversité, 2 941 sur le handicap et 1 415 sur « recruter sans discriminer » (respectivement 59 590, 14 452 et 4 920 depuis le début de ces formations).</p> <p>Risque de troubles musculo-squelettiques (TMS) : En 2024, 14 368 postiers ont été formés à la prévention des risques liés à la manutention et aux postures.</p> <p>Risque sur la gestion des activités sous-traitées : Un dispositif de formation^(a) a permis en 2024 de former plus de 1 000 collaborateurs BSCC (acheteurs, chefs d'équipe, directeurs d'établissements, etc.).</p>	<p>Risque d'émission de gaz à effet de serre : En 2024, 13 861 collaborateurs BSCC ont été formés à l'éco-conduite, soit 49 708 personnes depuis janvier 2020 dont 58% de facteurs/livreurs.</p> <p>Plus de 25 000 collaborateurs du groupe formés à la Fresque du climat depuis 2022.</p> <p>Risque d'émission de polluants atmosphériques : Formation auprès des acheteurs de transports et de livraison, avec notamment en 2024 une formation à la qualité de l'air.</p>

(a) Les formations couvrent la gestion des relations avec les prestataires externes, la sécurisation des interventions d'entreprises extérieures, la gestion documentaire et les responsabilités des agents en contact avec les sous-traitants. Elles incluent des mises en situation pour le pilotage quotidien des prestataires, la gestion des relations avec les prestataires de production et des formations juridiques spécifiques à la sous-traitance.

(1) Il existe trois organismes de formation, tous certifiés Qualiopi : l'École de la Banque et du Réseau, l'Université Services-Courrier-Colis, l'Institut groupe (IG), cf. section 3.1 « État de durabilité ».

Synthèse des indicateurs droits humains et santé et sécurité en lien avec les risques prioritaires

Parmi les indicateurs de suivi⁽¹⁾, les taux de fréquence des accidents avec arrêt et taux de gravité sont partagés dans les instances du groupe et dans les comités de directions des branches, permettant d'échanger sur les moyens d'amélioration

complémentaires et de mobiliser le management. Cet indicateur d'accidentologie fait partie des critères extra-financiers retenus dans la rémunération variable des dirigeants et managers du groupe⁽²⁾.

	Périmètre	Unité	2024	2023	2022
Effectif (en équivalent agent annuel)	La Poste Groupe	Nombre	226 831	232 726	238 033
Travailleurs intérimaires ^(a) (équivalent temps plein)	La Poste Groupe	Nombre	23 824	20 891	21 343
ACCIDENTS					
Accidents de travail avec arrêt	La Poste Groupe ^(b)	Nombre	7 089	7 401	7 952
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	La Poste SA	En %	19,32	18,33	19,12
Taux de gravité des accidents de travail avec arrêt	La Poste SA	En %	1,64	1,63	1,64
Accidents de la route	La Poste SA	Nombre	1 070	1 111	1 138
Dont avec décès	La Poste SA	Nombre	3	2	0
Accidents de manutention	La Poste SA	Nombre	1 429	1 254	1 348
AGRESSIONS/VIOLENCES/INCIVILITÉS					
Agressions physiques en bureau de poste	BGPN	Nombre	585	645	620
Agressions de facteurs	BSCC	Nombre	420 ^(c)	365	299
Taux de signalement des agressions « Zéro tolérance », avec plainte déposée	BGPN	En %	71	58	47
Taux de clôture des comptes des clients incivils	LBP	En %	74	60	ND
TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES					
Maladies professionnelles reconnues	La Poste SA	Nombre	423	441	404

(a) Cf. État de durabilité, section 3.1.3.1 « Personnel de l'entreprise | S1 », paragraphe « Métriques de santé et de sécurité [S1-14] ». Sur la base des dépenses comptabilisées en euros pour l'utilisation d'employés intérimaires par branche (source direction Financière LPSA), le nombre d'ETP est obtenu en divisant le montant total des dépenses mensuelles par le coût unitaire moyen calculé par branche.

(b) Les données 2023 et 2022 sont au périmètre La Poste SA et filiales du groupe en Europe.

(c) La politique de prévention des agressions et incivilités à la BSCC s'est accélérée en 2024 sous l'action de la direction de la sécurité globale du groupe. Cela se traduit notamment par une meilleure utilisation du système d'information INDIS, à l'origine de cette donnée.

(1) Cf. section 3.1.3.1 « Personnel de l'entreprise | S1 », paragraphe « Santé, sécurité et qualité de vie au travail ».

(2) Cf. section 3.1.1 « Informations générales | ESRS 2 », paragraphe « Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation ».

Synthèse des indicateurs environnementaux en lien avec les risques prioritaires

Sur le plan environnemental, le suivi des émissions de réduction des GES et de polluants atmosphériques est effectué annuellement par le Comité qualité développement durable (CQDD), qui évalue les performances de développement durable du groupe. Il fait l'objet d'un travail continu de l'ensemble des équipes RSE du groupe et de la direction de l'engagement sociétal piloté par le Comité climat et pollution du groupe, qui se réunit quatre fois par an. L'évolution des émissions de GES fait partie des critères extra-financiers retenus dans la rémunération variable des dirigeants et managers du groupe⁽¹⁾. Le Comité de mission veille à la bonne exécution des engagements climatiques puisqu'ils entrent dans le cadre des engagements pris en qualité d'entreprise à mission. Les engagements à moyen terme (2030) et à long terme (2040) ont été définis et validés depuis mars 2024 par SBTi et compatibles avec l'Accord de Paris⁽²⁾.

- Le groupe La Poste vise :
- à horizon 2030 : une réduction de ses émissions de GES de 43,6% pour les scopes 1 et 2 et de 25% du scope 3, par rapport à 2021 ;
 - Zéro émission nette à 2040 : une réduction de ses émissions de GES de 90% tous scopes confondus, par rapport à 2021. Pour ses activités bancaires, l'engagement est sous réserve que les États et les entreprises mettent en œuvre les actions nécessaires.
- De nouvelles trajectoires de réduction des émissions de polluants atmosphériques du groupe, basées sur la trajectoire de décarbonation de la BSCC et de Geopost en Europe, ont été définies en 2024 et ciblent par rapport à 2021 :
- -81% de NO_x à l'horizon 2030 ;
 - -26% de CO à l'horizon 2030 ;
- de ne pas dépasser 350 tonnes/an d'émissions de PM10.

Contribution au changement climatique liée aux émissions de GES	Périmètre	Unité	2024	2023	2022
Consommations énergétiques	La Poste Groupe	MWh	2 650 543	2 437 707	2 781 216
Total des émissions de GES ^(a)	La Poste Groupe	Tonnes éq.CO ₂	5 480 257	5 708 785	2 392 988
Intensité des émissions de GES, basée sur la localisation (émissions totales de GES par revenu net) ^(b)	La Poste Groupe	Tonnes éq.CO ₂ /M€	206,1	215,5	ND
Parc de véhicules électriques ^(c)	La Poste Groupe	Nombre	26 016	22 810	19 402
Classement CDP Climate change	La Poste Groupe	Classement	Liste A ^(d)	A-	Liste A

(a) Cf. État de durabilité, section 3.1.2. « Informations environnementales », paragraphe « Mesures des émissions de GES » et section 3.1.2.1 « Changement climatique | E1 ». Depuis 2023, l'empreinte carbone groupe porte sur un scope 3, élargi, sur les 15 catégories telles que définies par le GHG Protocol. Les données s'entendent hors empreinte des portefeuilles La Banque Postale et ses filiales LBP AM, CNP Assurances et Louvre Banque Privée.

(b) Tonnes éq.CO₂/millions d'euros de chiffre d'affaires.

(c) Inclus les véhicules utilitaires légers, les Stabys, exclus les vélos à assistance électrique, les chariots et véhicules de manutention.

(d) Selon le classement du CDP paru en février 2025, le groupe La Poste figure parmi les entreprises List A sur le volet « Climate Change », comptant ainsi parmi les entreprises les mieux notées dans le monde. Cf. notations extra-financières du groupe La Poste, en page 51, du Rapport intégré situé en introduction du présent document.

Émission de polluants atmosphériques ^(a)	Périmètre	Unité	2024 (estimé)	2023	2020
Émissions d'oxydes d'azote (NO _x)	La Poste Groupe	Tonnes	2 205	2 297	3 528
Émissions de monoxyde de carbone (CO)	La Poste Groupe	Tonnes	408	425	609
Émissions de particules (PM10)	La Poste Groupe	Tonnes	259	259	291

(a) Cf. état de durabilité, section 3.1.2.3 « Pollution ».

(1) Cf. section 3.1.1.2.7 « Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation ».

(2) Cf. section 3.1.2.1 « Changement climatique | E1 ».

Synthèse des indicateurs en lien avec les risques sur les activités fournisseurs et sous-traitants ⁽¹⁾

Afin d'intégrer les impacts sociaux et environnementaux dans les achats, le dispositif de pilotage des fournisseurs et sous-traitants repose sur le renforcement du cadre contractuel, de la formation de la filière achat et de l'évaluation des fournisseurs via notamment le *hub* e-conformité fournisseurs.

Indicateurs	Périmètre	Unité	2024	2023	2022
Taux de couverture des clauses vigilance	La Poste SA	En %	100%	100%	100%
Taux de signature de la Charte achats responsables et éthiques par les fournisseurs sous-contrat	La Poste SA	En %	100%	100%	100%
Fournisseurs informés du dispositif d'évaluation	LP, LBP et LPI ^(a)	Nombre	3 203	2 887	2 108
<i>dont sous-traitants de livraison et logistique</i>	LP, LBP et LPI	Nombre	335	536	480
Questionnaires réalisés	LP, LBP et LPI	Nombre	1 202	652	462
<i>dont sous-traitants de livraison et logistique</i>	LP, LBP et LPI	Nombre	115	87	83
Fournisseurs et sous-traitants audités (contrôles documentaires)	LP, LBP et LPI	Nombre ^(b)	189	179	146
<i>dont sous-traitants de livraison et logistique</i>	LP, LBP et LPI	Nombre ^(b)	86	81	78
Fournisseurs et sous-traitants audités sur site	LP, LBP et LPI	Nombre ^(b)	20	16	8
<i>dont sous-traitants de livraison et logistique</i>	LP, LBP et LPI	Nombre ^(b)	17	13	5

(a) Dans l'ensemble de ce tableau, la direction des achats groupe couvre le périmètre La Poste, La Banque Postale et La Poste Immobilier.

(b) Données cumulatives depuis 2021.

Perspectives

L'année 2025 s'inscrit dans une démarche de progrès, avec la poursuite des actions sur les quatre grands axes ci-dessous :

Perspectives 2025

Renforcer le dialogue avec les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien de la qualité du dialogue social des nouvelles instances représentatives du personnel • Poursuite des échanges avec le Comité de mission et des acteurs de la société civile • Échanges de bonnes pratiques entre pairs dans le cadre du Global Compact, entre membres d'EDH sur une formation interentreprises, à destination des acheteurs/prescripteurs • Poursuite chez Geopost du dialogue avec les organisations syndicales et représentants du personnel, dans le cadre de l'UNI, du Comité groupe européen et du Comité groupe France
Rendre la cartographie des risques plus granulaire	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour du référentiel de risques de la cartographie • Poursuite des ateliers d'identification des risques et de pilotage des plans de maîtrise avec les entités et la direction des achats
Développer les actions de formation et de sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuite des actions de formation et de sensibilisation pour assurer la montée en compétences et la vigilance, notamment en faveur de : <ul style="list-style-type: none"> • la prévention des accidents, des agressions et incivilités, etc. ; • la formation des acheteurs et prescripteurs au devoir de vigilance et au respect des droits humains
Poursuivre le renforcement des plans de maîtrise des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Sur les droits humains et libertés fondamentales, avec le déploiement et/ou la mise à jour des politiques (droits humains, diversité, inclusion et égalité des chances, etc.) • Sur la santé et la sécurité des personnes, avec la poursuite de la sensibilisation, de la prévention, etc. • Sur l'environnement, avec le suivi des objectifs de réduction des émissions GES et de polluants atmosphériques et l'établissement de plans d'adaptation et de transition, en déclinaison de la politique climat • Sur les activités fournisseurs et sous-traitants, avec le déploiement du <i>hub</i> e-conformité fournisseurs à toutes les catégories d'achat et le renforcement du dispositif de maîtrise des risques par catégorie d'achat

(1) Non-respect des droits humains et libertés fondamentales, de la santé-sécurité ou de l'environnement par les fournisseurs et sous-traitants de rang 1.

4.4 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Dans le cours normal de ses activités, le groupe La Poste est impliqué dans un certain nombre de procédures arbitrales, judiciaires ou administratives. Ces litiges sont de natures diverses et peuvent être localisés dans différentes filiales du groupe.

Les charges pouvant résulter de ces procédures ne sont provisionnées que lorsqu'elles sont probables et que leur montant peut être, soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable. Dans ce dernier cas, le montant provisionné correspond à la meilleure estimation de la direction du groupe. Les provisions pour risques et charges enregistrées au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels le groupe est impliqué s'élèvent à 330 millions d'euros au 31 décembre 2024 (vs 371 millions d'euros au 31 décembre 2023).

Les litiges significatifs dans lesquels est impliquée la Société sont les suivants.

Droit de la concurrence

- Par lettre enregistrée le 21 novembre 2018, l'Autorité de la concurrence a été saisie de pratiques mises en œuvre dans le secteur du service postal. L'Autorité de la concurrence dans une décision 21-D-22 du 15 septembre 2021 a jugé la saisine irrecevable. Le 6 juillet 2023, la Cour d'appel de Paris a confirmé cette décision. Un pourvoi en cassation est actuellement pendant.
- Par courriel du 16 février 2024 des services de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), La Poste a été informée de l'ouverture d'une enquête dans le secteur des services à la personne. Cette affaire est en cours d'instruction par les services de la DGCCRF.

- Par courriel du 4 avril 2024 de l'Autorité de la concurrence, La Poste a été informée d'une saisine dans le secteur de la livraison de colis à domicile. Cette affaire est en cours d'instruction par les services de l'Autorité de la concurrence.
- Par courriel du 5 novembre 2024 de l'Autorité de la concurrence, Dicaposte a été informée d'une saisine relative à des pratiques mises en œuvre dans les secteurs de l'ingénierie et du conseil en technologies, ainsi que des services informatiques. Cette affaire est en cours d'instruction par les services de l'Autorité de la concurrence.

Autre

- La société italienne BRT fait l'objet d'une procédure judiciaire concernant des questions fiscales et sociales liées à la sous-traitance de services, relative à des événements antérieurs à la prise de contrôle de la société par Geopost. Le groupe coopère pleinement avec les autorités italiennes et a mis en place un plan de remédiation.

À ce jour, à la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, administrative, judiciaire ou d'arbitrage, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du groupe.

4.5 ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES

Le groupe estime bénéficier de couvertures d'assurance raisonnables et suffisantes.

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

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

- assurance en priorité du risque d'intensité : le risque de fréquence, dont le coût de l'assurance serait trop élevé, est conservé (franchise, conservation ou rétention), en veillant à une cohérence avec les capacités financières des entités assurées (maison mère et filiales).

Assurances de dommages	Programme comprenant une police dite « dommages aux biens et pertes d'exploitation », qui couvre tous les biens meubles et immeubles (sauf exclusions expressément prévues au contrat).
Assurances cyber	Police d'assurance, accessible à la maison mère et aux filiales sous contrôle majoritaire.
Assurance du parc automobile	<ul style="list-style-type: none"> • Montage d'assurance spécifique mis en place par La Poste SA compte tenu de l'importance de la flotte utilisée : les véhicules de service (thermiques et électriques) sont couverts au tiers uniquement, avec une franchise élevée. • Garantie « tous risques » pour les véhicules de fonction, souscrite pour La Poste SA et la plupart des filiales du groupe. • Garantie « auto-mission » au profit des collaborateurs utilisant leurs véhicules personnels à des fins professionnelles. • Contrat assistance mis à la disposition des filiales qui le souhaitent.
Assurance en matière de responsabilité civile (RC)	Couverture de la responsabilité civile de La Poste et de ses filiales françaises et étrangères avec des franchises adaptées en fonction de la nature du risque et des bénéficiaires.
Autres assurances	
Assurance de transport	<ul style="list-style-type: none"> • Police d'assurance couvrant les responsabilités et dommages en cours de transport, composée de deux contrats dédiés : <ul style="list-style-type: none"> • aux activités soumises à la réglementation postale française ; • aux activités non soumises à la réglementation postale.
Assurance en matière de construction	<ul style="list-style-type: none"> • Polices de construction destinées à garantir automatiquement toute opération jusqu'à un plafond, souscrites par le groupe en sa qualité de maître d'ouvrage.
Assurance des manifestations et expositions	<ul style="list-style-type: none"> • Assurance obligatoire couvrant la responsabilité civile du groupe en ses qualités d'organisateur et de participant.

Le dispositif de couverture par les assurances a été complété le 1^{er} mars 2024 via la création d'une nouvelle filiale de La Poste SA dénommée Assuraposte Ré. Cette dernière est la captive de réassurance du groupe.

La Poste dispose ainsi d'un outil de financement des risques lui permettant d'assurer la gestion et la couverture de ses risques dans les meilleures conditions sur le long terme.

Cette captive permet au groupe de transférer la charge de ces sinistres au marché traditionnel de l'assurance après une rétention plus importante et ainsi optimiser les primes d'assurances.



5

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1	STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE GOUVERNANCE	334	5.3	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX	363
5.1.1	Conseil d'administration	334	5.3.1	Rémunération globale du Président-directeur général	363
5.1.2	Comité de mission	354	5.3.2	Rémunération globale des administrateurs	364
5.1.3	Présidence du Conseil d'administration - Direction générale	355	5.3.3	Informations complémentaires	365
5.1.4	Comité exécutif	355	5.3.4	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	366
5.2	CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	361			

5.1 STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE GOUVERNANCE

Les organes de gouvernance sont également présentés de façon synthétique dans le Rapport intégré, section « Une gouvernance stable et ouverte », situé au début du présent document.

5.1.1 Conseil d'administration

Composition

En conformité avec l'article 10 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service de La Poste et à France Télécom modifiée par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite loi PACTE), le Conseil d'administration de La Poste comprend depuis le 4 mars 2020 :

- 11 administrateurs désignés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts : Marie-Pierre de Bailliencourt, Corinne Lejbowicz, Philippe Lemoine, Éric Lombard⁽¹⁾, Françoise Malrieu, Olivier Mareuse, Catherine Mayenobe, Antoine Saintoyant, Olivier Sichel, Nathalie Tubiana, Claire Waysand ;
- 1 administrateur représentant de l'État nommé dans les conditions prévues à l'article 4 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique : Guillemette Kreis ;
- 2 administrateurs désignés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État sur le fondement de l'article 6 de l'ordonnance 2014-948, dont le Président-directeur général : Franck Gervais, Philippe Wahl ;
- 7 administrateurs représentant les salariés : Irène Baudry, Stéphane Chevet, Ruben Da Rocha, Isabelle Fleurence, Franck Haspot, Sylvie Joseph et Hugo Reis ;

- 3 censeurs représentant des usagers des services publics, ainsi que les communes et leurs groupements, nommés par décret du ministre de l'Économie, participent aux réunions du Conseil d'administration sans voix délibérative : Guylaine Brohan, Marielle Muret-Baudoin et Patrick Molinoz.

Le commissaire du gouvernement, Thomas Courbe, et le chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de La Poste, Emmanuel Charron, assistent également aux séances du Conseil d'administration, sans voix délibérative.

La durée du mandat des membres du Conseil d'administration est de cinq ans. En cas de vacance du siège d'un membre du Conseil d'administration pour quelque cause que ce soit, son remplaçant n'exerce son mandat que pour la durée restant à courir jusqu'au renouvellement de la totalité du Conseil.

Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes

La Poste respecte la proportion de membres de chaque sexe dans le Conseil d'administration fixée par l'article L. 225-18-1 du Code de commerce. À ce jour, le Conseil d'administration comprend (avec les censeurs) 12 femmes et 12 hommes.

Les administrateurs de La Poste sont tous de nationalité française.

Compétences des administrateurs

EXPERTISES FONCTIONNELLES

5
RH/Relations sociales

8
Innovation/Technologie

5
Commerce/Marketing/Relations clients

6
RSE/Développement durable

6
Juridique/Conformité/Gouvernance/Éthique

7
Environnement/Réglementation/Régulation

2
Industrie/Production/Chaîne d'approvisionnement

13
Direction Générale

6
M&A/Relations Investisseurs

9
Finance/Audit/Comptabilité/Risques

(1) Jusqu'au 23 décembre 2024.

Composition du Conseil d'administration et des Comités spécialisés au 31 décembre 2024

						Comités spécialisés				
Parité	Nommé par	Âge ^(a)	Date de nomination	Date de fin de mandat	Comité d'audit (CAU)	Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance (CNRG)	Comité de la stratégie et des investissements (CSI)	Comité qualité et développement durable (CQDR)	Comité des missions de service public (CMSP)	
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION										
Philippe Wahl	M	Assemblée Générale	69	04/03/2020	30/06/2025					
ADMINISTRATEURS										
Irène Baudry	F	Élue par le personnel	49	21/01/2021	20/01/2026		■	■	■	
Stéphane Chevet	M	Élu par le personnel	50	21/01/2021	20/01/2026	■			■	
Ruben da Rocha	M	Élu par le personnel	51	13/07/2023	20/01/2026			■		
Marie-Pierre de Baillencourt	F	Assemblée Générale	55	04/03/2020	30/06/2025			●		
Isabelle Fleurence	F	Élue par le personnel	61	21/01/2021	20/01/2026			■	■	
Franck Gervais	M	Assemblée Générale	48	04/03/2020	30/06/2025				■	
Franck Haspot	M	Élu par le personnel	58	30/01/2021	20/01/2026	■			●	
Sylvie Joseph	F	Élue par le personnel	64	21/01/2021	20/01/2026			■		
Guillemette Kreis	F	Décret	44	06/07/2024	30/06/2025	●	■	■		
Corinne Lejbowicz	F	Assemblée Générale	65	04/03/2020	30/06/2025			■		
Philippe Lemoine	M	Assemblée Générale	76	04/03/2020	30/06/2025		●		■	
Éric Lombard	M	Assemblée Générale	67	04/03/2020	23/12/2024					
Françoise Malrieu	F	Assemblée Générale	79	04/03/2020	30/06/2025			●		
Olivier Mareuse	M	Assemblée Générale	62	04/03/2020	30/06/2025	■				
Catherine Mayenobe	F	Assemblée Générale	61	04/03/2020	30/06/2025				■	
Hugo Reis	M	Élu par le personnel	53	21/01/2021	20/01/2026			■		
Antoine Saintoyant	M	Assemblée Générale	48	27/01/2021	30/06/2025			■		
Olivier Sichel	M	Assemblée Générale	58	04/03/2020	30/06/2025					
Nathalie Tubiana	F	Assemblée Générale	58	23/02/2023	30/06/2025	■			■	
Claire Waysand	F	Assemblée Générale	56	04/03/2020	30/06/2025					
CENSEURS										
Guylaine Brohan	F	Décret	68	26/10/2022	-				■	
Patrick Molinoz	M	Décret	55	08/04/2022	-				■	
Marielle Muret-Baudoin	F	Décret	55	02/04/2025	-				■	

(a) Âge à la date de publication du document.

● Président du Comité

■ Membre du Comité

Renseignements personnels relatifs aux membres du Conseil d'administration

Les mini-CV ci-après indiquent les noms des membres du Conseil d'administration, leur date de naissance, les fonctions principales exercées au sein ou en dehors de La Poste, ainsi que les mandats arrivés à terme exercés en dehors de La Poste au cours des cinq dernières années, tel que requis par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.



Date de naissance :
11/03/1956

Adresse professionnelle :
La Poste
9, rue du Colonel-
Pierre-Avia
Case postale A701
75757 Paris Cedex 15

Participation en 2024 :
• CA : 100%

PHILIPPE WAHL

Président du Conseil d'administration

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'IEP de Paris, ancien élève de l'ENA, titulaire d'un DEA en sciences économiques. Il débute sa carrière comme auditeur et maître des requêtes au Conseil d'État. Chargé de mission auprès du Président de la Commission des opérations de Bourse (1986), il rejoint en 1989 le cabinet du Premier ministre, en tant que conseiller technique chargé des affaires économiques et financières. Conseiller du Président de la Compagnie Bancaire (1991), puis Directeur général adjoint (1994), il est nommé en 1997 Responsable des services financiers spécialisés de Paribas. En 1999, il devient Directeur général de la Caisse nationale des Caisses d'Épargne.

À ce titre, il a été membre du Conseil de surveillance de CDC Ixis et de celui de CNP Assurances. Nommé Directeur général de Havas en 2005, il devient Vice-Président du groupe Bolloré en 2006. Après avoir intégré en 2007 Royal Bank of Scotland comme Directeur général France, il est nommé Directeur général France, Belgique et Luxembourg en 2008, avant d'être nommé Président du Directoire de La Banque Postale et Directeur général adjoint du groupe La Poste en janvier 2011. En septembre 2013, il devient Président-directeur général du groupe La Poste et en octobre de la même année, Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Geopost
- Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale
- Représentant permanent de La Poste, administrateur de Poste Immo
- Administrateur de CNP Assurances
- Membre du Conseil d'administration de CNP Assurances Holding SA

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Sopassure



Date de naissance :
06/05/1976

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil
d'administration
Case postale A702
9, rue du Colonel-
Pierre-Avia
75757 Paris Cedex 15
Parrainé par la CGT

Participation en 2024 :
• CA : 85,7%
• Comités spécialisés :
• CNRG : 100%
• CSI : 83%
• CMSP : 75%

IRÈNE BAUDRY

Administratrice

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Titulaire d'une maîtrise en droit des affaires et d'un master 2 de droit social, elle est entrée dans la vie active en 1999 en travaillant dans différents secteurs d'activité, avant d'occuper entre 2002 et 2016 des responsabilités (droit, contrôle interne, conformité) dans des groupes de gestion d'actifs : CDC Ixis Asset Management, AGF Asset Management, La Banque Postale Asset Management.

En 2016, elle rejoint La Banque Postale, en qualité de Juriste veille réglementaire. Engagée à la CGT, elle a été élue à différentes fonctions de représentation du personnel (membre du Comité social d'entreprise, membre du CHSCT, déléguée syndicale).

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant



Date de naissance :
13/06/1975

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil
d'administration
Case postale A702
9, rue du Colonel-
Pierre-Avia
75757 Paris Cedex 15
Parrainé par la CFDT

Participation en 2024 :

- CA : 100%
- Comités spécialisés :
 - CAU : 100%
 - CMSP : 100%

STÉPHANE CHEVET

Administrateur

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après un début de carrière chez Fortis, puis cinq années comme assistant parlementaire, Stéphane Chevet a rejoint les équipes commerciales bancaires de La Poste en 2005. Stéphane Chevet a été Secrétaire national de la Fédération CFDT-F3C pendant plusieurs années.

Il est porte-parole de sa Fédération auprès de la Commission européenne sur le projet « Évolution du secteur postes et logistique à l'horizon 2030 » et Président de UNION, première plateforme de construction de droits et de services mutualisés à l'attention des indépendants.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant



Date de naissance :
13/06/1974

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil
d'administration
Case postale A702
9, rue du Colonel-
Pierre-Avia
75757 Paris Cedex 15
Parrainé par la CGC

Participation en 2024 :

- CA : 85,7%
- Comité spécialisé :
 - CSI : 100%

RUBEN DA ROCHA

Administrateur

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Titulaire d'une maîtrise en commerce international, puis d'un master 2 en management de la distribution et du e-commerce (Lille 2, 2008), Ruben Da Rocha débute sa carrière professionnelle au sein du groupe ADECCO en qualité de Directeur d'agence de 1999 à 2004.

Il rejoint ensuite La Poste en 2004 en tant que responsable de l'animation commerciale des services financiers à la direction du Réseau La Poste de l'Essonne. Puis de 2006 à 2009, il exerce le métier de Directeur d'établissements au sein du Réseau La Poste. Chef de projet à la direction appui soutien territorial de Saint-Quentin-en-Yvelines (2009 à 2012), il devient Directeur des projets, de la qualité et de la performance économique à la direction du Réseau La Poste Île-de-France Sud (2012 à 2017).

Depuis 2017, Ruben Da Rocha est référent national aux instances de dialogue social de la branche Grand Public et Numérique, de La Banque Postale et de La Banque des Pros pour le compte de la Confédération Générale des Cadres groupe La Poste.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant



Date de naissance :
06/02/1970

Adresse professionnelle :
NA

Participation en 2024 :

- CA : 100%
- Comité spécialisé :
- CQDD : 100%

MARIE-PIERRE DE BAILLIENCOURT

Administratrice

Présidente du Comité qualité et développement durable

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Titulaire d'un doctorat de géopolitique (Sorbonne) et diplômée en affaires internationales (Johns Hopkins University), Marie-Pierre de Baillencourt a débuté sa carrière à l'ONU en tant que sherpa du secrétaire général (1995-1997). Elle travaille ensuite chez Rexel, filiale du groupe PPR, où elle est chargée du développement international. Elle rejoint en 2001 le cabinet de conseil McKinsey (stratégie et high-tech), puis Dassault Systèmes en 2004 comme Vice-Présidente Industries. En 2012, elle rejoint Bull en tant que Directrice générale adjointe, en charge de la transformation du groupe, puis Naval Group en 2015 comme Directrice générale adjointe, jusqu'en juillet 2017. Depuis 2021, elle est Directrice générale de l'Institut Montaigne.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Gérante de MPBC Conseil
- Administratrice d'Exclusive Networks^(a)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administratrice de RUAG, groupe suisse
- Administratrice de Gaztransports et Technigaz
- Directrice générale adjointe Développement DCNS Group
- Présidente du Conseil d'administration de DCNS Australia
- Membre du Conseil de surveillance et des Comités spécialisés du Conseil de surveillance de La Banque Postale
- Présidente du Conseil d'administration de DCNS Malaysia
- Administratrice de Comgest

(a) Société cotée.



Date de naissance :
11/09/1964

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil d'administration
Case postale A702
9, rue du Colonel-Pierre-Avia
75757 Paris Cedex 15
Parrainée par FO

Participation en 2024 :

- CA : 100%
- Comités spécialisés :
- CSI : 100%
- CQDD : 100%

ISABELLE FLEURENCE

Administratrice

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Débutant sa carrière aux Télécoms à Mulhouse en 1983, comme Opératrice au centre de renseignements téléphoniques, elle devient ensuite Conseillère commerciale en agence commerciale jusqu'en 1993, puis Conseillère financière jusqu'en 1997. Elle est ensuite Chef d'établissement à Strasbourg jusqu'en 2005, avant de devenir encadrant à la plateforme de préparation et de distribution du courrier de Strasbourg Nord. Elle est ensuite nommée au centre financier de Strasbourg, puis devient Chargée de projet à la direction commerciale bancaire jusqu'en 2014. Elle est aujourd'hui Directrice adjointe en centre d'affaires à la direction des entreprises et des territoires. Elle est élue Secrétaire de l'Union régionale de l'Est en 1983. Responsable du secteur Poste à la Fédération FO-COM à deux reprises (2010-2012 et 2017-2019), elle a également été responsable du secteur bancaire et du secteur international de 2012 à 2017. De 2015 à 2019, elle est secrétaire générale de FO-COM. Depuis 2011, elle est élue au Comité directeur Post & Logistics à l'UNI Global Union et devient membre du dialogue social européen. Elle est membre titulaire au Comité de dialogue social et stratégique du groupe La Poste.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Administratrice de La Mutuelle Générale

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant



Date de naissance :
17/12/1976

Adresse professionnelle :
Groupe
Pierre & Vacances-
Center Parcs
11, rue de Cambrai
75947 Paris

Participation en 2024 :

- CA : 85,7%
- Comités spécialisés :
 - CQDD : 100%
 - CMSP : 100%

FRANCK GERVAIS

Administrateur
Président du Comité des missions de service public

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Ancien élève de l'École polytechnique et ingénieur du Corps des ponts, Franck Gervais a débuté sa carrière en 2001 au sein de la Direction départementale de l'équipement des Alpes-Maritimes en tant que Chef du service des bases aériennes. En 2004, il est nommé Conseiller du ministre de l'Équipement, des Transports et du Tourisme. Il rejoint la SNCF en 2006 en tant que Directeur du cabinet du Président, puis prend la direction de la ligne H du Transilien. Directeur général de Thalys de 2011 à 2014, il mène la transformation de Thalys en entreprise ferroviaire de plein exercice, avant d'être nommé Directeur général de Voyages-sncf.com de 2014 à 2017 où il porte notamment les chantiers clés de l'amélioration de l'expérience clients et de l'internationalisation de ce groupe. Il rejoint le Comité exécutif d'Accor en novembre 2017 et exerce les fonctions de Directeur général Europe jusqu'en septembre 2020. Le 7 janvier 2021, il est nommé Directeur général de Pierre & Vacances-Center Parcs.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Directeur général de Pierre & Vacances-Center Parcs^(a)
- Administrateur de PV Holding et PV Distribution
- Administrateur d'Adagio
- Administrateur de Fimalac

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Groupe Lucien Barrière : représentant permanent de la société Groupe Marc de Lacharrière, administrateur.

(a) Société cotée.



Date de naissance :
09/10/1967

Adresse professionnelle :
Secrétariat du Conseil
d'administration
Case postale A702
9, rue du Colonel-
Pierre-Àvia
75757 Paris Cedex 15
Parrainé par la CGT

Participation en 2024 :

- CA : 85,7%
- Comité spécialisé :
 - CAU : 100%

FRANCK HASPOT

Administrateur

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Lauréat du concours de préposé en 1989 passé à Vannes, il est affecté à Courbevoie en janvier 1991 à la distribution, puis au service collecte/colis jusqu'en 1995. Il devient alors permanent au syndicat départemental de la CGT et milite parallèlement au sein de la fédération CGT FAPT et dans des structures interprofessionnelles où il occupe différentes fonctions.

Depuis 2005, il est mandaté par l'Union départementale CGT 92 en tant qu'administrateur de la Caisse d'allocations familiales du département des Hauts-de-Seine où il a été élu 2^e Vice-Président.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant



Date de naissance :
22/07/1961

Adresse professionnelle :
Branche Numérique
Case postale B603
9, rue du Colonel-
Pierre-Avia
75757 Paris Cedex 15
Parrainée par CFDT

Participation en 2024 :

- CA : 100 %
- Comités spécialisés :
 - CSI : 100 %
 - CQDD : 100 %

SYLVIE JOSEPH

Administratrice

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée de Neoma, Sylvie Joseph débute sa carrière en 1983 dans la communication où elle travaille pendant huit ans pour Havas, Publicis et Ouest France. Après avoir créé D&J en 1992, société de conseil marketing, elle rejoint le groupe Carrefour en janvier 1999 comme Directrice marketing client et communication en Europe, puis pour les hypermarchés français. En septembre 2003, elle devient Directrice marketing clients, concept de vente, communication de Conforama.

Présidente du pôle Solutions de HighCo en septembre 2005, elle est nommée Directrice adjointe du marketing de la branche Réseau du groupe La Poste en octobre 2008. Occupant les fonctions de Directrice marketing de la branche Services-Courrier-Colis à partir de janvier 2010, elle devient Directrice du programme de transformation interne à la branche Numérique de juillet 2013 à juillet 2018. Depuis juillet 2018, Sylvie Joseph est Secrétaire fédérale de la Fédération conseil, communication et culture de la CFDT en charge de la transformation numérique de la fédération et de l'animation de l'Union fédérale des cadres.

Sylvie Joseph est titulaire du certificat d'administrateur de société de l'IFA/Sciences-Po.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Administratrice d'Alcyon
- Membre du directoire de l'École supérieure de commerce de Rennes

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administratrice d'Uzer
- Membre du Conseil de surveillance de Co-Spirit



Date de naissance :
13 mai 1978

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

MARIANNE KERMOAL-BERTHOMÉ

Administratrice^(a)

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Marianne Kermoal-Berthomé est Directrice des politiques sociales à la Caisse des Dépôts et membre du comité exécutif depuis novembre 2023. La Direction des politiques sociales assure la gestion de régimes de retraite publics, de dispositifs en faveur de la formation professionnelle tel que le compte personnel de formation, de dispositifs en matière de santé, handicap et vieillissement.

Marianne Kermoal-Berthomé est administratrice de l'État, diplômée de Sciences Po Paris, de l'Université de Louvain et de l'ENA.

Elle a occupé plusieurs postes à responsabilité dans les ministères sociaux : à la Direction de la Sécurité sociale et à la délégation générale à l'emploi et la formation professionnelle. Elle a été Directrice des finances et de l'immobilier de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris. Elle a également été conseillère en cabinets ministériels : auprès du ministre des comptes publics puis ministre du travail (2008-2010) puis récemment cheffe du pôle social de la Première ministre, Elisabeth Borne (2022-2023).

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Membre du Comité exécutif de la Caisse des Dépôts
- Administratrice du groupement d'intérêt public Union Retraite
- Administratrice du groupement d'intérêt public Modernisation des déclarations sociales
- Membre du Conseil de direction du groupement d'intérêt économique Informatique CDC
- Administratrice de la Fondation Partage & Vie
- Administratrice d'AP-HP International
- membre du Comité stratégique mécénat GHU Paris psychiatrie et neuroscience

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

(a) Nommée le 27 février 2025.



Date de naissance :
18/08/1980

Adresse professionnelle :
MINEFI-APE
139, rue de Bercy
Paris 12

Participation en 2024 :

- CA : 100%
- Comités spécialisés :
 - CAU : 100%
 - CSI : 100%
 - CNRG : 100%

GUILLEMETTE KREIS

Administratrice^(a)
Présidente du Comité d'audit

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Ancienne élève de l'Université Paris-I (DEA d'économie) et de HEC (1999-2003), Guillemette Kreis a été successivement chargée de mission au bureau du budget du ministère de la Culture (2004-2006), puis au sein des Services du Premier ministre, à la direction du développement des médias, chargée de la tutelle de l'audiovisuel public, chargée de mission auprès du CEO de Fremantle, groupe Bertelsmann (2008-2013), Directrice de la stratégie et du développement de ITV plc à Londres (2013-2017), Vice-Présidente exécutive du groupe All3Media, à Londres (2017-2024). Elle est, depuis juin 2024, Directrice de participations au sein de l'Agence des Participations de l'État.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Administratrice de Bpifrance Participations et Bpifrance Investissements
- Membre du Conseil de surveillance d'Arte France
- Administratrice de France Télévision
- Administratrice d'Alcatel Submarine Networks

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

(a) Nommée par arrêté du 1^{er} juillet 2024.



Date de naissance :
17/04/1960

Adresse professionnelle :
NA

Participation en 2024 :

- CA : 85,7%
- Comité spécialisé :
 - CSI : 83%

CORINNE LEJBOWICZ

Administratrice

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Corinne Lejbowicz est diplômée de l'ESCP Europe et de l'IEP de Paris. Elle débute sa carrière en 1986, en tant que Responsable marketing et exportation chez Nemo, start-up de mobilier design. De 1987 à 1994, elle occupe des fonctions commerciales puis de Directeur général chez TBWA. En 1994, elle rejoint Infogrammes et participe au lancement des premiers partenariats avec des éditeurs de contenu et des e-commerçants. De 1996 à 1998, elle devient Directrice du projet d'accès internet haut débit chez Numéricable. En 1998, elle est nommée Directrice de la stratégie et des nouveaux projets de la filiale AOL France. Elle prend la responsabilité de Directrice marketing stratégique du pôle internet de la holding du groupe Vivendi. En 2005, elle rejoint le premier opérateur français indépendant de moteurs de recherche, de comparateurs et de guides de shopping en ligne : Leguide.com. D'abord en tant que Directrice déléguée, puis comme Directrice générale et enfin comme Présidente-directrice générale de la société de 2007 à 2012. Depuis juillet 2015, elle est Directrice générale de PrestaShop. Corinne Lejbowicz est aussi mentor au Moovjee, association en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes, depuis 2011.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Administratrice de la Française des Jeux^(a)
- Administratrice de Bird Office
- Administratrice de Transdev

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administratrice de Lengow
- Administratrice d'Agriconomie
- Administratrice de Qwant

(a) Société cotée.

**Date de naissance :**

03/11/1949

Adresse professionnelle :

Forum d'Action
Modernités
48, boulevard Voltaire
75011 Paris

Participation en 2024 :

- CA : 85,7%
- Comités spécialisés :
 - CNRG : 100%
 - CQDD : 100%

PHILIPPE LEMOINE

Administrateur

Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'IEP de Paris, Philippe Lemoine a commencé sa carrière comme ingénieur à l'INRIA, poursuivant parallèlement des travaux de sociologie à l'EHESS. En 1976, il participe à la rédaction du rapport Nora-Minc. En 1981, il est nommé Commissaire du gouvernement auprès de la CNIL (1982-1984). En 1982, il prend la responsabilité du programme « Technologie, emploi, travail ». Fin 1984, il rejoint le groupe Galeries Lafayette et est nommé, en 1998, co-Président du Directoire (1998-2005). De 1995 à 2014, il est également Président-directeur général du groupe LaSer et administrateur de GDF-Suez, BNP Paribas Personal Finance et Monoprix. Depuis 2014, il siège en tant que personnalité qualifiée à la CNIL, fonction qu'il avait déjà exercée de 1999 à 2009.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES**Mandats actuels**

- Membre du Conseil de surveillance de LBP Consumer Finance
- Co-Président du Conseil de surveillance de GS1 France
- Président du Board de Wynd-Anycommerce
- Membre du Conseil d'administration de Trévo
- Membre de l'Advisory Board de Tilder
- Membre de l'Advisory Board de Kyndryl

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- PDG de LaSer
- Président de la Société des Grands Magasins Galeries Lafayette

**Date de naissance :**

16/05/1958

Adresse professionnelle :

Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Participation en 2024 :

- CA : 71,4%
- Comité spécialisé :
 - CNRG : 66%

ÉRIC LOMBARDAdministrateur représentant permanent de la Caisse des Dépôts^(a)**BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Né le 16 mai 1958, diplômé d'HEC (1981), Éric Lombard a été successivement Conseiller technique au cabinet du porte-parole du gouvernement (1989-1991), Conseiller auprès du ministre délégué à la Justice (1991-1992), Conseiller auprès du ministre de l'Économie et des Finances (1992-1993), Responsable fusions et acquisitions dans le secteur banque et assurance de BNP Paribas (1993-1999), Responsable du Financial Institutions Group et membre du Comité de direction générale de la banque de financement et d'investissement de BNP Paribas (1999-2002), Responsable des relations entreprises et institutionnelles de BNP Paribas (2002-2004), Directeur général de BNP Paribas Cardif (2004-2006), Président-directeur général de BNP Paribas Cardif (2006-2013), Directeur général puis Président-directeur général de Generali France (2013-2017), Président du Conseil d'administration d'Europ assistance holding (2015-2017). Il a été nommé ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique le 23 décembre 2024.

Éric Lombard est par ailleurs représentant de la Caisse des Dépôts au Conseil de surveillance du fonds européen Marguerite et Président du Directoire du Fonds de réserves pour les retraites. Il est également administrateur du Musée d'Orsay et de l'Orangerie.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES**Mandats actuels**

- Président du Conseil d'administration de BPI France
- Président du Conseil d'administration du Théâtre des Champs-Élysées
- Président du Directoire du Fonds de réserves pour les retraites
- Membre du Conseil d'administration d'Euroclear

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur de CNP Assurances
- Président du Conseil de surveillance de CDC Habitat
- Représentant permanent de la Caisse des Dépôts au Conseil de surveillance de *European Fund for Energy Climate Change and Infrastructure* dit Fonds Marguerite
- Membre du Conseil d'administration de l'Établissement public du Musée du Louvre

(a) Jusqu'au 23 décembre 2024.



Date de naissance :
07/02/1946

**Adresse
professionnelle :**
NA

Participation en 2024 :

- CA : 100%
- Comité spécialisé :
 - CSI : 100%

FRANÇOISE MALRIEU

Administratrice

Présidente du Comité de la stratégie et des investissements

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée d'HEC et du Centre de formation à l'analyse financière (CFAF), Françoise Malrieu débute sa carrière à la BNP en 1969 comme Analyste financier. Vice-Présidente (1974) chargée du suivi de participations dans la banque d'affaires du groupe BNP, la Banexi, elle est nommée en 1979 adjointe au Directeur du département d'analyse financière, puis dirige ce département (1982). Elle est élue dans le même temps secrétaire générale, puis Vice-Présidente de la Société française des analystes financiers. Elle poursuit sa carrière dans le domaine des fusions-acquisitions chez Lazard Frères (1987-2001), où elle est nommée Directrice-Gérante, puis Associée-Gérante, et anime l'équipe de fusions-acquisitions, avant de rejoindre Deutsche Bank (2001-2003) en tant que *Managing Director* à Paris et à Londres, responsable de l'équipe de finance d'entreprise pour la France et banquier conseil, puis Aforge Finance, comme Associée-Gérante jusqu'en 2009. Françoise Malrieu est nommée administratrice (2008) puis Présidente du Conseil d'administration (2010) de la Société de financement de l'économie française. Au cours de l'année 2010, elle exerce la mission du Contrôleur délégué des rémunérations des professionnels de marché. Elle est depuis mai 2013 membre du Conseil d'administration de l'Institut français des administrateurs.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Présidente du Conseil d'administration de la Banque Lazard Frères
- Administratrice d'Arverne Group^(a)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administratrice d'ENGIE

(a) Société cotée.



Date de naissance :
24/10/1963

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Participation en 2024 :

- CA : 100%
- Comité spécialisé :
 - CAU : 80%

OLIVIER MAREUSE

Administrateur

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après avoir été Directeur technique et financier de la direction des assurances collectives de CNP Assurances de 1989 à 1990, il devient Chargé de mission auprès du Directeur général de CNP Assurances en 1991. Puis, en 1993, il est nommé Directeur de la stratégie, du contrôle de gestion et des relations avec les actionnaires, chargé de l'introduction en bourse de CNP Assurances. En 1998, il devient Directeur des investissements de CNP Assurances. De 2010 à 2016, Olivier Mareuse est Directeur des finances de la Caisse des Dépôts. Il est depuis septembre 2016 Directeur des fonds d'épargne à la Caisse des Dépôts et Directeur des gestions d'actifs depuis juin 2018. Il est également membre du Comité exécutif de la Caisse des Dépôts. Olivier Mareuse est par ailleurs administrateur de l'Association française des investisseurs institutionnels.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Représentant permanent de la Caisse des Dépôts au Conseil d'administration de l'Institut Finance Durable (IFD)
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de CDC Tech Premium
- Administrateur de la Société Forestière de la Caisse des Dépôts
- Représentant permanent de la Caisse des Dépôts au Conseil d'administration de CDC Investissement Immobilier (CDC II)
- Représentant permanent de la Caisse des Dépôts au Conseil d'administration de CDC Investissement Immobilier Interne (CDC III)
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de CDC Croissance
- Représentant permanent de la Caisse des Dépôts et Vice-Président du Conseil d'administration de l'Association française des investisseurs institutionnels (Af2i)
- Représentant permanent de la Caisse des Dépôts, membre et Président du Comité stratégique d'ISALT
- Administrateur d'Icade^(a)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur représentant permanent de la Caisse des Dépôts au Conseil d'administration de Veolia Environnement
- Administrateur et membre du Comité d'audit de CNP Assurances
- Administrateur de GRT Gaz

(a) Société cotée.



Date de naissance :
13/10/1964

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Participation en 2024 :

- CA : 100%
- Comité spécialisé :
- CMSP : 100%

CATHERINE MAYENOBE

Administratrice

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Ancienne élève de l'ENA (1990) et du *Program for Senior Managers in Government* de la Kennedy School-Harvard University (1993), Auditeur à la Cour des comptes, puis Chargée de mission auprès de ses premiers Présidents (1990-1996), Directrice administrative et financière, puis Directrice générale adjointe à la Compagnie nationale du Rhône (1996-2003). Conseiller référendaire à la Cour des comptes, rapporteur auprès de la Commission pour la transparence de la vie politique et rapporteur adjoint auprès de Conseil constitutionnel (2003-2007). Conseiller maître déléguée dans les fonctions de secrétaire générale de la Cour des comptes (2007-2011). À la Caisse des Dépôts, Directrice adjointe du développement territorial et du réseau et Directrice de la mission Programme d'investissements d'avenir et de la mission de préfiguration Paris Capitale Numérique (2011). Directrice de cabinet du Directeur général (2013). Secrétaire générale, membre du Comité exécutif depuis 2014 ; en charge de la coordination fonctionnelle de la direction des risques, de la direction du contrôle permanent et de la conformité, de la direction juridique et des services associés depuis 2018.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Administratrice de la Société Immobilière du Théâtre des Champs-Élysées
- Vice-Présidente du Conseil de surveillance de RTE
- Présidente du Conseil d'administration de la Cité de la Céramique de Sèvres et de Limoges

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administratrice de Bpifrance Investissement
- Administratrice de Bpifrance Participations



Date de naissance :
27/03/1972

Adresse professionnelle :
Centre financier
d'Orléans
La Poste
1, rue Édouard-Branly
45900 La Source Cedex 9
Parrainé par SUD

Participation en 2024 :

- CA : 100%
- Comité spécialisé :
- CSI : 100%

HUGO REIS

Administrateur

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après des études de chimie, Hugo Reis est embauché en 1996 aux Chèques postaux d'Orléans-La Source à l'atelier de saisie des chèques. Après de nombreux CDD dans des services différents du centre financier (tri nuit, atelier d'impression des carnets de chèques entre autres), il devient permanent syndical au centre financier d'Orléans entre 2000 à 2004.

Puis il réintègre des services clients pour l'accueil téléphonique et la vente de produits financiers. En 2008, il est nommé Secrétaire fédéral de SUD-PTT, où il s'occupe notamment des filiales de La Poste et des questions juridiques. Trésorier de la Fédération SUD-PTT de 2016 à 2018, il réintègre à temps partiel le centre financier en tant que Chargé de clientèle à la direction commerciale du centre financier d'Orléans à partir de septembre 2018.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

Néant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant



Date de naissance :
28/08/1977

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Participation en 2024 :

- CA : 100%
- Comité spécialisé :
- CSI : 50%

ANTOINE SAINTOYANT

Administrateur

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Depuis septembre 2020, Antoine Saintoyant est Directeur des participations stratégiques de la Caisse des Dépôts et membre de son Comité exécutif. Diplômé de l'ENA et de l'IEP de Paris, Antoine Saintoyant débute sa carrière en 2003 au ministère de l'Économie et des Finances à la Direction générale du Trésor. De 2007 à 2009, il est Conseiller en charge des services financiers à la représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne (Bruxelles) avant de regagner la Direction générale du Trésor en tant que Chef du bureau des affaires bancaires puis Sous-Directeur banques et financements d'intérêt général.

Entre 2012 et 2016, Antoine Saintoyant a également exercé la fonction de Directeur de participations au sein de l'Agence des participations de l'État, en charge des services (Orange, La Poste, Bpifrance, FDJ). De mai 2017 à juillet 2020, il a été conseiller et chef du pôle Économie, Finances, Industrie au sein du cabinet du Premier ministre, Édouard Philippe.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Administrateur de BPI France
- Administrateur d'EGIS
- Membre du Conseil de surveillance de CDC Habitat
- Membre du Conseil de surveillance de La Banque Postale
- Administrateur d'Icade^(a)
- Administrateur de Suez
- Administrateur de la Compagnie des Alpes^(a)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Bpifrance
- Administrateur de Bpifrance Investissement

(a) Société cotée.



Date de naissance :
02/03/1974

Adresse professionnelle :
Agence des participations de l'État
Ministère de l'Économie et des Finances
139, rue de Bercy
Teledoc 228
75572 Paris Cedex 12

Participation en 2024 :

- CA : 100%
- Comités spécialisés :
- CAU : 100%
- CNRG : 66%
- CSI : 83%

CHARLES SARRAZIN

Administrateur représentant de l'État
Président du Comité d'audit^(a)

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Né en 1974. Diplômé de l'École polytechnique (1997) et de l'IEP de Paris. Ancien élève de l'ENA. Conseiller de tribunal administratif et de Cour administrative (2003), puis Conseiller économique, adjoint au chef de bureau de la politique commerciale, de l'OMC et des accords commerciaux à la Direction générale du Trésor et de la politique économique (2005), il est ensuite Rapporteur puis secrétaire général adjoint au Comité interministériel de restructuration industrielle de juillet 2007 à janvier 2009. Chef du bureau « Financement du logement et d'activités d'intérêt général » à la Direction générale du Trésor en 2009, puis Conseiller pour l'économie, les finances et l'entreprise au cabinet du Premier ministre de janvier à mai 2012.

Chef du bureau Stabilité financière, normes comptables et gouvernance d'entreprise de la Direction générale du Trésor de juillet 2012 à décembre 2014, il est nommé en janvier 2015 Sous-Directeur Financement international des entreprises de la Direction générale du Trésor. En septembre 2017, il rejoint l'Agence des participations de l'État en qualité de Directeur de participations services et finances.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Administrateur de Bpifrance Participations et Bpifrance Investissements
- Membre du Conseil de surveillance d'Arte France
- Administrateur de France Télévisions
- Administrateur de la Française des Jeux^(b)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur de CNP Assurances
- Administrateur de Bpifrance SA

(a) Jusqu'au 25 juin 2024.

(b) Société cotée.



Date de naissance :
30/04/1967

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Participation en 2024 :
• CA : 71,4%

OLIVIER SICHEL

Administrateur

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Inspecteur des finances, il devient, en 1998, Directeur d'agence à France Télécom. En 2000, il prend la tête, en tant que Président-directeur général, d'alapage.com, société de commerce électronique et filiale de Wanadoo. Il assure ensuite l'intégration de Wanadoo à France Télécom, où il devient Directeur exécutif de la division Téléphone Fixe & internet Europe. Il quitte la société en 2006 après avoir lancé les offres *triple play* avec la Livebox et la VOIP. Il devient, en 2012, Président-directeur général du leader européen des guides de shopping *pure player* internet Leguide.com qu'il vend à Kelkoo en 2016. Il crée et préside la *Digital New Deal Foundation*, un *think-tank* dédié au numérique. En décembre 2017, Olivier Sichel est nommé Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts en charge de piloter la revue stratégique des filiales et participations financières. Il assure l'intérim en tant que Directeur général de la Caisse des Dépôts en remplacement d'Eric Lombard depuis le 24 décembre 2024.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Membre du Conseil de surveillance de CDC Habitat
- Administrateur Transdev Group
- Membre du Conseil de surveillance d'Euronext N.V.^(a)
- Membre du Comité stratégique de NumSpot (SAS)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur Bpifrance SA
- Administrateur CNP Assurances
- Membre du Conseil de surveillance de La Banque Postale
- Membre du *Board of Directors* Assia INC

(a) Société cotée.



Date de naissance :
24/10/1967

Adresse professionnelle :
Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75356 Paris 07 SP

Participation en 2024 :
• CA : 100%
• Comités spécialisés :
• CAU : 90%
• CQDD : 66%

NATHALIE TUBIANA

Administratrice

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Nathalie Tubiana, diplômée de l'École supérieure de gestion de Paris et titulaire d'un MBA (HEC) a été successivement responsable de la comptabilité analytique au sein d'une industrie de métallurgie de métaux précieux (1991-1997), puis responsable du contrôle de gestion des partenariats de CNP Assurances (1998-2005) ; elle est ensuite devenue responsable de la planification stratégique du groupe CNP Assurances (2005-2009), responsable du programme RSE de la Caisse des Dépôts (2009-2010), secrétaire générale de la direction des fonds d'épargne de la Caisse des Dépôts (2010-2014), Directrice du budget et de la performance économique et immobilière (2015-2018), Directrice des finances de la Banque des Territoires (Caisse des Dépôts), Directrice des risques du groupe Caisse des Dépôts (2020-2023), Directrice des finances et de la politique durable depuis le 1^{er} février 2023. Elle est membre du Comité exécutif du groupe Caisse des Dépôts depuis 2020.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES

Mandats actuels

- Membre du Conseil d'administration de Bpifrance
- Membre du Conseil d'administration de I4CE
- Présidente de CDC Développement solidaire, association du groupe Caisse des Dépôts

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Conseil d'administration de l'AFD
- Conseil d'administration de CDC Habitat
- Conseil d'administration de la SCET
- Présidente de Novethic

**Date de naissance :**

04/07/1969

Adresse professionnelle :

Engie
1, place Samuel-de-Champlain
Faubourg de l'Arche
92930 Paris La Défense
Cedex

Participation en 2024 :

- CA : 71,4%

CLAIRE WAYSAND

Administratrice

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Claire Waysand (X-ENSAE) est docteur en sciences économiques. Elle est depuis octobre 2019 Directrice générale adjointe et Secrétaire générale d'Engie. Inspectrice générale des finances depuis 2016, administratrice de Radio-France (2017-2019), elle avait été auparavant Directrice de cabinet de Michel Sapin, ministre des Finances et des Comptes publics (2014-2016), Directrice adjointe du cabinet de Jean-Marc Ayrault, Premier ministre et Directrice générale adjointe du Trésor.

LISTE DES AUTRES MANDATS ET FONCTIONS DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES OU ÉTRANGÈRES**Mandats actuels**

- Directrice générale adjointe d'Engie^(a)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

(a) Société cotée.

**Date de naissance :**

12/07/1973

Adresse professionnelle :

Mairie de Châteauroux
1, place de la République
36000 Châteauroux

GIL AVÉROUSCenseur^(a)**BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Gil Avérous est maire de Châteauroux et Président de Châteauroux-Métropole depuis 2014. En 2021, il est élu Vice-Président du département de l'Indre. Impliqué dans les domaines liés aux collectivités territoriales, il est membre du Comité directeur de l'Association des maires de France, Vice-Président d'Intercommunalités de France et membre du Conseil d'administration de Villes de France et du Conseil d'administration de la Fédération nationale des centres de gestion. Attaché territorial, Gil Avérous fut Directeur de cabinet auprès du sénateur-maire de Châteauroux et Directeur général des services au sein de collectivités.

(a) Jusqu'au 1^{er} octobre 2024.**Date de naissance :**

30/10/1955

Adresse professionnelle :

Association
Familles Rurales
7, cité d'Antin
75009 Paris

GUYLAINE BROHAN

Censeur

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Comptable de profession, Guylaine Brohan a rejoint le mouvement Familles Rurales en 1988 en qualité de bénévole de son association locale en charge notamment du transport scolaire. En 1989, elle prend la présidence de l'association de Saint-Georges-de-Montaigu, intègre la fédération départementale de Vendée en 1993, la fédération régionale des Pays de la Loire en 2007 et accède à la présidence de la fédération départementale de Vendée en 2013. Nommée Trésorière de la Fédération nationale Familles Rurales en 2016, elle est élue Présidente du Conseil d'administration de Familles Rurales le 2 avril 2022. Guylaine Brohan a également été élue Conseillère municipale de sa commune de Montaigu-Vendée en 1995, puis réélue et nommée Maire-adjointe jusqu'en 2020.



Date de naissance :
14/01/1970

Adresse professionnelle :
Conseil régional
de Bourgogne-
Franche-Comté
17, boulevard Trémouille
31000 Dijon

PATRICK MOLINOZ

Censeur

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'IEP de Grenoble (1992), titulaire d'un DEA de sécurité internationale et de défense (Lyon-III, 1993) et d'un DEEA du Collège d'Europe de Bruges (1997). Auditeur IHEDN (2003). En poste comme Attaché linguistique au consulat général de France à Toronto, Responsable du projet de création du Lycée français (1994-1995) ; Responsable du développement international de la CCI de l'Essonne (1998-2000). Maire de Venarey-lès-Laumes (Côte-d'Or) depuis 2001. Vice-Président de l'Association des maires de France, Co-Président du groupe de travail Laïcité de l'AMF (2014-2020), Co-Président de la Commission numérique de l'AMF (depuis 2020). Président de la communauté de communes du Pays d'Alésia et de la Seine depuis 2004. Président du Pays de l'Auxois Morvan Côte d'Orien de 2008 à 2014 et de 2016 à ce jour. Membre du Conseil économique, social et environnemental (CESE) de 2015 à 2021. Conseiller général de la Côte-d'Or de 2001 à 2015. Vice-Président de la région Bourgogne-Franche-Comté, en charge de la transition numérique, de l'innovation, des politiques européennes, de l'action internationale et de l'export.



Date de naissance :
28/05/1969

Adresse professionnelle :
18, place de l'Hôtel
de Ville
35532 Noyal-sur-Vilaine

MARIELLE MURET-BAUDOIN

Censeur^(a)

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Titulaire d'une maîtrise de biochimie (Université de Rennes) et d'un DESS d'édition (Paris), Marielle Muret-Baudoin a travaillé pendant quinze ans comme responsable éditoriale, spécialement chargée des manuels scolaires, chez Hachette, Bordas et Nathan (1990-2005). Éluée conseillère municipale de Noyal-sur-Vilaine en 2008, elle devient maire de la commune en 2014. Depuis 2023, elle est aussi Présidente de l'Association des maires d'Ille-et-Vilaine.

(a) Nommée par décret du ministre de l'Économie, le 2 avril 2025.



Date de naissance :
03/10/1972

Adresse professionnelle :
Ministère de l'Économie
et des Finances
Direction générale
des entreprises
67, rue Barbès
BP 80001
94201 Ivry-sur-Seine
Cedex

THOMAS COURBE

Commissaire du gouvernement

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Ingénieur général de l'armement, il débute sa carrière en 1995 au ministère de la Défense comme responsable de programmes d'avions de combat en service puis chef de cabinet du Directeur des programmes aéronautiques. Il rejoint la Direction générale du Trésor en 2002 où il occupe successivement les fonctions d'Adjoint au chef du bureau Asie, Chef du bureau Afrique-Maghreb, Chef du bureau Affaires aéronautiques, militaires et navales, secrétaire général du Club de Paris et Sous-Directeur relations économiques bilatérales.

En 2010, il est nommé Directeur de cabinet du secrétaire d'État chargé du Commerce extérieur (Pierre Lellouche) et Directeur adjoint de cabinet des ministres de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (Christine Lagarde puis François Baroin). Il occupe les fonctions de secrétaire général de la Direction générale du Trésor en 2012, puis de Directeur général adjoint à partir de 2015. Il est Directeur général des entreprises depuis juillet 2018.

Thomas Courbe est officier de la Légion d'honneur et officier de l'Ordre national du Mérite.



EMMANUEL CHARRON

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

Date de naissance :

20/10/1962

Adresse professionnelle :

La Poste
9, rue du Colonel-
Pierre-Avia
Case postale A506
75757 Paris Cedex 15

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Élève-administrateur de la Ville de Paris à l'ENA (promotion Fernand-Braudel, 1985-1987), Chef des bureaux du budget des services sociaux et des transports parisiens (1987-1990), de la synthèse budgétaire (1990-1992) à la direction des finances et des affaires économiques (DFAE) de la Ville de Paris, secrétaire général adjoint de la ville de Nice (1992-1995), Sous-Directeur du contrôle de gestion (1996-1997), Sous-Directeur des finances (1997-2001), Directeur des finances et des affaires économiques (2001-2002) à la DFAE de la Ville de Paris, Inspecteur général de la Ville de Paris (2002), Conseiller technique au cabinet de Jean-Pierre Raffarin (Premier ministre) (2002-2005), Président de la Mission interministérielle aux rapatriés (MIR) (2005-2007), Contrôleur général économique et financier (2007-2010).

Membre de la mission du service du contrôle général économique et financier (CGEFI) Sécurité sociale et action sociale (2007-2010), puis de la mission financement de la Sécurité sociale et cohésion sociale, secrétaire général du Conseil de l'immobilier de l'État (2010), Chef de mission de contrôle économique et financier (depuis 2016), Commissaire du gouvernement auprès du Crédit foncier de France (2016-17) et auprès de Sociétés pour le financement de l'industrie cinématographique et audiovisuelle (SOFICA) (depuis 2017), Chef de la mission de contrôle des activités financières (depuis 2017).

Attributions du Conseil d'administration

Conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur et aux stipulations du contrat d'entreprise, et comme le précise son règlement intérieur disponible sur le site internet du groupe⁽¹⁾, le Conseil d'administration définit la politique générale et les orientations de l'activité de La Poste et de son groupe. Ce dernier comprend, au sens du présent règlement, les sociétés dont La Poste détient directement ou indirectement 50% ou plus du capital ou des droits de vote.

En particulier, il définit les orientations stratégiques, économiques, financières et technologiques de l'activité de La Poste et veille à leur mise en œuvre. Il est saisi de toute opération significative du groupe qui se situerait en dehors de la stratégie annoncée ou qui serait susceptible de l'affecter significativement ou de modifier de façon importante la structure financière ou les résultats du groupe.

Il peut se saisir de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le Conseil d'administration examine, en même temps que les projets de comptes annuels de La Poste et de comptes consolidés, les documents relatifs à la gestion prévisionnelle, les résultats concernant les objectifs fixés par le contrat d'entreprise entre l'État et La Poste et par la trajectoire stratégique du groupe. Le Président informe le Conseil du respect des objectifs fixés et présente le cas échéant des mesures appropriées destinées à réduire l'écart constaté ou attendu par rapport à ces objectifs. La trajectoire stratégique du groupe et de chacun de ses métiers, et le plan d'affaires pluriannuel, sont examinés au moins une fois par an par le Conseil d'administration. Il approuve également le plan d'affaires, le budget annuel du groupe, le plan de financement et la capacité distributive associés ainsi que les principaux objectifs de cadrage financier du groupe.

Le Conseil d'administration est informé par son Président trimestriellement du suivi de l'activité et des éléments clés de la performance opérationnelle du groupe. Il examine deux fois par an un rapport d'information sur les filiales principales. Pour chacune de ces filiales, le rapport expose les principaux faits marquants et indicateurs, notamment les principales acquisitions, cessions,

prises de participation ou opérations financières qui ne sont pas soumises à son autorisation préalable. Le Conseil d'administration est régulièrement tenu informé de la situation financière et des engagements présentant un caractère significatif, ainsi que des principales opérations de gestion de dette et de trésorerie, hors activités de La Banque Postale et de ses filiales consolidées.

Délégations accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration

Aucune délégation n'a été accordée par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital, par application des dispositions des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce.

Activité et évaluation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et au moins six fois par an. Il peut également se réunir si plus d'un tiers de ses membres le convoquent en indiquant l'ordre du jour.

Activité

En 2024, le Conseil d'administration s'est réuni à sept reprises. Le taux moyen de participation des administrateurs à ces séances a été de 92%.

Trois séminaires stratégiques d'une demi-journée ont également été organisés pendant l'année. À chaque fois que nécessaire ou souhaitable, des réunions de comités ont lieu avant la réunion du Conseil d'administration, pour préparer ses travaux et réflexions. En 2024, les cinq comités spécialisés ont tenu, en tout, 24 réunions⁽²⁾.

En 2024, outre les sujets récurrents (comptes annuels et semestriels, adoption du budget, définition de la feuille de route du Président, affectation du résultat, rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes, rapport RH annuel), le Conseil d'administration a délibéré sur plusieurs sujets importants, que l'on peut classer par thèmes.

(1) À l'adresse suivante : <https://www.lapostegroupe.com/fr/notre-gouvernance-le-conseil-d-administration>.

(2) Cf. infra informations plus détaillées dans le paragraphe dédié « Comités spécialisés du Conseil d'administration ».

Stratégie

Le Conseil d'administration a examiné comme chaque année un bilan d'exécution du plan stratégique (2021-2030) et a procédé à son actualisation, pour l'adapter aux circonstances économiques et géopolitiques. Il a adopté, dans ce cadre, une trajectoire financière actualisée, qui tient compte notamment du contexte inflationniste et des transformations de l'activité de transport et de livraison de colis aux niveaux européen et mondial : concurrence exacerbée, ralentissement de la croissance des volumes et développement de la livraison hors domicile. Le Conseil d'administration a en outre consacré ses travaux de réflexion stratégique à l'avenir des activités de santé du groupe et au modèle international de CNP Assurances.

Acquisitions et cessions

Le Conseil d'administration a examiné en 2024 la prise de participation de CNP Assurances dans la Mutuelle Générale, le projet de cession de l'opérateur virtuel de téléphonie La Poste Telecom à Bouygues Telecom, la cession des activités chypriotes de CNP Assurances et celle des sociétés KissKissBankBank et Lendopolis par La Banque Postale. Il est, en outre, revenu, comme chaque année, sur les principales acquisitions récentes, afin d'en examiner les conditions effectives de réalisation et leurs résultats économiques et financiers.

Missions de service public

Le Conseil d'administration a examiné la situation économique et financière des quatre missions de service public confiées par la loi à La Poste, au regard des compensations versées par l'État. Il a aussi examiné les propositions de La Poste pour optimiser les missions de service public, les propositions complémentaires par lesquelles La Poste pourrait contribuer à certaines politiques publiques et des propositions d'activités commerciales nouvelles à forte utilité sociale. Le conseil a acté la nécessité d'un plan de financement d'urgence pour les missions de service public en 2025, dont les coûts à la charge de La Poste font l'objet d'une compensation importante mais insuffisante de la part de l'État⁽¹⁾.

Responsabilité sociale et sociétale des entreprises

L'application de la directive européenne Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) et l'obligation pour le groupe La Poste de publier au titre de l'année 2024 le premier état de durabilité a fait l'objet d'exposés, d'examen et de discussions nourries au sein du Conseil d'administration en 2024. Le Conseil d'administration s'est attaché à ce que le processus de production de l'état de durabilité associe les divers comités spécialisés concernés (le Comité qualité et développement durable, le Comité d'audit et le Comité de la stratégie et des investissements). Le Conseil d'administration a souligné que l'ambition de la directive, qu'il reprend à son compte, est que les questions RSE deviennent un élément structurant de la stratégie. En outre, et en lien avec le point précédent, il a adopté pour la première fois, en même temps que le budget financier de la Société, un « budget carbone », qui décrit les efforts de réduction d'émissions de gaz à effet de serre prévus pour l'année 2025, ainsi que l'impact financier associé à

cette ambition sur la structure financière de la Société. Enfin, le Conseil d'administration a déterminé, comme chaque année, les objectifs du groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale, lors de la définition de la feuille de route du Président-directeur général, qui comprend plusieurs indicateurs liés :

- à la trajectoire d'émissions de gaz à effet de serre telle qu'approuvée par la SBTi⁽²⁾ ;
- à la mesure de la qualité de vie au travail ;
- à la notation extra-financière ;
- aux accidents du travail ; et
- à la formation des salariés.

Évaluation du fonctionnement

Depuis 2006, une fois par an, le Conseil d'administration consacre un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement interne, notamment au regard de son règlement intérieur, et de toute amélioration susceptible d'y être apportée.

Depuis 2010, le processus annuel d'évaluation est piloté par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, et son Président en présente une synthèse au Conseil, ainsi que des pistes d'amélioration. La Poste a en outre décidé de réaliser cette évaluation une fois tous les trois ans avec le concours d'un cabinet extérieur.

En 2024, le Conseil d'administration a fait appel au cabinet Ernst & Young pour réaliser une évaluation complète de son fonctionnement, appuyée sur des questionnaires remplis par les administrateurs et sur des entretiens approfondis avec chacun d'eux. Il est ressorti de cette évaluation un certain nombre de points forts : l'adéquation entre les thèmes couverts par le Conseil d'administration et les enjeux du groupe, la préparation approfondie des séances par les comités, la bonne qualité des comptes-rendus des comités, la liberté et la transparence dans les débats et la diversité des compétences des administrateurs.

Concernant les axes d'amélioration, on relève la durée excessive des séances, le caractère perfectible du programme de formation initiale et continue des administrateurs, ainsi que les délais de revue de la documentation. Un plan d'action a été adopté lors de la séance du 17 octobre 2024, visant notamment à renforcer le parcours d'intégration et de formation interne des administrateurs, à organiser de plus nombreuses visites de sites, à établir un tableau de synthèse annuel ou semestriel sur les filiales de second rang, à rajeunir et internationaliser la composition du Conseil d'administration. S'agissant de la formation initiale des administrateurs, elle sera organisée pour partie par l'Institut français des administrateurs (IFA), pour partie en interne par les diverses directions du groupe. Ces dernières délivreront une série de modules consacrés à l'histoire de La Poste, à la stratégie du groupe, à ses activités de Bancassurance, à ses activités internationales, à ses missions de service public et à leur financement, à sa comptabilité et à son engagement sociétal. La durée des séances, quant à elle, est apparue comme structurellement liée au grand nombre des administrateurs, qui n'est pas susceptible d'être réduit facilement puisqu'il est fixé par la loi.

(1) Cf. section 1.6 « Les missions de service public ».

(2) Terme défini dans le glossaire, situé en fin de document.

Comités spécialisés du Conseil d'administration

Pour l'exercice de ses missions, le Conseil d'administration s'est doté de cinq comités spécialisés chargés d'examiner et de préparer en amont certains dossiers avant leur présentation en séance plénière, soit en tant que point à l'ordre du jour, soit au travers du compte rendu des travaux fait par leur Président. Le commissaire du gouvernement et le chef de la mission de contrôle économique et financier assistent aux séances de chacun de ces comités. En outre, une commission *ad hoc* est réunie pour préparer la séance du Conseil d'administration, un ou deux jours avant qu'elle ait lieu. Ces comités sont les suivants :

Comité d'audit

Composition

- Président : Guillemette Kreis.
- Autres membres : Nathalie Tubiana, Stéphane Chevet, Franck Haspot, Olivier Mareuse.

Rôle

Le Comité d'audit :

- s'assure de la pertinence et de la permanence des normes et méthodes comptables appliquées par La Poste et le groupe pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés ;
- s'assure de la qualité et de la fiabilité de l'information financière sociale et consolidée produite par La Poste ;
- supervise le processus de l'état de durabilité, l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques en matière de durabilité ;
- examine la politique de communication financière de La Poste ;
- procède à l'examen préalable des documents comptables et financiers devant être soumis au Conseil d'administration ;
- organise, avec l'appui de la direction financière, la procédure de choix des commissaires aux comptes de La Poste après mise en concurrence ;
- examine périodiquement l'état des interventions des commissaires aux comptes ainsi que leurs recommandations ;
- apprécie l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- procède à l'examen périodique de l'état des principaux contentieux en cours ;
- examine la nature et la portée des engagements hors bilan significatifs.

Le Comité d'audit peut par ailleurs être saisi de toute autre mission, régulière ou ponctuelle, que lui confiera le Conseil d'administration ; il peut, en outre, suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Activité 2024

- 10 réunions.
- Taux moyen de participation : 94%.

Au-delà des sujets récurrents, comme l'examen des comptes annuels et semestriels, de la cartographie des risques, de la programmation des audits et du rapport annuel de la Commission des achats, le comité a examiné : la gestion des risques de crédit et le pilotage des ratios prudentiels de La Banque Postale, la gestion du risque financier du groupe encadré par le cahier des limites, les évolutions normatives, les sujets de conformité (notamment en 2024 le plan vigilance et l'application du Règlement général de protection des données - RGPD), ainsi que la lutte contre la cybercriminalité.

Du fait de l'entrée en vigueur de la directive européenne CSRD, le Comité d'audit est désormais chargé d'examiner l'état de durabilité, de concert avec les commissaires aux comptes qui sont chargés de le certifier.

Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Composition

- Président : Philippe Lemoine.
- Autres membres : Éric Lombard, Guillemette Kreis, Irène Baudry.

Rôle

Le comité assure, en vue de préparer les travaux du Conseil d'administration, les missions suivantes :

- formuler toute recommandation relative à la nomination et à la rémunération des mandataires sociaux de La Poste ;
- formuler un avis sur toute proposition relative aux principes généraux de la politique de nomination et de rémunération hors salaire ou traitement de base des cadres dirigeants de La Poste et des filiales principales ;
- formuler toute recommandation concernant le montant global de la rémunération des administrateurs qui leur serait allouée annuellement et à proposer au Conseil d'administration des règles de répartition en tenant compte notamment de l'assiduité des administrateurs au Conseil d'administration et dans les comités ;
- donner un avis sur tout projet d'augmentation de capital réservée aux salariés ou d'attribution gratuite d'actions dans le cadre des articles 32 et 32-3 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée, relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom ;
- piloter le processus annuel d'évaluation du Conseil d'administration ;
- rendre compte au Conseil d'administration et porter à sa connaissance tout point significatif susceptible d'appeler de sa part une délibération particulière sur les sujets relevant de la compétence du comité.

Le Comité des nominations est informé par le Président-directeur général de la nomination, de la rémunération et des plans de successions des dirigeants de La Poste et de ses filiales principales. Il formule le cas échéant des observations à destination du Conseil d'administration.

Le comité peut par ailleurs être saisi de toute autre mission, régulière ou ponctuelle que lui confiera, son Président, le Conseil d'administration ou le Président-directeur général de La Poste. Le comité peut, en outre, suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Activité 2024

- 3 réunions.
- Taux moyen de participation : 83%.

Le comité a examiné la feuille de route et la rémunération du Président-directeur général, les principes régissant la rémunération des cadres dirigeants, la politique de gestion des hauts potentiels au sein du groupe. En outre, il a préparé en 2024 l'adoption d'un nouvel indicateur de digitalisation du groupe figurant dans la feuille de route du Président-directeur général. Enfin, le comité a élaboré le plan d'action à la suite de l'évaluation du fonctionnement du Conseil par le cabinet EY.

Comité de la stratégie et des investissements

Composition

- Présidente : Françoise Malrieu.
- Autres membres : Irène Baudry, Ruben Da Rocha, Isabelle Fleurence, Sylvie Joseph, Hugo Reis, Corinne Lejbowicz, Antoine Saintoyant, Guillemette Kreis.

Rôle

Le Comité de la stratégie et des investissements assure, en vue de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler à l'adresse de celui-ci tout avis ou recommandation utile :

- l'analyse des axes stratégiques de développement de La Poste et de son groupe en France et à l'étranger ;
- l'étude des projets d'accords stratégiques et le suivi des partenariats ;
- l'étude des projets d'acquisition ou de cession d'actifs au sein du groupe, de création de filiale, de prise ou de cession de participation supérieurs à 30 millions d'euros ;
- l'examen du plan d'affaires pluriannuel ;
- le suivi des grandes orientations du contrat d'entreprise conclu avec l'État.

Activité 2024

- 6 réunions.
- Taux moyen de participation : 89%.

Le comité a essentiellement travaillé sur des projets d'acquisition et de cession, notamment le bilan annuel des acquisitions récentes, le bilan d'exécution du plan stratégique, la prise de participation de CNP Assurances dans la Mutuelle Générale, le projet de cession de l'opérateur virtuel de téléphonie La Poste Telecom à Bouygues Telecom, la cession des activités chypriotes de CNP Assurances et celle des sociétés KissKissBankBank et Lendopolis par La Banque Postale.

Comité qualité et développement durable

Composition

- Présidente : Marie-Pierre de Baillencourt.
- Autres membres : Nathalie Tubiana, Isabelle Fleurence, Philippe Lemoine, Franck Gervais, Sylvie Joseph, Guylaine Brohan.

Rôle

Le Comité qualité et développement durable a pour mission de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler à l'adresse de celui-ci toute recommandation utile sur toute question concernant la qualité des relations entre La Poste ou les sociétés du groupe et leurs clients, le développement durable, ainsi que le bien-vivre au travail, notamment dans les domaines suivants :

- l'étude de la satisfaction des clients ;
- l'analyse de la qualité des services fournis aux clients ;
- l'examen des bonnes pratiques dans le cadre des services fournis aux clients ;
- l'examen des bonnes pratiques en matière de développement durable et de responsabilité sociale ;
- l'examen du bien-vivre au travail à La Poste et des bonnes pratiques en la matière.

Le Comité qualité et développement durable peut par ailleurs être saisi de toute autre mission dans son domaine de compétence que lui confiera le Conseil d'administration ; il peut, en outre, suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Activité 2024

- 3 réunions.
- Taux moyen de participation : 94%.

Le Comité a notamment examiné : le *Net Promoter Score*⁽¹⁾ des principales activités du groupe, les résultats des politiques du groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) et ses perspectives d'évolution, les objectifs RSE de la feuille de route du Président-directeur général, les initiatives en matière de satisfaction des clients, le rapport du Médiateur et l'évolution des indicateurs de qualité de vie au travail. Par ailleurs, en dehors de ces sujets récurrents, le Comité a examiné les travaux du Comité de coordination clients France⁽²⁾, dont le traitement des bureaux de poste comme relais pour les colis. Il a aussi porté son attention sur l'élaboration du premier budget carbone du groupe.

Comité des missions de service public

Composition

- Président : Franck Gervais.
- Autres membres : Catherine Mayenobe, Irène Baudry, Stéphane Chevet, Marielle Muret-Baudoin, Patrick Molinoz, Guylaine Brohan.

Rôle

Le Comité des missions de service public a pour mission de préparer les travaux du Conseil d'administration et de formuler à l'adresse de celui-ci toute recommandation utile sur toute question concernant les missions de service public de La Poste, telles que définies par la loi et précisées par le contrat d'entreprise :

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

Le Comité des missions de service public exerce également le suivi d'exécution des engagements citoyens volontaires de La Poste.

À ces fins, le Comité des missions de service public :

- examine une fois par an le bilan d'exécution de chacune des quatre missions de service public telles que définies par la loi et le contrat d'entreprise en vigueur ;
- vérifie l'adéquation entre les moyens mis en œuvre par l'entreprise, les compensations qui lui sont allouées au titre desdites missions et les résultats attendus en la matière ;
- formule toute suggestion utile quant aux moyens d'améliorer l'exécution des missions.

Le Comité des missions de service public peut par ailleurs être saisi de toute autre mission dans son domaine de compétence, que lui confiera le Conseil d'administration ; il peut, en outre, suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Activité 2024

- 4 réunions.
- Taux moyen de participation : 94%.

Le Comité a travaillé sur les perspectives d'évolution des quatre missions de service public confiées par la loi à La Poste, sous l'angle du financement, du contenu et de l'efficacité – en vue de préparer l'adoption de la loi postale qui réattribuera le service universel postal pour quinze ans. Dans ce cadre, la question de la compensation par l'État des coûts portés par La Poste au titre desdites missions a été centrale dans les débats. Le comité a examiné en décembre 2024 les modalités d'un plan de financement d'urgence des missions pour l'année 2025.

(1) Terme défini dans le glossaire situé en fin de document.

(2) Le Comité de Coordination Clients France réunit les décideurs de chaque branche, ainsi que la direction de la stratégie, la direction de l'engagement sociétal et le secrétariat général du groupe. Il définit et pilote les logiques transversales des politiques « expérience clients » des branches.

5.1.2 Comité de mission

La loi PACTE du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises permet à toute société de se doter d'une « raison d'être », assortie d'objectifs sociaux et environnementaux, en inscrivant dans ses statuts sa qualité d'entreprise à mission.

La Poste, porteuse de quatre missions de service public, s'inscrit naturellement dans cette conception de l'entreprise engagée au service de tous (cf. Rapport intégré, page 7).

Dans ce contexte, La Poste a mis en place un Comité de mission, chargé de suivre l'exécution de ses engagements formulés au titre de sa qualité d'entreprise à mission. Il compte 17 membres, représentant les parties prenantes de La Poste.

Composition

- Neuf personnalités externes qualifiées :
 - Géraud Guibert, Président de la Fabrique écologique,
 - Marie Trelu-Kane, Présidente d'Unis-Cité et membre du Conseil économique, social et environnemental (CESE),
 - Natalie Rastoin, Présidente de Polytane,
 - Laetitia Puyfaucher, fondatrice de Pelham Media Ltd,
 - Fatima Riahi, Directrice des Jardins de la Montagne Verte,
 - Christian Gollier, économiste, Directeur général de l'École d'économie de Toulouse,
 - Jacques Levy, géographe, professeur émérite de l'École polytechnique fédérale de Lausanne,
 - Émilie de Lombarès, Présidente fondatrice de la société Onet,
 - Claudia Senik, économiste, professeur à l'École d'économie de Paris.
- Huit membres du Conseil d'administration de La Poste, dont :
 - Philippe Wahl, Président-directeur général de La Poste,
 - Catherine Mayenobe, administrateur de La Poste représentant la Caisse des Dépôts, Secrétaire générale de la Caisse des Dépôts,
 - Franck Gervais, administrateur de La Poste représentant l'État, Directeur général de Pierre & Vacances Center Parcs,
 - Stéphane Chevet, administrateur salarié,
 - Franck Haspot, administrateur salarié,
 - Marielle Muret-Baudoin, censeur de La Poste, maire de Noyal-sur-Vilaine, représentant l'Association des Maires de France,
 - Patrick Molinoz, censeur de La Poste, Vice-Président de la région Bourgogne-Franche-Comté, et
 - Guylaine Brohan, censeur de La Poste, Présidente de l'association Familles Rurales.

Le Comité de mission a désigné comme Présidente Natalie Rastoin.

Rôle

Il a pour missions :

- d'assurer le suivi d'exécution des missions remplies par l'entreprise au titre de sa qualité d'entreprise à mission, au sens de l'article L. 210-10 du Code de commerce ;
- d'éclairer le Comité exécutif et le Conseil d'administration de La Poste sur les attentes des diverses parties prenantes (notamment les clients, employés, fournisseurs, territoires, générations futures) à l'égard de l'entreprise, et sur les meilleurs moyens de les concilier.

Activité 2024

Au cours de l'année 2024, le Comité de mission s'est réuni trois fois. Il a rendu son avis sur la réalisation des objectifs sociaux et environnementaux de la société à mission pour l'exercice 2023.

Les échanges avec les experts du groupe ont permis aux membres du Comité de mission d'obtenir une meilleure compréhension de l'organisation du groupe La Poste, de ses impacts, ainsi que des enjeux écologiques, sociaux et du contexte économique.

Afin de mieux appréhender le quotidien opérationnel des postiers et le rôle de l'entreprise, les membres du Comité de mission ont visité l'Appui⁽¹⁾ avec le comité de mission de La Banque Postale et la PPDC⁽²⁾ de Paris 9. Ces visites permettent de concrétiser la réalisation des quatre engagements du groupe.

En 2024, le Comité de mission a procédé à une revue critique des indicateurs afin de mieux évaluer l'action de La Poste et mieux l'accompagner dans l'atteinte de ses quatre engagements. Des membres volontaires du comité et des représentants de La Poste ont travaillé sur des propositions pour faire évoluer certains indicateurs dès 2024.

Deux indicateurs, communs aux deux sociétés à mission La Poste et La Banque Postale, ont été suspendus dans l'attente des résultats de travaux de révision des indicateurs engagés par La Banque Postale.

De plus, deux indicateurs ont été précisés pour mieux refléter les réalités actuelles du groupe ou de la société :

- le nombre de bénéficiaires des services d'accompagnement des publics âgés et fragiles inclura désormais les nouvelles offres de La Poste Santé & Autonomie ;
- le nombre de jeunes ayant bénéficié d'un stage, d'une alternance, d'un CDI ou d'un CDD dans l'année sera étendu jusqu'à l'âge de 30 ans (vs 26 ans précédemment).

Enfin, un nouvel indicateur a été intégré pour mesurer la part de consultations achat avec un critère RSE pondéré à un minimum de 10% et comportant au moins un critère environnemental.

(1) L'Appui est un service confidentiel, unique et gratuit d'accompagnement budgétaire et bancaire de La Banque Postale.

(2) Terme défini dans le glossaire situé en fin de document.

5.1.3 Présidence du Conseil d'administration - Direction générale

Mode de d'organisation

Le Président du Conseil d'administration de la Société est nommé par décret du Président de la République, parmi les membres du conseil d'administration, sur proposition du conseil d'administration de la Société statuant à la majorité des administrateurs présents ou représentés.

M. Philippe Wahl a été nommé Président du Conseil d'administration par décret du 4 mars 2020. Ses fonctions prendront fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'année 2024.

Le Président du Conseil d'administration assume également la fonction de Directeur général de la Société. Il porte le titre de Président-directeur général. Ce mode d'organisation résulte de l'article 11 de la loi du 2 juillet 1990 qui impose le cumul des fonctions de Président et de Directeur général.

Attributions du Président-directeur général

Le Président-directeur général organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs de l'Assemblée Générale et de ceux réservés au Conseil d'administration par la loi, les statuts de La Poste, ainsi que le règlement intérieur du Conseil d'administration tel que modifié par délibération en date du 4 mars 2020.

En conséquence, il doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'administration pour :

- toute opération (y compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'acquisition, de prise de participation, de cession d'actifs (y compris financiers, hors gestion courante de la trésorerie), de réorganisation capitalistique (notamment de fusions, de scissions ou d'apports, à l'exception des opérations au sein du groupe La Poste) pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste et tout engagement hors bilan donné ;
- toute opération (y compris toute modification significative qui pourrait y être apportée), de rapprochement, de cession ou émission de titres de capital ou d'instruments financiers donnant accès au capital réalisée par La Poste (ou à laquelle La Poste est partie), pour un montant unitaire supérieur à 30 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte, le

cas échéant, le prix, la dette nette de la cible, la valorisation de toute promesse d'achat ou de souscription consentie par La Poste et tout engagement hors bilan donné ; tout partenariat stratégique dont le chiffre d'affaires annuel moyen à l'horizon de son plan d'affaires dépasse 100 millions d'euros (y compris tout renouvellement de partenariat) ;

- toute opération (y compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) d'investissement ou de désinvestissement non visée au titre des décisions prévues au paragraphe précédent, réalisée par La Poste (ou à laquelle La Poste est partie) pour un montant unitaire supérieur à 200 millions d'euros par opération, ce seuil prenant en compte le cas échéant tout engagement hors bilan donné ;
- toute opération (y compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de gestion de la dette ou de la trésorerie ou de couverture (hors gestion courante) réalisée par La Poste pour un montant unitaire supérieur à 700 millions d'euros par opération ;
- toute opération (y compris toute modification significative qui pourrait y être apportée) de titrisation d'actifs financiers ou commerciaux réalisée par La Poste pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros par opération ;
- toute nouvelle orientation de l'activité de La Poste ou une modification de son objet, ou toute opération significative qui exprimerait une nouvelle orientation de l'activité ou une réorientation stratégique de La Poste ;
- toute décision d'initier une action judiciaire (y compris toute procédure arbitrale), réglementaire ou administrative par La Poste ou de conclure un accord transactionnel ou un compromis d'arbitrage relatif à une action judiciaire, réglementaire ou administrative à laquelle La Poste est partie, pour un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros, étant précisé que si plusieurs de ces actions ont un fait générateur commun ou connexe, ce seuil est apprécié pour l'ensemble des actions concernées ;
- toute décision portant sur une éventuelle offre au public d'instruments financiers émis par La Poste hors exécution des programmes déjà validés dans le cadre de l'approbation du budget par le Conseil d'administration ;
- toute modification significative ou projet de modification significative des pratiques comptables du groupe La Poste.

Par ailleurs, le Président-directeur général est expressément autorisé à fournir des cautions, avals ou garanties engageant La Poste, dans la limite d'un plafond global annuel fixé par le Conseil d'administration et d'un montant unitaire maximal de 100 millions d'euros.

Le Président-directeur général est autorisé à déléguer les pouvoirs ci-dessus.

5.1.4 Comité exécutif

Le Comité exécutif (Comex) est l'instance d'échange stratégique et de concertation sur tous les sujets transverses du groupe, d'examen des projets de décisions majeures et de suivi des objectifs et des résultats opérationnels. Il se réunit sur une base hebdomadaire autour du Président-directeur général.

Les membres du Comex sont nommés par le Président-directeur général. Conformément au règlement intérieur du Comité des rémunérations et de la gouvernance de La Poste (article 1.2). Le Président-directeur général informe le Comité des rémunérations de la nomination, de la rémunération et des plans de succession des dirigeants de La Poste et de ses principales filiales. Le Comité peut formuler le cas échéant des observations à destination des membres du Conseil d'administration.

Composition du Comité exécutif

Philippe Wahl	Président-directeur général de La Poste Président du Conseil d'administration de Geopost Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale
Philippe Bajou	Directeur général adjoint, Secrétaire général du groupe La Poste Président du Conseil d'administration de La Poste Immobilier
Stéphanie Berlioz^(a)	Directrice générale adjointe, en charge des finances du groupe
Yves Brassart^(b)	Directeur général adjoint, en charge des finances et du développement du groupe
Nathalie Collin	Directrice générale adjointe, en charge de la branche Grand Public et Numérique
Valérie Decaux	Directrice générale adjointe, en charge des ressources humaines du groupe
Stéphane Dedeyan	Directeur général adjoint, Président du Directoire de La Banque Postale
Yves Delmas	Directeur général adjoint, Administrateur-Directeur général de Geopost
Philippe Dorge	Directeur général adjoint, en charge de la branche Services-Courrier-Colis
Marie-Aude Dubanchet	Directrice générale adjointe, en charge de la communication du groupe
Nicolas Routier	Directeur général adjoint, en charge du service public et de la régulation

(a) À partir du 3 juin 2024.

(b) Jusqu'au 3 juin 2024. À compter de cette date, il devient Conseiller du Président-directeur général, en charge de la stratégie du groupe.

Autres informations

Absence de liens familiaux

À la connaissance de La Poste, il n'existe aucun lien de nature familiale entre les mandataires sociaux de La Poste ou les membres du Comité exécutif.

Absence de condamnation pour fraude

À la connaissance de La Poste, aucun des mandataires sociaux de La Poste ou des membres du Comité exécutif n'a fait l'objet au cours des cinq dernières années au moins :

- d'une condamnation pour fraude ;
- d'une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires.

Par ailleurs, à la connaissance de La Poste, aucun des mandataires sociaux de La Poste ou des membres du Comité exécutif n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins.

Conflits d'intérêts

À la connaissance de La Poste et à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, il n'existe aucun conflit d'intérêts potentiel à l'égard de La Poste entre les devoirs des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif, et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.

À la connaissance de La Poste, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel un membre du Conseil d'administration a été nommé en cette qualité.

L'article 7 de la Charte de l'administrateur et du censeur de La Poste, annexée au règlement intérieur du Conseil d'administration, précise que : « L'administrateur s'engage à éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts matériels ou moraux et ceux de La Poste ou des entités de son groupe. Il informe le Conseil d'administration et son Président, dès qu'il en prend connaissance, de toute situation le concernant susceptible de créer un conflit d'intérêts, même potentiel ou temporaire, avec les intérêts de La Poste ou de son groupe. Dans le cas où une telle situation se présente, l'administrateur concerné s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières en cause. »

Renseignements personnels relatifs aux membres du Comité exécutif



Date de naissance :
11/03/1956

PHILIPPE WAHL

Président-directeur général de La Poste
Président du Conseil d'administration de Geopost
Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Les éléments sur le parcours et l'expérience professionnelle de Philippe Wahl sont décrits en section 5.1.1 « Conseil d'administration » du présent Document d'enregistrement universel.



Date de naissance :
09/09/1958

PHILIPPE BAJOU

Directeur général adjoint et Secrétaire général du groupe La Poste
Président du Conseil d'administration de La Poste Immobilier

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'École nationale supérieure des PTT en 1989 et licencié en électronique, Philippe Bajou a commencé sa carrière au sein du groupe La Poste en 1982. Chargé de mission au ministère des PTT auprès du Directeur des affaires communes de 1989 à 1990, il occupe ensuite différents postes au sein de la direction financière de La Poste, puis est nommé Directeur des affaires financières et participations de La Poste en 1995. Il prend en charge le projet de gestion des fonds des CCP en novembre 1998 qui aboutit à la création d'Efiposte en mars 2000, dont il devient Directeur général. Philippe Bajou a été membre du Directoire de La Banque Postale depuis sa création le 1^{er} janvier 2006 jusqu'à fin 2012.

Il devient, le 19 décembre 2012, Directeur général adjoint du groupe, Directeur général du Réseau La Poste, fonction qu'il exerce jusqu'au 1^{er} juin 2015. Le 19 février 2015, il est nommé Président de La Poste Immobilier, et le 24 février 2015, Directeur général adjoint en charge de la transformation. Le 2 février 2016, il est nommé secrétaire général du groupe La Poste, conserve ses responsabilités au titre de la transformation et voit son périmètre élargi aux fonctions transverses et au développement territorial.



Date de naissance :
19/03/1979

STÉPHANIE BERLIOZ

Directrice générale adjointe, en charge des finances du groupe

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée de l'EDHEC et titulaire d'un DESS de droit des nouvelles technologies, Stéphanie Berlioz commence sa carrière en tant qu'auditeur au sein du cabinet EY. En 2005, elle intègre la direction financière de La Banque Postale où elle effectue un parcours de dix années en exerçant successivement des fonctions au sein de la direction comptable puis la direction du contrôle de gestion. En 2016, elle rejoint la direction des finances et du développement du groupe, en tant que Secrétaire générale, puis devient Directrice des opérations financières en 2021 avant d'être nommée en décembre 2022 Directrice générale adjointe de Geopost, Directrice des finances et des acquisitions. Elle est nommée Directrice générale adjointe, en charge des finances du groupe à partir du 3 juin 2024.



Date de naissance :
25/08/1960

YVES BRASSART

Directeur général adjoint, en charge des finances et du développement ^(a)

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Yves Brassart est ancien élève de l'ENSPTT, diplômé de l'EDHEC (1981), de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire du DECS. À La Poste depuis 1987, il a exercé successivement les responsabilités de Directeur marketing et commercial du courrier au siège (1987-1993) et de Directeur financier de La Poste pour l'Ouest de la France (1993-1999). En 1999, il devient Directeur financier des services financiers de La Poste, avant d'être également Directeur financier du réseau des bureaux de poste de 2001 à 2003. En 2004, il participe à la création de La Banque Postale, dont il devient, le 1^{er} janvier 2006, Directeur financier, membre du Comité exécutif. En 2011, il est nommé Directeur finances et stratégie de La Banque Postale, membre du Comité opérationnel puis membre du Directoire en 2013. Le 7 avril 2014, il devient Directeur général adjoint, Directeur financier du groupe La Poste. À ce titre, il devient membre du Comité exécutif. Le 7 septembre 2015, il est nommé Directeur général adjoint, en charge des finances et du développement.

(a) Jusqu'au 3 juin 2024.



Date de naissance :
26/09/1964

NATHALIE COLLIN

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

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée de l'ESSEC et titulaire d'une maîtrise de droit des affaires et fiscalité, Nathalie Collin débute sa carrière en 1987 en tant que Consultante au sein du cabinet Arthur Andersen avant de rejoindre en 1990 la Cité mondiale des vins et spiritueux en tant que Directeur financier. En 1993, Nathalie Collin devient Directeur financier Europe d'Interleaf, à Londres. En 1997, elle rejoint Virgin Musique France en tant que Directeur administratif et financier avant d'en devenir Directeur général, en 1999. En 2002, elle opère la fusion de Virgin Musique avec sa maison mère, EMI Music France, et exerce successivement dans le nouveau groupe les responsabilités de Directrice générale (2002-2007), puis de Présidente (2007-2009). En 2009, elle quitte le secteur de la production musicale pour celui de la presse et devient Présidente du Directoire de Libération avant de rejoindre le groupe Nouvel Observateur en tant que Directrice générale et Présidente du Directoire en 2011. Présidente du SEPM et de l'AIPG, elle mène, pour le compte de la profession, les négociations avec Google qui aboutissent à la création du Fonds Google pour l'innovation numérique de la presse, et dont elle prend la première présidence.

Le 28 avril 2014, elle est nommée Directrice générale adjointe et membre du Comité exécutif, en charge de la communication du groupe La Poste. Le 9 février 2015, elle devient Directrice générale adjointe en charge du numérique et de la communication, puis, en 2021 Directrice générale de la branche Grand Public et Numérique.



Date de naissance :
07/07/1967

VALÉRIE DECAUX

Directrice générale adjointe, en charge des ressources humaines du groupe

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée de Sup de Co Le Havre, Valérie Decaux a intégré en 1990 les ressources humaines des Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne (Presstalis) où elle a occupé différentes responsabilités pendant dix ans. En 2001, elle rejoint Védiobis/Randstad et en devient en 2003 Directrice des ressources humaines, membre du Comité de direction. En 2008, elle est nommée Directrice des ressources humaines groupe, membre du Comité exécutif du groupe Saur. Valérie Decaux est ensuite, en 2014, appelée au sein de l'enseigne de distribution Monoprix (groupe Casino), où elle devient Directrice des ressources humaines groupe, de la communication et de la RSE, membre du Comité exécutif.

Elle rejoint La Poste en septembre 2019 en tant que Directrice générale adjointe du groupe, membre du Comité exécutif, en charge des ressources humaines et des relations sociales.



Date de naissance :
18/10/1965

STÉPHANE DEDEYAN

Président du Directoire de La Banque Postale

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé d'HEC, de l'Institut des Actuaire Français et du cycle AVIRA de l'INSEA, Stéphane Dedeyan a débuté sa carrière comme consultant chez Eurosept puis AT Kearney. En 1996, il rejoint Athéna Assurances, en charge de la construction du pôle de courtage captif CARENE, qui bascule chez AGF/Allianz au moment du rachat d'Athéna. Il intègre Generali en 1999 comme inspecteur des risques professionnels au sein de Generali Proximité, avant d'être nommé successivement Directeur entreprises et partenariats, Directeur commercial, puis Directeur général adjoint. En 2006, Stéphane Dedeyan prend la Direction générale de Generali Patrimoine et entre au Comex de Generali France. De 2014 à 2017, il est Directeur général délégué de Generali France, en charge de toutes les activités d'assurance. En parallèle, de 2011 à 2017, il préside la Commission des assurances de personnes de la Fédération française de l'assurance (FFA). En octobre 2018, il rejoint le groupe VYV, dont il devient le Directeur général en février 2019.

Le 16 avril 2021, Stéphane Dedeyan est nommé Directeur général de CNP Assurances et rejoint à ce titre le Comité exécutif de La Banque Postale. En octobre 2023, il est nommé Président du Directoire de La Banque Postale, Directeur général adjoint du groupe La Poste.



Date de naissance :
13/09/1963

MARIE-AUDE DUBANCHET

Directrice générale adjointe, en charge de la communication du groupe

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après des études en marketing et une maîtrise en communication des entreprises, Marie-Aude Dubanchet commence sa carrière en agence de publicité puis en tant que responsable de la communication de l'association ADMR. En 1989, elle intègre le groupe Crédit Agricole, d'abord chez Uni-Éditions, puis elle rejoint la direction de la communication de Crédit Agricole SA en 1992. Cheffe du service presse, elle accompagne ainsi pendant plus de dix ans les développements du groupe en France et à l'international.

En 2004, elle devient Directrice de l'information du groupe La Poste, en charge des relations médias et de la communication interne pour accompagner les étapes clé de la transformation et du développement du groupe. Elle est nommée Directrice adjointe de la communication auprès de Nathalie Collin en avril 2014 puis devient Directrice de la communication du groupe La Poste en mars 2021.



Date de naissance :
20/12/1962

YVES DELMAS

Directeur général adjoint
Administrateur-Directeur général de Geopost

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé en droit de l'Université Paris-X (Nanterre), diplômé en histoire de l'Université Paris-IV (La Sorbonne) et titulaire d'une maîtrise obtenue à l'IEP de Paris, ainsi que d'un MBA de l'École nationale supérieure des postes et télécommunications (Paris), Yves Delmas a développé sa carrière professionnelle en occupant différents postes de direction dans le secteur du transport express, notamment au sein de Geopost, une filiale du groupe La Poste, spécialisée dans le transport express. Il occupe la fonction de Président de SEUR depuis 2012, qu'il coordonne depuis 2016 avec la Direction générale de Geopost en Europe.

En mai 2022, il est nommé Administrateur Directeur général de Geopost et Directeur général adjoint du groupe La Poste.



Date de naissance :
06/04/1966

PHILIPPE DORGE

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

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Philippe Dorge est diplômé de l'IEP Paris, section service public, titulaire d'un DESS Ressources humaines et relations du travail (Paris). Il est diplômé du Ciffop en relations du travail. Il a passé 25 années chez PSA où il a alterné des responsabilités dans les domaines industriel et ressources humaines. Après des fonctions opérationnelles en usine à Sochaux, puis à Aulnay, il devient, en 2002, Directeur des relations sociales et du travail du groupe, en charge de la négociation collective, de la sécurité et de la santé au travail et de la DRH de la direction industrielle. En 2010, il devient Directeur de l'usine de Trémery, site leader pour la fabrication de moteurs près de Metz en Lorraine. Il est nommé DRH du groupe début 2013. Après avoir restauré le dialogue social au sein de l'entreprise, il négocie et conclut l'accord Nouveau contrat social sur le partage de la stratégie de l'entreprise avec les organisations syndicales, le contrat de Génération PSA et la compétitivité des bases industrielles en France. Il a mis en place une organisation mondiale de la fonction RH en cohérence avec la nouvelle organisation du groupe.

Le 7 septembre 2015, il devient Directeur général adjoint, Directeur général de la branche Services-Courrier-Colis et rejoint les membres du Comité exécutif du groupe La Poste.



Date de naissance :
07/03/1963

NICOLAS ROUTIER

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

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Nicolas Routier est diplômé de l'IEP de Paris, licencié en économie de Paris-I Panthéon-Sorbonne et diplômé de l'ENSPTT. Il rejoint la direction financière de La Poste comme Responsable de la planification stratégique (1988-1991), puis comme Chef du service du contrôle de gestion (1991-1994). De 1994 à 1997, il est Directeur de La Poste de l'Oise. En 1997, il rejoint le Comité de direction de La Poste et crée la direction des achats, qu'il dirige jusqu'en 2001. Parallèlement, il est Directeur du contrôle de gestion (1998-2001). En 2001, il devient Directeur de la stratégie du groupe puis entre au Comité exécutif du groupe. Il est alors administrateur de Sopassure, membre du Conseil de surveillance de CNP Assurances (2001-2003) et administrateur de Geopost (depuis 2001).

En 2002, il est nommé Directeur général délégué en charge de la stratégie et du développement du groupe et Président de Sofipost. En 2004, il devient Conseiller du Président du groupe et Président-directeur général de Mediaposte, jusqu'en 2009. Il est parallèlement Président de STP de 2005 à 2009 et de Neopress de 2007 à 2009. Nommé en 2009 Directeur général adjoint du groupe La Poste, Directeur général du Courrier et Président de Sofipost, il devient mi-2012 Vice-Président du Conseil d'administration d'Asendia et Président du syndicat professionnel des opérateurs postaux. Directeur général adjoint du groupe La Poste, Directeur général de la branche Services-Courrier-Colis depuis juillet 2014, il est nommé Directeur général adjoint, en charge de la stratégie institutionnelle et de la régulation en septembre 2015. Depuis mars 2021, il est Directeur général adjoint, en charge du service public, de la régulation et de la concurrence, de l'engagement sociétal, et des relations européennes et internationales.

5.2 CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Poste adhère depuis 2011 au Code Afep-Medef sur le gouvernement d'entreprise, auquel elle se réfère en application de l'article L. 225-37-4-8° du Code de commerce, sous réserve des dispositions législatives et réglementaires spéciales qui lui sont applicables.

Ces spécificités résultent du statut d'entreprise publique de La Poste et en particulier de l'application à la Société de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public

de La Poste et France Télécom modifiée par la loi n° 2019-486 (loi PACTE du 22 mai 2019) et de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

Le tableau ci-dessous recense les recommandations du Code Afep-Medef (version de décembre 2022) qui ne sont pas appliquées par la Société et les explications correspondantes :

▼ RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF NON APPLIQUÉES PAR LA POSTE

Recommandation 1. Les missions du Conseil d'administration

1.3 Désignation du Dirigeant et mode d'organisation des fonctions

« [...] Le Conseil d'administration [...] désigne les dirigeants mandataires sociaux chargés de gérer l'entreprise [...] et choisit le mode d'organisation (dissociation des fonctions de Président et Directeur général ou unicité des fonctions)[...]. »

Situation de la Société et explication

Le mode d'organisation du Conseil d'administration de La Poste résulte de l'article 11 de la loi du 2 juillet 1990 modifié par la loi n° 2019-486 (loi PACTE du 22 mai 2019), qui impose le cumul des fonctions de Président et de Directeur général, et prévoit que le Président-directeur général est nommé par décret du Président de la République, parmi les membres du Conseil d'administration désignés sur le fondement de l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014, sur proposition du Conseil d'administration de la Société statuant à la majorité des administrateurs présents ou représentés, et après avis de la Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale et du Sénat.

Recommandation 3. La diversité des modes d'organisation de la gouvernance

3.2 Désignation d'un administrateur référent : « Le Conseil peut désigner un administrateur référent parmi les administrateurs indépendants, notamment lorsqu'il a été décidé de l'unicité des fonctions. »

Situation de la Société et explication

La composition du Conseil d'administration est fixée conformément aux dispositions de l'article 10 de la loi du 2 juillet 1990 modifié par la loi n° 2019-486 (loi PACTE du 22 mai 2019) reprises à l'article 13 des statuts.

Recommandation 9. Les administrateurs indépendants

9.3 « Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages. »

Situation de la Société et explication

Le Conseil d'administration de La Poste compte 21 administrateurs : sept administrateurs salariés, un administrateur représentant l'État nommé par décret et 13 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale, dont deux proposés par l'État et 11 proposés par la Caisse des Dépôts. Un certain nombre des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale satisfait la plupart des critères d'indépendance au sens du Code Afep-Medef : quatre d'entre eux remplissent sept des huit critères définis par l'article 9.5 dudit Code, et deux d'entre eux six des huit critères (compte tenu du renouvellement de la gouvernance intervenu en mars 2020, l'Assemblée Générale des actionnaires a estimé très opportune la reconduction de Mme Françoise Malrieu et de M. Philippe Lemoine, respectivement administrateurs depuis 2005 et 2009, afin d'assurer le maintien de la mémoire longue et de la continuité stratégique au sein du Conseil).

Il est à noter que la composition du Conseil d'administration a été définie par la loi (n° 2019-486 du 22 mai 2019) de manière à permettre à l'actionnaire majoritaire d'exercer un contrôle exclusif de la Société. Ainsi, au sein du Conseil d'administration, les 11 administrateurs proposés par la Caisse des Dépôts, qu'ils soient ou non salariés de cette dernière, sont considérés comme représentant les intérêts de la Caisse des Dépôts au sein du Conseil. Quant aux administrateurs proposés par l'État, l'article 6 de l'ordonnance de 2014 relative à la gouvernance des entreprises publiques, en application de laquelle ils sont nommés, dispose qu'ils « représentent les intérêts de l'État ». Pour toutes ces raisons, le huitième critère d'indépendance du Code Afep-Medef – « ne pas être ni représenter un actionnaire substantiel » – n'est applicable à aucun de ces 14 administrateurs de La Poste, les administrateurs salariés ne pouvant pas non plus être considérés comme indépendants.

Les administrateurs de La Poste conservent néanmoins leur liberté de jugement et de parole, ce que les échanges au sein du Conseil peuvent attester.

Recommandation 14. La durée des fonctions des administrateurs

14.1 « [...] la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts, ne doit pas excéder quatre ans [...]. »

Situation de la Société et explication

La durée du mandat des administrateurs de La Poste est fixée par le décret n° 2010-191 du 26 février 2010 fixant les statuts initiaux de La Poste. Par ailleurs, les actionnaires estiment que cette durée, sans être très éloignée de la recommandation du Code Afep-Medef, est plus conforme à la spécificité du groupe La Poste. Un administrateur de La Poste doit, en effet, disposer du temps nécessaire pour se familiariser avec les activités d'un groupe d'une très grande taille, très internationalisé, opérant dans des domaines d'activité très diversifiés (transport de colis, logistique, services à la personne, bancassurance), dont certains font l'objet de réglementations complexes. Une durée de cinq ans permet non seulement aux administrateurs de réaliser les formations nécessaires, de manière progressive, mais aussi d'en tirer le meilleur profit pour la gouvernance de la Société. En outre, les plans stratégiques de La Poste ont une portée et une durée de déploiement supérieures à quatre ans.

Recommandation 16. Le Comité d'audit

16.11 Composition

« La part des administrateurs indépendants dans le Comité d'audit (hors [...] les administrateurs représentant les salariés, qui ne sont pas comptabilisés) doit être au moins de deux tiers. »

Situation de la Société et explication

Le Comité d'audit, étant composé d'administrateurs dont aucun ne peut respecter l'ensemble des critères d'indépendance du Code Afep-Medef, ne peut respecter les recommandations de ce dernier.

Recommandation 18. Le Comité en charge des rémunérations

18.1 Composition

Le Comité des rémunérations « [...] doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants [...]. Il est recommandé que le Président du Comité soit indépendant et qu'un administrateur salarié en soit membre. »

Situation de la Société et explication

Le Comité des rémunérations, étant composé d'administrateurs dont aucun ne peut respecter l'ensemble des critères d'indépendance du Code Afep-Medef, ne peut respecter les recommandations de ce dernier.

Recommandation 20. La déontologie de l'administrateur

Hors dispositions légales contraires, l'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et, en application des dispositions des statuts ou du règlement intérieur, posséder un nombre minimum d'actions, significatif au regard de la rémunération des administrateurs allouée. À défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il utilise sa rémunération d'administrateur à leur acquisition. L'administrateur communique cette information à la Société qui la fait figurer dans son rapport annuel.

Situation de la Société et explication

La loi réserve la détention du capital social de La Poste à l'État et à la Caisse des Dépôts sous réserve d'un éventuel actionnariat salarié (non mis en place). Il n'est donc pas possible à un administrateur personne physique d'être actionnaire.

Recommandation 23. L'obligation de détention des actions des dirigeants mandataires sociaux

« Le Conseil d'administration fixe une quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions. Cette décision est réexaminée au moins à chaque renouvellement de leur mandat [...]. »

Situation de la Société et explication

Le Président-directeur général ne peut détenir d'actions de la Société au nominatif car l'article 1-2 de la loi de 1990 réserve la détention du capital social de La Poste à l'État et la Caisse des Dépôts et, le cas échéant, aux salariés.

5.3 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

5.3.1 Rémunération globale du Président-directeur général

La Poste compte aujourd'hui un unique dirigeant mandataire social, son Président-directeur général, Philippe Wahl, qui exerce ce mandat depuis le 26 septembre 2013.

La rémunération totale de Philippe Wahl pour l'année 2024 a été fixée à 450 000 euros bruts annuels par le Conseil d'administration du 4 avril 2024. Elle est exclusivement constituée d'une part fixe.

La rémunération de Philippe Wahl, inchangée depuis le 26 septembre 2013, respecte le plafond de rémunération mis en place dans les entreprises publiques.

Les objectifs annuels de Philippe Wahl sont formalisés dans une feuille de route approuvée par le Conseil d'administration sans que celle-ci ne donne droit à un montant de part variable. La feuille de route 2024 de Philippe Wahl a été approuvée par le Conseil d'administration du 4 avril 2024. Celle-ci repose à hauteur de :

- 50 % sur des critères économiques et financiers ;
- 50 % sur des critères liés aux enjeux ESG, dont
 - 20 % liés à la performance opérationnelle et aux projets, et
 - 30 % lié aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Les objectifs collectifs impactent à hauteur de 50 % la part variable des membres du Comité exécutif⁽¹⁾.

▼ SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, PHILIPPE WAHL

Montants bruts (avant impôt)	2024		2023	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération de base	450 000 €	450 000 €	450 000 €	450 000 €
Rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération allouée au titre de la participation aux organes de gouvernance	Néant	Néant	Néant	Néant
Prime de communication ^(a)	360 €	360 €	360 €	360 €
Total (hors avantages en nature)	450 360 €	450 360 €	450 360 €	450 360 €
Avantages en nature (véhicule)	5 260 €	5 260 €	5 620 €	5 620 €
TOTAL (Y COMPRIS AVANTAGES EN NATURE)	455 620 €	455 620 €	455 980 €	455 980 €

(a) Versée à tous les postiers.

Véhicule de fonction

Un véhicule de fonction est mis à la disposition du Président-directeur général. L'ensemble des frais liés au véhicule de fonction (entretien, assurance, carburant) est pris en charge par La Poste. Cet avantage est réintégré au titre d'avantage en nature.

Couverture santé prévoyance

Le Président-directeur général de La Poste bénéficie d'une couverture santé et prévoyance sur complémentaire applicable à l'ensemble des cadres dirigeants et dont les cotisations sont intégralement prises en charge par La Poste.

Régime de retraite

Le Président-directeur général de La Poste ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Rémunération allouée au titre de la participation aux organes de gouvernance

Le Président-directeur général de La Poste ne perçoit aucune rémunération au titre de sa participation aux organes de gouvernance en tant que Président du Conseil d'administration et administrateur de La Poste. Il ne perçoit par ailleurs aucune rémunération au titre de mandats exercés dans des sociétés contrôlées par La Poste.

▼ CONTRAT DE TRAVAIL, RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE, INDEMNITÉ DE CESSATION OU DE CHANGEMENT DE FONCTION ET INDEMNITÉ RELATIVE À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE

	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnité susceptible d'être due en raison de la cessation ou du changement de fonction	Indemnité relative à une clause de non-concurrence
Philippe Wahl, Président-directeur général	Oui	Non	Non	Non

(1) Cf section 3.1.1 « Informations générales | ESR 2 », paragraphe « Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation ».

Ratio entre les rémunérations du Président-directeur général et des salariés de La Poste

Conformément aux 6° et 7° du I. de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, sont communiqués ci-après les ratios entre le niveau de rémunération du Président-directeur général du groupe La Poste et les rémunérations moyenne et médiane hors Président-directeur général (appelés aussi ratios d'équité), sur une base équivalent temps plein, des collaborateurs de La Poste SA⁽¹⁾, ainsi que l'évolution annuelle des rémunérations et des ratios au cours des cinq derniers exercices.

Le tableau ci-dessous reprend les données publiées sur la période 2020-2023 et présente une donnée retraitée 2023 ainsi qu'un résultat 2024 calculés selon de nouvelles modalités plus proches du 1° du I. de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

Les données publiées sur la période 2020-2023 se limitaient aux seules rémunérations fixes.

Les ratios sont désormais calculés :

- pour le Président-directeur général, sur la base de :
 - la rémunération qui est exclusivement constituée d'une part fixe, plafonnée à 450 000 euros bruts depuis le 26 septembre 2013,
 - la prime de communication,
 - les avantages en nature (frais liés au véhicule de fonction y compris entretien, assurance et carburant) ;
- pour les collaborateurs (CDI, CDD et fonctionnaires en équivalent temps plein présents plus de trois mois en continu ou non sur l'exercice), sur la base de :
 - la rémunération fixe,
 - la prime de communication,
 - les indemnités et suppléments de rémunération (aides aux transports, aux repas, au télétravail...),
 - la rémunération variable,
 - les heures supplémentaires et complémentaires,
 - les avantages en nature et accessoires de rémunération,
 - l'intéressement,
 - l'abondement par l'employeur de l'épargne entreprise.

▼ RATIOS D'ÉQUITÉ

	2020	2021	2022	2023	2023 retraité	2024
Évolution / N-1 de la rémunération du Président-directeur général	-	0,0%	0,0%	0,0%	NA	0,0%
Ratio entre la rémunération du Président-directeur général et la rémunération moyenne des salariés de La Poste	14	14	14	13	12	12
Évolution vs N-1	-	-1,2%	-3,4%	-3,5%	NA	-2,3%
Ratio entre la rémunération du Président-directeur général et la rémunération médiane des salariés de La Poste	17	17	16	15	14	14
Évolution vs N-1	-	-0,4%	-4,7%	-6,5%	NA	-3,3%
Évolution vs N-1 du Résultat d'exploitation du groupe	-	+9,0%	-65,1%	+169,2%	NA	+75,6%
Évolution vs N-1 du Résultat net part du groupe	-	-0,7%	-41,9%	-49,2%	NA	+174,3%

5.3.2 Rémunération globale des administrateurs

Rémunération allouée au titre de la participation aux organes de gouvernance

Les membres du Conseil d'administration nommés par l'Assemblée Générale perçoivent une rémunération au titre de leur participation aux organes de gouvernance selon les principes suivants, adoptés par l'Assemblée Générale du 27 avril 2011. L'enveloppe annuelle représente un montant global de 320 000 euros brut, réparti comme suit :

- 1 300 euros brut par présence à chaque séance du Conseil d'administration ou d'un comité spécialisé ;
- 2 000 euros brut par présence à un comité spécialisé pour son Président.

Si, en fin de période, la consolidation des montants alloués aux administrateurs sur la base du barème ci-dessus dépassait l'enveloppe de 320 000 euros (du fait de séances supplémentaires), ces montants seraient réduits à due proportion, de manière à distribuer un montant global de 320 000 euros bruts.

Pour 2024, la rémunération globale allouée aux administrateurs au titre de la participation aux organes de gouvernance s'est élevée à 218 400 euros bruts.

Les administrateurs représentant les salariés exercent leur mandat à titre gratuit en application de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public et le Président-directeur général ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

En application de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014, les rémunérations allouées au représentant de l'État nommé en application de l'article 4 de ladite ordonnance, ainsi que les rémunérations allouées aux administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État conformément à l'article 6 de l'ordonnance et ayant la qualité d'agent public de l'État, sont intégralement versées au budget de l'État.

En application de l'arrêté du ministre chargé de l'Économie et des Finances du 5 janvier 2018, la rémunération des autres administrateurs nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'État et n'ayant pas la qualité d'agent public est versée à hauteur de 85% aux administrateurs concernés et à hauteur de 15% au budget de l'État.

Les montants alloués aux administrateurs issus de la Caisse des Dépôts nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts lui sont versés conformément à son Code de déontologie.

Les montants alloués aux administrateurs non issus de la Caisse des Dépôts nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de la Caisse des Dépôts sont versés aux administrateurs concernés.

(1) La Poste SA représente plus de 80% des effectifs France du groupe La Poste, périmètre jugé significatif par le Code Afep-Medef.

Montants bruts alloués aux administrateurs nommés par l'AG	Règles applicables aux montants versés	2024	2023
SUR PROPOSITION DE LA CAISSE DES DÉPÔTS (CDC)			
Éric Lombard, représentant permanent de la CDC ^(a)	intégralement reversés à la CDC	9 100 €	9 100 €
Marie-Pierre de Baillencourt		15 100 €	16 400 €
Virginie Chapron-du Jeu	intégralement reversés à la CDC	NA	1 300 €
Corinne Lejbowicz		14 300 €	16 900 €
Philippe Lemoine		17 700 €	20 300 €
Françoise Malrieu		21 100 €	24 400 €
Catherine Mayenobe	intégralement reversés à la CDC	14 300 €	13 000 €
Olivier Mareuse	intégralement reversés à la CDC	19 500 €	18 200 €
Nathalie Tubiana	intégralement reversés à la CDC	23 400 €	19 600 €
Antoine Saintoyant	intégralement reversés à la CDC	13 000 €	16 900 €
Olivier Sichel	intégralement reversés à la CDC	6 500 €	6 500 €
Claire Waysand		6 500 €	10 400 €
REPRÉSENTANT DE L'ÉTAT			
Charles Sarrazin ^(b)	intégralement reversés au budget de l'État	17 800 €	36 800 €
Guillemette Kreis ^(c)	intégralement reversés au budget de l'État	20 400 €	NA
SUR PROPOSITION DE L'ÉTAT			
Franck Gervais	reversés à hauteur de 15% au budget de l'État	19 700 €	18 400 €
TOTAL		228 400 €	228 200 €

(a) Jusqu'au 23 décembre 2024.

(b) Jusqu'au 25 juin 2024.

(c) Jusqu'au 1^{er} juillet 2024.

Conventions réglementées

En application de l'article L. 225-38 du Code de commerce, il est indiqué que la convention suivante a été autorisée par le Conseil d'administration de La Poste en date du 22 février 2022 et approuvée par l'Assemblée Générale du 8 juin 2022 : le contrat conclu entre la Caisse des Dépôts et La Poste SA, entré en vigueur rétroactivement le 1^{er} janvier 2021 pour une durée de cinq ans, renouvelable ensuite tacitement pour une durée d'un an, aux termes duquel La Poste SA versera à la Caisse des Dépôts, au titre de frais de siège, une redevance annuelle égale à 0,03% de son chiffre d'affaires, plafonné à 250 000 euros lorsque le chiffre d'affaires est supérieur à 1 milliard d'euros.

Par ailleurs, les conventions approuvées lors de la séance du Conseil d'administration du 17 décembre 2020 ont été prolongées par avenant jusqu'au 30 juin 2025 : il s'agit de deux conventions de mission avec deux administrateurs, Mme Corinne Lejbowicz et M. Philippe Lemoine.

Aucune autre rémunération n'a été allouée ou versée aux administrateurs au cours de l'exercice 2024, que ce soit au titre de leur mandat ou à titre exceptionnel.

5.3.3 Informations complémentaires

Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins de pensions, retraites et autres avantages

Le Président-directeur général de La Poste, seul dirigeant mandataire social, et les membres du Comex salariés de La Poste ne bénéficient pas d'un système de retraite supplémentaire.

Options de souscription ou d'achat d'actions et actions attribuées gratuitement

La Poste n'a mis en œuvre aucun système d'attribution d'actions de performance ni d'options de souscription ou d'achat d'actions pour aucun de ses collaborateurs sans distinction de catégorie.

5.3.4 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024

A l'assemblée générale de la société La Poste,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

A. Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

B. Conventions autorisées et conclus depuis la clôture

Nous avons été avisés des avenants aux conventions suivantes, autorisés et conclus depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

1. Convention et avenant à la convention avec Monsieur Lemoine

Conseil d'administration ayant autorisé l'avenant à la convention : 21 mars 2025 (convention initialement autorisée par le conseil d'administration du 17 décembre 2020)

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Monsieur Philippe Lemoine, administrateur de La Poste SA

Nature et objet : la convention a pour objet de définir les conditions dans lesquelles Monsieur Philippe Lemoine, administrateur de La Poste SA, exerce une mission de conseil indépendant relative à la mise à jour de la stratégie numérique du groupe La Poste, notamment en matière d'intégration de la notion de tiers de confiance au sein de la stratégie numérique et de réflexion sur la complémentarité entre les réseaux physiques et digitaux.

La convention est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2021 pour une durée de trois ans, soit jusqu'au 31 décembre 2023. Cette convention a été prolongée par avenant en 2025 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2024 et jusqu'au 30 juin 2025.

Toutes les autres conditions, telle qu'approuvées par le Conseil d'administration le 17 décembre 2020, demeurent inchangées.

Modalités : en contrepartie de l'exécution de sa mission, Monsieur Philippe Lemoine percevra des honoraires composés d'une somme annuelle, globale et forfaitaire, fixée à 7 800 euros hors taxes.

Les frais de déplacement de Monsieur Philippe Lemoine en Île de France sont compris dans le montant forfaitaire des honoraires. Après avoir été préalablement approuvés par écrit par La Poste, les autres frais de déplacement sont remboursés par La Poste sur présentation de justificatifs et dans les conditions du barème de remboursement des frais de déplacement défini dans la convention.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : cette mission a été confiée à Monsieur Philippe Lemoine en raison des connaissances particulières acquises au cours de sa carrière dans le domaine du numérique et des nouvelles technologies.

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé : aucune charge n'a été comptabilisée au titre de l'exercice 2024.

2. Convention et avenant à la convention avec Madame Lejbowicz

Conseil d'administration ayant autorisé l'avenant à la convention : 21 mars 2025 (convention initialement autorisée par le conseil d'administration du 17 décembre 2020)

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Madame Corinne Lejbowicz, administratrice de La Poste SA

Nature et objet : la convention a pour objet de définir les conditions dans lesquelles Madame Corinne Lejbowicz, administratrice de La Poste SA, exerce une mission de conseil indépendant relative à la mise à jour de la stratégie numérique du groupe La Poste, notamment en matière d'intégration de la notion de tiers de confiance au sein de la stratégie numérique et de réflexion sur la complémentarité entre les réseaux physiques et digitaux.

La convention est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2021 et pour une durée de trois ans, soit jusqu'au 31 décembre 2023.

Cette convention a été prolongée par avenant en 2025 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2024 et jusqu'au 30 juin 2025.

Toutes les autres conditions, telle qu'approuvées par le Conseil d'administration le 17 décembre 2020, demeurent inchangées.

Modalités : en contrepartie de l'exécution de sa mission, Madame Corinne Lejbowicz percevra des honoraires composés d'une somme annuelle, globale et forfaitaire, fixée à 7 800 euros hors taxes.

Les frais de déplacement de Madame Corinne Lejbowicz en Île de France sont compris dans le montant forfaitaire des honoraires. Après avoir été préalablement approuvés par écrit par La Poste, les autres frais de déplacement sont remboursés par La Poste, uniquement sur présentation de justificatifs et dans les conditions du barème de remboursement des frais de déplacement défini dans la convention.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : cette mission a été confiée à Madame Corinne Lejbowicz en raison des connaissances particulières acquises au cours de sa carrière dans le domaine du numérique et des nouvelles technologies.

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé : aucune charge n'a été comptabilisée au titre de l'exercice 2024.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Protocole d'accord entre l'Etat, la Caisse des Dépôts, La Poste et La Banque Postale

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 31 juillet 2019

Entités cocontractantes : La République Française (ci-après l'Etat), la Caisse des Dépôts, La Banque Postale.

Personnes concernées : Monsieur Philippe Wahl (Président-directeur général de La Poste, Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale), Monsieur Eric Lombard (Administrateur de La Poste et Directeur Général de la Caisse des Dépôts), Monsieur Charles Sarrazin (Administrateur de La Poste, représentant de l'Etat au Conseil d'Administration de La Poste), la Caisse des Dépôts et l'Etat (actionnaire détenant plus de 10% chacun du capital de La Poste).

Nature et objet : en 2019, dans le cadre de l'opération globale par laquelle l'Etat et la Caisse des Dépôts entendaient créer un grand pôle financier public au service des territoires permettant de constituer un pôle public de bancassurance autour de La Banque Postale et CNP Assurances via diverses opérations, dont la prise de participation majoritaire de la Caisse des Dépôts dans le capital de La Poste, l'Etat, la Caisse des Dépôts, La Banque Postale et La Poste ont conclu un protocole d'accord engageant en date du 31 juillet 2019.

Modalités : aux termes du Protocole d'Accord :

- La Caisse des dépôts et consignations et l'Etat se sont engagés, chacun pour ce qui le concerne, à faire apport à la Société de l'intégralité de leurs participations respectives au capital de CNP Assurances (« les Apports »), soit 280 615,14 actions ordinaires de CNP Assurances pour ce qui concerne la Caisse des Dépôts et 7 645 754 actions ordinaires de CNP Assurances pour ce qui concerne l'Etat, sous réserve de la satisfaction des conditions suspensives prévues dans le Protocole d'Accord. A l'issue des apports l'Etat et la Caisse des Dépôts détiendront respectivement 41,60% et 58,40% du capital et des droits de vote de La Poste ; et
- La Poste s'est engagée à apporter la totalité des actions de CNP Assurances ainsi apportées par la Caisse des Dépôts et l'Etat (soit 288 260 894 actions ordinaires de CNP Assurances) à sa filiale La Banque Postale, qui deviendra ainsi détentrice, directement et indirectement, via la société Sopassure, d'environ 62,13% du capital de CNP Assurances ; et

- Concomitamment à la réalisation des Apports, la Caisse des Dépôts s'est engagée à acheter auprès de l'Etat 131 729 136 actions de La Poste de sorte à détenir in fine 66% du capital de la Société à l'issue des Apports et du transfert des Actions cédées.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : le projet de création d'un grand pôle financier public vise à renforcer la cohésion des territoires et à lutter contre la fracture territoriale en métropole et dans les outremer, à travers La Poste et la Caisse des Dépôts, opérateurs de proximité au service des citoyens. Il permettra à La Poste de créer un pôle de public de bancassurance autour de sa filiale La Banque Postale.

La convention n'a pas eu d'effets lors de l'exercice clos le 31 décembre, 2024

2. Convention de management fees avec la Caisse des Dépôts

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 24 février 2022

Entité cocontractante : la Caisse des Dépôts (CDC)

Personne concernée : Monsieur Philippe Wahl (Président-directeur général de La Poste, Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale), la Caisse des Dépôts (actionnaire détenant plus de 10% du capital de La Poste).

Nature et objet : la convention a pour objet les management fees facturés par la Caisse des Dépôts à La Poste SA pour diverses prestations (opérations liées à la gestion des cadres dirigeants RH, accès à des contrats-cadres CDC...).

La convention est entrée en vigueur rétroactivement le 1^{er} janvier 2021 pour une durée de cinq ans, renouvelable ensuite tacitement pour une durée d'un an.

Modalités : La Poste SA versera à la Caisse des Dépôts au titre des frais de siège une redevance annuelle égale à 0,03% de son chiffre d'affaires, avec les plafonds suivants :

- 25 000 € si le chiffre d'affaires est inférieur à 100 millions d'euros ;
- 100 000 € si le chiffre d'affaires est compris entre 100 millions d'euros et 1 milliard d'euro ;
- 250 000 € si le chiffre d'affaires est supérieur à 1 milliard d'euros.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : cette convention sert à encadrer la rémunération de la Caisse des Dépôts au titre des diverses prestations réalisées pour La Poste.

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé : 250 000 €.

Paris La Défense, le 28 mars 2025

KPMG SA

Stéphanie Millet
Associée

Xavier de Coninck
Associé

Paris La Défense, le 28 mars 2025

FORVIS MAZARS

Gonzague Senlis
Associé

Charles de Boisriou
Associé




**France
services**
Liberté
Égalité
Fraternité

6

ÉTATS FINANCIERS

6.1	ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	370	6.3	ÉTATS FINANCIERS ANNUELS	528
	Compte de résultat consolidé	370		Compte de résultat	528
	État du résultat global consolidé	371		Bilan	529
	Bilan consolidé	372		Tableau des flux de trésorerie	530
	Variation des capitaux propres consolidés 2024	374		Notes annexes	531
	Tableau des flux de trésorerie consolidés	376	6.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	560
	Notes annexes	377			
6.2	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	521			

6.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Note	2024	2023
Chiffres d'affaires des activités commerciales	7	27 055	26 888
Produit net bancaire	8	7 514	7 185
Produits opérationnels	6.2	34 569	34 073
Achats et autres charges	9	(15 814)	(16 053)
Charges de personnel	10	(14 006)	(13 605)
Impôts et taxes	11	(302)	(505)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	12	(2 723)	(2 904)
Autres charges et produits opérationnels	13	664	689
Résultat des cessions d'actifs		523	(50)
Charges opérationnelles nettes		(31 658)	(32 428)
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	20	39	35
Résultat d'exploitation		2 950	1 680
Coût de l'endettement financier net	14.1	(235)	(211)
Autres éléments du résultat financier	14.2	(29)	(28)
Résultat financier	14	(264)	(239)
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence	20	(164)	(169)
Résultat avant impôt		2 522	1 272
Impôt sur le résultat	15.1	(800)	(496)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		1 722	776
Part des minoritaires		312	262
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		1 410	514

État du résultat global consolidé

Montants nets d'impôts (en millions d'euros)	2024	2023
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	1 722	776
ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES		
Éléments recyclables	(1 053)	(577)
Variation des résultats latents sur instruments financiers	463	8 334
Reclassement en résultat net de l'exercice	799	2 300
Écart de conversion	(1 099)	322
Reclassement en résultat net de l'exercice	0	0
Quote part des autres éléments recyclables du résultat global des sociétés mises en équivalence	41	(44)
Réévaluation des contrats d'assurance et réassurance	(457)	(9 189)
Éléments non recyclables	103	1 659
Écarts actuariels sur avantages du personnel	(12)	(27)
Variation du risque de crédit associé aux passifs financiers désignés à la juste valeur	8	(1)
Réévaluation des instruments de capitaux propres comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres (hors titres cédés durant l'exercice)	115	1 684
Quote part des autres éléments non recyclables du résultat global des sociétés mises en équivalence	(8)	3
Réévaluation des contrats d'assurance avec éléments de participation directe	0	0
Total éléments du résultat global comptabilisés en capitaux propres (nets d'impôts)	(950)	1 082
RÉSULTAT GLOBAL	772	1 858
Résultat global part des minoritaires	(294)	507
RÉSULTAT GLOBAL PART DU GROUPE	1 066	1 351

Bilan consolidé

▼ ACTIF

(en millions d'euros)	Note	31/12/2024	31/12/2023
Écarts d'acquisition	16	5 954	5 942
Immobilisations incorporelles	17	4 949	5 513
Immobilisations corporelles	18	6 813	6 865
Droits d'utilisation	19	3 605	3 628
Participations dans les sociétés mises en équivalence	20	1 678	1 811
Autres actifs financiers non courants	22	564	582
Impôts différés actifs	15.5	1 662	1 920
Actifs non courants		25 225	26 261
Stocks et encours	24.1	209	215
Créances clients et autres créances	24.2	5 190	5 670
Autres actifs financiers courants	22	300	283
Créance d'impôt sur les bénéfices		379	921
Autres comptes de régularisation - Actif		192	160
Trésorerie et équivalents de trésorerie	25.1	4 172	3 650
Actifs destinés à être cédés	26	17 302	53
Actifs courants		27 744	10 952
Caisse, banques centrales	25.2	27 812	40 577
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	23.1	203 882	218 089
Instruments dérivés de couverture	23.2	486	677
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	23.3	217 945	212 678
Titres au coût amorti	23.4	36 256	33 104
Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti	23.5	75 673	70 914
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	23.6	128 958	125 999
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux		490	181
Contrats d'assurance émis - Actif	23.7	917	1 343
Contrats de réassurance détenus - Actif	23.7	6 523	8 891
Autres actifs financiers et comptes de régularisation	23.7	8 961	8 596
Immeubles de placement	23.8	6 590	7 262
Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance		714 493	728 311
TOTAL ACTIF		767 462	765 524

▼ PASSIF

(en millions d'euros)	Note	31/12/2024	31/12/2023
Capital social et prime d'émission		7 104	7 104
Réserves		18 761	18 264
Réserves recyclables sur instruments financiers et contrats d'assurance/réassurance		(3 853)	(3 910)
Réserve de conversion		(793)	(292)
Titres subordonnés hybrides perpétuels		744	744
Résultat de l'exercice part du Groupe		1 410	514
Capitaux propres part du Groupe		23 373	22 424
Intérêts minoritaires		7 202	8 345
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		30 575	30 769
Emprunts obligataires et dettes financières ^(a)	29.1	10 969	11 945
Passifs de location ^(a)	29.1	4 071	4 078
Provisions pour risques et charges ^(a)	28	837	953
Avantages du personnel ^(a)	31	2 144	2 143
Impôts différés passifs (non courant)	15.5	1 245	1 563
Dettes fournisseurs et autres dettes ^(a)	33	9 115	10 140
État - Impôt sur les bénéfices (courant)		116	199
Autres comptes de régularisation - Passif (courant)		245	262
Passifs destinés à être cédés (courant)	26	16 283	64
Passifs non-courants		15 864	16 869
Passifs courants		29 161	14 478
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	32.1	17 559	13 585
Instruments dérivés de couverture	32.2	1 958	2 183
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	32.3	31 038	33 576
Dettes envers la clientèle	32.4	225 576	224 995
Dettes représentées par un titre	32.5	32 835	34 314
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux		(161)	(331)
Contrats d'assurance émis et de réassurance détenus	32.6	366 784	378 485
Autres passifs financiers et comptes de régularisation	32.7	6 231	7 151
Dettes subordonnées	32.8	10 042	9 450
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance		691 862	703 408
TOTAL PASSIF		767 462	765 524

(a) Dont part courante :

Emprunts obligataires et dettes financières	1 285	1 513
Passifs de location	851	812
Provisions pour risques et charges	708	828
Avantages du personnel	563	663
Dettes fournisseurs et autres dettes	9 110	10 137

Variation des capitaux propres consolidés 2024

Montants nets d'impôt <i>en millions d'euros</i>	Capital social et prime d'émission	Résultat net non affecté	Réserves de instruments de conversion	Réserves recyclables sur instruments financiers	Réserves recyclables sur contrats d'assurance et réassur.	Titres subordonnés hybrides perpétuels	Autres réserves	Total Part du groupe	Intérêts mino- ritaires	Total
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2023	7 104	514	(292)	(19 463)	15 553	744	18 264	22 424	8 345	30 769
Distribution de dividendes	0	0	0	0	0	0	0	0	(417)	(417)
Rémunération des titres subordonnés hybrides perpétuels ^(a)	0	0	0	0	0	0	(159)	(159)	0	(159)
Options de rachat d'intérêts minoritaires	0	0	0	1	0	0	(18)	(17)	(103)	(120)
Transactions avec intérêts minoritaires	0	0	0	0	0	0	(35)	(35)	(10)	(45)
Affectation du résultat 2023	0	(514)	0	0	0	0	514	0	0	0
Résultat global de la période	0	1 410	(502)	484	(429)	0	103	1 066	(294)	772
Dont :										
• Résultat net	0	1 410	0	0	0	0	0	1 410	312	1 722
• Réserves recyclables	0	0	(502)	484	(429)	0	0	(447)	(606)	(1 053)
• Réserves non recyclables sur instruments financiers	0	0	0	0	0	0	123	123	0	123
• Écarts actuariels	0	0	0	0	0	0	(20)	(20)	0	(20)
Autres ^(b)	0	0	0	1	0	0	93	94	(319)	(225)
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2024	7 104	1 410	(793)	(18 977)	15 124	744	18 761	23 373	7 202	30 575

(a) Rémunération des titres subordonnés hybrides de La Poste (23 millions d'euros), La Banque Postale (52 millions d'euros) et CNP Assurances (84 millions).

(b) La variation des intérêts minoritaires inclut une diminution de 556 millions d'euros relatif à l'opération de remboursement de TSSDI par CNP Assurances.

Variation des capitaux propres consolidés 2023

Montants nets d'impôt (en millions d'euros)	Capital social et prime d'émission	Résultat net non affecté	Réserves de conversion	Réserves recyclables sur instruments financiers	Réserves recyclables sur contrats d'assurance et réassur.	Titres subordonnés hybrides perpétuels	Autres réserves	Total Part du groupe	Intérêts mino- ritaires	Total
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2022 publiés	6 788	1 203	(422)	(3 301)	0	744	12 534	17 546	7 767	25 313
Effet lié à la 1 ^{ère} application d'IFRS 17 ^(a)	0	(192)	38	(24 312)	24 708	0	3 593	3 835	320	4 155
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2022	6 788	1 011	(384)	(27 613)	24 708	744	16 127	21 381	8 087	29 468
Émission de titres perpétuels	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Distribution de dividendes ^(b)	316	0	0	0	0	0	(421)	(105)	(358)	(463)
Rémunération des titres subordonnés hybrides perpétuels ^(c)	0	0	0	0	0	0	(151)	(151)	0	(151)
Options de rachat d'intérêts minoritaires	0	0	0	0	0	0	31	31	(3)	28
Transactions avec intérêts minoritaires	0	0	(16)	3	0	0	(25)	(38)	(61)	(99)
Affectation du résultat 2022	0	(1 011)	0	0	0	0	1 011	0	0	0
Résultat global de la période	0	514	108	8 146	(9 076)	0	1 659	1 351	507	1 858
Dont :										
• Résultat net	0	514	0	0	0	0	0	514	262	776
• Réserves recyclables	0	0	108	8 146	(9 076)	0	0	(822)	245	(577)
• Réserves non recyclables sur instruments financiers	0	0	0	0	0	0	1 683	1 683	0	1 683
• Écarts actuariels	0	0	0	0	0	0	(24)	(24)	0	(24)
Autres	0	0	0	1	(79)	0	33	(45)	172	127
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DECEMBRE 2023	7 104	514	(292)	(19 463)	15 553	744	18 264	22 424	8 345	30 769

(a) Comptes retraités en application de la norme IFRS 17.

(b) Distribution de dividendes de La Poste en numéraire et en titres (cf. note 27.1).

(c) Rémunération de titres subordonnés hybrides de La Poste (23 millions d'euros), La Banque Postale (52 millions d'euros) et CNP Assurances (76 millions d'euros).

Tableau des flux de trésorerie consolidés

		2024			2023		
			Activités industrielles et commer.	Activités bancaires et assurances		Activités industrielles et commer.	Activités bancaires et assurances
(en millions d'euros)	Note	Groupe			Groupe		
Excédent brut d'exploitation	41.10	4 661	1 415	3 246	4 069	977	3 092
Variation des provisions sur actifs circulants et créances irrécouvrables		(73)	(73)	0	(49)	(49)	0
Produits et charges financières divers		3	3	0	17	17	0
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	41.1	4 591	1 345	3 246	4 037	945	3 092
Variation du besoin en fonds de roulement	41.3	(494)	(179)	(315)	132	67	65
Variation du solde des emplois et ressources bancaires et d'assurance	41.4	(12 516)	0	(12 516)	397	0	397
Impôts payés		(270)	779	(1 049)	(643)	(77)	(566)
Dividendes versés par La Banque Postale à La Poste		0	1 348	(1 348)	0	576	(576)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		111	25	86	105	25	80
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		(8 578)	3 318	(11 896)	4 028	1 536	2 492
Achat d'actifs corporels et incorporels	41.5	(1 658)	(1 252)	(406)	(1 946)	(1 471)	(475)
Achat d'actifs financiers		(84)	(62)	(22)	(135)	(84)	(51)
Encaissements générés par les cessions d'actifs corporels et incorporels		85	84	1	119	119	0
Encaissements générés par les cessions d'actifs financiers		27	27	0	32	25	7
Incidences des variations de périmètre		657	471	186	(959)	(472)	(487)
Variations des actifs financiers de placement de la trésorerie		(2)	(2)	0	380	380	0
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		(975)	(734)	(241)	(2 509)	(1 503)	(1 006)
Augmentation de capital		50	43	7	178	1	177
Dividendes versés et rémunération des titres subordonnés hybrides		(575)	(29)	(546)	(615)	(135)	(480)
Rachat d'intérêts minoritaires		(95)	(95)	0	(127)	(63)	(64)
Intérêts financiers versés		(226)	(226)	0	(157)	(157)	0
Encaissements provenant des nouveaux emprunts	41.6	1 152	652	500	3 159	2 659	500
Remboursements des emprunts	41.7	(1 655)	(1 655)	0	(2 444)	(2 244)	(200)
Remboursements de titres subordonnés perpétuels	41.7	(494)	0	(494)	0	0	0
Remboursements des passifs de location		(907)	(874)	(33)	(892)	(850)	(42)
Autres flux liés aux opérations de financement	41.8	(13)	(13)	0	(49)	(49)	0
Flux intragroupe		0	124	(124)	0	(86)	86
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		(2 763)	(2 073)	(690)	(947)	(924)	(23)
Dim. (aug.) de trésorerie des activités bancaires au bilan hors incidence des var. de périmètre	41.9	12 828	0	12 828	(1 463)	0	(1 463)
Incidence des filiales destinées à être cédées		14	14	0	1	1	0
Incidence des variations des cours des devises		(3)	(3)	0	3	3	0
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie		523	523	0	(887)	(887)	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		3 650	3 650	0	4 537	4 537	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		4 172	4 172	0	3 650	3 650	0

NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

GÉNÉRALITÉS	379	NOTES SUR LE BILAN	414
NOTE 1 Événements significatifs de l'exercice	379	NOTE 16 Écarts d'acquisition (goodwill)	414
NOTE 2 Bases de préparation des états financiers consolidés	380	NOTE 17 Immobilisations incorporelles	416
NOTE 3 Principes et méthodes comptables	381	NOTE 18 Immobilisations corporelles	417
3.1 Principes de consolidation	381	NOTE 19 Contrats de location (preneur)	418
3.2 Transactions en devises étrangères	382	NOTE 20 Sociétés mises en équivalence	419
3.3 Intégration du secteur La Banque Postale	383	NOTE 21 Tests de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations	420
3.4 Produits opérationnels	383	NOTE 22 Autres actifs financiers	421
3.5 Impôts et intégration fiscale	384	NOTE 23 Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance	422
3.6 Immobilisations incorporelles	384	23.1 Actifs financiers à la juste valeur par résultat	422
3.7 Immobilisations corporelles et immeubles de placement	385	23.2 Instruments dérivés de couverture	423
3.8 Contrats de location	386	23.3 Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	423
3.9 Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles, immeubles de placement au coût et droits d'utilisation (IFRS 16)	386	23.4 Titres au coût amorti	423
3.10 Autres actifs	387	23.5 Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti	423
3.11 Actifs et passifs financiers des activités bancaires et d'assurance	387	23.6 Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	424
3.13 Juste valeur des instruments financiers et immeubles de placement	397	23.7 Contrats d'assurance et de réassurance, autres actifs financiers et comptes de régularisation	424
3.14 Distinction entre instruments de dettes et instruments de capitaux propres	398	23.8 Immeubles de placement	425
3.15 Dette obligataire et instruments financiers dérivés liés à la gestion de la dette obligataire	399	NOTE 24 Autres actifs circulants	425
3.16 Provisions	399	NOTE 25 Trésorerie et équivalents de trésorerie	426
3.17 Avantages du personnel	400	NOTE 26 Actifs et passifs destinés à être cédés	426
3.18 Actifs détenus en vue d'être cédés	400	NOTE 28 Provisions pour risques et charges	428
3.19 Tableau des flux de trésorerie	400	NOTE 29 Emprunts obligataires et autres dettes financières	428
NOTE 4 Enjeux climatiques	401	29.1 Détail des dettes financières	428
4.1 États financiers et état de durabilité	401	29.2 Échéancier des dettes financières	429
4.2 Engagement net zéro 2040	401	29.3 Variation des dettes financières	429
4.3 Valorisation et tests de dépréciation	402	29.4 Emprunts obligataires et dette subordonnée	431
4.4 Risque de crédit des activités bancaires	402	29.5 Instruments dérivés liés à l'activité industrielle et commerciale	431
4.5 Principales actions réalisées	402	29.6 Autres dettes financières	
NOTE 5 Évolution du périmètre de consolidation	403	NOTE 30 Dette nette du groupe	
NOTE 6 Information sectorielle	403	NOTE 31 Avantages du personnel	434
NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT	407	31.1 Variation des provisions pour avantages du personnel	434
NOTE 7 Chiffre d'affaires	407	31.2 Description des avantages du personnel	434
NOTE 8 Produit net bancaire	408	31.3 Hypothèses actuarielles	435
NOTE 9 Achats et autres charges	409	31.4 Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi	436
NOTE 10 Charges de personnel et effectifs	409	31.5 Analyse de la charge au titre des avantages postérieurs à l'emploi	437
NOTE 11 Impôts et taxes	410	31.6 Sorties de trésorerie attendues	437
NOTE 12 Amortissements, provisions et pertes de valeur	410		
NOTE 13 Autres charges et produits opérationnels	411		
NOTE 14 Résultat financier	411		
NOTE 15 Impôts sur le résultat	412		

NOTE 32	Passifs financiers des activités bancaires et d'assurance	437	NOTE 38	Informations complémentaires sur les instruments financiers	492
32.1	Passifs financiers à la juste valeur par résultat	437	38.1	Juste valeur et hiérarchie des instruments financiers	492
32.2	Instruments dérivés de couverture	438	38.2	Méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers et des immeubles de placement	494
32.3	Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	438	38.3	Impact des instruments financiers sur le résultat et les capitaux propres	495
32.4	Dettes envers la clientèle	438	38.4	Instruments financiers de couverture	495
32.5	Dettes représentées par un titre	438	38.5	Compensation des instruments financiers	495
32.6	Contrats d'assurance émis et de réassurance détenus	439	NOTE 39	Engagements hors-bilan et passifs éventuels	498
32.7	Autres passifs financiers	439	NOTE 40	Entités structurées	499
32.8	Dettes subordonnées	440	40.1	Entités structurées consolidées	499
NOTE 33	Dettes fournisseurs et autres dettes	441	40.2	Entités structurées non consolidées	499
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	441		NOTE 41	Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés	501
NOTE 34	Information sur les risques hors activités bancaires	441	41.1	Passage du résultat net à la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts	501
34.1	Risque de crédit et de contrepartie	441	41.2	Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	501
34.2	Risque de liquidité	442	41.3	Variation du besoin en fonds de roulement	501
34.3	Risque de taux	442	41.4	Variation du solde des emplois et ressources bancaires	502
34.4	Risque de change	443	41.5	Décassements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	502
NOTE 35	Information sur les risques liés aux activités bancaires	443	41.6	Encaissements provenant de nouveaux emprunts	502
35.1	Les facteurs structurels de risques	443	41.7	Remboursements des emprunts et des titres subordonnés perpétuels	503
35.2	Risque de crédit	443	41.8	Autres flux liés aux opérations de financement	503
35.3	Risque de marché et comptabilité de couverture	456	41.9	Variation de trésorerie des activités bancaires	503
35.4	Risque de liquidité	462	41.10	Passage du résultat d'exploitation courant à l'Excédent brut d'Exploitation	504
35.5	Risque de taux	464	NOTE 42	Honoraires des commissaires aux comptes	505
35.6	Risque assurance	465	NOTE 43	Transactions avec les parties liées	505
NOTE 36	Contrats d'assurance et réassurance	466	NOTE 44	Événements postérieurs à la clôture	506
36.1	Produits et charges afférentes	466	NOTE 45	Périmètre de consolidation	507
36.2	Placements des activités d'assurance	468	NOTE 46	Autres titres non consolidés hors France	520
36.3	Informations sur les passifs d'assurance	469			
NOTE 37	Précisions complémentaires sur les activités bancaires et d'assurance	487			
37.1	Bilan contributif au format bancaire du sous-groupe La Banque Postale	487			
37.2	Éléments de l'actif et du passif des activités bancaires et d'assurance par durée restant à courir	488			
37.3	Informations sur le compte de résultat au format des activités d'assurance	489			
37.4	Mécanismes de résolution bancaire	491			

GÉNÉRALITÉS

NOTE 1 Événements significatifs de l'exercice

1.1 Émissions obligataires

Le groupe La Poste a procédé en 2024 à plusieurs émissions obligataires, répondant aux critères de classification en instruments de dettes prévus par les normes IFRS 9 et IAS 32, qui sont détaillées ci-après.

Émission obligataire La Banque Postale

La Banque Postale Home Loan SFH a émis, le 29 janvier 2024, une obligation sécurisée « verte » destinée à financer des accords de prêts « verts ». Cette émission réalisée sous le format *covered bond* s'élève à 750 millions d'euros avec un coupon fixe de 3,125% et sera remboursable en 2034.

La Banque Postale a émis, le 13 février 2024, une dette obligataire pour un montant de 750 millions d'euros, avec une maturité à juin 2030 portant intérêt à taux fixe de 3,5%.

La Banque Postale a émis le 1^{er} octobre, une dette obligataire pour un montant de 500 millions d'euros, avec une maturité à avril 2031 portant intérêt à taux fixe de 3,5%.

Le 7 novembre, La Banque Postale Home Loan SFH a émis une obligation sécurisée « sociale » sous le format *covered bond* pour 1 milliard d'euros à six ans avec un *spread* final de MS +45 bps et un coupon de 2,750%.

Émissions et remboursements d'emprunts obligataires et titres perpétuels – CNP Assurances

Le 10 juillet 2024, CNP Assurances a émis une dette obligataire subordonnée de 500 millions d'euros, de maturité 30 ans, rémunérée au taux fixe de 4,875% jusqu'en juillet 2034 et devenant remboursable au gré de l'émetteur dans 9,5 ans.

En novembre 2024, CNP Assurances a remboursé par anticipation et pour 494 millions d'euros une dette subordonnée perpétuelle émise en novembre 2014 au taux de 4,25%. Cette dette figurait dans les Intérêts minoritaires pour 556 millions d'euros (cf. l'État de variation des capitaux propres consolidés 2024).

1.2 Cession de La Poste Telecom

Le groupe La Poste a finalisé le 15 novembre 2024 la cession à Bouygues Telecom de sa participation de 51% dans La Poste Telecom.

Le groupe La Poste a perçu un montant de 496 millions d'euros au titre de cette cession. La plus-value de cession consolidée, incluant les frais associés, s'élève à 513 millions d'euros avant impôts.

S'agissant de la commercialisation des offres de La Poste Mobile dans le réseau des bureaux de poste, La Poste continuera à être rémunérée en fonction du niveau d'activité et avec un minimum garanti dans le cadre de deux nouveaux contrats-cadres de service et de licence de marque.

Jusqu'à sa cession, la participation dans La Poste Télécom était mise en équivalence dans les comptes du Groupe et a dégagé en 2024 et jusqu'au jour de la cession une quote-part de résultat pour le Groupe La Poste de 14 millions d'euros.

1.3 CNP Assurances prend le contrôle des activités de protection sociale de La Mutuelle Générale

Le 15 juillet, CNP Assurances et La Mutuelle Générale, ont annoncé la signature d'accords engageants pour la mise en place d'un partenariat structurant dans le domaine de la protection sociale (santé et prévoyance individuelle et collective).

Au 31 décembre 2024, CNP Assurances a ainsi acquis 65% des titres de la société CNP Assurances Protection Sociale et pris le contrôle exclusif de cette entité créée pour y transférer les activités d'assurance santé et prévoyance de La Mutuelle Générale (hors contrats statutaires et activités mutualistes). La Mutuelle Générale détiendra les 35% restant.

Le prix de cette acquisition s'est élevé à 188 millions d'euros et un *badwill* de 146 millions d'euros a été comptabilisé en résultat.

Dans la mesure où CNP Assurances Protection Sociale détient un contrat de prévoyance pour les agents de la société La Poste, la prise de contrôle de cette société s'est également traduite par la comptabilisation d'une provision pour avantages au personnel de 291 millions d'euros (cf. note 31.1) dans les comptes du groupe.

Par ailleurs, une convention d'une durée de 25 ans a été conclue par CNP Assurances Protection Sociale fixant les modalités de gestion des contrats du portefeuille statutaire mutualiste de La Mutuelle Générale. Cette convention a été comptabilisée en actifs incorporels pour 47 millions d'euros.

1.4 Accord de distribution exclusif de CNP Assurances avec Banco de Brasília

Le 1^{er} juillet 2024, les deux filiales brésiliennes de CNP Assurances, CNP Consórcio et CNP Capitalização, ont signé un accord de distribution exclusive de certains produits dans le réseau de la principale institution financière du district fédéral de Brasília, Banco de Brasília (BRB). Selon les termes de cet accord, les produits *consórcio* de CNP Consórcio et les produits épargne de CNP Capitalização seront distribués en exclusivité pendant 20 ans par BRB auprès de ses 7,8 millions de clients.

Cet accord reste soumis aux conditions suspensives habituelles comme la validation de l'autorité de la concurrence brésilienne.

Le paiement de cet accord représente un montant global estimé de 150 millions de BRL (soit environ 25 millions d'euros comptabilisé en Immobilisations incorporelles) dont 100 millions de BRL versés à l'initiation. Le versement des 50 millions de BRL restants est conditionné à l'atteinte d'objectifs commerciaux (20 millions de BRL en année 3 et 30 millions de BRL en année 5).

1.5 Projet de cession de CNP UniCredit Vita (CUV)

Le 24 septembre 2024, UniCredit a informé CNP Assurances de son intention d'exercer son option d'achat sur l'intégralité des titres détenus par CNP Assurances (51%) dans la co-entreprise CNP UniCredit Vita (CUV). Cette opération conforme au pacte d'actionnaires reste soumise aux autorisations réglementaires

habituelles. De ce fait, les actifs et passifs de cette entité, respectivement de 16 449 millions d'euros et 15 629 millions d'euros sont présentés au sein des actifs et passifs destinés à être cédés dans les comptes consolidés 2024 du Groupe (cf. note 26) sans impact en résultat.

1.6 Projet de cession des activités d'assurance chypriotes

Le groupe a annoncé, le 9 juillet 2024, la signature de la cession de sa filiale chypriote, CNP Cyprus Insurance Holdings. Le prix de cession s'élève à 182 millions d'euros et la moins-value de cession a été estimée à environ 27 millions d'euros.

La finalisation de cette transaction attendue pour le début de l'année 2025, reste soumise aux conditions suspensives habituelles comme l'obtention des autorisations réglementaires.

Les montants ayant été reclassés en actifs et passifs destinés à être cédés sont nets des opérations intra-groupes entre Cyprus Insurance Holdings et les autres entités du groupe et s'élèvent respectivement à 837 et 654 millions d'euros.

NOTE 2 Bases de préparation des états financiers consolidés

La Poste, société mère de **La Poste Groupe** (« le groupe La Poste » ou « le groupe »), est, depuis le 1^{er} mars 2010, une **Société Anonyme**, dont le siège social est situé **9, rue du Colonel-Pierre-Avia, 75015 Paris, France**.

Elle était avant cette date un exploitant autonome de droit public, déjà soumise en matière de gestion financière et comptable aux règles applicables aux entreprises commerciales. Le groupe La Poste est un grand **groupe multimétier de services**.

Les comptes consolidés du groupe au 31 décembre 2024 sont arrêtés par le Conseil d'administration (séance du 27 février 2025), et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Aucun changement de dénomination n'est intervenu en 2024.

Adresse du groupe : 9, rue du Colonel-Pierre-Avia, 75015 Paris

Établissement principal : 9, rue du Colonel-Pierre-Avia, 75015 Paris

2.1 Référentiel comptable

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de La Poste Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 sont établis conformément aux normes comptables internationales (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne, disponibles sur le site internet de la Commission européenne :

EUR-Lex - 02023R1803-20240109 - EN - EUR-Lex (europa.eu).

À l'exception des Normes et interprétations d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2024, les principes comptables appliqués au 31 décembre 2024 sont identiques à ceux retenus au 31 décembre 2023 et sont développés en note 3.

Les comptes consolidés sont présentés en millions d'euros.

Normes et interprétations d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2024

Les amendements d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2024, présentés ci-après, ont un périmètre restreint et n'ont pas d'impacts significatifs sur les comptes du groupe La Poste arrêtés au 31 décembre 2024.

Amendement IAS 1 – Classement des emprunts assortis de clauses restrictives (ou covenant)

Cet amendement concerne les dettes pouvant devenir immédiatement exigibles si une condition (ou covenant) n'est pas respectée à une date postérieure à l'arrêté. Le non-respect de cette condition à la date d'arrêté n'entraîne pas le déclassement de la dette en courant mais impose d'expliquer le risque de non-remboursement dans les douze mois suivants.

Amendements IAS 7 et IFRS 7 – Affacturage inversé

Ces amendements renforcent les informations à publier concernant les accords d'affacturage inversé, dans lesquels le paiement du fournisseur est réalisé grâce au financement d'une banque, et leurs effets sur les flux de trésorerie d'une entité ou son exposition au risque de liquidité. Ces informations concernent notamment, les principales caractéristiques des accords de financement des fournisseurs, les montants versés aux fournisseurs et les délais de paiement des dettes fournisseurs.

Amendements IFRS 16 – Opérations de cession-bail et loyers variables

Cet amendement ne concerne que les opérations de cession-bail. Il confirme notamment la prise en compte de la cession à hauteur des droits effectivement cédés tout en instaurant la prise en compte des loyers variables pour l'évaluation de la dette locative.

Normes et interprétations d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2024

Le groupe n'a appliqué par anticipation aucune norme ou interprétation dont la date d'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2024.

L'IASB a publié la nouvelle norme IFRS 18 – Présentation des états financiers et informations à fournir. Cette dernière n'a pas encore été adoptée par l'Union européenne et sera d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2027 (avec données comparatives 2026). Le groupe La Poste a initié les travaux d'analyse.

2.2 Bases d'évaluation et recours à des estimations

La préparation des états financiers amène le groupe à retenir des hypothèses et à procéder à des estimations qui sont les meilleures possibles compte tenu des informations disponibles à la date de clôture et des jugements effectués. Néanmoins, elles peuvent présenter des incertitudes plus ou moins significatives quant à leur réalisation dans le futur en fonction de nombreux facteurs comme par exemple la fluctuation des taux d'intérêt et/ou cours de change.

De ce fait, les montants effectivement réalisés pourront se révéler différents des estimations et hypothèses retenues. Les principaux éléments concernés sont :

- le calcul des engagements envers le personnel ;
- le calcul des droits d'utilisation et des passifs de location ;

- l'évaluation des écarts acquisition et des différents actifs ou passifs lors des regroupements d'entreprises ;
- les hypothèses retenues notamment pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles et corporelles ;
- la valorisation des contrats d'assurance en application de la norme IFRS 17 ;
- l'évaluation des instruments financiers non cotés sur des marchés organisés ;
- les évaluations opérées au titre du risque de crédit ;
- les actifs d'impôt différé ;
- les hypothèses et estimations retenues pour la mesure de l'efficacité des couvertures mises en place ;
- l'estimation des provisions pour risques et charges.

NOTE 3 Principes et méthodes comptables

3.1 Principes de consolidation

3.1.1 Les méthodes de consolidation

Intégration globale

Les entreprises contrôlées par le groupe sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Le contrôle se définit comme le pouvoir de diriger les activités pertinentes de l'entreprise, l'exposition aux rendements variables de cette entreprise, et la capacité d'utiliser le pouvoir afin d'influer sur ces rendements.

Mise en équivalence

Les coentreprises et les entreprises associées sont mises en équivalence.

Les coentreprises sont les partenariats dans lesquels les partenaires qui exercent un contrôle conjoint sur la coentreprise ont un droit sur l'actif net de celle-ci.

Le contrôle conjoint est défini comme étant le partage du contrôle d'une entreprise exploitée en commun par un nombre limité d'associés ou d'actionnaires, de sorte que les politiques financière et opérationnelle résultent de leur accord unanime.

Les entreprises associées sont les entreprises sur lesquelles le groupe exerce une influence notable.

L'influence notable résulte du pouvoir de participer aux politiques financière et opérationnelle d'une entreprise, sans en détenir le contrôle ou le contrôle conjoint.

Les titres mis en équivalence sont inscrits au bilan sur la ligne « Participation dans les sociétés mises en équivalence » à leur coût historique corrigé de la quote-part de situation nette générée après l'acquisition et diminué des pertes de valeur.

Leur résultat apparaît dans le compte de résultat consolidé sur la ligne « Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint » ou la ligne « Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence » lorsque le groupe n'a qu'une influence notable.

Entités contrôlées non significatives

Les entités non significatives et/ou sans activité, dont la consolidation n'aurait pas d'incidence significative sur la présentation d'une image fidèle de l'actif net, de la situation financière ou des résultats des activités du groupe, ne sont pas consolidées.

3.1.2 Les règles de consolidation

Opérations intra-groupes

Toutes les transactions significatives entre les sociétés consolidées, ainsi que les résultats de cessions internes, sont éliminés.

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les états financiers consolidés sont présentés en euros, monnaie fonctionnelle et de présentation de La Poste, entité tête de groupe.

Les comptes de toutes les sociétés du groupe dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation sont convertis dans la monnaie de présentation selon les modalités suivantes : les bilans des sociétés étrangères sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la clôture et leurs comptes de résultat sont convertis au taux de change moyen de l'exercice. Les différences de conversion ainsi dégagées sont enregistrées directement au bilan consolidé en capitaux propres, sous la rubrique « Réserves de conversion ».

L'écart d'acquisition et les ajustements de juste valeur découlant de l'acquisition d'une activité à l'étranger sont traités comme les actifs et passifs de l'activité à l'étranger, et convertis au cours de clôture.

Les différences de change provenant des transactions ayant la nature d'investissements nets entre sociétés du groupe sont comptabilisées au bilan, dans le poste « Réserves de conversion » au sein des capitaux propres. Les écarts de change découlant de la conversion d'emprunts et autres instruments de change désignés comme instruments de couverture de ces investissements nets sont imputés en capitaux propres lors de la consolidation.

Lorsqu'une activité à l'étranger est cédée, les différences de conversion initialement reconnues en capitaux propres sont comptabilisées au compte de résultat dans les pertes et profits de cession.

3.1.3 Les regroupements

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 – Regroupements d'entreprises.

3.2 Transactions en devises étrangères

Les transactions libellées en devises étrangères sont enregistrées en utilisant les cours de change applicables à la date d'enregistrement.

En date de clôture, les actifs et passifs monétaires exprimés en devises sont convertis au cours de change applicable à cette date.

Les écarts de change résultant des transactions libellées en devises sont enregistrés au compte de résultat sur la ligne Gains ou pertes nets de change, en Autres éléments financiers (cf. note 14.2).

Activités bancaires et d'assurance

Selon IAS 21, les actifs et passifs monétaires correspondent aux actifs et aux passifs devant être reçus ou payés pour un montant en numéraire déterminé ou déterminable, par exemple un prêt ou une obligation basique. Par nature, un instrument de capitaux propres sera un actif non monétaire.

Lors de la première consolidation d'une entreprise contrôlée exclusivement, le coût d'acquisition correspond à la juste valeur des actifs remis, des instruments de capitaux propres émis, des passifs encourus ou assumés à la date de l'échange, et d'éventuels ajustements futurs de prix.

L'écart d'acquisition (ou goodwill) représente l'excédent du coût du regroupement d'entreprises sur la quote-part du groupe dans la juste valeur nette des actifs identifiables, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise.

Les écarts d'acquisition négatifs (*a gain from a bargain purchase*) sont reconnus immédiatement en résultat au cours de la période d'acquisition.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais sont soumis à des tests de dépréciation au moins une fois par an, et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié, selon la méthode décrite en note 3.9.

3.1.4 Opérations sur les intérêts minoritaires

Acquisitions et cessions

Les acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires qui n'ont pas pour effet de modifier le contrôle sur la société concernée sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

Engagements de rachat

En application des dispositions de la norme IAS 32 – Instruments financiers : présentation, le groupe La Poste enregistre une dette financière au titre des options de vente consenties aux actionnaires minoritaires de filiales consolidées. Lorsque la valeur de l'engagement excède le montant des intérêts minoritaires, les normes IFRS ne précisent pas les modalités de comptabilisation de la contrepartie.

Le groupe La Poste a choisi de comptabiliser la différence entre l'engagement et le montant des intérêts minoritaires en contrepartie des réserves part du groupe. Les variations ultérieures de la dette, liées à l'évolution du prix d'exercice estimé de l'engagement de rachat et de la valeur comptable des intérêts minoritaires, sont comptabilisées dans les réserves part du groupe.

En date de clôture, les écarts de change, latents ou réalisés, des actifs et passifs monétaires libellés en devises sont enregistrés en résultat.

Pour les actifs libellés en devises comptabilisés en juste valeur par résultat les écarts de change sont comptabilisés globalement en résultat avec les autres variations de valeur.

Pour les actions libellées en devises comptabilisées en capitaux propres non recyclables, les gains ou les pertes de change sont enregistrés en capitaux propres non recyclables (sans possibilité de recyclage par résultat même en cas de cession).

3.3 Intégration du secteur La Banque Postale

3.3.1 La Banque Postale

Afin de faciliter la lisibilité des états financiers, les postes spécifiques du secteur La Banque Postale, correspondant à des activités bancaires et d'assurance, apparaissent sur des lignes spécifiques du bilan consolidé du groupe. Ces postes font l'objet d'une présentation détaillée dans l'annexe conforme aux exigences du référentiel IFRS.

Le groupe a choisi de ne pas présenter dans des postes distincts à l'actif du bilan et au compte de résultat les activités d'assurance mais de fournir ces informations dans les postes du bilan et du compte de résultat existants.

Les principes et méthodes comptables appliqués aux activités bancaires sont détaillés dans la section 3.11, ceux concernant les activités d'assurance sont détaillés dans la section 3.12.

En complément, des informations spécifiques sur les placements des activités d'assurance sont fournies au sein des notes 36.2.

3.3.2 Spécificités du coût du risque

Sur les activités bancaires, le coût du risque comprend les dotations et reprises sur les dépréciations des actifs financiers au coût amorti et à la juste valeur par capitaux propres recyclables, des créances de location financement, des garanties financières et engagements de financement, des décotes sur crédits structurés, les récupérations sur créances amorties et les pertes sur créances irrécouvrables. Il est présenté au sein du résultat d'exploitation en dehors du PNB.

Sur les activités d'assurance, le coût du risque comprend les dotations et reprises sur les créances irrécouvrables des placements financiers sous-jacents des contrats d'assurance. Il est présenté au sein du PNB.

3.4 Produits opérationnels

3.4.1 Chiffre d'affaires des activités commerciales

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises ou de services est comptabilisé dès lors que le transfert aux clients des risques et avantages importants inhérents à la propriété est intervenu. Il est reconnu au même rythme que la réalisation de la prestation à laquelle il se rapporte à l'exception des figurines (timbre-poste, Prêt-à-Poster) dont le produit est enregistré lors de la vente (hors situations exceptionnelles).

Le délai d'acheminement du trafic courrier et colis est pris en compte dans l'évaluation du chiffre d'affaires à la date d'arrêt.

3.4.2 Produit Net Bancaire

Le Produit Net Bancaire du compte de résultat consolidé est le solde net des produits et charges d'exploitation bancaire de La Banque Postale et de toutes ses filiales, y compris les activités d'assurance du groupe CNP Assurances. Il est établi conformément aux règles comptables bancaires. Le détail du Produit Net Bancaire est présenté dans la note 8.

Activités bancaires

Les postes de produits et charges d'intérêt, présentés en note 8, comprennent les intérêts des instruments financiers évalués au coût amorti, les instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres ainsi que les intérêts courus et échus des instruments de couverture de juste valeur.

Les produits et charges de commissions, présentés en note 8, sont reconnus en résultat en fonction de la réalisation des obligations de prestations auxquelles ils se rattachent :

- les commissions rémunérant des services continus sont étalées en résultat sur la durée de la prestation ;

Sont concernées les commissions sur moyens de paiement.

- les commissions rémunérant des services ponctuels ou rémunérant un acte important sont intégralement enregistrées en résultat lorsque la prestation est réalisée ou l'acte exécuté ;

Sont concernées les commissions sur mandats et les commissions sur incidents de paiement.

- les produits variables de commissions ne peuvent être enregistrés en résultat que s'il est hautement probable que les montants enregistrés ne donneront pas lieu à un ajustement significatif à la baisse ;
- les commissions considérées comme un complément d'intérêt font partie intégrante du taux d'intérêt effectif. Ces commissions relèvent du champ d'application de la norme IFRS 9 et sont donc comptabilisées parmi les produits et charges d'intérêt.

Sont concernées les commissions d'octroi de crédit.

Activités d'assurance

La norme IFRS 17 prescrit les principes de comptabilisation. Ces derniers sont exposés au sein de la note 3.12.

3.5 Impôts et intégration fiscale

L'entité mère La Poste a opté pour le régime de l'intégration fiscale dont elle est tête de groupe.

Des impôts différés sont comptabilisés dès lors qu'une différence temporelle est identifiée entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales des éléments du bilan.

Les impôts différés constatés au cours des exercices antérieurs sont modifiés lors d'un changement de taux d'imposition. L'effet correspondant est enregistré en augmentation ou en diminution de la charge d'impôt différé en compte de résultat sauf s'il est relatif à des éléments enregistrés directement en capitaux propres, auquel cas l'impôt est enregistré dans les capitaux propres.

Tous les impôts différés passifs liés aux différences temporelles imposables sont comptabilisés. Les impôts différés actifs résultant des différences temporelles, de déficits fiscaux reportables ou de

crédits d'impôts sont comptabilisés si leur recouvrement est probable, c'est-à-dire dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable futur sera disponible et permettra d'imputer les différences temporaires. L'évaluation en est faite à partir d'un échéancier de retournement de l'ensemble des bases d'impôts différés, construit sur la base de la meilleure estimation par l'entité des évolutions futures de ses résultats imposables (cf. note 15).

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés au sein d'une même entité fiscale.

Les effets fiscaux des distributions de dividendes sur instruments financiers classés en capitaux propres sont comptabilisés en résultat.

3.6 Immobilisations incorporelles

La norme IAS 38 - Immobilisations incorporelles définit une immobilisation incorporelle comme un actif non monétaire, sans substance physique, et identifiable, c'est-à-dire résultant de droits légaux ou contractuels, ou séparables.

Les immobilisations incorporelles concernent essentiellement des logiciels et des droits au bail, et sont enregistrées à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeur.

Les logiciels sont amortis en linéaire sur leur durée d'utilité (en général de un à trois ans). Les droits au bail ne sont pas amortis.

3.6.1 Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche sont enregistrés en charges de l'exercice où ils sont encourus.

Les frais de développement sont enregistrés en immobilisations incorporelles, dans la mesure où ils remplissent les critères d'inscription à l'actif de la norme IAS 38. Ils sont amortis linéairement sur leur durée d'utilité (en moyenne sur trois ans, et jusqu'à cinq ans au maximum) dès leur mise en service.

Les dépenses de développement qui ne satisfont pas ces critères sont enregistrées en charges de l'exercice où elles sont encourues.

3.6.2 Relation clientèle

Dans le cadre de l'acquisition d'activités d'assurance, l'acquéreur doit évaluer à la juste valeur l'avantage offert par la relation clientèle au titre des contrats existants. Ainsi, pour les contrats dont les primes renouvelées peuvent être estimées de manière suffisamment fiable, un actif incorporel est reconnu au titre de la relation clientèle. Cet actif incorporel est amorti de manière linéaire par segment selon l'estimation de la durée d'utilité de cet actif ci-dessous, reflétant la consommation des avantages futurs tels que projetés dans l'estimation retenue.

Sont concernées la prévoyance individuelle Brésil (durée retenue 10 ans) et la prévoyance individuelle France (durée retenue 15 ans).

Dans le cadre de l'acquisition d'activité de gestion d'actifs, l'acquéreur doit évaluer à la juste valeur l'avantage offert par la relation clientèle au titre des contrats existants. C'est à ce titre qu'un actif incorporel est reconnu dans le cadre des mandats de gestion et les fonds dédiés gérés pour le compte de clients institutionnels. Cet actif incorporel est amorti linéairement sur sa durée d'utilité qui est estimée en fonction de l'écoulement estimé du portefeuille (tenant compte d'hypothèses de non-renouvellement des mandats).

Les dotations aux amortissements et les dépréciations relatives aux relations clientèle sont présentées en note 12.

3.6.3 Accords de distribution

La valeur d'un accord de distribution représente la valeur des flux futurs attendus des nouvelles affaires au sein du réseau d'un partenaire couvert par un accord de distribution. Ces actifs incorporels sont estimés en fonction des modalités spécifiques à chaque contrat de distribution ; ils sont amortis sur la durée de vie du contrat de distribution, en prenant en compte leur éventuelle valeur résiduelle.

Les dotations aux amortissements et les dépréciations relatives aux accords de distribution sont présentées en note 12.

3.7 Immobilisations corporelles et immeubles de placement

Les immobilisations corporelles sont essentiellement composées de terrains, constructions, installations techniques, matériels et outillages et matériel informatique. Elles sont enregistrées à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeur éventuelles.

3.7.1 Coût d'acquisition d'une immobilisation

Seules les dépenses générant une ressource contrôlée du fait d'événements passés, et dont le groupe attend des avantages économiques futurs, sont immobilisées.

Les frais accessoires directement attribuables à l'acquisition des immobilisations ou à leur mise en état de fonctionnement sont intégrés au coût de revient de l'immobilisation.

Les coûts d'emprunt sont incorporés dans le coût d'acquisition des immobilisations qualifiées, conformément à la norme IAS 23 – Coût d'emprunts.

Une subvention d'investissement reçue en contrepartie de l'acquisition d'une immobilisation est comptabilisée au passif du bilan puis enregistrée au compte de résultat linéairement sur la durée d'utilisation de l'immobilisation.

3.7.2 Ventilation par composants de la valeur d'origine des immobilisations

Un composant est un élément de l'immobilisation qui a une durée d'utilisation différente, ou qui procure des avantages économiques selon un rythme différent de celui de l'immobilisation dans son ensemble.

Les composants suivants ont été retenus par La Poste Groupe :

Immobilisations	Composants
Parc immobilier	Gros œuvre, toiture, menuiserie et travaux extérieurs, gros équipements, petits équipements et agencements, terrain
Machines de tri	Mécanique, intelligence, périphérique Un 4 ^e composant (alimentation et instruments de mesure) est identifié pour les machines de tri colis (TPGD)
Matériel d'environnement de tri	Mécanique, intelligence
Distributeurs automatiques de billets	Automate, travaux d'installation

3.7.3 Durées d'amortissement

Les immobilisations corporelles sont amorties en linéaire sur leur durée d'utilité. Ces durées sont, en moyenne, les suivantes :

Immobilisations	Durées d'amortissement
Gros œuvre	De 20 à 80 ans
Toiture	de 20 à 60 ans
Menuiserie et travaux extérieurs	de 20 à 40 ans
Gros équipements	de 15 à 20 ans
Petits équipements et agencements	de 5 à 10 ans
Machines de tri	de 5 à 15 ans
Matériel d'environnement de tri	de 5 à 8 ans
Matériel de bureau et informatique	de 3 à 5 ans
Mobilier de bureau	10 ans
DAB-GAB	de 5 à 10 ans
Véhicules de transport	de 3 à 5 ans

Les terrains ne sont pas amortis.

3.7.4 Cas particulier des immeubles de placement

Classement au bilan du groupe

Au 31 décembre 2024, les immeubles de placement sont pratiquement tous situés dans les activités d'assurance de La Banque Postale et à ce titre classés dans les actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance.

Les immeubles de placement des autres activités ne sont pas significatifs et sont présentés au sein des immobilisations corporelles.

Principes

Un immeuble de placement est un bien immobilier (terrain ou construction) détenu par le groupe pour en retirer des loyers ou pour valoriser le capital, plutôt que pour l'utiliser dans la production ou la fourniture de biens ou de services ou à des fins administratives ou le vendre dans le cadre de l'activité ordinaire.

Conformément à l'option proposée par IAS 40, le groupe a choisi le modèle d'évaluation au coût pour ses immeubles, à l'exception des immeubles supports de contrats d'assurance (avec éléments de participation directe ou de contrats d'investissement avec éléments de participation discrétionnaire) évalués selon le modèle VFA, qui sont évalués à la juste valeur.

Les principes liés à la dépréciation des immeubles au coût sont précisés dans la section 3.9.

La juste valeur des immeubles (hors supports de contrats en unités de compte) est par ailleurs communiquée en annexe. Cette juste valeur correspondant à la valeur de réalisation des immeubles et des parts de sociétés immobilières non cotées. Elle est déterminée sur la base d'une expertise quinquennale effectuée par un expert accepté par l'autorité de régulation. Entre deux expertises, la valeur fait l'objet d'une estimation annuelle certifiée par un expert.

3.8 Contrats de location

Les principes présentés ici sont appliqués aux contrats de location dans lesquels le groupe est preneur.

Les principes appliqués aux contrats de location externes dans lesquels le groupe est bailleur sont détaillés dans la section 3.11 dédiée aux activités bancaires et d'assurance.

Sont qualifiés de contrats de location selon la norme IFRS 16, tous les contrats, quelle que soit leur dénomination juridique, portant sur un actif identifié dont l'utilisation est contrôlée par le preneur en échange d'une rémunération et pour une certaine durée. Lorsque l'actif n'est pas identifié, le contrat est qualifié de contrat de prestation de services.

La norme IFRS 16 a pour conséquence, pour tous les contrats de location externes où le groupe est preneur :

- la comptabilisation d'un passif de location égal à la somme actualisée des loyers sur la durée du contrat (périodes fermes, et périodes résiliables ou optionnelles si le preneur est raisonnablement certain d'exercer l'option) ;
- la comptabilisation à l'actif d'un droit d'utilisation amorti sur la durée du contrat.

Au 1^{er} janvier 2019, le groupe La Poste a choisi d'appliquer la méthode de transition dite « rétrospective modifiée ».

Dans ce cadre, les mesures de simplification prévues par la norme et retenues par le groupe ont été les suivantes :

- l'exclusion des contrats portant sur des actifs de faible valeur ;
- l'exclusion des contrats d'une durée résiduelle inférieure à douze mois ;
- la possibilité de ne pas capitaliser les coûts directement liés à la conclusion des contrats ;
- la substitution du test de dépréciation par le reclassement des provisions pour contrats onéreux en moins du droit d'utilisation.

Par ailleurs, comme prévu par la norme IFRS 16, les contrats qualifiés de location-financement selon IAS 17 ont été repris à l'identique et le groupe a opté pour ne pas appliquer les dispositions de la norme IFRS 16 aux immobilisations incorporelles.

La durée des contrats est déterminée en fonction d'une analyse des options de sortie anticipée et des options de renouvellement pouvant exister. Les baux en tacite prolongation du groupe peuvent être résiliés à tout moment par l'une ou l'autre partie en s'exposant tout au plus à une pénalité négligeable (y compris agencements indissociables, propres à ces baux).

Les taux d'actualisation ont été déterminés à la date de transition, puis le sont au cours des périodes suivantes, conformément à la norme, en référence au taux marginal d'endettement du preneur pour chaque durée, et en tenant compte de l'échéancier de remboursement de la dette : prise en compte du taux sans risque pour la devise du contrat, du risque de crédit du groupe et d'une estimation du risque de crédit complémentaire pour les filiales.

À la date de transition, le groupe a retenu, pour chaque contrat, la durée à sa date de prise d'effet dans un souci de cohérence avec la méthode retenue pour déterminer la valeur comptable du droit d'utilisation exposée ci-dessous.

Concernant le droit d'utilisation, le groupe a choisi d'appliquer, pour la plupart de ses contrats, la disposition de la norme conduisant, lors de la transition au 1^{er} janvier 2019, à déterminer la valeur comptable du droit d'utilisation comme si la présente norme avait été appliquée depuis la date de prise d'effet du contrat de location en tenant compte des évolutions du contrat connues postérieurement à sa signature.

Les passifs de location présentés au passif du bilan résultent de l'application de la norme IFRS 16 à compter du 1^{er} janvier 2019 (cf. note 19).

3.9 Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles, immeubles de placement au coût et droits d'utilisation (IFRS 16)

Les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie font l'objet d'un test de dépréciation systématique au moins une fois par an, et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié.

Les autres immobilisations incorporelles et corporelles ne sont testées qu'en cas d'indice de perte de valeur.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif, ou de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle il appartient, à sa valeur recouvrable, qui est la plus élevée de la juste valeur diminuée des coûts de vente ou de la valeur d'utilité. Si la valeur recouvrable d'un actif, ou groupe d'actifs, immobilisé devient inférieure à sa valeur nette comptable, cette dernière est ramenée à la valeur recouvrable par le biais d'une dépréciation, imputée en priorité sur l'écart d'acquisition s'il en existe un.

La juste valeur diminuée des coûts de vente est le montant qui pourrait être obtenu, à la date d'évaluation, de la vente d'un actif lors d'une transaction conclue à des conditions normales de marché, net des coûts de sortie.

La valeur d'utilité d'un actif, ou groupe d'actifs, est la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs susceptibles de découler de l'utilisation d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie.

Pour les écarts d'acquisition et certains autres actifs, la valeur d'utilité est généralement déterminée en fonction des flux nets de trésorerie attendus, résultant des plans d'affaires et des hypothèses validées par le groupe dans le cadre du processus budgétaire. Au-delà de la période de prévision, qui est en général de cinq ans au sein du groupe, les flux sont extrapolés à l'infini, sur la base d'un taux de croissance faible, correspondant en général à l'inflation. Ces flux de trésorerie sont actualisés en utilisant le coût moyen pondéré du capital de chaque actif ou groupe d'actifs concernés.

Spécificité de la dépréciation des immeubles de placement

Un des indices, retenu par le groupe, est l'existence d'une perte de valeur de l'immeuble de plus de 20% par rapport à son coût.

L'existence d'indications de pertes de valeur conduit le groupe à estimer la valeur recouvrable de l'immeuble concerné. Cette dernière est le montant le plus élevé entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de vente, déterminée selon l'expertise annuelle à laquelle procède le groupe pour son patrimoine immobilier.

3.10 Autres actifs

3.10.1 Stocks et en cours

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés nécessaires à la vente.

La valeur des stocks est définie sur la base de la méthode du coût moyen pondéré et inclut les coûts d'acquisition et les coûts encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.

3.10.2 Créances clients

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances clients de l'activité commerciale sont enregistrées à leur valeur nominale, qui correspond en substance à la juste valeur des créances.

Des provisions sont calculées de façon individuelle en fonction de l'appréciation du risque de non-recouvrement.

3.10.3 Autres actifs financiers courants

Il s'agit pour l'essentiel de la part court terme de la juste valeur des instruments financiers dérivés liés à la dette obligataire de La Poste (cf. notes 3.15 et 29).

3.10.4 Autres actifs financiers non courants

Ce poste inclut notamment (cf. note 22) :

- **les prêts accordés pour le logement social**, comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Des dépréciations sont constituées afin de prendre en compte l'échéance et les modalités de remboursement de ces prêts, ainsi que l'appréciation du risque de non-recouvrement ;
- **les titres de participation non consolidés**.

Lorsqu'ils ne sont pas détenus à des fins de transaction, la norme IFRS 9 permet en date de première comptabilisation de chaque instrument d'opter (de manière irrévocable) pour un classement en juste valeur par le biais des capitaux propres non recyclables.

Cette option est le plus souvent utilisée pour les titres non consolidés.

Lorsque cette option est retenue, les gains ou les pertes latents comptabilisés en capitaux propres ne sont pas recyclés en résultat en cas de cession mais sont reclassés en réserves consolidées. Seuls les éventuels dividendes relatifs à ces titres impactent le compte de résultat.

3.11 Actifs et passifs financiers des activités bancaires et d'assurance

Au bilan, les actifs et passifs spécifiques aux activités bancaires et d'assurance sont regroupés sur des postes dédiés à ces activités dont le contenu est similaire à ceux présentés par La Banque Postale dans ses propres états financiers.

3.11.1 Principes généraux de comptabilisation des actifs et passifs financiers

Instruments financiers

La norme IFRS 9 définit un instrument financier comme tout contrat donnant lieu à la comptabilisation d'un actif financier pour l'une des parties et à la comptabilisation d'un passif financier ou d'un instrument de capitaux propres pour l'autre partie. Le droit contractuel de l'une des parties de recevoir de la trésorerie est contrebalancé par l'obligation de payer de la trésorerie pour l'autre partie, et inversement.

Comptabilisation initiale

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs et passifs financiers sont évalués à leur juste valeur minorée ou majorée des coûts de transaction directement imputables à l'acquisition (à

l'exception des actifs et passifs financiers comptabilisés à la juste valeur en contrepartie du résultat pour lesquels les coûts de transaction sont comptabilisés en produits ou en charges au moment de la comptabilisation initiale).

En pratique, la juste valeur sera le plus souvent le prix de transaction de l'instrument financier.

Date d'enregistrement initiale

Les titres sont inscrits au bilan en date de règlement-livraison tandis que les instruments financiers dérivés sont enregistrés en date de négociation. Les variations de juste valeur entre la date de négociation et la date de règlement-livraison sont enregistrées en résultat.

Les prêts et créances sont enregistrés au bilan en date de décaissement.

3.11.2 Comptabilisation des actifs financiers

Selon IFRS 9, la classification d'un actif financier est effectuée en fonction des modèles de gestion définis par l'entité et des caractéristiques de ses flux de trésorerie contractuels (critère du Prêt basique appelé aussi test SPPI, *Solely Payments of Principal and Interest*).

Modèles de gestion

Un modèle de gestion correspond à la manière dont est géré collectivement un groupe d'actifs financiers pour générer des revenus. Son objectif est de traduire au mieux les pratiques de gestion des actifs concernés. Il est identifié au sein du groupe à partir des faits objectifs qui peuvent être observés comme l'analyse de l'organisation du métier, de ses systèmes d'information, de ses rapports internes, de son mode de suivi des risques, ou encore de ses décisions de gestion passées (historiques de cessions par exemple).

Il convient de distinguer trois types de modèles de gestion :

- un modèle qui consiste à collecter les flux contractuels des actifs (modèle Collecte) ;
- un modèle qui consiste à collecter les flux contractuels des actifs et effectuer des cessions (modèle Collecte et Vente) ;
- un modèle Autre pour les autres actifs financiers, dont le modèle n'est ni le modèle Collecte, ni le modèle Collecte et Vente et dans lequel la collecte des flux contractuels est accessoire.

Ce modèle concerne notamment les actifs financiers gérés à des fins de transaction.

L'identification d'un modèle de gestion est accompagnée d'une documentation au sein de chaque métier du groupe.

Un changement de modèle gestion est par nature très rare car ne pouvant correspondre qu'à l'arrêt ou au lancement d'une activité significative. Il peut s'agir par exemple d'une cession de ligne de métier gérée auparavant selon le modèle Collecte : dans ce cas, l'entité ne commercialise plus ce type d'instruments financiers et reclasse l'ensemble des actifs concernés dans un modèle de gestion de type transaction.

Interdit dans tous les autres cas, le reclassement des instruments de dette respectant le test SPPI est obligatoire en cas de changement de modèle de gestion de manière prospective et soit au 1^{er} juillet, soit au 1^{er} janvier après la date effective du changement de modèle.

Critère du prêt basique ou test SPPI

L'objectif du critère SPPI est de s'assurer que les flux de trésorerie contractuels générés par l'instrument sont uniquement composés de flux de remboursement en principal et de versement d'intérêts sur le principal restant dû. En d'autres termes, l'instrument doit être un « prêt basique ».

Le principal est défini comme la juste valeur de l'instrument financier au moment de sa comptabilisation initiale au bilan.

Les intérêts peuvent comprendre plusieurs composantes dont :

- la rémunération perçue au titre du temps qui passe ou « la valeur-temps de l'argent » ;
- la rémunération du risque de crédit encouru sur le montant prêté ;
- la rémunération venant compenser les coûts de la liquidité ou coûts administratifs, et ;
- la marge commerciale.

Les actifs financiers respectant le critère du prêt basique sont des instruments de dette qui comprennent notamment les crédits classiques, des obligations à taux fixe et à taux variable ainsi que les créances commerciales. Ils incluent également des financements responsables (prêts verts et sociaux, crédits à impact, prêts liés au développement durable ou *sustainability-Linked loans*) dont les flux contractuels sont conformes aux critères SPPI.

Les actifs financiers ne respectant pas le critère du « prêt basique » incluent notamment les instruments de dette tels que les OPCVM ou les titres structurés.

Les instruments dérivés et les instruments de capitaux propres de type actions ou titres de participation non consolidés ne respectent pas par nature le critère du « prêt basique ».

Selon IFRS 9, les actifs financiers sont classés dans une des quatre catégories détaillées dans les sections 3.11.3 à 3.11.5.

3.11.3 Actifs financiers au coût amorti

Les instruments de dette gérés en vue de collecter les flux de trésorerie contractuels jusqu'à l'échéance (modèle de gestion de collecte) et dont les flux contractuels sont uniquement constitués de paiements de principal et d'intérêts sur le principal restant dû (respect du critère du Prêt basique ou test SPPI) sont classés au sein des actifs financiers au coût amorti.

L'objectif du modèle de gestion « Collecte des flux contractuels » est de détenir les actifs sur une longue durée ou jusqu'à maturité pour en percevoir les flux contractuels. Dans ce modèle de gestion, les cessions sont possibles mais limitées aux cessions réalisées dans le cadre d'une augmentation du risque de crédit, aux cessions proches de la maturité de l'instrument, aux cessions fréquentes mais peu significatives et aux cessions isolées même si elles sont significatives.

Les actifs financiers au coût amorti sont comptabilisés, après leur comptabilisation initiale, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif et entrent dans le champ d'application de la dépréciation selon IFRS 9.

Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les flux de trésorerie futurs estimés sur la durée de vie attendue d'un actif financier à sa juste valeur initiale. Il inclut les coûts de transaction et les produits accessoires (frais de dossier, commissions d'engagement dès lors que le tirage est plus probable qu'improbable ou de participation) ainsi que toutes autres surcotes ou décotes. Il s'agit d'un taux actuariel.

Au sein du groupe, cette catégorie d'actifs financiers comprend notamment l'essentiel des prêts et créances à la clientèle et aux établissements de crédit, ainsi que la plupart des titres de dettes entrant dans le cadre d'investissement des activités bancaires.

Modifications de contrats (renégociations commerciales)

Les prêts octroyés par le groupe peuvent faire l'objet de restructurations pour difficultés financières (cf. Section 3.11.6) ou de renégociations commerciales même en l'absence de difficultés financières ou d'insolvabilité de l'emprunteur.

Ces opérations concernent des clients pour lesquels le groupe accepte de renégocier la dette selon les nouvelles conditions du marché, dans le but de maintenir ou de développer une relation commerciale, sans abandon de capital ou d'intérêts courus. À l'exception des cas particuliers où la modification apportée par la renégociation ne serait pas jugée substantielle, les prêts ainsi renégociés sont décomptabilisés à la date de renégociation et les nouveaux prêts, contractualisés aux conditions renégociées, leur sont substitués au bilan à cette même date.

3.11.4 Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables

Les instruments de dette gérés en vue de collecter les flux de trésorerie contractuels et de vendre les actifs (modèle de collecte et vente) et dont les flux contractuels sont uniquement constitués de paiements de principal et d'intérêts sur le principal restant dû (respect du critère du Prêt basique ou test SPPI) sont classés dans les actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables.

Ces actifs sont comptabilisés à leur juste valeur lors de leur inscription initiale au bilan et entrent dans le champ d'application de la dépréciation selon IFRS 9.

Les revenus courus ou acquis sont enregistrés en résultat sur la base du taux d'intérêt effectif parmi les Intérêts et produits assimilés au sein du produit net bancaire.

En date de clôture, cette catégorie d'instruments financiers est évaluée au bilan à la juste valeur et les variations de juste valeur hors revenus sont enregistrées par contrepartie des réserves recyclables, à l'exception des écarts de change sur les actifs monétaires en devises enregistrés en résultat.

De plus, ces instruments étant soumis au modèle de dépréciation pour risque de crédit, les variations des pertes de crédit attendues sont comptabilisées en résultat dans le coût du risque des activités bancaires, cf. note 12, et au sein du PNB pour les activités d'assurance, cf. note 8, en contrepartie des réserves recyclables.

Lors de la cession de ces titres, les gains ou pertes latents antérieurement constatés en capitaux propres sont recyclés en compte de résultat au sein du PNB sur la ligne des Gains ou pertes nets des instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres (cf. note 8).

3.11.5 Actifs financiers à la juste valeur par résultat

La catégorie Actifs financiers à la juste valeur par résultat est la catégorie par défaut selon IFRS 9. Les variations de juste valeur des actifs financiers classés dans cette catégorie sont enregistrées au compte de résultat.

Elle comprend les titres de dette ne correspondant pas aux critères du prêt basique (par exemple les OPCVM) ainsi que les instruments de capitaux propres qui ne sont pas classés dans la catégorie Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres non recyclables (cf. note 36.2). Cette catégorie englobe également l'ensemble des actifs financiers détenus dans un modèle de gestion n'étant ni un modèle de collecte ni un modèle de collecte et vente i.e. les actifs financiers, y compris les dérivés actifs, détenus à des fins de transaction (c'est-à-dire acquis ou émis avec l'intention de les revendre à brève échéance).

Au sein du groupe, cette catégorie comprend notamment les crédits aux collectivités locales éligibles à des cessions à Caffil.

Figurent également dans cette catégorie, les actifs que le groupe a désignés pour être évalués en juste valeur par résultat par option car respectant une des conditions suivantes :

- élimination ou réduction significative d'un décalage de traitement comptable (option possible uniquement en date de première comptabilisation et de manière irrévocable) ;
- ou si le risque de crédit est couvert par un dérivé (l'option possible lors de la comptabilisation initiale ou bien ultérieurement).

3.11.6 Dépréciation des actifs financiers

La méthodologie de provisionnement définie par IFRS 9 repose sur un modèle de dépréciation pour risque de crédit basé sur des pertes attendues ainsi que sur l'évolution du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale de l'actif.

La norme IFRS 9 définit un modèle de provisionnement s'appliquant à tous les actifs financiers présentant un risque de contrepartie (hors instruments de capitaux propres) non réévalués à la juste valeur par résultat, et notamment à tous les actifs financiers enregistrés au coût amorti et à la juste valeur par capitaux propres recyclables. Ce modèle s'applique également aux créances de location, aux engagements de prêts et aux garanties financières.

Ainsi, des dépréciations correspondant aux « pertes de crédit attendues à un an », sont constatées sur les actifs comptabilisés au coût amorti et en juste valeur par les réserves recyclables dès leur entrée au bilan, tant qu'ils ne présentent pas de dégradation significative du risque de crédit. Les « pertes de crédit à un an » correspondent aux pertes totales encourues en cas de défaut, pondérées par la probabilité de défaut à un an. Les encours concernés relèvent du *bucket 1*.

Les encours pour lesquels une dégradation significative de la qualité de crédit a été identifiée depuis leur date de première comptabilisation font l'objet d'une dépréciation à hauteur des « pertes de crédit attendues sur la durée de vie résiduelle de l'instrument ». Les « pertes de crédit attendues sur la durée de vie résiduelle de l'instrument » correspondent aux pertes totales encourues en cas de défaut pondérées par la probabilité de défaut sur la durée de vie attendue de l'instrument. Ces encours relèvent du *bucket 2*.

Les actifs financiers se retrouvant en situation de défaut sont déclassés en *bucket 3* et font l'objet d'une dépréciation à hauteur des pertes de crédit estimées à terminaison.

Pour les actifs au coût amorti, le montant des pertes de crédit attendues est comptabilisé en déduction de la valeur des actifs par contrepartie du résultat (présentation en coût du risque détaillée dans le paragraphe 3.3).

Dégradation significative du risque de crédit

La dégradation du risque de crédit est une notion relative reposant sur l'évolution de la qualité de crédit depuis l'origination du prêt.

Le groupe s'appuie sur un certain nombre d'indicateurs décrits au sein de la note 34 permettant de détecter les éventuelles dégradations de la qualité de crédit d'une contrepartie.

Méthodologie de provisionnement du *bucket 1* et du *bucket 2*

Les pertes de crédit attendues correspondent à la différence entre les flux de trésorerie que l'entité est en droit de recevoir en vertu des dispositions contractuelles, et les flux de trésorerie que l'entité s'attend à recouvrer, actualisés au taux d'intérêt effectif de l'actif financier.

Les flux de trésorerie que l'entité est en droit de recevoir tiennent compte de toutes les modalités contractuelles de l'instrument financier sur sa durée de vie attendue (par exemple les options de remboursement anticipé ou de prorogation) et incluent les flux de trésorerie provenant de l'exercice des garanties contractuelles analysées comme étant des parties intégrantes de l'actif.

Les pertes de crédit attendues sont estimées selon la probabilité de défaut de la contrepartie. La probabilité de défaut correspond à la probabilité que le débiteur fasse défaut dans un horizon de temps donné.

Dans le cadre du *bucket 1*, l'horizon de temps est d'un an. Dans le cadre du *bucket 2*, l'horizon de temps est la durée de vie de l'instrument. Les modalités de calcul des pertes de crédit attendues sont détaillées dans la note 35.

Au sein du groupe, la dépréciation sur les crédits est statistique (par catégories homogènes présentant des caractéristiques de risques similaires), avec une possibilité d'ajustement à dire d'expert dans certains cas, en particulier pour les crédits octroyés aux personnes morales.

Par ailleurs, conformément aux dispositions d'IFRS 9, les pertes de crédit attendues sont déterminées selon une méthodologie qui intègre les informations raisonnables et justifiables sur des événements passés, des circonstances actuelles et des prévisions de la conjoncture économique à venir (notion de *forward-looking*).

La composante « *forward-looking* » est obtenue au travers d'une approche comportant trois scénarios modélisés. La dépréciation finale correspond à la moyenne pondérée par la probabilité d'occurrence de chaque scénario. Les modalités de calcul de cette composante sont détaillées dans la note 35.2.

Prêts en défaut relevant du bucket 3

La norme IFRS 9 n'impose aucune définition du défaut mais incite à retenir une définition cohérente avec celle retenue par l'entité dans sa politique de gestion des risques.

Les orientations de l'Autorité bancaire européenne (ABE) sur l'application de la définition du défaut au titre de l'article 178 du règlement (UE) n° 575/2013, applicables à compter du 1^{er} janvier 2021, et les dispositions du règlement (UE) 2018/1845 de la Banque Centrale Européenne relatives au seuil d'évaluation de l'importance des arriérés sur des obligations de crédit, applicables depuis le 31 décembre 2020, doivent renforcer la cohérence des pratiques des établissements de crédit européens dans l'identification des encours en défaut.

La définition des encours en défaut est ainsi précisée par l'introduction d'un seuil relatif et d'un seuil absolu à appliquer aux arriérés de paiement pour identifier les situations de défaut, par la clarification des critères de retour en encours sain avec l'imposition d'une période probatoire et par l'introduction de critères explicites pour le classement en défaut des crédits restructurés.

Le groupe applique ces dispositions pour l'identification des encours en défaut depuis l'exercice 2020. Les précisions apportées pour l'identification des encours en défaut demeurent cohérentes avec les critères d'appréciation du caractère déprécié des encours classés en *bucket 3* en application des dispositions de la norme IFRS 9 relatives à la reconnaissance des pertes attendues pour risque de crédit.

Par ailleurs, au-delà de l'identification des encours en défaut fondée sur des critères d'impayés en application de la réglementation, un actif financier est considéré en défaut lorsqu'il présente un événement de crédit révélateur de difficultés financières.

Le groupe considère comme une indication objective de passage en défaut :

- l'existence d'un ou plusieurs impayés de plus de trois mois ;
- une demande de plan de surendettement auprès de la Banque de France même sans incident de paiement ;
- l'existence de procédures contentieuses ;
- les créances considérées comme « très risquées » au regard de sa politique de gestion des risques.

Dès lors qu'une créance d'un client est dépréciée (*bucket 3*) dans le groupe, la totalité des encours d'un même titulaire est dépréciée.

Sur le périmètre des crédits immobiliers, les dépréciations sur les encours en défaut sont déterminées en pondérant l'assiette de l'encours par le paramètre réglementaire de la « meilleure estimation de la perte anticipée sur l'exposition en défaut » ajusté en comptabilité pour certains éléments (notamment suppression des surpondérations prises en compte dans les analyses de suivi des risques sur l'effet d'un ralentissement économique par exemple). Ce paramètre est déterminé en fonction de la durée du défaut et du type de garantie.

Sur le périmètre du crédit-bail et des prêts aux personnes morales, le provisionnement des encours est suivi mensuellement et est ajusté à dire d'expert le cas échéant. Une dépréciation est alors constatée à hauteur de la différence entre la valeur comptable et les flux attendus actualisés au taux d'intérêt effectif d'origine, déterminés en tenant compte de la situation financière du débiteur et de la valeur actuelle des garanties reçues.

Prêts ne relevant plus du bucket 3

Sur le périmètre des crédits immobiliers, en cas de réappréciation de prêts immobiliers dépréciés, les dépréciations peuvent être reprises intégralement ou partiellement et les créances sorties du *bucket 3* lorsque la totalité des impayés est régularisée et lorsque les paiements sur base contractuelle ont repris de manière régulière depuis au moins trois mois consécutifs (excepté pour les crédits restructurés pour lesquels la période probatoire pour sortir du *bucket 3* est de 12 mois).

Sur le périmètre du crédit-bail et des prêts aux personnes morales, la sortie du *bucket 3* peut être effective, après une période probatoire correspondant à une période sans incident de crédit (90 jours, sauf pour les crédits restructurés pour lesquels la période probatoire pour sortir du *bucket 3* est de 12 mois).

Passage en pertes

Un passage en pertes consiste à réduire la valeur comptable brute d'un actif financier dès lors qu'il n'y a plus d'attente raisonnable de recouvrement de tout ou partie de cet actif ou lorsqu'il a fait l'objet d'un abandon total ou partiel.

L'appréciation du délai de passage en perte est basée sur un jugement d'experts en fonction de la connaissance du dossier (ancienneté du défaut, taux de provisionnement, montant en jeu, absence de récupérations récentes ou autres caractéristiques propres). Il intervient lorsque les voies de recouvrement ont été épuisées.

Actifs financiers restructurés

Les créances restructurées sont des créances pour lesquelles le groupe a modifié les conditions financières d'origine du fait de difficultés financières de l'emprunteur.

Les restructurations sont définies selon deux principaux critères : les concessions accordées par l'établissement et les difficultés financières de l'emprunteur.

Pour déterminer le traitement comptable, le caractère substantiel ou pas des modifications apportées est analysé sur la base d'analyses quantitatives ou qualitatives.

Lorsque la restructuration est considérée comme substantielle, l'actif financier restructuré est décomptabilisé et un nouvel instrument est comptabilisé.

Lorsque la restructuration n'est pas considérée comme substantielle, le prêt est maintenu au bilan. La décote de taux constatée lors de la restructuration correspond à la différence entre la valeur nominale de la créance avant la restructuration et la valeur actualisée au taux d'intérêt effectif d'origine des nouveaux flux futurs attendus. Elle est enregistrée en coût du risque par contrepartie d'une diminution de l'encours correspondant au bilan. Elle est ensuite rapportée au compte de résultat dans la marge d'intérêt selon un mode actuariel sur la durée du prêt.

L'éventuel abandon en capital est constaté directement en résultat.

Un actif conserve le statut d'actif financier restructuré dès la survenance d'une restructuration et jusqu'à sa décomptabilisation.

Les actifs restructurés classés en *bucket 2* (actifs dégradés) ou *bucket 3* (actifs dépréciés) peuvent faire l'objet d'un retour en *bucket 1* (actifs sains) à la suite d'une période probatoire (cf. section 3.11.6).

Les montants des actifs restructurés sont présentés en note 35.2.4.

Les principes appliqués aux actifs financiers faisant l'objet d'une renégociation commerciale (absence de difficultés financières) sont présentés dans la section 3.11.7.

3.11.7 Décomptabilisation d'actifs et passifs financiers

Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie attachés à l'actif financier arrivent à expiration ou lorsque ces droits et la quasi-totalité des risques et avantages liés à la propriété ont été transférés à un tiers.

Lorsque certains risques et avantages ont été transférés et le contrôle conservé sur l'actif financier, ce dernier est maintenu au bilan dans la mesure de l'implication continue.

Les passifs financiers sont décomptabilisés lorsque l'obligation contractuelle est éteinte, annulée ou arrivée à expiration. En cas de modification contractuelle (restructuration ou renégociation commerciale), un passif financier sera décomptabilisé si la modification de contrat est substantielle. Si la modification n'est pas substantielle, le passif est maintenu au bilan. Afin de déterminer si les conditions de la dette existante et celles de la nouvelle dette sont substantiellement différentes, des tests qualitatifs et quantitatifs sont effectués.

Opérations de pension livrée

Chez le cédant, les titres ne sont pas décomptabilisés. Le groupe enregistre un passif représentatif de l'engagement de restitution des espèces reçues. Cette dette constitue un passif financier enregistré au coût amorti (cf. notes 32.3 et 32.4), à l'exception des opérations initiées dans le cadre des activités de *trading* qui sont enregistrées parmi les passifs à la juste valeur par résultat (cf. note 32.1). Lors des arrêts suivants, les titres continuent d'être évalués chez le cédant suivant les règles de leur catégorie d'origine.

Chez le cessionnaire il n'y a pas de comptabilisation des actifs reçus mais comptabilisation d'une créance sur le cédant représentative des espèces prêtées. Cette créance figure en valeur nominale dans les prêts et créances (cf. notes 23.5 et 23.6), à l'exception des opérations initiées dans le cadre des activités de *trading* qui sont enregistrées parmi les Actifs financiers à la juste valeur par résultat (cf. note 23.1).

Opérations de prêts de titres

Les prêts/emprunts de titres ne peuvent pas être assimilés à un transfert d'actif financier au sens des IFRS. Ces opérations ne peuvent donc donner lieu à une décomptabilisation des titres prêtés qui restent comptabilisés dans leur catégorie comptable d'origine et valorisés suivant les règles de celle-ci.

3.11.8 Dettes financières

Principe général de classement des dettes financières

Tous les passifs financiers sont par défaut classés dans la catégorie au coût amorti.

En date de clôture, ces dettes sont enregistrées au bilan soit en « Dettes envers les établissements de crédit », soit en « Dettes envers la clientèle », soit en « Dettes représentées par un titre » soit en « Dettes subordonnées ».

Elles sont évaluées selon la méthode du taux d'intérêt effectif sauf si elles ont fait l'objet d'une couverture en juste valeur.

Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle

Les dettes envers les établissements de crédit et dettes envers la clientèle sont ventilées d'après leur durée initiale ou leur nature : dettes à vue (dépôts à vue, comptes ordinaires) ou à terme (compte d'épargne à régime spécial). Ces dettes comprennent les titres donnés en pension livrée et les valeurs données en pension.

Dettes représentées par un titre

Les dettes représentées par un titre sont constituées des émissions de titres de créances négociables effectuées par le groupe.

Dettes subordonnées

Les dettes subordonnées comprennent les dettes dont le remboursement, en cas de liquidation du débiteur n'est possible qu'après désintéressement des autres créanciers privilégiés ou chirographaires. Ces dettes sont valorisées selon la méthode du coût amorti sauf si elles font l'objet d'une couverture en juste valeur.

Passifs financiers à la juste valeur par résultat

Les passifs comptabilisés dans cette catégorie correspondent aux passifs financiers détenus à des fins de transaction, y compris les dérivés passifs, ainsi qu'aux passifs que le groupe a désignés dès l'origine pour être évalués en juste valeur par résultat par option car respectant les conditions suivantes :

- élimination ou réduction significative d'un décalage de traitement comptable ;

Le groupe évalue ainsi à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat certaines émissions structurées.

- groupe de passifs financiers dont la gestion et l'évaluation de la performance se font à la juste valeur ;
- passifs financiers hybrides comportant un ou plusieurs dérivés incorporés non étroitement liés.

Les variations de juste valeur des passifs financiers pour lesquels cette option est exercée sont comptabilisées en résultat à l'exception de la part relative au risque de crédit propre du groupe comptabilisée en réserves non recyclables. Cette partie ne pourra donc pas être recyclée en résultat même en cas de remboursement anticipé de la dette.

Passifs financiers comportant des dérivés incorporés

Un dérivé incorporé est une composante d'un passif hybride. Il est extrait du contrat hôte et comptabilisé séparément lorsque, dès l'initiation du contrat, ses caractéristiques économiques et les risques associés ne sont pas étroitement liés à ceux du contrat hôte sauf dans le cas où le passif hybride est évalué dans son ensemble en juste valeur par le résultat. Cette catégorie de passifs comprend notamment au sein du groupe les émissions structurées (Indexation Euro Stoxx).

Reclassement de passifs financiers

Le classement d'un passif financier déterminé en date de première comptabilisation est définitif et aucun reclassement ultérieur n'est autorisé.

Décomptabilisation des passifs financiers

Les passifs financiers sont décomptabilisés lorsque l'obligation contractuelle est éteinte, annulée ou arrivée à expiration.

3.11.9 Instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture

Un dérivé est un instrument financier ou un autre contrat qui présente les trois caractéristiques suivantes :

- sa valeur fluctue en fonction d'un taux d'intérêt, du prix d'un instrument financier, du prix de matières premières, d'un cours de change, d'un indice de prix ou de cours, d'une notation de crédit ou d'un indice de crédit, ou d'une autre variable appelée sous-jacent ;
- il requiert un investissement initial net nul ou plus faible qu'un instrument financier non dérivé pour avoir la même sensibilité à la variation du sous-jacent ;
- il est dénoué à une date future.

Les instruments financiers dérivés sont classés en deux catégories :

Dérivés détenus à des fins de transaction

Les dérivés sont des instruments financiers détenus à des fins de transaction à l'exception des dérivés entrant dans une relation de couverture. Ils sont comptabilisés au bilan parmi les instruments financiers en juste valeur par résultat. Les variations de juste valeur et les intérêts courus ou échus sont comptabilisés au sein du PNB parmi les Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat (cf. note 8).

Les dérivés sont par défaut classés dans les catégories Actifs (ou passifs) financiers à la juste valeur par résultat, même si économiquement, ils ont été souscrits en vue de couvrir une ou plusieurs transactions.

Dérivés de couverture

Sont présentés au bilan en tant que dérivés de couverture, les dérivés respectant :

- les dispositions relatives à la micro-couverture d'IFRS 9 (depuis le 1^{er} janvier 2020) ;
- les dispositions de l'Union Européenne relatives à la couverture de juste valeur d'un portefeuille d'éléments de taux d'intérêt (ou macro-couverture). Ces dispositions continuent de s'appliquer dans l'attente d'une nouvelle norme sur cette thématique.

Pour qualifier un instrument financier de dérivé de couverture, le groupe doit documenter la relation de couverture dès sa mise en place (stratégie de couverture, désignation du risque couvert, de l'élément couvert, de l'instrument de couverture, méthode d'évaluation de l'efficacité). L'efficacité est appréciée à la mise en place de la couverture puis à chaque arrêté ultérieur.

Selon la nature du risque couvert l'instrument financier dérivé est désigné comme un instrument de couverture de juste valeur, de flux de trésorerie ou de risque de change lié à un investissement net à l'étranger.

Couverture de juste valeur

La couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition aux variations de juste valeur des actifs ou passifs financiers.

Les gains ou pertes attribuables au risque couvert sont présentés au sein du PNB dans les Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat (cf. note 8). Pour la partie efficace, les variations de juste valeur de l'élément couvert au titre du risque couvert sont symétriques aux variations de juste valeur de l'instrument de couverture. L'éventuelle inefficacité de la couverture est constatée en résultat. Le réescompte et les tombées d'intérêt de l'instrument financier dérivé sont constatées au sein du PNB dans les Produits et charges d'intérêts tout comme les produits et charges d'intérêts relatifs à l'élément couvert.

Dès que le dérivé est décomptabilisé, la comptabilité de couverture cesse prospectivement (arrêt de l'évaluation et de la comptabilisation des variations de juste valeur de l'élément couvert au titre du risque couvert) et les réévaluations antérieures de l'élément couvert sont amorties sur la période restant à courir de l'élément tant que celui-ci reste inscrit au bilan.

En cas de disparition de l'élément couvert, le dérivé ne peut plus être qualifié d'instrument de couverture et sera présenté au bilan au sein des Actifs à la juste valeur par résultat. Un résultat de cession de l'élément couvert peut être éventuellement constaté en résultat en intégrant le recyclage de la quote-part de réévaluation présente au bilan et liée à l'élément couvert disparu.

Macro-couverture

Les instruments de macro-couverture sont pour l'essentiel des swaps de taux désignés en couverture de juste valeur des ressources à taux fixe du groupe.

Le traitement comptable des dérivés de macro-couverture se fait selon les mêmes principes que ceux décrits précédemment. La réévaluation de la composante couverte est comptabilisée au bilan en format bancaire présenté dans la note 37 sur la ligne « Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux ».

La macro-couverture de juste valeur est notamment utilisée pour couvrir le risque de taux des actifs et passifs à taux fixe ainsi que les dépôts à vue dans le cadre des possibilités offertes par l'Union européenne.

Conformément à l'approche dite en « fonds de cuve » (*bottom-layer approach*), l'écoulement en taux des swaps de couverture est systématiquement plus court que l'écoulement probable en taux des éléments couverts à taux fixe. En cas de dépassement (surcouverture), le test d'efficacité réalisé par le groupe montre de l'inefficacité et le dérivé de couverture est systématiquement résilié.

Couverture de flux de trésorerie

La couverture de flux de trésorerie permet de couvrir l'exposition aux variations des flux de trésorerie d'actifs ou de passifs financiers, d'engagements fermes ou de transactions futures hautement probables. Elle est notamment utilisée pour couvrir le risque de variabilité des flux de trésorerie futurs des actifs et passifs à taux révisable.

La part efficace des variations de juste valeur de l'instrument de couverture est inscrite dans une ligne spécifique des capitaux propres tandis que la part inefficace est rapportée au résultat sur la ligne « Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat ».

La partie correspondante au réescompte et aux tombées d'intérêt de l'instrument financier dérivé est enregistrée au compte de résultat symétriquement aux produits ou charges d'intérêts relatifs à l'élément couvert.

Les instruments couverts restent comptabilisés selon les principes applicables à leur catégorie comptable.

Dès que le dérivé est décomptabilisé, la comptabilité de couverture cesse. Les montants cumulés inscrits en capitaux propres au titre de la réévaluation du dérivé de couverture sont transférés au fur et à mesure en résultat en produits et charges d'intérêts ou rapportés immédiatement en résultat.

En cas de disparition de l'élément couvert ou si la transaction future n'est plus attendue, le dérivé est reclassé dans la catégorie Actifs ou Passifs financiers à la juste valeur par résultat tandis que la réévaluation de l'élément couvert inscrite dans les capitaux propres est immédiatement constatée en résultat.

Couverture d'un investissement net libellé en devises

La couverture d'un investissement net libellé en devises vise à protéger contre les variations de change d'un investissement net libellé dans une devise autre que l'euro.

La couverture d'un investissement net est comptabilisée de manière similaire à une couverture de flux de trésorerie.

Les montants comptabilisés en capitaux propres au titre de la part efficace de la couverture sont recyclés en résultat lors de la déconsolidation de l'investissement net.

Ce type de couverture n'est pas pratiqué par le secteur bancaire du groupe mais par les secteurs industriels (cf. note 34.4).

3.11.10 Compensation des actifs et des passifs financiers

Conformément à la norme IAS 32, un actif financier et un passif financier sont compensés et un solde net est présenté au bilan si et seulement si le groupe a un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés et s'il a l'intention soit de régler le montant net soit de réaliser l'actif et de régler le passif simultanément. Le droit juridiquement exécutoire doit être irrévocable et doit pouvoir s'exercer en toutes circonstances.

Ce droit porte sur toutes les opérations réalisées par chambre de compensation et s'applique aux nominaux d'espèces et aux intérêts intégrés dans le flux de restitution.

Les opérations de pensions livrées dont les principes de fonctionnement répondent aux deux critères requis par la norme font l'objet d'une compensation au bilan lorsque :

- elles ont les mêmes dates d'échéance ;
- elles sont réalisées dans la même devise ;
- elles se dénouent au travers d'un système de règlement/livraison garantissant la livraison des titres contre la réception d'espèces associées, c'est-à-dire le même dépositaire central de titres.

La compensation concerne essentiellement les opérations de pension réalisées avec les chambres de compensation LCH Clearnet et Eurex.

3.11.11 Engagements de garantie

Garanties financières

Le groupe a opté pour la comptabilisation des garanties financières données conformément à la norme IFRS 9. Selon IFRS 9, un contrat répond à la définition d'une garantie financière s'il comporte un principe indemnitaire selon lequel l'émetteur remboursera le bénéficiaire des pertes qu'il aura subies, en raison de la défaillance d'un débiteur spécifié à effectuer un paiement sur un instrument de dette.

Les garanties financières données sont évaluées à leur juste valeur initiale à la date de mise en place. Elles sont ensuite évaluées ultérieurement au montant le plus élevé entre le montant de l'obligation et le montant initialement enregistré diminué le cas échéant de la commission de garantie.

Par ailleurs, les garanties financières données (qui ne sont pas comptabilisées ultérieurement à la juste valeur par le résultat) entrent dans le champ d'application de la dépréciation d'IFRS 9 et font l'objet d'une provision au passif du bilan. Les mêmes méthodes de « bucketisation » et de provisionnement que celles décrites pour les actifs financiers au coût amorti ou en juste valeur par les réserves recyclables sont appliquées concernant ces encours. La provision est enregistrée en contrepartie du coût du risque.

3.11.12 Engagements de financement

Les engagements de financements qui ne sont pas considérés comme des instruments dérivés ne figurent pas au bilan.

Toutefois, de la même manière que les garanties financières données, les engagements de financement (qui ne sont pas considérés comme des dérivés) entrent dans le champ d'application de la dépréciation d'IFRS 9 et font l'objet d'une provision au passif du bilan.

3.11.13 Contrats de location lorsque le groupe est bailleur

Côté bailleur, les contrats de location sont comptabilisés selon qu'il s'agit d'une location financement ou d'une location simple.

Les opérations de location sont qualifiées d'opérations de location financement lorsqu'elles ont pour effet, en substance, de transférer au locataire les risques et avantages liés à la propriété de l'actif loué. Elles s'analysent comme un financement accordé au preneur pour l'achat d'un bien.

La valeur actuelle des paiements dus au titre du contrat, augmentée le cas échéant de la valeur résiduelle, est enregistrée comme une créance et figure au bilan parmi les prêts et créances sur la clientèle.

Les intérêts compris dans les loyers sont enregistrés au compte de résultat en Intérêts et produits assimilés.

Les loyers perçus sont répartis sur la durée du contrat de location financement en les répartissant en amortissement du capital et en intérêts, de façon à dégager un taux de rentabilité périodique constant sur l'investissement net. Le taux d'intérêt utilisé est le taux d'intérêt implicite du contrat.

Les créances de loyer issues de contrats de location sont par ailleurs soumises à la méthodologie de dépréciation pour risque de crédit définie par IFRS 9.

Les mêmes méthodes de « bucketisation » et de provisionnement que celles décrites pour les actifs financiers au coût amorti ou en juste valeur par les réserves recyclables sont appliquées concernant ces créances. La dépréciation est enregistrée en contrepartie du coût du risque.

3.12 Contrats d'assurance (IFRS 17)

3.12.1 Périmètre et articulation avec le référentiel IFRS

La norme IFRS 17 « Contrats d'assurances » adoptée en date du 19 novembre 2021 par l'Union européenne (UE) est appliquée obligatoirement à compter du 1^{er} janvier 2023 en remplacement de la norme IFRS 4.

Elle précise les principes de comptabilisation, d'évaluation et de présentation des contrats d'assurance entrant dans son champ d'application, à savoir les contrats d'assurance et de réassurance émis, les contrats de réassurance détenus ainsi que les contrats financiers d'investissement émis incluant une participation discrétionnaire.

Les contrats financiers d'investissement sans participation aux bénéfices discrétionnaire (notamment contrats d'épargne en unités de compte sans support euros et/ou sans garantie plancher) sont comptabilisés conformément à la norme IFRS 9.

Au sein d'un contrat d'assurance, la norme IFRS 17 prescrit de comptabiliser séparément certaines composantes selon les normes qui leur sont applicables. Il s'agit notamment de certains dérivés incorporés, des composantes d'investissement distinctes et de certaines obligations de performance comme l'obligation de fournir un service ou un produit non-assurantiel.

Ainsi, pour le groupe, les contrats entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 17 comprennent :

- les contrats d'assurance comportant un transfert de risque important à l'assureur. Cette catégorie recouvre notamment les contrats de prévoyance, retraite, dommages aux biens et les contrats d'épargne en unités de compte avec garantie plancher ;
- les contrats financiers d'investissement émis comportant un élément de participation aux bénéfices (PB) discrétionnaire : contrats en euros avec participation aux bénéfices discrétionnaire, contrats en unités de compte comportant des supports en euros avec participation aux bénéfices discrétionnaire.

3.12.2 L'agrégation des contrats en groupes de contrats

La norme IFRS 17 requiert une évaluation des passifs des contrats d'assurance de niveau portefeuille constitué de contrats gérés ensemble et présentant des risques similaires.

Ces portefeuilles sont ensuite scindés en trois groupes de profitabilité (IFRS 17.16) :

- les groupes de contrats déficitaires appelés onéreux ;
Un groupe de contrat est onéreux si la somme des flux de trésorerie d'exécution affectés au contrat, des flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition comptabilisés antérieurement et des flux de trésorerie découlant du contrat à la date de la comptabilisation initiale correspond à une sortie de trésorerie nette (IFRS 17.47) ;
- les groupes de contrats profitables sans possibilité importante de devenir onéreux par la suite ;
- les groupes de contrats constitués des autres contrats du portefeuille.

Enfin, ces portefeuilles doivent regrouper des contrats émis à un an d'intervalle au maximum (notion de cohortes annuelles). Pour éviter que la réalité économique des contrats d'assurance avec mutualisation intergénérationnelle ne soit pas correctement

reflétée, l'Union européenne a prévu une exemption facultative de l'application de cette obligation de cohorte annuelle. Le groupe a opté pour cette exemption.

Le groupe détermine le niveau de profitabilité et le modèle comptable d'un contrat lors de sa comptabilisation initiale. Ultérieurement, il n'est pas possible de modifier le groupe de contrats ou le modèle comptable à moins que les modalités du contrat ne soient modifiées (IFRS 17.72).

3.12.3 La date de comptabilisation initiale

Un groupe de contrats d'assurance émis doit être comptabilisé à compter de la première des dates suivantes :

- le début de la période de couverture du groupe de contrats ;
- la date à laquelle le premier paiement d'un titulaire de police devient exigible ou, en l'absence de date d'exigibilité, la date à laquelle ce premier paiement est reçu ;
- dans le cas d'un groupe de contrats déficitaires, la date à laquelle le groupe devient déficitaire.

3.12.4 Les groupes de contrats onéreux

Dès lors qu'un groupe de contrats est onéreux, le groupe comptabilise immédiatement une perte en résultat. La composante de perte est suivie extra-comptablement jusqu'à décomptabilisation du contrat ou jusqu'à ce que le contrat redevienne profitable.

3.12.5 Les trois modèles d'évaluation des groupes de contrats non onéreux

Il existe trois modèles d'évaluation : le modèle général ou modèle BBA (*Building Block Approach*, approche par blocs) qui constitue le modèle d'évaluation par défaut, le modèle VFA (*Variable Fee Approach* ou modèle des honoraires variables) qui est un modèle adapté du modèle général et enfin le modèle PAA (*Premium Allocation Approach*) ou méthode d'affectation des primes. Le modèle général (BBA) s'applique aux contrats qui ne sont pas comptabilisés à l'aide de l'un des deux autres modèles VFA ou PAA.

Le modèle VFA est obligatoire pour tout contrat avec participation directe comme les fonds distincts et les contrats à capital variable car il permet de prendre en compte les spécificités de ces contrats. Les contrats à participation directe concernés respectent cumulativement les caractéristiques suivantes : l'assuré a droit à une quote-part d'éléments sous-jacents clairement identifiés, le groupe s'attend à verser à l'assuré une part substantielle des « rendements en juste valeur » des éléments sous-jacents et à ce que toute variation des sommes à verser à l'assuré soit attribuable dans une proportion substantielle, à la variation de juste valeur des éléments sous-jacents.

Le groupe retient le modèle VFA également pour les contrats d'assurance ayant des composantes d'investissement.

Ce modèle n'est pas applicable aux contrats de réassurance.

Le modèle PAA, basé sur une approche par allocation des primes sur la durée des contrats (*Premium Allocation Approach*) est une simplification du modèle général. Il vise à remplacer les trois blocs du passif du modèle général par une provision pour primes non acquises.

Son application est facultative et soumise à conditions. IFRS 17 précise que le modèle PAA peut être utilisé dès lors qu'il fournit une approximation acceptable de la valeur des passifs à la souscription du groupe de contrat (i.e. ne différant pas de façon matérielle de celle obtenue avec le modèle général en respectant les limites d'IFRS 17.54) ou pour les contrats dont la période de couverture est inférieure ou égale à 1 an. Il peut également être appliqué aux

contrats de réassurance émis ou détenus sous réserve du respect des mêmes critères (IFRS 17.69). Le passif initial comptabilisé est égal aux primes reçues diminué des coûts d'acquisition payés, ajusté de l'impact de la décomptabilisation d'un actif lié aux frais d'acquisition.

Ultérieurement, il est ajusté en fonction des passifs enregistrés dans le cadre de sinistres survenus de la même façon que pour les modèles BBA ou VFA et de la couverture restante.

L'utilisation de ce modèle est assez restreinte au niveau du groupe, elle concerne principalement quelques contrats brésiliens éligibles.

3.12.6 Les frais d'acquisition (VFA et BBA)

Il s'agit des frais de vente, de souscription et de création d'un groupe de contrats d'assurance.

Le montant de frais d'acquisition reconnu sur la période est calculé selon des métriques représentatives des services rendus sur la période (primes, provisions mathématiques, etc.). Le groupe affecte les flux de trésorerie des frais d'acquisition aux groupes de contrats d'assurance selon une méthode systématique et rationnelle.

Les frais d'acquisition du groupe sont amortis pour chaque groupe de contrats.

3.12.7 La décomposition des passifs d'assurance en trois blocs (VFA et BBA)

Les passifs d'assurance sont décomposés en trois blocs dans les modèles VFA et BBA.

- le premier bloc appelé *Best Estimate* est la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs.

Le *Best Estimate* matérialise l'engagement de l'assureur envers ses assurés. Les estimations des flux de trésorerie futurs à prendre en compte sont tous les flux de trésorerie futurs inclus dans le périmètre, ou frontière, de chaque contrat du groupe (les flux de trésorerie considérés comme en dehors des frontières des contrats d'assurance, concernent des contrats d'assurance futurs). Ces estimations intègrent, de manière objective, toutes les informations raisonnables et justifiables disponibles sur le montant, l'échéancier et l'incertitude des flux de trésorerie futurs. Elles sont la valeur attendue (c'est-à-dire la moyenne pondérée par les probabilités) de l'ensemble des résultats possibles. Ces flux futurs incluent notamment les primes reçues, les prestations versées, les frais d'acquisition et les frais généraux directement imputables à l'exécution des contrats d'assurance.

Les frais non rattachables impactent directement le compte de résultat à la date de survenance ;

- le second bloc appelé ajustement pour risques non-financiers (« Risk Adjustment – RA ») correspond à une marge pour risque assurance uniquement exigée par le groupe pour supporter l'incertitude relative aux flux futurs du *Best Estimate*. Il représente la meilleure vision du groupe en termes d'exposition au risque non financier (risque assurance uniquement) dans un environnement comptable et selon un niveau de confiance compris entre 80% et 100%. Il est également en ligne avec l'horizon du *Business Plan*, égal à cinq ans. Cet ajustement est comptabilisé en PNB sur la ligne Charges afférentes aux contrats d'assurance émis ;
- et enfin le troisième et dernier bloc appelé « marge sur services contractuels » (*Contractual Service Margin – CSM*) représentant les profits attendus que le groupe comptabilisera

au fur et à mesure qu'il fournira les services prévus aux contrats d'assurance. En date de première comptabilisation des contrats, lorsqu'elle est positive, signe d'un contrat non onéreux, elle est comptabilisée au passif. Elle est ensuite constatée en résultat au rythme des services fournis sur la durée de couverture résiduelle des contrats. Ce rythme suit les unités de couverture traduisant la proportion de services fournis sur les contrats du groupe sur la période. Pour ce faire, à la fin de chaque période de reporting, le groupe détermine les unités de couverture de manière prospective en prenant en compte notamment la probabilité de survenance des événements assurés affectant la période de couverture attendue des contrats du groupe.

La marge intragroupe versée par CNP à La Banque Postale au titre des frais de distribution et de gestion de ses produits d'assurance fait l'objet d'un traitement particulier détaillé dans la note 36.3.

3.12.8 Les unités de couverture

Lorsqu'un groupe de contrats impacte plusieurs périodes de reporting, il convient de définir un indicateur du niveau de réalisation du service, appelé unité de couverture permettant ainsi d'allouer les revenus et les dépenses à chaque période de reporting.

À titre d'exemple, les unités de couverture suivantes ont été retenues pour les principaux types de contrats :

- Épargne et retraite : Provisions Mathématiques ;
- Emprunteur : Capital restant dû ; Capitaux sous risques ;
- Prévoyance individuelle – Risque obsèques : Capital assuré, Capitaux Sous Risques ;
- Prévoyance Individuelle – Risque dépendance : Capital équipement, Nombre de contrats ;
- Temporaire décès : Primes ;
- Prévoyance collective : ces contrats étant annuels, la CSM est intégralement amortie sur l'exercice.

3.12.9 Taux d'actualisation (VFA et BBA)

IFRS 17 requiert de tenir compte, dans l'estimation des flux de trésorerie futurs, de la valeur temps de l'argent et des risques financiers liés aux flux de trésorerie futurs, dans la mesure où ces risques ne sont pas pris en compte dans les estimations de ces flux.

Selon leur nature, les flux sont actualisés avec la courbe des taux courants (construite à l'aide des informations de marché à la date de valorisation) ou la courbe des taux à l'origine (construite sur la base de données historiques et permettant d'obtenir une évaluation des passifs à la date de première comptabilisation).

La prime d'illiquidité est un ajustement résultant des différences entre les caractéristiques de liquidité du groupe de contrats d'assurance et la liquidité des actifs utilisés pour établir la courbe des taux. Elle s'applique à la courbe des taux sans risque réputée liquide.

Le groupe l'estime en se basant sur les actifs financiers détenus par les filiales d'assurance (aussi bien les actifs immobilier/infrastructure, actions, que les actifs obligataires) puis l'ajuste pour tenir compte des caractéristiques des contrats et de l'adossement entre les actifs et les passifs.

L'approche retenue pour l'évaluation d'une prime de liquidité au titre des actifs obligataires est comparable à la méthode suggérée par l'EIOPA (Autorité européenne des assurances et des pensions professionnelles) dans le cadre de sa revue de Solvabilité II tant au niveau du calibrage (caractère macro-économique des probabilités de défauts sous-jacentes aux spreads de crédit) qu'au niveau de la comparaison des portefeuilles. La classe des actions a été retenue car bénéficiant d'une volatilité plus faible que la moyenne du marché en grande partie grâce à la politique de gestion des filiales d'assurance.

3.12.10 Les écarts d'expérience

Un écart d'expérience correspond à la différence entre les estimations initiales des flux de trésorerie futurs et les flux réellement observés.

Les écarts d'expérience entraînant une variation des flux de trésorerie d'exécution qui se rapportent à des services futurs viennent ajuster la CSM. Ceux concernant la période en cours ou les périodes passées, et relevant de changements d'estimations, sont reconnus dans le résultat de la période. Enfin, les effets de la valeur temps de l'argent et du risque financier sur les flux de trésorerie futurs sont comptabilisés dans les produits financiers ou charges financières d'assurance.

3.12.11 Décomptabilisation

Un contrat est décomptabilisé par le groupe lorsque :

- le contrat d'assurance est éteint c'est-à-dire lorsque l'obligation précisée par le contrat est soit expirée, soit acquittée, soit résiliée ;
- les modifications apportées au contrat entraînent sa décomptabilisation et la comptabilisation d'un nouveau contrat.

3.12.12 Spécificité du modèle VFA (CSM)

Les adaptations du modèle *Variable Fee Approach* permettent de refléter les caractéristiques propres aux contrats participatifs de façon à ce que la CSM reflète également la part revenant à l'assureur sur le rendement des actifs sous-jacents au contrat, (par contrepartie des produits ou charges financiers d'assurance) en plus des profits futurs sur les services d'assurance.

3.12.13 Spécificités du modèle VFA (unités de couverture)

Sur le périmètre Épargne Retraite en VFA, afin d'assurer une bonne transcription dans le temps du rattachement des unités de couverture à chaque exercice, le groupe effectue un retraitement pour l'allocation de la CSM en résultat au titre des résultats fournis sur la période. Ce retraitement vise principalement à mieux appréhender les effets économiques non pris en compte dans l'évaluation initiale de la CSM en tenant compte de tous les services rendus (gestion des actifs et performance). Ce retraitement est effectué pour chacun des portefeuilles Épargne-Retraite géré en VFA, profitable à la date d'arrêt, via une approche long terme basée sur la prise en compte d'une prime de risque et le coût des options et garanties.

Lorsque les conditions sont remplies, le groupe a choisi de comptabiliser par résultat (et non via la CSM) la part du groupe dans la juste valeur des éléments sous-jacents et les variations de la valeur temps de l'argent afin de les compenser avec les variations de valeur des instruments de couverture utilisés.

3.12.14 Spécificité du modèle général (BBA)

Les intérêts sont capitalisés sur la CSM en utilisant des taux d'actualisation figés déterminés lors de la comptabilisation initiale du groupe de contrats d'assurance. À chaque date de clôture, la CSM est évaluée à partir de la CSM d'ouverture, ajustée des nouveaux contrats, de la désactualisation des intérêts aux taux d'actualisation d'origine et des services rendus sur la période.

3.12.15 Imputation dans les autres éléments du résultat global des effets de variation de juste valeur des actifs sous-jacents des contrats d'assurance

La norme IFRS 17 offre un choix de méthode comptable applicable au niveau de chaque portefeuille de contrats permettant, sous conditions, de comptabiliser les changements de valeur de marché des passifs d'assurance directement par capitaux propres (dans les autres éléments du résultat global, ou *Other Comprehensive Income* - OCI), au lieu de les reconnaître en résultat. Elle concerne principalement les effets de changement de taux d'actualisation des passifs. Le groupe applique cette option en miroir de la comptabilisation dans les autres éléments du résultat global des actifs sous-jacents en représentation des engagements d'assurances.

Cette option est applicable pour les contrats d'assurance qui répondent à certaines conditions, notamment en ce qui concerne la façon dont les actifs sont gérés et la façon dont les obligations sont évaluées. L'option OCI doit être choisie de manière cohérente pour tous les contrats d'un même portefeuille IFRS 17. Pour les contrats participatifs, cette option est applicable pour des contrats répondant à certaines conditions, en particulier concernant la détention des actifs sous-jacents.

En choisissant cette option OCI, le groupe réduit la volatilité des résultats financiers liés aux fluctuations de la valeur de marché des actifs, ce qui est particulièrement utile pour les contrats d'assurance à long terme exposés à des risques de marché. Cette option permet notamment d'isoler en OCI les effets de variation de taux sur les passifs des contrats d'assurance et donc d'insensibiliser le résultat net d'assurance de la volatilité induite par l'évaluation des passifs au taux courant à chaque période.

3.12.16 Mesure d'atténuation des risques

La norme permet l'utilisation d'instruments financiers évalués à la juste valeur par résultat (notamment des dérivés) ou des contrats de réassurance détenus pour atténuer l'effet de la valeur temps de l'argent et du risque financier découlant des contrats participatifs directs. La mesure d'atténuation des risques trouve principalement à s'appliquer au sein du groupe sur les contrats de réassurance détenus.

Dans ce cas, le groupe a choisi de comptabiliser en résultat, afin de les compenser avec les variations de valeur des instruments de « couverture » utilisés :

- le montant correspondant à la part revenant au groupe de la juste valeur des éléments sous-jacents ;
- les variations de l'effet de la valeur temps de l'argent et des risques financiers qui ne résultent pas des éléments sous-jacents.

Ainsi, le groupe ajuste la CSM des affaires directes de l'écart avec l'ajustement de CSM de cession calculée selon les modèles VFA et BBA. Les charges financières correspondant à l'effet d'atténuation des risques sont constatées en totalité en résultat de la période car l'option OCI n'est pas appliquée sur les contrats de réassurance détenus.

Dans le cas des contrats de réassurance détenus de contrats VFA, cette disposition permet de supprimer les écarts induits par une différence de valorisation entre le contrat de réassurance et le sous-jacent et de mieux traduire l'effet d'atténuation des risques.

3.12.17 Spécificités comptables des contrats de Réassurance

Cette partie décrit les spécificités des modèles d'évaluation appliqués par le groupe aux contrats de réassurance.

Un contrat de réassurance est dit « accepté » lorsque le groupe, en tant que réassureur, émet un contrat d'assurance visant à indemniser une autre entité A (la cédante) au titre de sinistres couverts par un contrat ou un ensemble de contrats d'assurance émis par l'entité A (contrats sous-jacents).

La norme IFRS 17 ne prévoyant pas de dispositions particulières, le groupe ne crée pas de portefeuilles IFRS 17 spécifiques à la réassurance acceptée.

Un contrat de réassurance est dit « détenu » lorsque le groupe, en tant qu'entité cédante, souscrit un contrat ou un ensemble de contrats d'assurance visant à couvrir les sinistres de contrats qu'il a lui-même émis. On parle également de cession en réassurance.

Le groupe aligne la définition des portefeuilles de contrats de réassurance sur la définition des portefeuilles d'assurance directe.

Les contrats étant en quote-part, il est considéré que les risques au sein d'un portefeuille sont mécaniquement similaires au niveau des engagements cédés s'ils sont jugés similaires aux portefeuilles d'assurance directe. Le regroupement de plusieurs contrats de réassurance au sein d'un même portefeuille permet au groupe de considérer qu'ils sont gérés ensemble au sens où l'objectif commun est d'atténuer les risques sur un portefeuille de contrats sous-jacents eux-mêmes gérés comme un ensemble.

Modèles d'évaluation

Le modèle VFA n'étant pas permis (IFRS 17.B109), le groupe applique le modèle général (BBA) à l'ensemble des contrats de réassurance émis et détenus dans les activités en France du groupe.

L'évaluation des contrats de réassurance suit un principe d'effet miroir aux contrats d'assurance sous-jacents : cohérence des hypothèses retenues pour l'estimation des flux de trésorerie, le risque non financier est ajusté du risque transféré, la CSM évaluée à l'origine est généralement considérée comme un coût net étalé sur la période de couverture des contrats de réassurance.

À noter, que le risque de non-exécution du réassureur est intégré à l'estimation des flux de trésorerie.

Frontières des contrats

Pour les contrats d'assurance détenus, les flux à considérer sont ceux résultant des droits ou obligations substantiels de la cédante i.e. le droit substantiel de la cédante est de recevoir des services de la part du réassureur.

Ce droit substantiel cesse dès lors que :

- (i) le réassureur a la capacité de réviser le prix ou le niveau de garantie relatifs aux engagements qui lui sont transférés de sorte à refléter pleinement le risque ;
- (ii) le réassureur a le droit de mettre fin à la couverture. L'obligation substantielle de la cédante est de payer les éléments dus aux réassureurs.

Le groupe prend en compte dans le calcul du BE, du RA et de la CSM l'effet de la réassurance sur des contrats sous-jacents non encore comptabilisés par la cédante.

3.13 Juste valeur des instruments financiers et immeubles de placement

IFRS 13 définit la juste valeur comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation.

Lors de la comptabilisation initiale d'un instrument, sa juste valeur est généralement le prix de transaction.

La norme IFRS 13 préconise en premier lieu l'utilisation d'un prix coté sur un marché actif pour déterminer la juste valeur d'un actif ou d'un passif financier. Un marché est considéré comme actif si des cours sont aisément et régulièrement disponibles auprès d'une bourse, d'un courtier (multicontribution), d'un négociateur ou d'une agence réglementaire et que ces prix représentent des transactions réelles (volume, fourchette de prix) dans des conditions de concurrence normale. En l'absence de marché actif la juste valeur doit être déterminée par l'utilisation de techniques

de valorisation. Ces techniques comprennent notamment l'utilisation de transactions récentes dans un contexte de concurrence normale. Elles reposent sur les données issues du marché, des justes valeurs d'instruments identiques en substance, de modèles d'actualisation de flux ou de valorisation d'options et font appel à des méthodes de valorisation reconnues. L'objectif d'une technique de valorisation est d'établir quel aurait été le prix de l'instrument dans un marché normal.

À titre d'exemple, la juste valeur des titres obligataires, des titres à revenu variable et des futures est déterminée en utilisant des prix cotés. L'utilisation de techniques de valorisation faisant référence à des données de marché concerne plus généralement les dérivés de gré à gré, les titres à intérêts précomptés (Billets de Trésorerie, Certificats de dépôts...), les dépôts-repos.

Les instruments financiers sont présentés dans la note 38.1 selon trois niveaux en fonction d'un ordre décroissant d'observabilité des valeurs et paramètres utilisés pour leur valorisation :

Niveau 1

Instruments valorisés à partir de prix cotés (non ajustés) sur un marché actif pour des actifs ou des passifs identiques. Il s'agit notamment des actions cotées, des obligations et des dérivés sur marchés organisés (futures, options...).

Le prix coté dans le cadre d'un actif détenu ou d'un passif à émettre est généralement le prix offert à la vente (*bid*) et le prix offert à l'achat (*ask*) lorsqu'il s'agit d'un passif détenu ou d'un actif à acquérir.

Ce niveau comprend notamment :

- les actions, évaluées en fonction des cours de leur place de cotation de référence ;
- les OPCVM détenus, évalués à partir de leur valeur liquidative ;
- les obligations, BTAN, EMTN, BMN : pour chaque titre, une recherche du cours le plus récent est effectuée sur l'ensemble des places de cotation, que celles-ci correspondent à des bourses officielles, des brokers, des salles de marché, des plates-formes transactionnelles ;
- les dérivés cotés sur un marché organisé (futures, options...).

Niveau 2

Instruments valorisés à l'aide de données autres que les prix visés au niveau 1 et qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix).

Il s'agit d'instruments dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation utilisant des paramètres observables et des modèles standards ou des instruments qui sont valorisés en se référant à des instruments similaires cotés sur un marché actif.

Ce niveau comprend notamment :

- certains titres structurés – dont la valorisation repose sur un modèle interne et des paramètres de marchés principalement où un titre structuré est défini par le groupe comme des instruments financiers dont la rémunération est indexée sur des indices, paniers d'actions, fonds alternatifs, taux ;
- les dérivés échangés sur un marché de gré à gré (swaps de taux, caps...) dont la valorisation repose un modèle interne et des paramètres de marchés principalement ;
- les titres de dette (obligations, TCN...) non cotés qui sont évalués à partir d'une courbe zéro coupon majorée d'un *spread* ;
- les immeubles de placement dont l'évaluation est fondée sur les prix de transactions récentes ou sur la valeur locative de biens similaires ;
- tout autre instrument financier traité de gré à gré.

Niveau 3

Instruments valorisés à l'aide de données non observables sur les marchés. Un paramètre non observable est défini comme un paramètre dont la valeur résulte d'hypothèses qui ne reposent ni sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument à la date de valorisation, ni sur les données de marché observables disponibles à la même date.

Cette catégorie comprend notamment les participations non cotées du groupe ainsi que certains instruments financiers de titrisation. Les méthodes de valorisation des participations non cotées font appel à des informations non disponibles sur un marché actif. Les principales méthodes employées correspondent à des valorisations par la méthode des multiples, à des comparaisons avec des transactions similaires sur le marché ou par référence à certains critères tels que l'actif net, les perspectives de rentabilité et l'actualisation de cash-flows futurs. Ces méthodes de valorisation sont communément utilisées dans la gestion de ces instruments. En outre, certains titres structurés complexes et pour lesquels la valorisation est obtenue par le biais de la contrepartie sont classés dans cette catégorie (titres de FCPR et e FCPI notamment).

3.14 Distinction entre instruments de dettes et instruments de capitaux propres

3.14.1 Distinction entre instruments de dette et instruments de capitaux propres

La distinction entre les instruments de dette et les instruments de capitaux propres repose sur l'analyse en substance des caractéristiques contractuelles de chaque instrument.

Un instrument de dette non dérivé constitue une obligation contractuelle de remettre des liquidités ou un autre actif financier ou d'échanger des actifs ou des passifs financiers à des conditions potentiellement défavorables pour l'émetteur.

Un instrument de capitaux propres non dérivé est un contrat mettant en évidence un intérêt résiduel dans l'actif net d'une entité qui de fait ne présente pas d'obligation contractuelle de remettre des liquidités ou d'échanger des actifs ou des passifs financiers à des conditions potentiellement défavorables pour l'émetteur.

3.14.2 Titres super subordonnés à durée indéterminée

Les titres super subordonnés à durée indéterminée sont classés en instruments de dettes ou de capitaux propres notamment en fonction de leur mode de rémunération selon qu'il est discrétionnaire ou non.

Lorsque les titres subordonnés émis répondent aux critères de classement en « instruments de capitaux propres » les coupons sont traités comme des dividendes venant en diminution des capitaux propres.

Toutes les autres obligations, perpétuelles ou remboursables, notamment celles présentant une échéance de remboursement, sont classées en dettes subordonnées en application de la norme IAS 32.

3.15 Dette obligataire et instruments financiers dérivés liés à la gestion de la dette obligataire

La dette obligataire hors activités bancaires et d'assurance est classée au bilan dans le poste « Emprunts obligataires et dettes financières ».

3.15.1 Emprunts obligataires désignés comme faisant l'objet d'une couverture de juste valeur

Certains emprunts obligataires sont désignés comme faisant l'objet d'une couverture de juste valeur par des swaps de « variabilisation ». L'application de la comptabilité de couverture de juste valeur conduit à comptabiliser par résultat (i) la variation de juste valeur des swaps de couverture, et (ii) en ajustement de la valeur de l'emprunt, la variation, pour la part efficace, de valeur du swap de couverture. Ces impacts se compensent à hauteur de la part efficace de la couverture.

Par ailleurs, en fonction de l'évolution des conditions de marché, la souscription de swaps receveurs taux variable/payeurs taux fixe permet de figer à nouveau le taux de certains emprunts sur des durées courtes. Ces swaps sont également évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat.

3.15.2 Emprunts obligataires évalués au coût amorti

Les emprunts non adossés à des swaps de « variabilisation » sont évalués selon la méthode du coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif.

3.15.3 Swaps de précouverture d'emprunts

Des swaps de précouverture sont souscrits dans certains cas afin de se prémunir contre une hausse des taux. Ces instruments de couverture de flux de trésorerie sont résiliés lors de l'émission de l'emprunt et donnent alors lieu au versement d'une soulte (soulte payée ou reçue en fonction de la valeur du swap). Ces soultes sont comptabilisées dans les réserves recyclables dans le cadre de l'application de la couverture de flux de trésorerie, puis recyclées en résultat sur la durée de vie de l'emprunt initialement couvert, conformément aux dispositions d'IFRS 9 concernant l'arrêt d'une relation de couverture.

3.16 Provisions

Des provisions sont comptabilisées lorsque (i) à la fin de la période concernée, le groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) vis-à-vis d'un tiers, résultant d'événements antérieurs, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques futurs sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et (iii) le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

L'évaluation des provisions est faite sur la base des coûts attendus par le groupe pour éteindre l'obligation, estimés à partir des données de gestion issues du système d'information, d'hypothèses retenues par le groupe, éventuellement complétées par l'expérience de transactions similaires, et, dans certains cas, sur la base de rapports d'experts indépendants ou de devis de prestataires. Ces différentes hypothèses sont revues à chaque arrêté comptable.

Provisions sur engagements sur les contrats d'épargne-logement

Les comptes épargne logement (CEL) et les plans épargne logement (PEL) proposés à la clientèle de particuliers dans le cadre de la loi du 10 juillet 1965 comportent deux phases : une phase de collecte de ressources sous forme d'épargne rémunérée et une phase d'emploi sous forme de prêts immobiliers.

Ils génèrent des engagements de deux ordres pour l'établissement distributeur :

- obligation de rémunérer l'épargne dans le futur à un taux fixé à l'ouverture du contrat pour une durée indéterminée pour les PEL ouverts avant le 28 février 2011, et à un taux révisable annuellement pour les nouvelles générations ;
- obligation d'octroyer aux clients qui le demandent un crédit à un taux fixé à la signature du contrat.

Ces engagements aux conséquences potentiellement défavorables pour le groupe font l'objet de provisions présentées au passif du bilan (au poste « Provisions »), dont les variations sont enregistrées en produit net bancaire au sein de la marge d'intérêts.

Les provisions sont estimées sur la base de statistiques comportementales des clients, de données de marché pour chaque génération de plan afin de couvrir les charges futures liées aux conditions potentiellement défavorables de ces produits par rapport aux taux d'intérêt offerts à la clientèle des particuliers pour des produits similaires mais non réglementés en termes de rémunération. Elles ne sont relatives qu'aux seuls engagements liés aux comptes et plans d'épargne-logement existant à la date de calcul de la provision.

Les provisions sont calculées sur chaque génération de plans d'épargne-logement d'une part, sans compensation entre les engagements relatifs à des générations différentes de plans d'épargne-logement, et sur l'ensemble des comptes d'épargne-logement qui constituent une seule et même génération d'autre part.

Sur la phase d'épargne, les engagements provisionnables sont évalués par différence entre les encours d'épargne moyens attendus et les encours d'épargne minimum attendus, ces deux encours étant déterminés statistiquement en tenant compte des observations historiques des comportements effectifs des clients.

Sur la phase crédit, les engagements provisionnables incluent les encours de crédits déjà réalisés mais non encore échus à la date d'arrêté ainsi que les crédits futurs considérés comme statistiquement probables sur la base des encours au bilan à la date de calcul d'une part et des observations historiques des comportements effectifs des clients d'autre part.

Une provision est constituée dès lors que les résultats futurs prévisionnels actualisés sont négatifs pour une génération donnée. Ces résultats sont mesurés par référence aux taux offerts à la clientèle particulière pour des instruments d'épargne et de financement équivalents, en cohérence avec la durée de vie estimée des encours et leur date de mise en place.

3.17 Avantages du personnel

3.17.1 Avantages du personnel postérieurs à l'emploi

Les engagements postérieurs à l'emploi et à long terme résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées conformément à la norme IAS 19. Des évaluations actuarielles sont réalisées chaque année.

Les calculs impliquent la prise en compte d'hypothèses actuarielles économiques externes (taux d'actualisation, taux d'inflation, taux de revalorisation des pensions, etc.) et spécifiques à La Poste (taux de turnover, taux de mortalité, taux de revalorisation des traitements et salaires, etc.).

La provision inscrite au bilan au titre des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies correspond à la valeur actuelle de l'obligation à la date de clôture diminuée, le cas échéant, de la valeur de marché des actifs de couverture (Geopost UK). La valeur actuelle de l'obligation est calculée annuellement avec la méthode des unités de crédit projetées. Elle est déterminée en actualisant les décaissements futurs attendus sur la base d'un taux de marché d'obligations d'entreprises de première catégorie, libellées dans la monnaie de paiement de la prestation et dont la durée avoisine la durée moyenne estimée de l'obligation sous-jacente.

Les écarts actuariels issus des ajustements liés à l'expérience et des effets de changements d'hypothèses actuarielles sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».

Le coût des services passés, généré lors de l'adoption ou de la modification d'un régime à prestations définies, est reconnu immédiatement en charges.

Les dispositifs de retraite et les autres avantages du personnel, ainsi que les principales hypothèses retenues, sont décrits en note 31.

3.17.2 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière

La Poste constate une provision représentative des coûts relatifs aux dispositifs d'aménagement de fin de carrière accordés aux personnels. Le montant de la provision inclut les personnes ayant adhéré à l'un des régimes existants ainsi que les personnes dont l'adhésion est attendue compte tenu des durées et conditions des dispositifs ainsi que des comportements observés au cours des années passées et des meilleures estimations.

3.18 Actifs détenus en vue d'être cédés

Un actif non courant, ou un groupe d'actifs et de passifs, est classé comme détenu en vue d'être cédé lorsque sa valeur comptable sera recouvrée principalement au moyen de sa vente, et non d'une utilisation continue. Ceci suppose que l'actif soit disponible en vue de sa vente immédiate dans son état actuel et que sa vente soit hautement probable dans un délai d'un an.

Ces actifs et groupes d'actifs, ainsi que les passifs associés, sont présentés séparément des autres actifs et passifs, et sont mesurés au plus bas de leur valeur comptable ou du prix de cession estimé, net des coûts de cession. L'amortissement de ces actifs cesse à compter de la date de leur classement dans cette catégorie.

3.19 Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie (TFT) présente les entrées et les sorties de trésorerie et équivalents classées en activités opérationnelles, d'investissement et de financement.

Le format du tableau des flux de trésorerie a été aménagé pour présenter séparément les flux liés, d'une part, à La Banque Postale, d'autre part, les flux liés aux activités industrielles et commerciales (y compris la division de La Poste mettant du personnel à disposition de La Banque Postale).

La variation de trésorerie et des équivalents de trésorerie présentée dans le tableau des flux de trésorerie consolidés correspond à celle des activités industrielles et commerciales. La trésorerie provenant de La Banque Postale et de ses filiales (y compris l'encaisse des bureaux de poste) est isolée sur une ligne spécifique du bilan. Ses variations sont positionnées sur une ligne « Diminution/(augmentation) de trésorerie des activités bancaires au bilan hors incidence des variations de périmètre », positionnée sous les flux de trésorerie des activités de financement.

Par ailleurs, les flux de trésorerie liés à la variation des actifs et passifs bancaires et d'assurance (hors flux liés aux dettes subordonnées) sont regroupés sur une ligne spécifique du TFT (« Variation du solde des emplois et ressources bancaires et d'assurance »), au sein des flux opérationnels, incluant notamment :

- les flux des encours de collecte de la clientèle ;
- les flux des dettes envers les établissements de crédit ;
- les acquisitions et cessions du portefeuille de titres ;
- les flux liés aux prêts et créances ;
- les variations de juste valeur des instruments financiers.

Les activités opérationnelles sont les principales activités génératrices de revenus et toutes activités autres que celles définies comme étant des activités d'investissement ou de financement. Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles sont élaborés selon la méthode indirecte.

Le calcul de l'excédent brut d'exploitation est détaillé dans la note 41.10.

Les activités d'investissement sont l'acquisition et la cession d'actifs à long terme et de tout autre investissement qui n'est pas inclus dans les équivalents de liquidités. Les flux d'investissement du groupe La Poste sont composés notamment des acquisitions ou cessions des éléments suivants :

- immobilisations incorporelles et corporelles, corrigées des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (dettes et créances sur immobilisations) ;
- part du capital d'autres entreprises ;
- autres immobilisations financières (dépôts et cautionnements, créances rattachées à des participations, etc.).

L'incidence des variations de périmètre des activités industrielles et commerciales sur les flux de trésorerie est présentée distinctement sur une ligne « Variations de périmètre ».

Les activités de financement sont les activités qui entraînent des changements quant au montant et à la composition des capitaux propres et des capitaux empruntés. Les flux de financement comprennent les sources de financement (nouveaux emprunts) et les décaissements afférents (distribution de dividendes aux minoritaires, remboursement de bons La Poste, remboursement d'emprunts).

Concernant les mouvements sur instruments de dette de La Banque Postale, seuls les mouvements des dettes subordonnées et des passifs de location sont classés en flux de financement.

La notion de trésorerie et équivalents de trésorerie recouvre les placements à très court terme, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

La trésorerie du groupe La Poste est constituée de comptes de caisse, de soldes débiteurs de banques, de dépôts à terme, de valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque

significatif de variation de valeur en raison de leur nature et peuvent être facilement convertis en disponibilités (notamment OPCVM monétaires), de la partie des soldes créditeurs de banques et des intérêts courus non échus qui s'y rattachent, correspondant à des découverts momentanés.

Quelles que soient leurs caractéristiques, les titres provenant du « Portefeuille de titres des activités bancaires » ne sont pas classés dans la trésorerie. Les flux les concernant sont intégrés sur la ligne « Variation du solde des emplois et ressources bancaires » du TFT (cf. supra).

NOTE 4 Enjeux climatiques

4.1 États financiers et état de durabilité

Définition de la connectivité

Les états financiers et l'état de durabilité visent chacun à donner une vision cohérente de l'entreprise selon des principes d'élaboration qui leur sont propres : les états financiers sont établis selon les normes IFRS (cf. note 3 sur les principes et méthodes comptables), l'état de durabilité est établi selon les principes définis par la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) et les normes ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*).

La connectivité est le fait d'établir des liens soit directs soit indirects ou de cohérence entre les informations présentées au sein des états financiers et les informations présentées au sein de l'état de durabilité de manière à permettre aux lecteurs d'avoir une vision transversale des enjeux climatiques lorsque cela est possible et/ou pertinent.

Via cette nouvelle note, le groupe La Poste a initié la première étape d'une démarche d'amélioration continue visant une mise en œuvre au fur et à mesure de la structuration de l'état de durabilité.

Des différences de principes à rappeler

Cette démarche de mise en œuvre de la connectivité peut parfois présenter certaines difficultés engendrées notamment par des différences de principes :

- Par exemple, les états financiers ayant vocation à fournir des informations sur le groupe La Poste en tant qu'entité économique unique, le périmètre des informations présentées ne concerne que les impacts des entités entrant dans son périmètre de consolidation (cf. note 45). Bien que reposant en grande partie sur cette notion de périmètre de consolidation, l'état de durabilité, peut, sur certaines informations comme les GES (gaz à effet de serre), requérir d'inclure des impacts liés à la

chaîne de valeur amont/aval, c'est-à-dire les entités consolidées par mise en équivalence ou considérées comme des fournisseurs ou des clients dans les états financiers.

- Par exemple, l'état de durabilité vise à présenter aussi bien les risques que les opportunités dont les principes de comptabilisation dans les états financiers sont le plus souvent asymétriques. Un risque matériel financièrement et issu d'une obligation existante et probable sera comptabilisé et présenté dans les états financiers alors qu'un avantage économique probable ne sera pas comptabilisé mais sera mentionné en annexe des états financiers s'il est matériel. Pour pouvoir être comptabilisée, la réalisation d'un produit qui résulterait d'une opportunité identifiée dans l'état de durabilité doit être quasiment certaine.

Les grandes familles d'enjeux climatiques

- **les risques physiques** induits par le dérèglement climatique et se traduisant par une fréquence ou une gravité accrue des phénomènes naturels extrêmes ou par les évolutions à long terme des écosystèmes [définition TCFD]. Ces risques sont susceptibles de ralentir, interrompre ou rendre plus onéreuses les activités de l'entité. Il s'agit par exemple des risques d'inondation ou de sécheresse ;
- **les enjeux de transition induits par l'atténuation** vers une économie bas carbone mesurée par les émissions de gaz à effet de serre (GES). Il s'agit de l'ensemble des risques liés à l'atténuation pris en compte dans l'Engagement net zéro, ENZ, du groupe ;
- **les enjeux d'adaptation aux changements climatiques** sont liés à l'adaptation du groupe aux évolutions du cadre juridique, des technologies ou des attentes du marché.

4.2 Engagement net zéro 2040

Depuis 2023, le groupe a pris l'engagement de neutraliser ses émissions de CO₂ résiduelles en 2040.

Pour y parvenir, le groupe met en œuvre un plan de décarbonation visant à réduire de 90% ses émissions de CO₂ à horizon 2040. La trajectoire pour aboutir à cet engagement a fait l'objet de la certification SBTi en mars 2024.

En complément des travaux sur la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) et de la certification SBTi, le groupe a engagé les actions permettant de s'assurer du respect de cet engagement.

Dans ses états financiers, le groupe La Poste applique la décision du Comité d'interprétation des normes IFRS publiée et validée en avril 2024.

4.3 Valorisation et tests de dépréciation

Tests de dépréciation des *goodwills*

La durée des *business plans* utilisée pour les tests de dépréciation des *goodwills* a été laissée inchangée à cinq ans car jugée comme la plus pertinente.

La prise en compte des enjeux climatiques dans les investissements repose sur la méthodologie habituelle et concerne notamment le prolongement, ou pas, de la durée de vie des immobilisations. Ainsi, le groupe considère qu'un véhicule électrique a la même durée de vie qu'un véhicule thermique (cf. note 3 : de trois à cinq années). Pour mémoire, la norme IAS 36 interdit de prendre en compte les investissements venant prolonger la durée de vie des immobilisations.

Par ailleurs, le groupe considère que l'incertitude induite par les enjeux climatiques est prise en compte dans l'estimation du niveau d'incertitude globale, elle-même incluse dans les taux d'actualisation retenus.

Tests de dépréciation des immeubles d'exploitation et valorisation des immeubles de placement

Dans les deux cas, la démarche retenue par le groupe repose sur des valorisations réalisées en externe reflétant ainsi la position de place de la prise en compte des risques climatiques dans l'établissement des valorisations.

L'identification des actifs à risques extrêmes ou élevés, ainsi que des actifs verrouillés s'inscrit dans le processus habituel de suivi de ces immobilisations (cf. note 3 Principes et méthodes comptables).

Enfin, les plans de décarbonation présentés dans l'état de durabilité, comme le remplacement des véhicules thermiques par des véhicules électriques, s'inscrivent le plus souvent dans la gestion courante du renouvellement de nos immobilisations.

Ainsi, à date, le groupe n'a pas constaté d'impact significatif ni sur la durée de vie, ni sur les immobilisations et immeubles de placement comptabilisés.

4.4 Risque de crédit des activités bancaires

En 2024, La Banque Postale intègre de manière plus fine des provisions relatives aux risques climatiques.

L'intégration des risques climatiques se retrouve à présent à travers deux dimensions : la dimension globale, déjà présente via le scénario adverse, et une dimension spécifique, prise en compte sur le crédit immobilier particulier d'une part et sur les entreprises d'autre part.

Dimension globale

Elle est intégrée dans la construction des scénarios macro-économiques des risques émergents au sens large (climatiques, géopolitiques, etc.). Cette dimension socle, transverse à l'ensemble de l'économie, permet de tenir compte des effets des risques de transition sur les indicateurs macro-économiques influençant la solvabilité des acteurs de l'économie. Il s'agit donc d'une dimension « systémique » indissociable des autres facteurs macro-économiques tels que l'inflation, l'évolution des taux d'intérêt, les crises géopolitiques... Cette dimension s'applique donc à tous les acteurs de l'économie.

Dimension spécifique

La dimension spécifique est propre à chaque segment de clientèle et à ses activités. Elle permet de prendre en compte les sensibilités différenciées de chaque secteur ou client à ces risques.

Elle est déterminée en complément de la dimension globale et peut s'appliquer à différents niveaux en fonction des risques à estimer (au niveau de contreparties, secteurs d'activité, produits, etc.).

Provisions en résultant

Les provisions ont été définies en compléments des provisions sectorielles effectives adressant deux portefeuilles principaux :

- le risque de transition sur le portefeuille Entreprises notamment en évaluant l'impact d'une hausse des prix du carbone sur la solvabilité des contreparties ;
- le risque physique d'inondation sur le portefeuille de crédits immobiliers aux particuliers et l'impact sur les récupérations attendues en cas de contentieux.

Ces travaux sont complexes et nécessitent pour certains d'entre eux de constituer des bases de données pertinentes d'observations d'aléas climatiques pour intégrer cette composante dans le calcul des *Expected Credit Loss* (ECL).

4.5 Principales actions réalisées

Présentations des impacts en dépenses du plan de transition

Les impacts financiers des actions mises en œuvre en 2024 et concernant par exemple les actions de réduction des consommations en eau ou en électricité ou la sélection de fournisseurs plus « verts » sont le plus souvent présentés au sein des agrégats de la note 9 « Achats et autres charges ».

Les montants des dépenses de formation des salariés comme pour la fresque du climat ou les incitations financières des salariés à prendre des modes de transport « verts » sont présentés au sein des agrégats respectifs de la note 9 Achats et autres charges et de la note 10 Charges de personnel et effectifs.

Émissions vertes (CNP, LBP, et GLP)

Le *Sustainable Bond* émis par le groupe La Poste pour 1,2 milliard d'euros a été alloué en intégralité sur 2024.

La Banque Postale Home Loan SFH, filiale de la Banque Postale, a émis le 29 janvier 2024 une obligation sécurisée « verte ». Cette émission obligataire à taux fixe a été réalisée sous le format *covered bond* d'un montant de 750 millions d'euros à 10 ans, avec un *spread* final de MS + 45 bps et un coupon de 3,125%. Cette émission répond aux critères de classification en instruments de dettes en normes IFRS.

Placements verts

83% des placements de trésorerie sont réalisés sur des supports respectant les critères de classement de l'article 8 de la SFRD.

Rémunération des mandataires sociaux

Des critères RSE (responsabilité sociétale des entreprises) sont désormais pris en compte pour la rémunération des mandataires sociaux.

NOTE 5 Évolution du périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation est présenté en note 45.

5.1 Principales opérations de l'année

Cession de La Poste Télécom

La société La Poste Telecom, détenue à 51% et consolidée selon la méthode de la mise en équivalence, a été cédée le 15 novembre 2024.

Voir les événements significatifs en note 1.

Acquisition de la société CNP Assurances Protection sociale auprès de La Mutuelle Générale

Voir les événements significatifs en note 1.

5.2 Compte de résultat à périmètre et change constants

Le résultat retraité neutralise l'effet de toutes les acquisitions de l'exercice en cours et des acquisitions de l'exercice précédent intervenues en cours de période. Il présente également les

transactions en devises de la période comparative au taux moyen de la période en cours.

(en millions d'euros)	Résultat publié		Résultat retraité hors effets périmètre et change	
	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2023
Chiffre d'affaires et PNB	34 569	34 073	34 464	33 927
Achats et autres charges	(15 814)	(16 053)	(15 800)	(16 021)
Charges de personnel	(14 006)	(13 605)	(13 960)	(13 547)
Impôts et taxes	(302)	(505)	(302)	(504)
Amortissements, provisions et pertes de valeur	(2 723)	(2 904)	(2 715)	(2 829)
Autres charges et produits opérationnels	664	689	519	677
Résultat des cessions d'actifs	523	(50)	523	(50)
Charges opérationnelles nettes	(31 658)	(32 428)	(31 735)	(32 274)
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint	39	35	39	31
RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT (APRÈS QUOTE-PART DE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT)	2 950	1 680	2 767	1 684

NOTE 6 Information sectorielle

6.1 Définition des secteurs opérationnels

La définition des secteurs opérationnels retenus en matière d'information sectorielle est basée sur l'organisation existante en matière de pilotage au sein du groupe La Poste. Un secteur d'activité est un sous-ensemble pour lequel une information financière distincte est disponible et régulièrement revue par la direction du groupe, en vue de lui affecter des ressources et d'évaluer sa performance.

Les critères retenus pour déterminer les secteurs d'activité sont notamment les suivants :

- nature des produits distribués ;
- type ou catégorie de clients auxquels ils sont destinés ;
- processus de production et réseau de distribution ;
- environnement réglementaire.

Le groupe est organisé autour des quatre secteurs opérationnels suivants, auxquels s'ajoutent les secteurs Immobilier et Supports et structures :

Secteurs	Activités
Services-Courrier-Colis	<ul style="list-style-type: none"> activité courrier (collecte, tri, distribution de correspondance, publicité, presse, courrier international) et les services connexes activité colis en France réalisée sous la marque Colissimo activité Santé et Autonomie d'aides à la personne et dans le domaine de la santé nouveaux services du facteur
Geopost	<ul style="list-style-type: none"> activité express réalisée par les marques du sous-groupe Geopost, en particulier DPD, Chronopost, et Seur courrier international activité de e-commerce réalisée par Asendia
La Banque Postale	<ul style="list-style-type: none"> activité Banque et Assurance du sous-groupe La Banque Postale division de La Poste SA qui enregistre les prestations de services réalisées par certains personnels de La Poste mis à disposition de La Banque Postale dans le cadre de conventions de services
Grand Public et Numérique	<ul style="list-style-type: none"> activités de vente et de distribution, auprès du grand public, des produits et services du groupe La Poste ensemble des activités numériques du groupe activité de La Poste Mobile autres produits externes
Immobilier	<ul style="list-style-type: none"> gestion du parc immobilier regroupé dans le sous-groupe La Poste Immobilier activité de la direction immobilière de La Poste
Supports et structures	<ul style="list-style-type: none"> activités « Corporate » des directions du siège services supports du groupe

6.2 Information par secteur opérationnel

Les principes comptables appliqués pour établir l'information sectorielle sont les mêmes que ceux utilisés pour les comptes consolidés, tels que décrits en notes 2 et 3. Les résultats, actifs et passifs alloués aux secteurs d'activité correspondent aux résultats, actifs et passifs qui sont affectables aux secteurs d'activité de façon directe et indirecte.

Les montants non affectés aux secteurs d'activité correspondent principalement :

- au coût net de l'aménagement du territoire ;
- au coût de la contrainte d'accessibilité pesant sur La Poste ;
- au résultat financier et à l'impôt.

Segmentation des charges opérationnelles

Compte tenu de la coexistence au sein de La Poste des acteurs Services-Courrier-Colis, La Banque Postale et Réseau La Poste, et de la forte imbrication des processus de production de ces

activités, La Poste a défini des principes de comptabilité analytique afin de répartir les charges mutualisées entre les différents secteurs et de déterminer ainsi le résultat de chacun.

La refacturation des charges de guichet des bureaux de poste du Réseau La Poste s'effectue aux métiers utilisateurs du réseau sur la base de conventions de services dont les modalités de tarification sont fondées sur des inducteurs opérationnels mesurables (chiffre d'affaires, statistiques mesurant le temps nécessaire à la réalisation des différentes opérations, etc.).

Segmentation de l'actif immobilisé

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont réparties sur la base de l'affectation par métier des biens correspondants dans le système comptable de La Poste. Les actifs immobiliers détenus par La Poste et le sous-groupe La Poste Immobilier sont affectés en totalité au secteur Immobilier.

6.2.1 Compte de résultat par secteur opérationnel

Aucun client du groupe ne contribue au chiffre d'affaires consolidé pour un montant supérieur à 10% du total.

2024 (en millions d'euros)	Services- Courrier- Colis	Geopost	La Banque Postale	Grand Public et Numérique	Immobilier	Supports et structures	Non affecté ^(a)	Éliminations	Total groupe
Chiffre d'affaires & PNB Externe	7 974	15 664	7 514	3 158	116	0	144		34 569
Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs	2 091	132	41	3 240	837	1 310		(7 652)	
Produits opérationnels	10 064	15 796	7 554	6 398	954	1 311	144	(7 652)	34 569
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint		0	33	14	(9)				39
Résultat d'exploitation courant (après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	(138)	624	2 654	98	95	(374)	(25)	16	2 950
Résultat financier							(264)		(264)
Impôt sur le résultat							(800)		(800)
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence		(158)		(3)	2	(4)			(164)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ									1 722
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets	(356)	(849)	(742)	(124)	(473)	(179)			(2 723)
Actifs sectoriels	2 992	12 997	740 614	2 291	4 170	13 372	(8 974)		767 462

(a) Dont essentiellement la contribution à l'aménagement du territoire (y compris les coûts relatifs à la contrainte d'accessibilité), la plus-value de cession des titres La Poste Télécom, le résultat financier et l'impôt sur le résultat.

2023 (en millions d'euros)	Services- Courrier- Colis	Geopost	La Banque Postale	Grand Public et Numérique	Immobilier	Supports et structures	Non affecté ^(a)	Éliminations	Total groupe
Chiffre d'affaires & PNB Externe	7 901	15 554	7 185	3 190	107	0	135		34 073
Chiffre d'affaires & PNB Intersecteurs	2 106	126	70	3 295	791	1 314		(7 702)	
Produits opérationnels	10 007	15 679	7 256	6 485	898	1 314	135	(7 702)	34 073
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint		0	24	12	(1)				35
Résultat d'exploitation courant (après quote-part de résultat net des sociétés sous contrôle conjoint)	1	279	2 121	38	100	(256)	(583)	(20)	1 680
Résultat financier							(239)		(239)
Impôt sur le résultat							(496)		(496)
Quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence		(167)		(2)	2	(1)			(169)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ									776
Amortissements, provisions et pertes de valeur nets	(297)	(992)	(872)	(112)	(474)	(157)			(2 904)
Actifs sectoriels	3 354	13 020	738 020	2 425	4 068	13 251	(8 613)		765 524

(a) Dont essentiellement la contribution à l'aménagement du territoire (y compris les coûts relatifs à la contrainte d'accessibilité), le résultat financier et l'impôt sur le résultat.

L'information sectorielle de l'exercice 2023 a été retraitée afin de prendre en compte le transfert, intervenu sur le 1^{er} semestre 2024, de la société Docaposte BPO IS entre le secteur Grand Public et Numérique et le secteur Services-Courrier-Colis.

6.2.2 Bilan par secteur opérationnel

2024 (en millions d'euros)	Services- Courrier- Colis	Geopost	La Banque Postale	Grand Public et Numérique	Immobilier	Supports et structures	Éliminations	Total
ACTIFS								
Immobilisations incorporelles et corporelles et goodwill	834	6 178	5 491	1 376	3 218	663	(43)	17 716
Droits d'utilisation	96	2 742	143	55	550	18		3 605
Titres mis en équivalence		548	1 097	9	25	(0)		1 678
Autres actifs non courants	24	130	1 507	(10)	31	7 885	(7 342)	2 226
Autres actifs courants	2 038	3 399	17 743	861	345	4 806	(1 449)	27 744
Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance			714 633				(140)	714 493
TOTAL	2 992	12 997	740 614	2 291	4 170	13 372	(8 974)	767 462
Investissements^(a)	245	323	242	123	308	(156)		1 085
PASSIFS								
Fonds propres						30 575		30 575
Emprunts obligataires et dettes financières	874	4 819		904	1 193	11 143	(7 964)	10 969
Passifs de location	106	2 885		60	1 001	19		4 071
Autres passifs non courants	497	314	2 090	304	72	(321)		2 956
Autres passifs courants	2 339	2 951	19 803	1 320	352	843	(580)	27 028
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance			691 923	(8)			(54)	691 862
TOTAL	3 816	10 969	713 816	2 580	2 618	42 259	(8 597)	767 462

(a) Achats d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.

2023 (en millions d'euros)	Services- Courrier- Colis	Geopost	La Banque Postale	Grand Public et Numérique	Immobilier	Supports et structures	Éliminations	Total
ACTIFS								
Immobilisations incorporelles et corporelles et goodwill	904	6 084	6 183	1 353	3 157	651	(12)	18 319
Droits d'utilisation	93	2 740	161	56	556	23		3 628
Titres mis en équivalence		672	1 104	5	29	1		1 811
Autres actifs non courants	30	177	1 490	(0)	26	7 452	(6 671)	2 503
Autres actifs courants	2 327	3 347	626	1 011	301	5 124	(1 784)	10 952
Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance			728 457				(145)	728 311
TOTAL	3 354	13 020	738 020	2 425	4 068	13 251	(8 613)	765 524
Investissements^(a)	256	634	1 013	528	332	276		3 040
PASSIFS								
Fonds propres						30 769		30 769
Emprunts obligataires et dettes financières	787	4 808	0	919	1 116	11 836	(7 521)	11 945
Passifs de location	115	2 880		61	999	23		4 078
Autres passifs non courants	617	291	2 002	373	59	(173)		3 170
Autres passifs courants	2 800	3 156	4 002	1 537	353	961	(653)	12 154
Passifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance			703 561	(9)			(142)	703 408
TOTAL	4 319	11 134	709 565	2 881	2 527	43 416	(8 317)	765 524

(a) Achats d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.

L'information sectorielle de l'exercice 2023 a été retraitée afin de prendre en compte le transfert, intervenu sur le 1^{er} semestre 2024, de la société Docaposte BPO IS entre le secteur Grand Public et Numérique et le secteur Services-Courrier-Colis.

6.3 Informations par zone géographique

Le chiffre d'affaires est ventilé en fonction de la localisation des clients payeurs.

Les immobilisations nettes du groupe La Poste sont ventilées par zone géographique en fonction de l'implantation des entités juridiques propriétaires des biens.

2024 (en millions d'euros)	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	12 983	8 759	5 313	27 055
Produit net bancaire	6 174	391	948	7 514
PRODUITS OPÉRATIONNELS	19 157	9 151	6 261	34 569
Actifs sectoriels	679 161	52 141	36 160	767 462
Investissements ^(a)	726	240	119	1 085

(a) Achats d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.

2023 (en millions d'euros)	France	Zone Union européenne (hors France)	Autres	Total
Chiffre d'affaires des activités commerciales	13 035	8 526	5 327	26 888
Produit net bancaire	5 910	307	968	7 185
PRODUITS OPÉRATIONNELS	18 945	8 833	6 295	34 073
Actifs sectoriels	674 076	52 192	39 256	765 524
Investissements ^(a)	2 478	290	273	3 040

(a) Achats d'actifs incorporels et corporels, d'actifs financiers et incidences des variations de périmètre.

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

NOTE 7 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires des activités industrielles et commerciales du groupe La Poste se ventile de la façon suivante entre les branches :

(en millions d'euros)	2024	2023
Services-Courrier-Colis	7 974	7 901
Geopost	15 664	15 554
Grand Public et Numérique	3 158	3 190
Immobilier & Supports	261	243
TOTAL	27 055	26 888

Le chiffre d'affaires total comprend notamment en 2024 et 2023 :

- la compensation obtenue de l'État au titre du service universel postal pour 500 millions d'euros (500 millions d'euros également en 2023), répartie en 2024 entre les branches en fonction de leur contribution au coût du service universel postal (301 millions d'euros pour la branche Service-Courrier-Colis, 175 millions d'euros pour la branche Grand Public et Numérique et 24 millions d'euros pour la partie Supports) ;
- la compensation obtenue de l'État au titre de l'aménagement du territoire est inscrite sur la ligne « Immobilier et Supports » pour 120 millions d'euros en 2024 et 105 millions d'euros en 2023 ;
- la contribution presse pour 43 millions d'euros en 2024 et 40 millions en 2023.

NOTE 8 Produit net bancaire

Le Produit net bancaire du groupe se détaille de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2024	2023
Intérêts et produits assimilés	12 254	12 984
Intérêts et charges assimilées	(7 120)	(7 454)
Produits de commissions	2 699	2 310
Charges de commissions	(343)	(297)
Gains ou pertes nets	10 055	7 449
• Instruments financiers à la juste valeur par résultat	10 740	9 992
• Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres ^(a)	(685)	(2 543)
• Décomptabilisation d'actifs financiers au coût amorti	(0)	0
Produits des contrats d'assurance émis ^(b)	11 819	11 685
Charges afférentes aux contrats d'assurance émis ^(b)	(8 798)	(8 438)
Dont frais généraux rattachables à l'activité d'assurance ^(c)	(1 699)	(1 657)
Produits et charges afférents aux contrats de réassurance détenus	(100)	(106)
Produits financiers ou charges financières des contrats d'assurance émis	(13 001)	(11 352)
Produits financiers ou charges financières des contrats de réassurance détenus	98	888
Coût du risque de crédit sur les placements financiers des activités d'assurance ^(d)	(5)	4
Produits des autres activités	1 118	937
Charges des autres activités	(1 162)	(1 423)
TOTAL	7 514	7 185

(a) Dont, 524 millions d'euros pour les dividendes sur actions, (1 161) millions d'euros pour les plus ou moins-values de cession sur instruments de dette, (49) millions d'euros pour les plus ou moins-values de cession sur instruments de couverture de juste valeur des instruments de dette.

(b) Voir note 36.1.

(c) Dont, notamment, lorsqu'ils sont rattachables aux activités d'assurance, les achats et autres charges, les charges de personnel, les impôts et taxes ainsi que les dotations nettes aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles.

(d) Le coût du risque des activités d'assurance est dû à des actifs à la juste valeur par capitaux propres en bucket 1 à hauteur de (4) millions d'euros (versus 3 millions d'euros en 2023).

Le coût du risque des activités bancaires est présenté au sein de la note 12 Amortissements, provisions et pertes de valeur.

Les gains et pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2023
Dividendes reçus	1 262	1 196
Variations de juste valeur sur actifs et passifs financiers évalués par résultat	9 462	8 797
Actifs et passifs détenus à des fins de transaction	(1 031)	(1 529)
Instruments de dettes ne remplissant pas les critères SPPI	3 231	2 138
Actifs et passifs à la juste valeur par résultat sur option	(106)	(73)
Actifs représentatifs de contrats en unités de compte	7 368	8 261
Résultat de la comptabilité de couverture	17	(1)
GAINS ET PERTES NETS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	10 740	9 992

NOTE 9 Achats et autres charges

Les achats et autres charges se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2023
Services extérieurs et sous-traitance générale	4 599	4 900
Achats	1 210	1 278
Sous-traitance transport	8 274	7 978
Prestations du courrier international	467	505
Locations ^(a)	546	513
Entretiens et réparations	748	736
Frais de télécommunications	173	190
Déplacements, missions	162	179
Autres charges ^(b)	621	759
Total avant affectation aux contrats d'assurance	16 798	17 039
Achats et autres charges afférents aux contrats d'assurance reclassés en PNB	(983)	(986)
TOTAL	15 814	16 053

(a) Cette ligne ne comprend que les loyers relatifs à des contrats de location non retraités dans le cadre d'IFRS 16 (contrats de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur principalement), ainsi que les charges locatives (voir note 19.3).

(b) Dont, notamment en 2023, le versement de la contribution FRU pour 44 millions d'euros. Aucune contribution n'a été appelée en 2024 (cf. note 37.4).

NOTE 10 Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnel sont détaillées ci-dessous, par nature de coût :

(en millions d'euros)	2024	2023
Salaires, traitements, primes et indemnités	11 169	11 080
Cotisations retraites	509	560
Autres charges sociales	2 169	2 086
Prestations d'actions sociales	261	256
Variation des provisions postérieures à l'emploi ^(a)	(11)	(352)
Variation des provisions sur risques sociaux et litiges personnel	8	14
Variation des autres provisions sur le personnel ^(b)	(355)	(284)
Impôts et taxes assis sur les rémunérations	758	710
Total avant affectation aux contrats d'assurance	14 508	14 070
Charges afférentes aux contrats d'assurance reclassées en PNB	(502)	(465)
TOTAL	14 006	13 605
Effectif moyen (en équivalent agent/année)	226 831	232 726

(a) À l'exception des écarts actuariels comptabilisés directement dans les autres éléments du résultat global (voir tableau de variation des capitaux propres).

Dont, en 2023, un produit de 303 millions d'euros au titre de la fin de la rémunération des dépôts à vue des retraités et un produit de 37 millions d'euros au titre de l'incidence de la réforme des retraites sur les indemnités de départ à la retraite des salariés.

(b) Dont, en 2023, une charge de 262 millions d'euros au titre de l'incidence de la réforme des retraites sur les dispositifs de fin de carrière.

La ligne « Cotisations retraites » correspond aux cotisations versées dans le cadre des régimes d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi à cotisations définies. Depuis 2006, date de

mise en place du dispositif actuel de financement des retraites des fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste, cette ligne comprend notamment la contribution libératoire prévue par la loi.

NOTE 11 Impôts et taxes

Les impôts et taxes se composent des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2024	2023
Impôts locaux	137	121
Autres impôts et taxes ^(a)	298	522
Impôts et taxes avant affectation aux contrats d'assurance	436	644
Impôts et taxes afférents aux contrats d'assurance reclassés en PNB	(133)	(138)
TOTAL	302	505

(a) Dont, en 2024, 94 millions d'euros au titre de la TVA non déductible sur les contrats de location et dont, en 2023, 76 millions d'euros.

La Poste bénéficie d'un allègement de la fiscalité locale en contrepartie de ses contraintes de desserte de l'ensemble du territoire national et de la participation à l'aménagement du territoire (loi du 2 juillet 1990 aménagée par la loi du 9 février 2010).

À ce titre, La Poste a bénéficié en 2024 et en 2023 d'un abattement de 99% applicable sur l'ensemble des bases de fiscalité locale (taxe foncière et Contribution économique territoriale – CET).

La CET est comptabilisée sur la ligne « Impôts locaux ».

NOTE 12 Amortissements, provisions et pertes de valeur

Les variations des dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur ayant un impact sur le résultat d'exploitation courant se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2023
Amortissements nets	2 621	2 469
Immobilisations incorporelles ^(a)	823	732
Immobilisations corporelles ^(a)	867	826
Droits d'utilisation ^(a)	930	911
Provisions et pertes de valeur nettes	(48)	301
Écarts d'acquisition ^(b)	48	49
Droits d'utilisation ^(a)	(19)	(43)
Immobilisations corporelles et incorporelles ^(a)	(120)	184
Stocks ^(c)	(3)	0
Créances ^(c)	39	19
Pertes sur créances irrécouvrables	38	30
Provisions pour risques et charges ^(d)	(32)	63
Coût du risque des activités bancaires	231	201
Coût du risque bancaire – autres dépréciations et risques ^(e)	149	200
Coût du risque bancaire – créances irrécouvrables	82	1
Amortissements, provisions et pertes de valeur avant affectation aux contrats d'assurance	2 804	2 971
Amortissements, provisions et pertes de valeurs afférents aux contrats d'assurance reclassés en PNB	(81)	(68)
TOTAL	2 723	2 904

(a) Une ventilation des variations d'amortissement et de perte de valeur des immobilisations est présentée dans les notes 17, 18 et 19. Les mouvements de dépréciation et de reprise de dépréciation sur les droits d'utilisation concernent essentiellement l'UGT Courrier (cf. note 21).

(b) Les pertes de valeur des écarts d'acquisition sont détaillées en note 16.2.

(c) Le détail des variations des pertes de valeur relatives aux stocks et aux créances figure dans la note 24.

(d) Les mouvements de provisions pour risques et charges sont détaillés dans la note 28.

(e) Dont 158 millions d'euros sur les encours en bucket 3 en 2024 (versus 217 millions d'euros en 2023).

NOTE 13 Autres charges et produits opérationnels

Les autres charges et produits opérationnels se ventilent de la façon suivante :

Produits/(charges) (en millions d'euros)	2024	2023
Production immobilisée ^(a)	408	506
Redevances	(103)	(90)
Autres produits et charges opérationnels courants	359	273
TOTAL	664	689

(a) La production immobilisée concerne principalement des coûts de développement informatique comptabilisés en immobilisations incorporelles.

Les autres produits et charges opérationnels courants incluent en 2024 le badwill de 146 millions d'euros comptabilisé à la suite de la prise de contrôle par CNP Assurances des activités de protection sociale de La Mutuelle Générale (cf. note 1.3).

NOTE 14 Résultat financier

14.1 Coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	2024	2023
Charges d'intérêts sur opérations de financement ^(a)	(219)	(203)
Charges d'intérêts sur passifs de location	(137)	(114)
Variation de la juste valeur des emprunts ^(b) et des swaps liés à la dette	11	2
Produits de trésorerie ^(c)	109	105
TOTAL	(235)	(211)

(a) Y compris intérêts et résultats de résiliation des instruments dérivés associés à la dette.

(b) Hors effet de la variation du risque de crédit propre sur les emprunts, comptabilisé en « Autres éléments du résultat global ».

(c) Y compris variation de juste valeur d'actifs de trésorerie ou d'actifs financiers.

14.2 Autres éléments financiers

(en millions d'euros)	2024	2023
Charge d'actualisation des provisions pour avantages du personnel et rendement des actifs de régime	(35)	(53)
Gains ou pertes nets de change	(4)	(2)
Autres produits et charges financiers	11	28
TOTAL	(29)	(28)

NOTE 15 Impôts sur le résultat

15.1 Charge d'impôt comptabilisée en résultat

(en millions d'euros)	2024	2023
(Charge) d'impôt courant	(714)	(629)
(Charge)/produit d'impôt différé	(86)	133
(CHARGE)/PRODUIT TOTAL D'IMPÔT	(800)	(496)

La charge d'impôt courant correspond aux montants payés ou restant à payer à court terme aux administrations fiscales au titre de l'exercice, en fonction des règles en vigueur dans les différents pays et des conventions spécifiques.

15.2 Impôt sur les autres éléments du résultat global

(en millions d'euros)	2024	2023
VARIATION DES RÉSULTATS LATENTS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS ET RÉÉVALUATION DES CONTRATS D'ASSURANCE ET DE RÉASSURANCE (ÉLÉMENTS RECYCLABLES ET NON RECYCLABLES)		
Montant avant impôt	37	945
Effet d'impôt	98	(112)
MONTANT NET D'IMPÔT	134	833
ÉCART DE CONVERSION		
Montant avant impôt	(1 065)	273
Effet d'impôt		
MONTANT NET D'IMPÔT	(1 065)	273

15.3 Preuve d'impôt

La rationalisation de la charge d'impôt s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2023
Résultat net part du groupe	1 410	514
Quote-part des sociétés mises en équivalence	125	135
Impôt sur le résultat	800	496
Part revenant aux minoritaires	312	262
Résultat consolidé avant impôt et mises en équivalence	2 646	1 406
Taux d'IS	25,83%	25,83%
Charge d'impôt théorique^(a)	(684)	(363)
Déficits créés non utilisés ou déficits anciens utilisés (hors intégration fiscale)	(26)	(108)
Création (limitation) des impôts différés	(200)	66
Dividendes et résultats de sociétés non consolidées	88	(9)
Différentiel de taux des filiales étrangères	(111)	(94)
Cession de La Poste Telecom	119	
Autres éléments	14	12
Retraitements de l'impôt	(116)	(133)
IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	(800)	(496)

(a) Y compris la contribution sociale de solidarité de 3,3%.

15.4 Impôts différés comptabilisés au bilan

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total
31/12/2022^(a)	2 310	1 663	647
Impact résultat	(197)	(330)	133
Actifs/Passifs destinés à être cédés		(1)	1
Reclassement	286	286	
Impact capitaux propres	(253)	(141)	(112)
Variation de périmètre	(29)	27	(56)
Écart de conversion et autres	(196)	59	(255)
31/12/2023	1 920	1 563	357
Impact résultat	(330)	(244)	(86)
Actifs/Passifs destinés à être cédés	1	(75)	76
Reclassement	219	219	-
Impact capitaux propres	(87)	(184)	97
Variation de périmètre	-	34	(34)
Écart de conversion et autres	(61)	(68)	7
31/12/2024	1 662	1 245	417

(a) Comptes retraités en application de la norme IFRS 17.

Les actifs nets d'impôts différés sont reconnus au niveau de chaque entité fiscale ou groupe d'intégration fiscale en fonction de leur probabilité de réalisation future.

15.5 Ventilation des impôts différés par nature

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS		
Avantages du personnel	298	309
Autres provisions non déductibles	332	326
Passifs de location	1 053	1 039
Autres différences temporaires	555	605
Instruments financiers	37	104
Déficits fiscaux	784	716
Compensation actif/passif ^(a)	(1 397)	(1 179)
TOTAL ACTIF	1 662	1 920
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS		
Provisions réglementées	91	82
Réévaluation des apports à Poste Immo	4	10
Instruments financiers	1 262	1 457
Écarts d'acquisition déductibles	163	163
Droits d'utilisation	915	909
Autres décalages d'impôt	206	120
Compensation actif/passif ^(a)	(1 397)	(1 178)
TOTAL PASSIF	1 245	1 563

(a) La compensation des impôts différés actifs et passifs est réalisée par entité fiscale ou groupe d'intégration fiscale.

15.6 Actifs d'impôts différés non constatés

▼ NATURE ET MONTANTS DES BASES D'IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON CONSTATÉS

(en millions d'euros)	31/12/2024			
	Sociétés françaises du groupe d'intégration fiscale	Sociétés françaises non intégrées	Sociétés étrangères	Total
Provision épargne logement	19			19
Avantages du personnel	228		3	231
Autres différences temporaires	331	402	112	845
Déficits ordinaires		252	591	844
TOTAL	577	655	706	1938

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 16 Écarts d'acquisition (goodwill)

16.1 Détail de la valeur nette des écarts d'acquisition

UGT (en millions d'euros)	Secteur	31/12/2024	31/12/2023
DPD Europe	Geopost	3 408	3 387
Numérique	Grand Public et Numérique	860	858
Gestion d'Actifs ^(a)	La Banque Postale	612	612
Asendia	Geopost	494	473
Pôle Santé ^(b)	Services-Courrier-Colis	226	269
Mediaposte ^(c)	Services-Courrier-Colis	104	87
EDE	Services-Courrier-Colis	67	67
CNP Assurances Prévoyance	La Banque Postale	59	59
Lenton Group	Geopost	52	49
MWPI	Immobilier et Supports	25	25
JadLog	Geopost	22	26
Autres UGT Geopost	Geopost	16	16
Autres UGT Services-Courrier-Colis	Services-Courrier-Colis	8	13
TOTAL		5 954	5 942
Services-Courrier-Colis		404	436
Geopost		3 993	3 952
La Banque Postale		671	671
Grand Public et Numérique		860	858
Immobilier et Supports		25	25

(a) L'UGT Gestion d'Actifs de La Banque Postale inclut les activités de La Financière de l'Échiquier, de Tocqueville Finance (absorbée au premier semestre 2024 par La Financière de l'Échiquier) et de La Banque Postale Asset Management.

(b) Dont en 2024, dépréciation de l'écart d'acquisition du Pôle Santé pour 43 millions d'euros.

(c) Dont en 2024, l'acquisition de LineUP7 pour 14 millions d'euros.

16.2 Évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Solde en début de période	5 942	5 092
Dont : Valeur brute	6 277	5 396
Dépréciation	(335)	(303)
Acquisitions ^(a)	18	902
Écarts de conversion	42	5
Pertes de valeur ^(b)	(48)	(49)
Autres		(8)
Sorties		
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	5 954	5 942
Dont : Valeur brute	6 456	6 277
Dépréciation	(502)	(335)

- (a) Dont en 2024 :
- dans le secteur Services-Courrier-Colis, l'acquisition de LineUP7 pour 14 millions d'euros.
- Dont en 2023 :
- dans le secteur Grand Public et Numérique, l'acquisition de Maincare pour 280 millions d'euros ;
 - dans le secteur de La Banque Postale, l'acquisition de La Financière de l'Échiquier pour 564 millions d'euros.
- (b) Dont en 2024 :
- dans le secteur Services-Courrier-Colis, dépréciation de l'écart d'acquisition du Pôle Santé pour 43 millions d'euros et Geoptis pour 4 millions d'euros.
- Dont en 2023 :
- dans le secteur Geopost, dépréciation, avant cession, de l'écart d'acquisition de Stuart pour 13 millions d'euros ;
 - dans le secteur de La Banque Postale, dépréciation de l'écart d'acquisition de la SCI Lamartine pour 36 millions d'euros.

Les tests de perte de valeur réalisés sur les écarts d'acquisition sont décrits en note 21.

NOTE 17 Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Logiciels, brevets et concessions	Immobilisations incorporelles en cours	Autres immobilisations incorporelles	Total
VALEURS BRUTES				
Solde au 31/12/2022^(a)	9 125	504	871	10 500
Acquisitions	233	512	38	783
Cessions	(179)	(1)	(35)	(215)
Variations de périmètre	25	8	17	50
Écarts de conversion	191	0	1	192
Transferts et autres mouvements	422	(492)	69	(1)
Solde au 31/12/2023	9 817	531	961	11 309
Acquisitions	185	462	28	675
Cessions	(988)	(10)	(74)	(1 071)
Variations de périmètre	29	0	52	81
Écarts de conversion	(660)	(1)	2	(659)
Transferts et autres mouvements	357	(475)	18	(100)
SOLDE AU 31/12/2024	8 741	508	987	10 236
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR				
Solde au 31/12/2022^(a)	(4 423)	(152)	(596)	(5 170)
Amortissements de la période	(642)		(91)	(732)
Pertes de valeur	(207)	(4)	(52)	(263)
Reprise de perte de valeur	64	22	10	96
Reprises sur cessions	178		33	212
Variations de périmètre	(7)	0	73	67
Écarts de conversion	(22)	0	(1)	(23)
Transferts et autres mouvements	2	(1)	18	19
Solde au 31/12/2023	(5 056)	(134)	(605)	(5 796)
Amortissements de la période	(724)		(99)	(823)
Pertes de valeur	(69)	(0)	(20)	(89)
Reprises de pertes de valeur	117	58	8	183
Reprises sur cessions	974		74	1 048
Variations de périmètre	(24)		(3)	(27)
Écarts de conversion	128		(1)	126
Transferts et autres mouvements	13	(1)	80	92
SOLDE AU 31/12/2024	(4 641)	(78)	(568)	(5 286)
VALEURS NETTES				
Au 31/12/2023	4 761	397	356	5 513
AU 31/12/2024	4 099	430	420	4 949

(a) Comptes retraités en application de la norme IFRS 17.

Les lignes « Transferts » correspondent aux mises en service d'immobilisations et à des reclassements vers d'autres postes d'actifs.

NOTE 18 Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Matériel de transport	Autres	Actifs en cours de construction	Total
VALEURS BRUTES						
Solde au 31/12/2022^(a)	6 223	3 764	1 090	4 115	420	15 612
Acquisitions	7	155	289	274	492	1 216
Cessions	(51)	(190)	(96)	(392)	(3)	(733)
Variations de périmètre	(0)	3	1	7	(3)	7
Écarts de conversion	8	8	1	8	2	26
Transferts et autres mouvements	221	82	(16)	93	(416)	(36)
Solde au 31/12/2023	6 407	3 821	1 269	4 105	491	16 094
Acquisitions	23	148	156	189	358	874
Cessions	(52)	(195)	(153)	(325)	(1)	(726)
Variations de périmètre	0	0	(0)	25	0	25
Écarts de conversion	7	2	(1)	3	2	13
Transferts et autres mouvements	173	157	18	69	(464)	(48)
SOLDE AU 31/12/2024	6 558	3 932	1 289	4 066	386	16 231
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR						
Solde au 31/12/2022^(a)	(2 339)	(2 823)	(602)	(3 253)	(15)	(9 031)
Amortissements de la période	(192)	(215)	(120)	(299)	0	(826)
Pertes de valeur	(14)	(21)	(3)	(38)	(9)	(86)
Reprises de pertes de valeur	5	32	2	26	5	70
Reprises sur cessions	28	184	82	367	0	661
Variations de périmètre	0	(2)	1	(4)	0	(5)
Écarts de conversion	(2)	(2)	0	(4)	1	(8)
Transferts et autres mouvements	7	(0)	(5)	(1)	(6)	(5)
Solde au 31/12/2023	(2 507)	(2 847)	(646)	(3 206)	(24)	(9 229)
Amortissements de la période	(195)	(239)	(143)	(290)	0	(867)
Pertes de valeur	(3)	(26)	(2)	(27)	(0)	(59)
Reprises de pertes de valeur	9	37	3	29	4	82
Reprises sur cessions	25	194	140	313	0	672
Variations de périmètre	0	0	0	(18)	0	(18)
Écarts de conversion	(2)	(1)	1	(4)	0	(6)
Transferts et autres mouvements	16	(2)	(9)	3	(0)	9
SOLDE AU 31/12/2024	(2 657)	(2 884)	(656)	(3 199)	(21)	(9 417)
VALEURS NETTES						
Au 31/12/2023	3 901	974	623	899	467	6 865
AU 31/12/2024	3 901	1 048	633	867	365	6 813

(a) Comptes retraités en application de la norme IFRS 17.

Les actifs « Droits d'utilisation », résultant de l'application de la norme IFRS 16, sont détaillés en note 19.

Les lignes « Transferts » correspondent aux mises en service d'immobilisations et à des reclassements vers d'autres postes d'actifs.

NOTE 19 Contrats de location (preneur)

19.1 Droits d'utilisation

Les droits d'utilisation se détaillent comme suit par nature d'actifs loués :

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Matériel de transport	Autres	Valeur Nette
Solde au 31/12/2022	2 845	227	344	10	3 426
Augmentation	942	123	207	1	1 273
Diminution	(205)	(25)	(4)	(0)	(234)
Amortissement	(685)	(72)	(149)	(4)	(911)
Provision pour dépréciation	43	0	(0)		43
Variations de périmètre	3	0		0	3
Écarts de conversion et autres	18	2	7	0	27
Solde au 31/12/2023	2 961	255	405	7	3 628
Augmentation	735	41	174	9	959
Diminution	(92)	(1)	(14)	(0)	(107)
Amortissement	(695)	(74)	(157)	(4)	(930)
Provision pour dépréciation	13	0	6		19
Variations de périmètre	1	0	(1)	0	(0)
Écarts de conversion et autres	23	4	10	(1)	36
SOLDE AU 31/12/2024	2 947	225	423	11	3 605

19.2 Passifs de location

Les éléments relatifs aux passifs de location sont présentés en note 29 pour les activités industrielles et commerciales. Les passifs de location des activités bancaires s'élèvent à 165 millions d'euros (175 millions d'euros en 2023) et sont intégrés dans le poste « Autres passifs financiers » des « Passifs financiers des activités bancaires et d'assurance » (cf. note 32.7).

19.3 Effet des contrats de location sur le compte de résultat

(en millions d'euros)	2024	2023
Charges opérationnelles nettes	1 548	1 453
Loyers des locations de courte durée	150	142
Loyers des locations d'actifs de faible valeur	100	75
Charges locatives	223	253
TVA non déductible sur loyers	94	76
Amortissement des droits d'utilisation	930	911
Dépréciation (reprise de dépréciation) des droits d'utilisation	(19)	(43)
Autres ^(a)	70	41
Coût de l'endettement financier net	137	114
Charges d'intérêts sur passifs de location	137	114
TOTAL	1 685	1 567

(a) Montants principalement issus de CNP Assurances.

19.4 Effets des contrats de location sur le tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2024	2023
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	636	586
Loyers des locations de courte durée	150	142
Loyers des locations d'actifs de faible valeur	100	75
Charges locatives	223	253
TVA non déductible sur loyers	94	76
Autres	70	41
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	1 044	1 006
Intérêts financiers versés sur passifs de location	137	114
Remboursements des passifs de location (yc provenant de la branche La Banque Postale)	907	892
TOTAL DÉCAISSEMENT	1 680	1 592

NOTE 20 Sociétés mises en équivalence

(en millions d'euros)	Holding d'infra-structures Gazières ^(b)	Arial CNP Assurances	XS5 Administra dora de consórcio	Autres filiales Assurances	Aramex PJSC ^(c)	Ninja Logistics ^(c)	Yurtici Kargo Serviçi A.S.	Pôle immobilier		La Poste Telecom ^(d)
Secteur d'activité	La Banque Postale	La Banque Postale	La Banque Postale	La Banque Postale	Geopost	Geopost	Geopost	Immobilier		Grand Public et Numérique
Nature du contrôle	Contrôles conjoints	Contrôles conjoints	Contrôles conjoints	Contrôles conjoints	Entreprise associée	Entreprise associée	Entreprise associée	Entr. associées ou contr. conj.	Autres	Contrôle conjoint
Solde au 31/12/2022^(a)	860	161	50	47	503	322	19	29	49	(50)
Résultats de l'exercice	48	3	3	17	(108)	(74)	15	0	(5)	12
Distributions de dividendes	(76)			(3)	(10)		(12)	(3)	(1)	
Var. JV sur instr. financiers	3	2	0		(1)				0	
Var. de périm. et % de contrôle				(0)	0	(0)		1	3	
Augmentation de capital						0		2	9	
Autres variations	5	(0)	0	0		1	(1)	(1)	(1)	
Écarts de conversion			3	(19)	(21)	(12)	2		(1)	
Solde au 31/12/2023	839	167	57	42	364	237	23	29	53	(37)
Résultats de l'exercice	62	6	9	18	(60)	(125)	27	(7)	(8)	14
Distributions de dividendes	(76)		(7)	(2)			(21)	(3)	(1)	
Var. JV sur instr. financiers		6			0					
Var. de périm. et % de contrôle						(0)			6	23
Augmentation de capital						0			8	
Autres variations	(7)	0	0	(0)	0	2	(1)	7	0	
Écarts de conversion			(9)	(7)	18	16	15		1	
SOLDE AU 31/12/2024	817	180	49	51	322	131	43	26	60	1678

(a) Comptes retraités en application de la norme IFRS 17.

(b) Cette participation constitue un placement des activités d'assurance et son résultat est présenté en PNB.

(c) Dépréciation des titres Aramex PJSC et Ninja Logistics en 2024 pour respectivement 71 et 79 millions d'euros. En 2023, dépréciation des titres Aramex PJSC pour 114 millions d'euros (cf. note 21.3).

(d) Cédée en 2024, cf. note 1.2 – Événements significatifs de l'exercice.

NOTE 21 Tests de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations

21.1 Tests sur écarts d'acquisition

Le groupe La Poste procède à un test de perte de valeur de ses écarts d'acquisition, sur une base annuelle ou plus fréquente si des événements ou des changements indiquent qu'ils ont pu perdre de la valeur.

Les écarts d'acquisition sont alloués aux unités génératrices de trésorerie comme présenté en note 16.1.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable des UGT, y compris les écarts d'acquisition, à leur valeur recouvrable, déterminée selon la méthode exposée en note 3.9.

Les principales hypothèses utilisées sont les suivantes :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance	Nombre d'années prévisionnelles
	Zone euro	Autres	normatif	
2024				
Services-Courrier-Colis	5,8%-8,9%		2%	5
Geopost	7,7%	7,9% - 14,3%	2% - 4,7%	5
La Banque Postale	9,3%		2%	5
Grand Public et Numérique	7,1%		2%	5
2023				
Services-Courrier-Colis	6,9% à 9%		2%	5
Geopost	7,9%	8,2% - 14,5%	2% - 4,8%	5
La Banque Postale	9,4%		2%	5
Grand Public et Numérique	7,1%		2%	5

En 2024, une dépréciation de 43 millions d'euros du goodwill de l'UGT Santé (branche Services-Courrier-Colis) a été comptabilisée à la suite d'une révision à la baisse de son business plan.

En 2023, une dépréciation de l'intégralité de l'écart d'acquisition de Stuart pour 13 millions d'euros a été comptabilisée au premier semestre avant la cession de la société fin novembre 2023.

La totalité de l'écart d'acquisition de la SCI Lamartine a été dépréciée pour 36 millions d'euros pour refléter l'évolution du marché immobilier.

- Une augmentation de 1 point des taux d'actualisation et une réduction simultanée de 0,5 point des taux de croissance à l'infini auraient pour conséquence la mise en évidence de pertes de valeurs complémentaires pour un montant de 61 millions d'euros.
- Une augmentation de 2 points du taux d'actualisation et une réduction simultanée de 1 point du taux de croissance à l'infini auraient pour conséquence la mise en évidence de pertes de valeurs complémentaires pour un montant se situant aux alentours de 123 millions d'euros.

Analyses de sensibilité au 31 décembre 2024

- Une augmentation de 1 point des taux d'actualisation, ou une réduction de 0,5 point des taux de croissance à l'infini auraient pour conséquence la mise en évidence de pertes de valeurs complémentaires pour un montant compris entre 22 et 47 millions d'euros.

21.2 Tests sur autres actifs non courants et non financiers

Les UGT sans écarts d'acquisition ont fait l'objet d'une recherche d'indices de perte de valeur.

Cette recherche a conduit à réaliser un test sur les actifs de l'UGT Courrier de La Poste et à maintenir la dépréciation de l'intégralité des actifs de cette UGT pour un montant total de 839 millions d'euros. Ce test a été réalisé sur la base d'un business plan actualisé au mieux des prévisions sur cinq ans, avec un taux de décroissance à l'infini de 5% et un WACC de 7,1%.

La dépréciation se répartit de la manière suivante :

- immobilisations incorporelles : 191 millions d'euros (cf. note 17) ;
- immobilisations corporelles : 251 millions d'euros (cf. note 18) ;
- droits d'utilisation : 397 millions d'euros (cf. note 19).

21.3 Tests sur sociétés mises en équivalence

Sur une base annuelle ou plus fréquemment si des événements ou des changements le suggèrent, le groupe La Poste effectue un test de dépréciation de ses principales sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

En 2024, les titres Ninja Logistics Pte ont été dépréciés à hauteur de 79 millions d'euros. Le test associé a été réalisé sur la base d'un business plan actualisé avec un taux de croissance à l'infini de 2,3% et un WACC de 9,3%.

Une augmentation de 1 point du taux d'actualisation, ou une réduction de 0,5 point du taux de croissance à l'infini auraient pour conséquence une dépréciation complémentaire pour un montant compris entre 7 et 23 millions d'euros.

En 2024, les titres Aramex PJSC ont été dépréciés à hauteur de 71 millions d'euros. Leur valorisation s'appuie sur la valeur de l'action définie par le projet d'offre publique d'achat lancé par le fonds souverain d'Abu Dhabi ADQ.

En 2023, les titres Aramex PJSC avaient été dépréciés à hauteur de 114 millions d'euros.

NOTE 22 Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31/12/2024		31/12/2023	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Titres de participation non consolidés		379		403
Dépôts et cautionnements versés	24	83	21	71
Instruments financiers dérivés	0	8	1	7
Prêts sociaux	6	36	5	41
Provisions sur prêts sociaux		(11)		(13)
Actifs financiers de placement de la trésorerie	215		208	
Autres actifs financiers	55	73	48	101
Dépréciations sur autres actifs financiers		(3)		(27)
TOTAL	300	564	283	582

Titres de participation non consolidés

(en millions d'euros)	Secteur	31/12/2024		31/12/2023
		Pourcentage de détention	Valeur au bilan	Valeur au bilan
Crédit Logement	La Banque Postale	6%	95	95
Domiserve	La Banque Postale	100%	42	71
Xange Digital 3	Supports et structures	22%	29	27
EPI Company SE	La Banque Postale	11%	28	20
Transactis	La Banque Postale	50%	23	23
Xange Capital 2	Supports et structures	20%	17	21
Xange 4	Supports et structures	12%	14	14
Toit et joie	Supports et structures	99%	12	12
STET	La Banque Postale	5%	7	7
Django	La Banque Postale	100%	6	9
LP17	Supports et structures	100%	5	5
LP12	Supports et structures	100%	5	5
FFD2	Supports et structures	3%	5	5
Autres entités françaises			72	56
Autres entités étrangères (cf. détail en note 46)			18	31
TOTAL			379	403

Les titres de participation non consolidés détenus à 100% sont des sociétés mises en sommeil, en cours de liquidation, ou présentant des postes de bilan et de compte de résultat non significatifs.

Dépôts et cautionnements

Cette ligne correspond notamment aux dépôts de garantie versés dans le cadre des locations immobilières.

Instruments financiers dérivés

La ligne Instruments financiers dérivés correspond, pour l'essentiel, à des instruments contractés dans le cadre de la gestion des risques de taux et de change. Ils sont notamment à mettre en regard des postes « Emprunts obligataires et autres dettes financières ». Un détail de ces instruments dérivés figure en note 29.5.

Prêts sociaux

Les prêts sociaux se composent essentiellement de prêts à des organismes de construction avec des échéances à très long terme.

Actifs financiers de placement de la trésorerie

Ce sont des actifs acquis dans le cadre de la gestion de trésorerie, constitués essentiellement d'OPCVM.

NOTE 23 Actifs spécifiques des activités bancaires et d'assurance

23.1 Actifs financiers à la juste valeur par résultat

▼ DÉCOMPOSITION PAR NATURES D'INSTRUMENTS

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Effets publics et valeurs assimilées	24 666	27 001
Obligations et autres titres à revenu fixe	28 714	42 142
OPCVM	107 930	111 397
Instruments de dettes	161 310	180 540
Actions et autres titres à revenu variable	21 815	18 823
Instruments de capitaux propres	21 815	18 823
Clientèle	6 967	7 383
Prêts et avances	6 967	7 383
De taux	5 651	4 911
De change	149	98
De crédit		1
Sur actions et indices	207	227
Autres		
Instruments dérivés	6 007	5 238
Établissements de crédit	225	792
Clientèle	7 558	5 314
Titres et valeurs reçus en pension livrée	7 784	6 106
TOTAL	203 882	218 089

▼ DÉCOMPOSITION PAR CATÉGORIES IFRS 9

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	16 826	13 915
Actifs financiers non SPPI et instruments de capitaux propres	93 288	106 321
Actifs financiers représentatifs des contrats en unité de compte	90 825	94 505
Actifs financiers à la juste valeur sur option	2 943	3 348
TOTAL	203 882	218 089

23.2 Instruments dérivés de couverture

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Instruments de taux d'intérêts	327	570
Instruments de devises	159	107
TOTAL	486	677

23.3 Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Actions, autres titres à revenu variable et autres titres détenus à long terme	14 997	15 710
Effets publics et valeurs assimilés	91 934	95 671
Obligations et autres titres de dettes	111 014	101 297
Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres recyclables	202 948	196 968
TOTAL	217 945	212 678

23.4 Titres au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Effets publics et valeurs assimilés	31 894	29 296
Obligations et autres titres à revenu fixe	4 262	3 752
Titres subordonnés	100	56
TOTAL	36 256	33 104

23.5 Prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Comptes ordinaires débiteurs	1 946	2 143
Valeurs non imputées	3	7
Comptes et prêts sur établissements de crédit à vue	1 950	2 150
Comptes et prêts	106	94
Centralisation CDC	63 410	64 711
Titres et valeurs reçus en pension livrée	10 129	3 880
Comptes et prêts sur établissements de crédit à terme	73 645	68 685
Prêts subordonnés	79	79
TOTAL	75 673	70 914

23.6 Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Comptes ordinaires débiteurs clientèle	969	1 088
Affacturage	4 147	4 028
Prêts à la clientèle à vue, valeurs non imputées et autres comptes	75	561
Dépréciations	(204)	(182)
Prêts et créances sur la clientèle à vue	4 986	5 495
Crédits de trésorerie	14 363	13 890
Crédits à l'habitat et crédits immobiliers	93 620	93 343
Crédits à l'équipement	6 793	7 173
Crédits à la clientèle financière	2 598	1 586
Autres crédits	1 989	1 967
Titres reçus en pension livrée	2 289	52
Dépréciations	(1 411)	(1 305)
Prêts et créances sur la clientèle à terme	120 240	116 705
Prêts subordonnés à la clientèle	16	23
Opérations de location financement	3 715	3 776
TOTAL	128 958	125 999

23.7 Contrats d'assurance et de réassurance, autres actifs financiers et comptes de régularisation

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Contrats d'assurance émis – Actif – BBA/VFA	816	1 176
Contrats d'assurance émis – Actif – PAA	97	166
Frais d'acquisition non encore affectés aux contrats – Actif	4	0
CONTRATS D'ASSURANCE ÉMIS – ACTIF (Cf. note 36.3.1)	917	1 343
Contrats de réassurance détenus – Actif – BBA/VFA	6 213	8 556
Contrats de réassurance détenus – Actif – PAA	295	319
Actifs relatifs à des contrats financiers cédés (sans part discrétionnaire) – Réassurance	15	15
CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS – ACTIF (Cf. note 36.3.1)	6 523	8 891
Débiteurs divers ^(a)	6 822	6 734
Comptes de règlement relatifs aux opérations sur titres	0	1
Dépréciations	(93)	(108)
Autres actifs financiers	6 729	6 628
Charges constatées d'avance et produits à recevoir	1 770	1 252
Comptes d'encaissement	142	139
Autres comptes de régularisation	321	577
Comptes de régularisation	2 232	1 968
AUTRES ACTIFS FINANCIERS ET COMPTES DE RÉGULARISATION	8 961	8 596

(a) Dont dépôts de garantie au titre des EPI du FRU pour 89 millions d'euros au 31 décembre 2024 et 89 millions d'euros au 31 décembre 2023 (cf. note 37.4).

23.8 Immeubles de placement

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Valeur brute	894	1 067
Amortissements	(51)	(60)
Dépréciations	(91)	(77)
Immeubles de placement au coût amorti	752	930
Immeubles de placement à la juste valeur	5 838	6 332
TOTAL	6 590	7 262

Les immeubles de placement figurant dans les comptes à fin décembre 2024 concernent presque tous CNP Assurances.

NOTE 24 Autres actifs circulants

24.1 Stocks et encours

(en millions d'euros)	31/12/2024			31/12/2023
	Valeurs brutes	Dépréciations	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	167	(5)	162	185
Stocks de produits finis et intermédiaires et encours	47	(0)	47	30
TOTAL	214	(5)	209	215

Les stocks se composent pour l'essentiel de pièces détachées se rapportant aux installations techniques et de produits finis vendus dans le réseau des bureaux (produits philatéliques notamment).

24.2 Créances clients et autres créances

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Avances et acomptes versés	277	295
Créances clients et comptes rattachés	3 588	3 776
Dépréciations sur créances clients et comptes rattachés	(199)	(167)
Créances sur opérations du courrier international	378	637
Créances sur l'État sur les compensations obtenues au titre des missions de service public	500	500
Autres créances	670	646
Dépréciations sur autres créances	(24)	(17)
TOTAL	5 190	5 670

Les créances sur opérations du courrier international (378 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 (637 millions d'euros en 2023).

Parallèlement, les dettes fournisseurs et autres dettes comprennent des dettes sur opérations du courrier international (cf. note 33) pour 413 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 (728 millions d'euros en 2023).

Les créances sur l'État sur les compensations obtenues au titre des missions de service public correspondent aux compensations en attente de règlement. À fin 2024, la ligne correspond à la compensation au titre du service universel postal de l'année 2024.

NOTE 25 Trésorerie et équivalents de trésorerie

25.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme en instruments monétaires. Ces placements,

d'échéance inférieure à trois mois à l'origine, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Équivalents de trésorerie	2 810	2 287
Disponibilités	1 358	1 358
Caisse	4	5
TOTAL	4 172	3 650

Équivalents de trésorerie

Les équivalents de trésorerie comprennent principalement des comptes à terme déblocables à tout moment ou à moins de trois mois pour 2 148 millions d'euros (1 093 millions d'euros au

31 décembre 2023) ainsi que des parts d'OPCVM monétaires pour 615 millions d'euros (1 094 millions d'euros au 31 décembre 2023).

25.2 Caisse, banques centrales des activités bancaires

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Caisse (y compris encaisse des bureaux de poste)	1 182	1 127
Banques centrales	26 630	39 450
TOTAL	27 812	40 577

NOTE 26 Actifs et passifs destinés à être cédés

Au 31 décembre 2024, ces actifs et passifs proviennent principalement de filiales dont la cession est prévue dans les prochains mois et intègrent :

- les actifs et passifs de la société chypriote CNP Cyprus Insurance Holdings et de ses filiales pour respectivement 837 millions d'euros et 654 millions d'euros (cf. note 1.6) ;
- les actifs et passifs de la société italienne CNP UniCredit Vita (CUV) pour respectivement 16 449 millions d'euros et 15 629 millions d'euros (cf. note 1.5).

Ce poste comporte également des immeubles sous compromis de vente.

DPD Russie

En raison des événements touchant la Russie, le groupe avait annoncé au cours du premier semestre 2022 sa volonté de se retirer du marché russe.

Ainsi, la totalité des actifs et passifs de cette société étaient classés en actifs et passifs destinés à être cédés depuis le 30 juin 2022. Compte tenu des doutes sur la pérennité de l'entreprise à cette date et des incertitudes sur le prix de cession, le goodwill ainsi que toutes les immobilisations incorporelles et corporelles de DPD Russie avaient été intégralement dépréciés à fin juin 2022 (soit un montant converti en euros de 149 millions d'euros) et les dépréciations avaient été maintenues en 2023.

La cession de DPD Russie n'a pas pu être réalisée en l'absence des conditions de réalisation d'une cession dans le cadre de conformité fixé par le groupe.

Par conséquent, les actifs et passifs de cette société ne sont plus reclassés en actifs et passifs destinés à être cédés depuis juin 2024. Par ailleurs, compte tenu de la capacité bénéficiaire de l'entreprise, les dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles ont été reprises à hauteur de 22 millions d'euros sur l'exercice 2024.

NOTE 27 Capitaux propres

27.1 Capital social

Au 31 décembre 2024, le capital social s'élève à 5 858 millions d'euros, divisé en 2 928 892 946 actions ordinaires d'un nominal de 2 euros chacune. Le capital est détenu à 66% par la Caisse des Dépôts et à 34% par l'État.

Historique

La Poste est, depuis le 1^{er} mars 2010, une société anonyme, dotée à cette date d'un capital social fixé à 1 milliard d'euros, divisé en 500 millions d'actions de chacune 2 euros de valeur nominale, entièrement libérées. Ce capital est, de par la loi, détenu exclusivement par des capitaux publics (État ou personnes morales de droit public), à l'exception de la part éventuellement réservée au personnel de La Poste.

La Poste était, antérieurement à cette date, un établissement autonome de droit public, sans capital au sens juridique du terme.

Mouvements 2023

La Poste a procédé en 2023 à une distribution de dividendes pour 421 millions d'euros (soit 0,15 euro par action) sous forme de titres pour 316 millions d'euros (soit une augmentation du capital social de 238 millions d'euros et des primes d'émission pour 78 millions d'euros) et en numéraire pour 105 millions d'euros.

Cette distribution a été imputée sur les autres réserves pour 421 millions d'euros et sur les primes d'émission pour 195 millions d'euros.

27.2 Dette hybride

Le Groupe La Poste a procédé en avril 2018 à une émission publique de titres hybrides en euros pour un montant de 750 millions d'euros. Les titres émis ont une maturité perpétuelle et une première date de *call* au 29 janvier 2026. Conformément à la norme IAS 32, ils sont enregistrés dans les capitaux propres du groupe.

Des événements postérieurs à la clôture, relatifs à la dette hybride, sont décrits dans la note 44.

27.3 Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires s'élèvent à 7 202 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 8 345 millions d'euros au 31 décembre 2023.

À fin 2024, ils correspondent pour l'essentiel :

- aux intérêts minoritaires sur le groupe CNP Assurances pour 5 419 millions d'euros (contre 6 627 millions d'euros fin 2023), dont des titres subordonnés perpétuels pour 1 389 millions d'euros ;
- aux titres subordonnés perpétuels émis par La Banque Postale pour 1 488 millions d'euros ;
- aux titres perpétuels émis par Asendia pour 227 millions d'euros.

Les titres subordonnés perpétuels classés dans les intérêts minoritaires sont détaillés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Date d'émission	Taux servi	Montant de l'émission en devises	Devises	31/12/2024	31/12/2023
CNP Assurances	21/06/2004	TEC 10 + 10 bps, cap à 9%	300	EUR	251	251
CNP Assurances	11/03/2005	6,25% jusqu'en 2009 puis 4 fois (EUR CMS 10 ans - EUR CMS 2 ans), cap à 9% et floor à 2,75%	24	EUR	24	24
CNP Assurances	11/03/2005	6,50% jusqu'en mars 2008 puis 3% + 22,5% fois l'EUR CMS 10 ans	225	EUR	220	220
CNP Assurances	27/06/2005	7% jusqu'en juin 2010 puis CMS 10 ans + 30 bps	75	EUR	60	60
CNP Assurances	16/05/2006	5,25% jusqu'au 16/05/2036 puis Euribor 3 mois +185 bps (y compris step-up 100 bps à <i>Call Date</i>)	160	EUR	181	181
CNP Assurances	20/12/2006	Euribor 3 mois + 95 bps jusqu'au 20/12/2026 puis Euribor 3 mois + 195 bps	108	EUR	99	99
CNP Assurances	18/11/2014	4% jusqu'en novembre 2024 puis reset taux fixe swap 5 ans + 410 bps	500	EUR		556
CNP Assurances	27/06/2018	4,75% jusqu'en 2028 puis reset taux fixe swap 5 ans + 391,4 bps	500	USD	552	552
La Banque Postale	20/11/2019	3,875%	750	EUR	744	744
La Banque Postale	29/09/2021	3,000%	750	EUR	744	744
Asendia	10/03/2021	4,778%	198	EUR	198	198
Asendia	02/08/2022	4,689%	29	EUR	29	29
TOTAL TITRES SUBORDONNÉS PERPÉTUELS CLASSÉS EN INTÉRÊTS MINORITAIRES					3 104	3 659

NOTE 28 Provisions pour risques et charges

Au 31 décembre 2024, les **provisions pour risques et charges** se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Litiges sociaux	Autres litiges	Autres	Total
Provisions non courantes	16	6	163	185
Provisions courantes	63	266	370	700
Solde au 31/12/2022	80	273	533	885
Dotations de la période	52	87	354	493
Reprises pour utilisation	(28)	(37)	(261)	(326)
Reprises de provisions devenues sans objet	(13)	(42)	(34)	(89)
Autres mouvements	(10)	10	(10)	(10)
Provisions non courantes	17	6	102	126
Provisions courantes	63	285	480	827
Solde au 31/12/2023	80	291	582	953
Dotations de la période	40	69	272	381
Reprises pour utilisation	(26)	(54)	(359)	(438)
Reprises de provisions devenues sans objet	(6)	(24)	(12)	(42)
Autres mouvements	(12)	(30)	24	(17)
Provisions non courantes	5	4	120	129
Provisions courantes	72	249	387	708
SOLDE AU 31/12/2024	77	253	507	837

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 couvrent notamment au 31 décembre 2024 :

- le risque résiduel lié aux sociétés du groupe Stuart pour 25 millions d'euros ;
- divers risques liés à l'activité opérationnelle du groupe.

NOTE 29 Emprunts obligataires et autres dettes financières

29.1 Détail des dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2024		31/12/2023	
	Court terme	Moyen et long terme	Court terme	Moyen et long terme
Dettes financières au coût amorti	1 153	9 682	1 390	10 431
Emprunts obligataires	749	9 527	1 000	10 261
Bons La Poste	50		51	
Billets de trésorerie	200		200	
Concours bancaires courants	72		68	
Dépôts et cautionnements reçus	5	46	6	52
Autres dettes au coût amorti	77	109	65	118
Instruments dérivés passifs	23	3	11	1
Intérêts courus non échus sur emprunts	108		112	
Totaux	1 285	9 685	1 513	10 432
EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIÈRES	10 969		11 945	
Passifs de location ^(a)	851	3 220	812	3 266
PASSIFS DE LOCATION	4 071		4 078	

(a) La répartition des passifs de location par devises au 31 décembre 2024 est la suivante : euros 2 744 millions d'euros, livres sterling 956 millions d'euros, autres devises 371 millions d'euros.

La répartition des passifs de location par devises au 31 décembre 2023 est la suivante : euros 2 829 millions d'euros, livres sterling 913 millions d'euros, autres devises 336 millions d'euros.

29.2 Échéancier des dettes financières

	Échéance < 1 an		Échéance de 1 à 5 ans		Échéance > 5 ans		Total	
(en millions d'euros)	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Dettes financières au coût amorti	1 153	1 390	4 120	3 780	5 562	6 651	10 835	11 821
Emprunts obligataires	749	1 000	3 995	3 712	5 532	6 549	10 277	11 261
Bons La Poste	50	51					50	51
Billets de trésorerie	200	200					200	200
Concours bancaires courants	72	68					72	68
Dépôts et cautionnements reçus	5	6	37	44	9	8	50	58
Autres dettes au coût amorti	77	65	88	24	21	94	185	183
Instruments dérivés passifs	23	11			3	1	26	12
Intérêts courus non échus sur emprunts	108	112					108	112
EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIÈRES	1 285	1 513	4 120	3 780	5 565	6 652	10 969	11 945
PASSIFS DE LOCATION	851	812	2 068	1 970	1 152	1 296	4 071	4 078

29.3 Variation des dettes financières

Le tableau ci-dessous détaille la variation des dettes financières au cours des exercices 2024 et 2023, en distinguant les variations ayant une incidence sur la trésorerie de celles sans incidence sur la trésorerie.

(en millions d'euros)	Emprunts obligataires et autres dettes financières ^(a)	Dérivés actifs associés à la dette (y compris dépôts de garantie) ^(a)	Passifs de location ^(a)	TFT hors Banque	Dettes subordonnées de La Banque Postale	Passifs de location de La Banque Postale ^(b)	TFT Groupe
Solde au 31/12/2022	11 564	(57)	3 869		9 099	214	
FLUX AYANT UNE INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE							
Encaissements provenant de nouveaux emprunts ^(c)	2 659			2 659	500		3 159
Remboursements des emprunts ^(d)	(2 244)			(2 244)	(200)		(2 444)
Remboursements des passifs de location			(850)	(850)		(42)	(892)
Autres flux de financement	(52)	2		(49)			(49)
FLUX SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE							
Variation des ICNE sur instruments financiers	28	14					
Augmentation des passifs de location			1 214			78	
Variations de périmètre et de change	23	(18)	11			(0)	
Variations de juste valeur (hors banque)	(3)	2					
Autres flux non cash et reclassements	(27)	40	(174)		51	(77)	
Dettes de filiales destinées à être cédées			9				
Engagement de versement de dividendes aux minoritaires	(3)						
Solde au 31/12/2023	11 945	(16)	4 078		9 450	175	

(en millions d'euros)	Emprunts obligataires et autres dettes financières ^(a)	Dérivés actifs associés à la dette (y compris dépôts de garantie) ^(a)	Passifs de location ^(a)	TFT hors Banque	Dettes subordonnées de La Banque Postale	Passifs de location de La Banque Postale ^(b)	TFT Groupe
Solde au 31/12/2023	11 945	(16)	4 078		9 450	175	
FLUX AYANT UNE INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE							
Encaissements provenant de nouveaux emprunts ^(c)	652			652	500		1 152
Remboursements des emprunts ^(d)	(1 655)			(1 655)			(1 655)
Remboursements des passifs de location			(873)	(873)		(34)	(907)
Autres flux de financement	(9)	(5)		(13)			(13)
FLUX SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE							
Variation des ICNE sur instruments financiers	(3)	0					
Augmentation des passifs de location			927			33	
Variations de périmètre et de change	18	13	41			0	
Variations de juste valeur (hors banque)		(13)					
Autres flux non cash et reclassements	21	(3)	(107)		92	(9)	
Dette de filiales destinées à être cédées			5				
Engagement de versement de dividendes aux minoritaires							
SOLDE AU 31/12/2024	10 969	(25)	4 071		10 042	165	

(a) Cf. note 30.1, y compris les dépôts de garantie.

(b) Cf. note 32.7.

(c) **Encaissements provenant de nouveaux emprunts**

En 2024 :

La Poste n'a procédé à aucune émission obligataire dans la période.

Des billets de trésorerie ont été émis en 2024 pour 600 millions d'euros (775 millions d'euros en 2023).

En 2023 :

En juin 2023, La Poste a procédé à une émission obligataire de 1 500 millions d'euros comptabilisé au coût amorti :

- une première tranche de 650 millions d'euros au taux fixe de 3,75% sur une durée de 7 ans (échéance juin 2030) ;
- une seconde tranche de 850 millions d'euros au taux fixe de 4% sur une durée de 12 ans (échéance juin 2035).

La Poste a réalisé trois abondements d'emprunts obligataires comptabilisés au coût amorti :

- un abondement en avril 2023 de 150 millions d'euros au taux fixe de 0,625% sur une souche à échéance janvier 2036 ;
- un abondement en septembre 2023 de 100 millions d'euros au taux fixe de 4% sur la souche à échéance juin 2035 ;
- un abondement en novembre 2023 de 100 millions d'euros au taux de 3,75% sur la souche à échéance juin 2030.

(d) **Remboursements des emprunts**

En 2024 :

La Poste a remboursé un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 1 000 millions d'euros émis en 2012 et 2013 comptabilisé au coût amorti.

Des billets de trésorerie ont été remboursés en 2024 pour 600 millions d'euros (725 millions d'euros en 2023).

En 2023 :

La Poste a remboursé un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 580 millions d'euros émis en 2003 comptabilisé en juste valeur.

La Poste a également remboursé en décembre la dette subordonnée d'une valeur nominale de 500 millions d'USD émise en 2016.

29.4 Emprunts obligataires et dette subordonnée

Au 31 décembre 2024, les emprunts obligataires du groupe dont le montant nominal est supérieur à 500 millions d'euros sont les suivants :

Date d'émission	Échéance	Devise	Taux facial	Montant nominal (en millions de devises)	Mode de comptabilisation
2015	2025	Euro	1,125%	750	Coût amorti
2018	2028	Euro	1,450%	500	Coût amorti
2019	2027	Euro	0,375%	1 000	Coût amorti
2019-2021-2022	2034	Euro	1,000%	1 000	Coût amorti
2020-2021-2022	2026	Euro	0,625%	875	Coût amorti
2020	2032	Euro	1,375%	1 150	Coût amorti
2021-2022	2029	Euro	0,000%	1 050	Coût amorti
2021-2023	2036	Euro	0,625%	1 150	Coût amorti
2022	2028	Euro	2,625%	600	Coût amorti
2022	2033	Euro	3,125%	600	Coût amorti
2023	2030	Euro	3,750%	750	Coût amorti
2023	2035	Euro	4,000%	950	Coût amorti
TOTAL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES AU COÛT AMORTI				10 375	

La ventilation de la dette obligataire au 31 décembre 2024, par nature de taux, est la suivante :

(en millions d'euros)	Structure de la dette avant swaps de variabilisation	Incidence des opérations de variabilisation	Structure de la dette après swaps de variabilisation	
Emprunts taux fixe	10 277	100%	10 277	100%
TOTAL DES EMPRUNTS	10 277	100%	10 277	100%

Répartition de la dette par devises

La dette obligataire au 31 décembre 2024 est intégralement libellée en euros.

29.5 Instruments dérivés liés à l'activité industrielle et commerciale

(en millions d'euros)	Juste valeur au 31/12/2024		Juste valeur au 31/12/2023	
	Actif	Passif	Actif	Passif
DÉRIVÉS DE COUVERTURE				
Couverture de flux de trésorerie	0		1	
Total dérivés liés à la dette	0		1	
AUTRES				
Instruments dérivés de change	8	26	7	12
TOTAL DÉRIVÉS HORS ACTIVITÉS BANCAIRES	8	26	8	12
RÉSERVES RESTANT À AMORTIR SUR DÉRIVÉS DE COUVERTURE INTERROMPUS				
Dérivés de couverture de flux de trésorerie	3		3	

29.6 Autres dettes financières

Bons La Poste

Cette ligne représente la dette de La Poste en matière de bons d'épargne. Tous les bons sont arrivés à échéance.

Billets de trésorerie

Les billets de trésorerie émis par La Poste et non échus au 31 décembre 2024 ont une échéance de quatre mois au plus, et représentent un montant de 200 millions d'euros (200 millions d'euros également au 31 décembre 2023).

Dépôts et cautionnements reçus

Cette ligne correspond pour l'essentiel aux dépôts de garantie reçus dans le cadre des instruments financiers contractés pour la gestion de la dette obligataire.

NOTE 30 Dette nette du groupe

30.1 Situation de la dette nette du groupe

(en millions d'euros)	Note	31/12/2024	31/12/2023
Trésorerie et équivalents de trésorerie (poste du bilan)	25	4 172	3 650
Dérivés actifs associés à la dette	22	8	8
Dépôts de garantie versés liés aux instruments dérivés, inscrits à l'actif		17	8
Titres de placement à échéance supérieure à 3 mois à l'origine et OPCVM	22	215	208
Créance (dette) financière nette envers La Banque Postale		28	152
Trésorerie et autres éléments d'actifs (1)		4 440	4 026
Emprunts obligataires et dettes financières à moyen et long terme	29.1	9 685	10 432
Emprunts obligataires et dettes financières à court terme	29.1	1 285	1 513
Passifs de location	29.1	4 071	4 078
Dette brute (2)		15 040	16 023
DETTE NETTE (2) - (1)		10 601	11 997
Augmentation (Diminution) de la dette nette au 31 décembre 2024		(1 396)	

30.2 Évolution de la dette nette du groupe

(en millions d'euros)

	Renvois	2024	2023
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	TFT^(a)	3 318	1 536
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	TFT	(734)	(1 503)
Neutralisation var. actifs financiers de gestion de trésorerie	TFT	2	(380)
Flux de trésorerie des activités d'investissement hors acquisitions et cessions d'actifs financiers de gestion de la trésorerie^(b)		(731)	(1 883)
Augmentation de capital minoritaires	TFT	43	1
Dividendes versés aux actionnaires et rémunération des titres subordonnés hybrides	TFT	(29)	(135)
Rachat d'intérêts minoritaires	TFT	(95)	(63)
Charge nette d'intérêts financiers		(227)	(198)
Variation de juste valeur des dettes et dérivés		18	2
Incidence des variations de périmètre et change sur dette brute (y compris passifs de location)		(72)	(12)
Variation non cash des dettes de location (IFRS 16)		(820)	(1 051)
Dette nette de filiales destinées à être cédées		9	(8)
Engagement de versement de dividendes aux minoritaires			3
Autres éléments		(18)	2
Flux de trésorerie et variation de dette provenant des activités de financement		(1 191)	(1 460)
DIMINUTION (AUGMENTATION) DE LA DETTE NETTE DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER		1 396	(1 806)
Dette nette à l'ouverture		(11 997)	(10 191)
Dette nette à la clôture		(10 601)	(11 997)

(a) Les notes «TFT» renvoient à la colonne « Activités industrielles et commerciales » du tableau des flux de trésorerie des états financiers consolidés.

(b) Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement se distinguent du tableau des flux de trésorerie par l'exclusion de la « Variation des actifs financiers liés à la gestion de la trésorerie », actifs venant en diminution du calcul de la dette nette.

NOTE 31 Avantages du personnel

31.1 Variation des provisions pour avantages du personnel

Les provisions pour avantages du personnel ont évolué comme suit en 2024 :

(en millions d'euros)	31/12/2023			Augmentation	Diminution pour utilisation	Provision devenue sans objet	Coût financier net	Autres variations	31/12/2024	
	Courant	Non courant	Variation de périmètre						Courant	Non courant
Indemnités de départ à la retraite	23	581	5	76	(36)	(0)	11	13	28	643
Autres avantages postérieurs à l'emploi ^(a)	2	47		2	(2)	(33)	1	(0)	0	15
Avantages postérieurs à l'emploi	25	628	5	77	(38)	(34)	12	12	28	659
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	385	575	0	46	(417)		24	(0)	275	338
Indemnités de rupture	69	31		3	(1)			(0)	69	33
Congés longue maladie/ longue durée	31	19		7	(8)	(0)		0	31	19
Compte Épargne temps	153	153	2	18	(3)	(0)		(2)	160	160
Protection sociale et prévoyance ^(b)			291						61	230
Autres avantages à long terme	1	73	1	8	(1)			(0)	0	81
Autres avantages du personnel	254	277	293	35	(13)	(0)		(2)	322	523
TOTAL	663	1 480	298	159	(467)	(34)	36	10	624	1 520
	2 143								2 144	

(a) Dont une reprise sans objet en 2024 de 33 millions d'euros au titre de la fin de l'engagement postérieur à l'emploi des salariés de La Poste en lien avec la mise en place d'un CSE en fin d'année 2024 conformément aux dispositions légales concernant la société La Poste.

(b) À la suite de la prise de contrôle des activités de protection sociale de La Mutuelle Générale (cf. note 1.3), les passifs d'assurance et de réassurance sont retraités des effets liés au contrat du groupe La Poste devenu un contrat intra-groupe (cf. note 36.3) et donnant lieu à la comptabilisation d'un passif comptabilisé selon les dispositions de la norme IAS 19.

31.2 Description des avantages du personnel

Les engagements postérieurs à l'emploi et à long terme résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées conformément à la norme IAS 19. Des évaluations actuarielles sont réalisées chaque année.

Les calculs impliquent la prise en compte d'hypothèses actuarielles économiques externes (taux d'actualisation, taux d'inflation, taux de revalorisation des pensions...) et spécifiques au groupe La Poste (taux de turnover, taux de mortalité, taux de revalorisation des traitements et salaires...).

Engagements de retraite des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste

L'article 150 de la loi de finances rectificative (LFR) pour 2006, publiée au *Journal Officiel* le 31 décembre 2006, dispose que l'obligation de La Poste au titre des retraites des fonctionnaires de l'État qui lui sont rattachés se limite au paiement d'une contribution employeur de retraite à caractère libératoire.

En conséquence, aucune provision n'est comptabilisée dans les comptes de La Poste au titre des retraites des fonctionnaires.

La contribution employeur acquittée par La Poste est calculée avec un taux dit « d'équité concurrentielle », permettant d'égaliser les charges sociales et fiscales obligatoires assises sur les salaires entre La Poste et les autres entreprises appartenant au secteur postal et au secteur bancaire.

Après un examen technique approfondi réalisé en 2024 des sommes déjà versées au titre du taux d'équité concurrentielle, il apparaît que les versements déjà réalisés par La Poste depuis 2006 excèdent le montant requis sur la période 2006-2049. En conséquence, en accord avec les services de l'État, aucun versement et aucune charge ne sont désormais comptabilisés dans les comptes de La Poste au titre du taux d'équité concurrentiel depuis le mois de septembre 2024. La réduction de charge enregistrée à ce titre en 2024 s'élève à 48 millions d'euros.

Avantages postérieurs à l'emploi au titre des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste

Les autres engagements relatifs à des avantages versés postérieurement à l'emploi sont composés :

- de prestations d'action sociale accordées aux fonctionnaires, correspondant notamment à des réductions tarifaires sur des séjours de vacances ;
- d'aides accordées à des associations qui proposent des prestations aux retraités fonctionnaires.

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.

Régimes de retraite du personnel des filiales étrangères du groupe

Les engagements de retraite des filiales étrangères du groupe concernent essentiellement le sous-groupe Geopost et la filiale Geopost UK. Les engagements relatifs à Geopost UK sont couverts par un fonds de pension.

Dispositifs d'aménagement de fin de carrière

Le personnel de La Poste bénéficie dans certaines conditions, de dispositifs d'aménagement de fin de carrière. Ces dispositifs sont ou ont été accessibles aux personnes ayant atteint un âge variant entre 53 et 60 ans, selon certains critères (fonction pénible ou non pénible, exercice d'un service actif ou sédentaire, ancienneté, etc.).

Pendant la durée du dispositif, les bénéficiaires sont, dans la plupart des cas, rémunérés à hauteur de 70% d'un temps plein, en contrepartie d'une activité opérationnelle plus réduite.

Les provisions relatives aux dispositifs d'aménagement de fin de carrière comptabilisées tiennent compte des adhésions fermes ainsi que des adhésions attendues au titre des engagements pris à la clôture de mettre à disposition du personnel ce type de dispositif au-delà de la date de clôture.

À fin décembre 2024, la provision ne comporte que des adhésions fermes, aucun engagement d'ouverture d'un tel dispositif n'ayant été pris au cours de l'exercice au-delà de la date de clôture.

Autres avantages à long terme

Il s'agit de dispositifs d'absences rémunérées, dont principalement :

Compte épargne temps

Le compte épargne temps est un dispositif permettant de reporter une partie des congés acquis non pris au-delà de la période de consommation des droits à congés payés. La provision pour compte épargne temps correspond à la valorisation des droits à congés placés dans ce dispositif ;

Congés bonifiés

Les fonctionnaires provenant des DOM ou en poste dans les DOM bénéficient de congés supplémentaires pris en charge ainsi que de la prise en charge de frais de voyage. La provision couvre ces droits à congés complémentaires ainsi que ces droits à voyage ;

Congés longue maladie/longue durée

La provision pour congés longue maladie/longue durée vise à couvrir le coût relatif aux périodes d'arrêt futures des congés engagés à la date de clôture de l'exercice. La provision est évaluée à chaque clôture annuelle selon un recensement des droits futurs, exprimés en nombre de points d'indice à payer, pour chacun des agents concernés.

31.3 Hypothèses actuarielles

Les hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation des engagements envers le personnel sont revues et mises à jour une fois par an, lors de la clôture annuelle.

Les principales hypothèses retenues au 31 décembre 2024 sont les suivantes :

- des probabilités de maintien dans le groupe pour le personnel actif, des probabilités de mortalité et des estimations d'évolution des salaires ;
- des hypothèses de départ à la retraite pour le personnel des sociétés étrangères et le personnel sous conventions étrangères qui tiennent compte des contextes économiques et démographiques locaux ;
- une hypothèse de revalorisation moyenne des avantages de 2% pour l'essentiel ;

- les provisions pour engagements relatifs à des dispositifs de fin de carrière dans le cadre d'accords sont calculées sur la base, d'une part des adhésions fermes à ces dispositifs enregistrées à la date de clôture, et d'autre part de la meilleure estimation par la direction des adhésions probables jusqu'à la date de fermeture de ces accords si cette date est postérieure à la date de clôture. Néanmoins, comme indiqué précédemment, les dates de fermeture des dispositifs de fin de carrière en vigueur en 2023 et en 2024 n'allaient pas au-delà de la date de clôture ;
- les taux d'actualisation utilisés pour l'évaluation actuarielle en date de clôture, déterminés par référence au panel des obligations privées notées AA publié par Reuters, sont les suivants :

Échéance	5 ans	10 ans	15 ans	20 ans
2024				
Zone euro	2,8%	3,1%	3,3%	3,4%
Zone UK	4,7%	5,0%	5,4%	5,6%
2023				
Zone euro	3,1%	3,0%	3,2%	3,3%
Zone UK	4,2%	4,1%	4,4%	4,5%

Les hypothèses d'inflation retenues pour la zone UK ont été respectivement de 3,20% et 2,50% pour le Retail Price Index (RPI) et le Consumer Price Index (CPI); et respectivement de 3,05% et 2,3% en 2023.

31.4 Variation des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	2024	2023
Engagements en début de période	853	1 140
Coût des services rendus	66	48
Coût de désactualisation	29	33
Prestations payées	(57)	(72)
Contribution des salariés	2	2
Pertes (gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses ^(a)	(4)	35
Pertes (gains) actuariels liés à des effets d'expérience	3	6
Écarts de conversion	8	5
Variations de périmètre	8	2
Modifications et liquidations de régimes	(24)	(345)
Autres	(4)	(2)
ENGAGEMENTS EN FIN DE PÉRIODE	879	853
Actifs de couverture en début de période	200	193
Rendement attendu des actifs	8	9
Contribution de l'employeur	7	9
Contribution des salariés	3	3
Prestations payées	(19)	(18)
Écarts actuariels	(15)	(0)
Écarts de conversion	8	5
ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN DE PÉRIODE	192	200
Engagement	879	853
Actifs de couverture ^(b)	(192)	(200)
PROVISION	687	653
Dont provision non courante	659	628
Dont provision courante	28	25

(a) Les écarts actuariels enregistrés en 2024 et 2023 correspondent pour l'essentiel à des changements d'hypothèses financières.

(b) Les actifs de couverture correspondent essentiellement aux régimes anglais. Ils présentent un léger surplus par rapport aux engagements concernés.

▼ VARIATION DES ÉCARTS ACTUARIELS^(a)

(en millions d'euros)	2024	2023
Pertes (gains) actuariels en début de période	80	39
Écarts actuariels liés à des changements d'hypothèses	(4)	35
Écarts actuariels liés à des effets d'expérience	3	6
Écarts actuariels sur les actifs de couverture	15	0
PERTES (GAINS) ACTUARIELS EN FIN DE PÉRIODE	94	80

(a) Comptabilisée en « Autres éléments du résultat global ».

▼ COMPOSITION DES ACTIFS DE COUVERTURE

Types d'actifs	2024	2023
Actions	5%	4%
Titres de dette	50%	45%
Fonds LDI (Liability-Driven Investment)	24%	30%
Contrats d'assurances	8%	9%
Autres	13%	12%

Sensibilité au taux d'actualisation

Une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation aurait pour effet une hausse d'environ 25 millions d'euros de l'engagement net relatif aux avantages postérieurs à l'emploi du groupe.

31.5 Analyse de la charge au titre des avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	2024	2023
Coût des services rendus	66	48
Coût de désactualisation	29	33
Rendement attendu des actifs	(8)	(9)
CHARGE (PRODUIT) DE LA PÉRIODE	87	73

31.6 Sorties de trésorerie attendues

Le tableau ci-dessous présente une estimation des prestations à verser dans les cinq prochaines années au titre des avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies :

(en millions d'euros)	Sorties de trésorerie
2025	67
2026	50
2027	47
2028	38
2029	40

Au 31 décembre 2024, la duration moyenne des engagements postérieurs à l'emploi envers le personnel est d'environ 20 ans.

NOTE 32 Passifs financiers des activités bancaires et d'assurance

32.1 Passifs financiers à la juste valeur par résultat

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Dettes représentées par un titre	5 071	3 869
De taux	4 640	3 188
De change	543	571
De crédit	2	3
D'instruments sur actions et indices	128	276
Autres	0	2
Instruments dérivés	5 312	4 041
Établissements de crédit	2 225	1 313
Clientèle	4 950	4 362
Titres et valeurs donnés en pension livrée	7 176	5 675
TOTAL	17 559	13 585

32.2 Instruments dérivés de couverture

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Instruments de taux d'intérêts	1 958	2 163
Instruments de devises	(0)	21
Autres instruments		(1)
TOTAL	1 958	2 183

32.3 Dettes envers les établissements de crédit et assimilés

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Comptes ordinaires créditeurs	695	624
Comptes et emprunts au jour le jour	100	682
Autres sommes dues	2	2
Dettes envers les établissements de crédit à vue	797	1 308
Comptes et emprunts	2 989	3 170
Titres et valeurs donnés en pension livrée	27 251	29 097
Dettes envers les établissements de crédit à terme	30 240	32 268
TOTAL	31 038	33 576

32.4 Dettes envers la clientèle

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Livret A	69 793	68 696
PEL et CEL	22 048	25 447
Autres comptes à régime spécial	31 361	30 076
Comptes d'épargne à régime spécial	123 202	124 219
Comptes ordinaires créditeurs à vue	75 814	78 410
Comptes et emprunts au jour le jour	2 781	4 914
Autres sommes dues à la clientèle	1 508	1 553
Dettes envers la clientèle à vue	80 103	84 877
Comptes et emprunts à terme	1	700
Comptes créditeurs à terme	2 234	3 789
Titres et valeurs donnés en pension livrée à terme	20 036	11 410
Dettes envers la clientèle à terme	22 271	15 899
TOTAL	225 576	224 995

32.5 Dettes représentées par un titre

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Certificats de dépôt et billets de trésorerie	10 572	14 116
Emprunts obligataires ^(a)	22 263	20 198
TOTAL	32 835	34 314

(a) Dont 12,7 milliards d'euros au 31 décembre 2024 de covered bonds émis par La Banque Postale Home Loan SFH contre 11,7 milliards d'euros au 31 décembre 2023.

32.6 Contrats d'assurance émis et de réassurance détenus

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Contrats d'assurance émis – Passif – BBA/VFA	363 206	374 415
Contrats d'assurance émis – Passif – PAA	1 546	1 620
Frais d'acquisition non encore affectés aux contrats – Passif		
Passifs relatifs à des contrats financiers cédés (sans part discrétionnaire) – Assurance	2 019	2 395
Contrats d'assurance émis – Passif (cf. note 36.3)	366 771	378 430
Contrats de réassurance détenus – Passif – BBA	10	35
Contrats de réassurance détenus – Passif – PAA	3	20
Passifs relatifs à des contrats financiers cédés (sans part discrétionnaire) – Réassurance		
Contrats de réassurance détenus – Passif	13	55
TOTAL	366 784	378 485

32.7 Autres passifs financiers

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Produits constatés d'avance	513	470
Autres comptes de régularisation	1 155	882
Comptes de régularisation	1 668	1 352
Dettes de titres	176	42
Dépôts de garantie reçus	800	1 246
Dettes de location	165	175
Autres dettes et créiteurs divers	3 315	4 228
Créditeurs divers	3 480	4 403
Comptes de règlements relatifs aux opérations sur titres	8	6
Provision Épargne Logement	100	102
AUTRES PASSIFS FINANCIERS	6 231	7 151

32.8 Dettes subordonnées

(en millions d'euros)

	31/12/2024	31/12/2023
Dettes subordonnées	10 042	9 450

Les dettes subordonnées sont détaillées dans le tableau ci-après.

(en millions d'euros)	Date d'émission	Date d'échéance	Taux servi	Montant de l'émission en devises	Devises	31/12/2024	31/12/2023
Dettes subordonnées remboursables						9 178	8 627
La Banque Postale	09/06/2016	09/06/2028	3,00%	500	EUR	481	470
La Banque Postale	05/10/2016	05/10/2028	2,25%	100	EUR	93	91
La Banque Postale	19/01/2017	09/06/2028	3,00%	150	EUR	145	142
La Banque Postale	26/10/2020	26/01/2031	0,875%	500	EUR	492	474
La Banque Postale	02/02/2021	02/08/2032	0,75%	500	EUR	470	453
La Banque Postale	27/04/2021	02/08/2032	0,75%	250	EUR	235	227
La Banque Postale	05/12/2022	05/03/2034	5,50%	500	EUR	529	526
CNP Assurances	05/06/2014	05/06/2045	4,25% jusqu'en juin 2025 puis reset taux fixe swap 5 ans + 360 bps	500	EUR	518	532
CNP Assurances	10/12/2015	10/06/2047	4,5% jusqu'en juin 2027 puis Euribor 3M + 460 bps	750	EUR	823	845
CNP Assurances	22/01/2016	22/01/2049	6% jusqu'en janvier 2049	500	USD	526	502
CNP Assurances	05/02/2019	05/02/2029	2,75% jusqu'en février 2029	500	EUR	549	558
CNP Assurances	27/11/2019	27/07/2050	2,00% jusqu'en juin 2030 puis Euribor 3M + 300 bps	750	EUR	771	774
CNP Assurances	10/12/2019	15/01/2027	0,80% jusqu'en janvier 2027	250	EUR	253	253
CNP Assurances	30/06/2020	30/09/2051	2,5% jusqu'en juin 2031 puis Euribor 3M + 365 bps	750	EUR	759	759
CNP Assurances	08/12/2020	08/03/2028	0,375% jusqu'en mars 2028	500	EUR	502	502
CNP Assurances	12/10/2021	12/10/2053	1,875% jusqu'en octobre 2033 puis Euribor 3M + 270 bps	500	EUR	502	502
CNP Assurances	27/01/2022	27/01/2029	1,25% sur toute la durée du titre	500	EUR	506	506
CNP Assurances	18/01/2023	18/07/2053	5,25% jusqu'en juillet 2033 puis Euribor 3M + 345 bps	500	EUR	512	512
CNP Assurances	16/07/2024	16/07/2054	4,875% jusqu'en juillet 2034 puis Euribor 3M + 310 bps	500	EUR	511	
Dettes subordonnées perpétuelles						865	823
CNP Assurances	15/11/2004		4,93% jusqu'en 2016 et Euribor 3M + 1,60% à partir du 15/11/2016	90	EUR	90	90
CNP Assurances	15/11/2004		Euribor 3M + 0,70% jusqu'en 2016 puis Euribor 3M + 1,60%	93	EUR	93	93
CNP Assurances	07/04/2021		4,875% jusqu'en avril 2031 puis taux CMT 5Y + 318,3 bps	700	USD	681	641
TOTAL DETTES SUBORDONNÉES						10 042	9 450

Les valeurs au bilan comprennent les effets des couvertures et les coupons courus.

NOTE 33 Dettes fournisseurs et autres dettes

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5 077	5 769
Dettes fiscales et sociales	2 525	2 421
Dettes fournisseurs d'immobilisations	444	597
Dettes sur opérations du courrier international	413	728
Avances et acomptes clients	197	183
Autres dettes d'exploitation	460	442
TOTAL	9 115	10 140

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

NOTE 34 Information sur les risques hors activités bancaires

L'objectif principal des passifs financiers du groupe est de financer ses activités opérationnelles, d'assurer la liquidité et de permettre des acquisitions. Le groupe contracte des instruments dérivés, principalement des swaps de taux d'intérêt et des swaps de devises, qui ont pour objectif de gérer les risques de taux d'intérêt et les risques de change liés à son financement en euros et à ses participations en devises étrangères.

Le groupe détient également des actifs financiers tels que de la trésorerie et des placements à court terme qui sont générés directement par ses activités et dont les risques attachés (contrepartie et liquidité) sont gérés quotidiennement.

Le groupe La Poste applique une gestion prudente des risques financiers reposant sur un système de limites notionnelles et d'alertes encadrant chacun des risques financiers auxquels il est exposé dans le cadre de ses activités financières. Ces limites et alertes sont consignées dans un document, le « Cahier des Limites », régulièrement actualisé pour tenir compte des évolutions des activités de la direction des opérations financières et de la trésorerie.

Une synthèse des risques financiers est présentée annuellement au Comité d'audit de La Poste. En 2024, elle retrace notamment les évolutions apportées durant l'année au Cahier des Limites et validées par la gouvernance établie par le groupe.

34.1 Risque de crédit et de contrepartie

Le risque de crédit correspond au risque de perte financière pour le groupe dans le cas où un client ou une contrepartie d'un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des titres de placement et des instruments dérivés.

Titres de placement

La trésorerie de La Poste est placée sous forme de comptes rémunérés, de comptes à terme bancaires, d'OPCVM et de titres de créances négociables (TCN) bénéficiant à l'achat d'une notation à court terme minimale de A2/P2. Les risques de crédit sont encadrés par un système de limites représentant le nominal maximal à ne pas dépasser par OPCVM ou émetteur. Le groupe exclut de même les typologies d'instruments de placements les plus risquées et les émetteurs présentant un risque trop important.

Dans le cas où un titre en portefeuille voit l'une de ses notations à court terme passer en dessous de A2/P2, ce titre devra alors être cédé « au mieux » sauf décision dérogatoire du Comité financier du groupe. En outre, afin d'encadrer le risque de perte sur le portefeuille de placements actifs (hors OPCVM de trésorerie), une limite de perte maximale a été mise en place. Cette limite représente la perte statistique sur le portefeuille de placements actifs dans un intervalle de 97,5%. Son calcul repose sur la prise en compte des CDS (*Credit Default Swap*) de chacun des titres en portefeuille, pondérée de leur maturité résiduelle.

Instruments dérivés

Compte tenu de sa présence sur les marchés de dérivés, La Poste est exposée à un risque de défaillance de ses contreparties de marchés.

L'exposition au titre de ses instruments est appréhendée au travers de la valeur de marché nette des dérivés par contrepartie après prise en compte des garanties reçues ou données au titre de contrats de collatéralisation.

Les engagements vis-à-vis des contreparties de La Poste font l'objet d'accords systématiques de collatéralisation permettant de réduire le risque de défaillance au niveau de la franchise.

Clients et autres débiteurs

Des dépréciations sont calculées de façon individuelle en fonction de l'appréciation du risque de non-recouvrement. Aucun client du groupe ne contribue au chiffre d'affaires consolidé pour un montant supérieur à 10% du total.

34.2 Risque de liquidité

Le Groupe vise à disposer à tout moment des ressources financières suffisantes pour financer l'activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. La gestion de la liquidité a pour objectif de permettre au groupe d'accéder à des ressources financières en adéquation (en termes de montant et de délai d'obtention) avec les besoins du groupe.

Le besoin financier est mesuré au travers des prévisions de trésorerie (annuelles, mensuelles ou hebdomadaires suivant l'enjeu), et le risque de liquidité, est couvert :

- par la mise en place de lignes de crédit confirmées auprès d'établissements financiers. Le groupe dispose d'une ligne de crédit syndiquée pour un montant de 1,5 milliard d'euros à 5 ans dont l'échéance est octobre 2029 (renouvelable deux fois un an) introduisant des indicateurs de performance extra-financière, pour laquelle elle a reçu un engagement des douze banques constituant le pool bancaire (cf. note 39.3.2) ;
- par la détention permanente en trésorerie et équivalents de trésorerie et en placements à moins d'un an, d'une durée moyenne n'excédant pas 90 jours d'un montant minimum appelé « Trésorerie de sécurité », dont le seuil de 1,2 milliard d'euros est défini et actualisé par le Comité financier du groupe et dont le respect est suivi par ce même Comité ;

- par des émissions de titres de créances négociables à court terme (Negociable European Commercial Paper et Euro Commercial Paper) afin de pallier les variations de trésorerie et de dettes obligataires (senior, hybride ou green) pour assurer les besoins à long terme du groupe ;
- par le suivi d'indicateurs liés aux marchés de capitaux court terme et long terme afin d'anticiper des situations de crise de liquidité.

Le tableau ci-dessous présente les flux de trésorerie contractuels concernant les passifs financiers non dérivés, ainsi que les flux contractuels relatifs aux instruments dérivés liés à la gestion de la dette, qu'ils soient présentés au passif ou à l'actif. Ces flux ne sont pas actualisés, et leur somme peut donc différer du montant comptabilisé au bilan.

Ces passifs ne sont assortis d'aucune clause particulière susceptible d'en modifier significativement les termes.

2024 (en millions d'euros)	Montant au bilan	Flux 2025		Flux 2026		Flux 2027-2029		Flux 2030 et au-delà	
		Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal
Emprunts obligataires	10 277	159	750	150	875	403	3 150	479	5 600
Emprunts au coût amorti	10 277	159	750	150	875	403	3 150	479	5 600
Autres dettes financières	4 628	126	1 254	101	679	199	1 514	220	1 182
Passifs de location	4 071	124	851	101	648	199	1 420	220	1 152
Bons La Poste	50		50						
Billets de trésorerie	200	2	198						
Concours bancaires courants	72		72						
Dépôts et cautionnements reçus	50		5		9		28		9
Autres dettes au coût amorti	185		77		22		66		21
Instruments dérivés	18	4		3		9		8	5
Dérivés au passif	26	1		1		2		0	3
Dérivés à l'actif	(8)	3		3		8		8	2
TOTAL	14 923	288	2 004	255	1 554	612	4 664	707	6 787

34.3 Risque de taux

Le risque de taux pour le groupe est lié à l'évolution des taux de marchés (principalement l'€STR et l'Euribor 3 mois) induisant une augmentation des charges financières des dettes, une baisse des produits financiers des placements ou une perte d'opportunité lorsque les taux évoluent défavorablement.

Afin de gérer au mieux ce risque de taux, le groupe a mis en place :

- une stratégie de gestion active de son endettement obligataire reposant sur le recours aux instruments dérivés afin de profiter des opportunités de marché et réduire le coût de ses emprunts obligataires ;
- une stratégie de gestion active de ses placements reposant sur la mise en place de dérivés afin d'en garantir les rendements et d'ajuster l'exposition du groupe aux fluctuations des taux ;
- un suivi prospectif sur 12 mois glissants de sa position nette des dettes et placements indexés aux taux de marché, et de la

fluctuation du résultat financier en découlant en cas d'évolution défavorable des taux de marché (avec une limite fixée à 2% du RNPG – résultat net part du groupe moyen des trois derniers exercices). Ce suivi permet notamment d'ajuster si besoin les stratégies de gestion active des dettes et placements et de limiter l'impact d'une forte variation des taux, à la hausse comme à la baisse.

Analyses de sensibilité

Une variation à la hausse, uniforme et instantanée, de la courbe des taux de marché de 50 points de base n'induirait pas de hausse des frais financiers annuels du groupe, après prise en compte des instruments dérivés de gestion de la dette (idem en 2023). Aucun instrument dérivé de couverture du risque de taux n'est en vie au 31 décembre 2024.

34.4 Risque de change

Le groupe au travers de ses branches Services-Courrier-Colis et Geopost exerce des activités internationales, à partir de la France ou de ses filiales étrangères.

Afin d'accompagner son internationalisation croissante et le risque de change qui en résulte, le groupe s'est doté d'une politique de gestion du risque de change. Cette politique cible en priorité :

- les flux d'acquisitions de titres réalisés en devises ;
- les dettes financières et les prêts libellés en devises ;
- les actifs nets en devises détenus et consolidés par le groupe.

Cette politique définit la gouvernance, les conditions de couverture, et les seuils de matérialités pour ces différentes natures d'expositions.

À date et conformément aux seuils et conditions établis, le groupe a recours à des instruments dérivés de change qualifiés de couverture en IFRS et adossés :

- à ses titres de participation en dollars US, couverts en partie par des swaps de devises euro dollars et des dettes en dollars (39 millions de dollars US) ;

- à ses titres de participation en dollars singapouriens couverts en partie par des ventes à terme de dollars singapouriens contre euro (170 millions de dollars singapouriens) ;
- à ses titres de participation en devise AED, couverts en partie par une vente à terme d'AED contre euro (1 060 millions de devises AED).

D'autres instruments financiers dérivés de change, non qualifiés en IFRS, sont utilisés à des fins de couverture économique.

La majeure partie des activités opérationnelles donne lieu à des produits et à des charges libellées dans la devise fonctionnelle et comptable des filiales. Le risque de change résiduel lié à l'exploitation ne porte actuellement que sur des montants très modestes au regard de la taille du groupe.

Au 31 décembre 2024, l'effet comptable de change sur le chiffre d'affaires s'est élevé à -18 millions d'euros provenant pour l'essentiel du real brésilien (-86 millions d'euros), de la livre sterling (+72 millions d'euros), du zloty (+46 millions d'euros), du peso argentin (-21 millions d'euros), du rouble (-12 millions d'euros), de la peseta mexicaine (-10 millions d'euros) et de la couronne tchèque (-7 millions d'euros). L'incidence comptable des variations de change sur le résultat d'exploitation 2024 s'est élevée à près de -60 millions d'euros.

NOTE 35 Information sur les risques liés aux activités bancaires

35.1 Les facteurs structurels de risques

La Banque Postale dispose d'une Taxonomie des risques, représentant le référentiel des facteurs de risques auxquels elle est exposée. Ce référentiel a pour vocation d'instaurer un langage de risque commun aux entités du groupe (secteur bancaire, assurantiel et de gestion des actifs).

La cartographie des risques qui cote l'ensemble de ces risques permet de répondre aux exigences réglementaires des secteurs bancaire et assurance (Arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne, FICOD, publications du SSM, etc.). Elle permet par ailleurs d'informer les différents exercices transverses de gestion des risques (ICAAP, appétence pour le risque, examen de nouveaux produits, stress tests, etc.).

Cette cartographie des risques reprend et qualifie l'ensemble des risques auxquels le conglomerat est exposé et est revue annuellement.

Les facteurs de risques sont décomposés en sept familles.

La cartographie des risques 2025 a été validée par le Directoire de La Banque Postale le 30 septembre 2024. Les principales évolutions consistent en :

- la revue et l'enrichissement de certaines définitions des risques ;
- l'ajout de la composante digitalisation dans le risque de transformation afin de renforcer la prise en compte de la transformation numérique ;
- l'ajout dans la taxonomie de nouveaux risques opérationnels de niveau conglomerat (risque de défaillance des processus comptables, risque de dommages aux actifs corporels) ainsi que de nouveaux risques de marché et de gestion actif/passif (risque CSRBB).

35.2 Risque de crédit

35.2.1 Cadre général

La direction des Risques Groupe (DRG) gère le risque de crédit pris par La Banque Postale, à savoir le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme un même bénéficiaire au sens du règlement UE n° 575/2013 du Parlement européen et du Conseil concernant les exigences prudentielles applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement (ou CRR).

Le Directoire fixe les fondamentaux communs (orientations stratégiques, valeurs, appétence au risque, gouvernance) validés par le conseil de surveillance à partir desquels chacune des lignes métiers décline ses priorités d'action, et la maîtrise des risques associés, sous la supervision de la DRG.

L'intégration de la composante liée aux risques climatiques est détaillée dans la note 4.

Enfin, les dépréciations sont calculées de manière centralisée pour l'ensemble du groupe.

35.2.2 Évolution du contexte géopolitique et macro-économique

Les mesures prises en matière de couverture du risque de crédit visent à refléter le contexte dans lequel le groupe a opéré en 2024. Les informations présentées ci-après reflètent cette évolution. Au cours de l'année 2024, le groupe a opéré dans un contexte marqué par un environnement devenu plus incertain, notamment du fait de la situation politique nationale actuelle et de ses répercussions sur l'économie et les marchés. Les tensions géopolitiques accrues (poursuite du conflit armé entre l'Ukraine et la Russie et de la guerre entre le Hamas et Israël) ont également perduré durant toute l'année 2024 avec en particulier un risque d'expansion au Moyen-Orient.

Les principaux points de vigilance portent sur la gestion de la reprise de l'activité sans détérioration de la rentabilité, sur la surveillance des portefeuilles de crédit entreprises pour lesquels des signes de dégradation sont constatés, la gestion de bilan et la

situation de la liquidité, avec en particulier les arbitrages des clients en matière d'épargne (y compris en assurance vie, en France et en Italie).

Indicateurs pris en compte

Les indicateurs de la situation en France ayant une incidence sur les opérations du groupe et les événements de l'environnement international pris en compte sont les suivants :

- en décembre, l'indice de climat des affaires en France est en baisse pour le troisième mois consécutif et s'écarte encore de sa moyenne de longue période. Il se détériore dans tous les secteurs, hormis dans l'industrie où il est stable à un bas niveau. La croissance française est un peu en deçà de 1% pour l'année 2024 (versus 1,1% en 2023) ;
- l'incertitude qui pèse sur les agents en l'absence de cadre budgétaire et fiscal pérenne. Le climat d'attente pourrait peser encore davantage sur la croissance économique et la capacité de remboursement des emprunteurs ;
- le taux OAT 10 ans qui ne profite pas des baisses de taux directeurs et reste sur des niveaux élevés (3,19% fin décembre 2024 contre 2,56% fin 2023, du fait de l'influence haussière des taux américains et de la prime de risque de la France) ce qui engendre une reprise seulement graduelle de l'immobilier résidentiel secondaire ;
- le nombre des défaillances des entreprises au niveau national qui a fortement augmenté par rapport à la période comparable l'an dernier (+18,8% sur un an à fin novembre 2024), avec le secteur des PME qui reste le plus touché.

Les scénarios macro-économiques

Dans le contexte des incertitudes économiques et géopolitiques évoquées ci-dessus, le groupe continue de revoir régulièrement ses prévisions macro-économiques prospectives (*forward looking*) pour la détermination du risque de crédit.

Le groupe retient trois scénarios pour intégrer la composante *forward Looking* : un scénario central, un scénario alternatif favorable et un scénario alternatif dégradé.

Ces scénarios sont définis par le département des Études Économiques de la direction stratégique de La Banque Postale, à partir de scénarios déterminés par la Caisse des Dépôts et Consignations. Ils comportent des projections pour l'ensemble des variables macro-économiques nécessaires au fonctionnement des modèles développés pour obtenir des pertes en cas de défaut et probabilités de défaut à maturité. Le dispositif s'appuie sur un

nombre significatif de modèles et fait l'objet d'une revue indépendante par l'équipe Validation des modèles et d'une validation en Comité de validation des modèles avant leur utilisation. Pour tenir compte de la concentration en France de son portefeuille et à ce titre disposer de projections précises, La Banque Postale s'appuie sur les compétences du groupe Caisse des Dépôts et Consignations et celles du Département des études économiques de La Banque Postale en matière de scénario macro-économique.

L'horizon des prévisions de la conjoncture économique future retenu est de cinq ans

- Les scénarios retenus sont des scénarios économiques globaux et cohérents : ils s'appliquent uniformément sur l'ensemble de La Banque Postale avec des impacts potentiellement opposés sur certains segments de produits ou de clientèle, reflétant ainsi la diversification du portefeuille (à titre d'illustration, il n'est pas possible, dans un scénario donné, de disposer d'une projection de taux d'intérêt différente pour mesurer les probabilités de défaut à maturité (*life time*) de la clientèle de détail et celles de la clientèle souveraine).
- Les scénarios proposés ne sont pas nécessairement des scénarios adverses sur le plan du risque de crédit : il n'est pas cherché à travers les scénarios IFRS 9 à quantifier des risques de pertes dans un environnement très dégradé dont la probabilité d'occurrence est très faible, mais plutôt d'appliquer des scénarios plausibles d'une manière générale, dont la probabilité d'occurrence s'écarte d'un écart type de la probabilité d'occurrence du scénario central.
- Les scénarios ne sont pas nécessairement construits pour avoir un impact fort sur la composante spécifiquement crédit : des scénarios dégradés dont la probabilité d'occurrence est élevée peuvent être retenus alors même que leur impact principal est sur la composante taux.
- Les scénarios retenus sont les scénarios utilisés dans d'autres processus régaliens de l'établissement (plan stratégique, budget, exercices de stress tests de l'ICAAP, reportings réglementaires).

Pondération de chacun des trois scénarios

La probabilité d'occurrence de chaque scénario est proposée et documentée par le département des études économiques de La Banque Postale. Au 31 décembre 2024, celui-ci a estimé que l'évolution de la situation macro-économique et les incertitudes pesant sur la croissance mondiale pour différentes mesures n'ont pas significativement changé depuis le 31 décembre 2023, et ainsi confirmé les pondérations applicables.

La probabilité d'occurrence de chacun de ces scénarios est résumée dans le tableau ci-dessous :

Scénarios	Scénarios en vigueur en 2024	Scénarios 2023
Central	60%	60%
Adverse	30%	30%
Favorable	10%	10%

Ainsi, au second semestre 2024, les scénarios intégrés dans les traitements de calcul des provisions en norme IFRS 9 sont les suivants :

Scénario central

Ce scénario intègre une prévision de croissance pour la France, en 2024, rehaussée par rapport aux précédentes anticipations. Toutefois, l'activité y serait toujours contrainte : i) certaines contraintes d'offre persistantes se conjuguaient avec un affaiblissement de la demande, ii) désinflation seulement progressive qui continuerait de limiter la consommation des ménages, iii) conditions de financement encore défavorables, iv) contexte géopolitique/énergétique/climatique qui demeure un point de

vigilance. La désinflation s'est confirmée, et plusieurs forces désinflationnistes vont perdurer : désordres créés dans la chaîne de formation des prix par le Covid 19 et la guerre en Ukraine vont poursuivre leur résorption en amont des prix à la consommation. En outre, les entreprises qui avaient augmenté leur taux de marge et, ce faisant, favorisé l'inflation, font désormais face à un affaiblissement de la demande.

Cependant, la désinflation pourrait être entravée par un contexte de difficultés de recrutement toujours prégnantes, bien qu'en reflux.

Ainsi, la hausse des salaires, bien qu'en phase de modération, demeure un point de vigilance, de même que la dynamique des gains de productivité qui détermine celle des coûts salariaux unitaires, sans oublier le comportement de marge des entreprises.

Ce scénario est un scénario proposé par la Caisse des Dépôts et les projections de certaines de ses variables sont détaillées ci-dessous :

Variables	Scénario en vigueur au 31/12/2024					
	T0	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
PIB France (taux de croissance annuel)	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Taux de chômage zone euro (taux moyen annuel)	6,5	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	2,99	3,04	2,94	2,90	2,90	2,90
Inflation France (variation)	2,1	1,8	2,0	2,0	2,0	2,0

Variables	Scénario en vigueur au 31/12/2023					
	T0	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
PIB France (taux de croissance annuel)	0,8	0,7	1,1	1,1	1,0	1,0
Taux de chômage zone euro (taux moyen annuel)	6,5	6,8	6,8	6,7	6,7	6,7
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	2,95	2,94	2,84	2,74	2,64	2,54
Inflation France (variation)	5,0	2,7	2,3	2,1	2,0	2,0

Scénario adverse

Ce scénario correspond à un scénario stressé avec, l'année du choc, de nouvelles tensions sur le marché des matières premières qui apparaissent dans un contexte de tensions géopolitiques entraînant un choc récessif sur le PIB mondial. Une boucle prix-salaires s'installerait de manière durable en zone euro, entraînant une hausse de l'inflation sous-jacente, l'inflation totale persistant au-dessus de la cible des banques centrales.

En réaction, celles-ci positionneraient leurs taux directeurs au-dessus des taux neutres, sans parvenir à stabiliser la dynamique des prix, et impliquant des taux obligataires très élevés. Dans ce scénario, la transition énergétique et environnementale se ferait, par rapport au scénario central, de manière désordonnée, contribuant à des tensions sur les prix et les taux, et à une perte de croissance potentielle à moyen terme (perte de productivité).

Ce scénario est un scénario proposé par la Caisse des Dépôts, et projections de certaines de ses variables sont détaillées ci-dessous :

Variables	Scénario en vigueur au 31/12/2024					
	T0	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
PIB France (taux de croissance annuel)	1,1	-1,5	0,0	0,5	0,6	0,6
Taux de chômage zone euro (taux moyen annuel)	6,5	8,3	9,1	9,4	9,5	9,5
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	2,99	5,00	5,50	5,50	5,50	5,50
Inflation France (variation)	2,1	5,5	4,0	3,5	3,5	3,5

Variables	Scénario en vigueur au 31/12/2023					
	T0	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
PIB France (taux de croissance annuel)	0,8	-1,5	0,0	0,5	0,6	0,6
Taux de chômage zone euro (taux moyen annuel)	6,5	8,4	9,2	9,5	9,6	9,6
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	2,95	4,56	5,50	5,50	5,50	5,50
Inflation France (variation)	5,0	5,8	4,2	3,7	3,0	3,0

Scénario favorable

Dans ce scénario, il est fait l'hypothèse d'une désinflation un peu plus rapide et marquée que dans le scénario central. Cela permettrait un rebond un peu plus prononcé de la consommation (baisse un peu plus rapide du taux d'épargne) et donc de la croissance économique. Dans ce contexte, l'investissement et

l'emploi se montreraient résilients. La normalisation des taux directeurs serait un peu plus rapide, se reflétant transitoirement sur les taux longs, dont la cible de moyen terme ne se serait pas modifiée. Cela créerait un environnement positif pour les marchés boursiers. Les atterrissages seraient identiques à ceux du scénario central.

Ce scénario est un scénario proposé par le département des études économiques de La Banque Postale. Les projections de certaines de ses variables sont détaillées ci-dessous :

Variables	Scénario en vigueur au 31/12/2024					
	T0	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
PIB France (taux de croissance annuel)	1,1	1,5	1,5	1,3	1,1	1,0
Taux de chômage zone euro (taux moyen annuel)	6,5	6,5	6,4	6,3	6,2	6,2
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	2,99	2,98	2,90	2,90	2,90	2,90
Inflation France (variation)	2,1	1,62	1,91	2,00	2,02	2,02

Variables	Scénario en vigueur au 31/12/2023					
	T0	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
PIB France (taux de croissance annuel)	0,8	1,5	1,5	1,3	1,2	1,1
Taux de chômage zone euro (taux moyen annuel)	6,5	6,9	6,7	6,6	6,5	6,5
OAT 10 ans (moyenne annuelle)	2,95	2,7	2,5	2,5	2,5	2,5
Inflation France (variation)	5,0	2,3	2,0	2,0	2,0	2,0

Analyse de sensibilité des scénarios macro-économiques sur les pertes attendues

Les analyses de sensibilités ont été conduites sur les périmètres relatifs au risque de crédit aux personnes morales et personnes physiques, sur les paramètres des ECL statistiques (soit hors provisions à dire d'expert s'agissant de la clientèle Personnes Morales).

La sensibilité des ECL sur la clientèle de détail est relativement modérée sur ce segment, avec une amplitude de [-1% ; +2%] d'ECL autour du scénario central selon les scénarios, avant pondération.

La sensibilité des ECL sur la clientèle de personnes morales est plus marquée sur ce segment, avec une amplitude de [-9% ; +21%] d'ECL autour du scénario central selon les scénarios, avant pondération, la volatilité étant plus élevée sur les expositions du segment des grandes entreprises.

35.2.3 Impacts sur l'évaluation du risque de crédit

Au 31 décembre 2024, le coût du risque s'établit à 231 millions d'euros.

Le taux d'expositions non performantes (des expositions clientèle et des titres) est en baisse à 1,3% (versus 1,4% en décembre 2023) du fait essentiellement d'un dossier sorti du défaut ; retraité de ce dossier, le taux d'exposition non performantes (NPE) reste stable.

Le taux de couverture des expositions non performantes est en hausse (39,4%) à fin décembre 2024 par rapport au 31 décembre 2023 (35,8%).

Par ailleurs, le taux d'exposition en bucket 2 diminue pour s'établir à 7%. Cette baisse est particulièrement marquée sur le portefeuille de la clientèle de détail en raison de l'arrêt de la mesure de provisionnement collectif « pouvoir d'achat » (segment des particuliers) sur les clients détenteurs d'un seul crédit immobilier, la mesure est en revanche conservée sur les détenteurs de crédits consommation.

Personnes morales

Au cours de l'année 2024, il n'y a pas de sinistralité importante observée sur ce segment. Toutefois le nombre d'entrée en gestion « Affaires Spéciales » augmente sur le portefeuille de crédit entreprises. La lente dégradation s'est matérialisée essentiellement par l'entrée de plusieurs dossiers à forte composante immobilière en « Watch List » ou en gestion « Affaires Spéciales ». Le renforcement du provisionnement sectoriel au second semestre 2024 a permis d'absorber la dégradation attendue du secteur de l'immobilier.

Au 31 décembre 2024, le coût du risque de crédit au titre de l'activité de Financement et d'Investissement Personnes Morales s'établit à 132 millions d'euros par rapport à 108 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Particuliers

Au 31 décembre 2024, le coût du risque de crédit au titre de l'activité de la clientèle de particuliers s'élève à 99 millions d'euros (dont 9 millions d'euros sur la clientèle des professionnels) par rapport à 92 millions au 31 décembre 2023.

La qualité de crédit des portefeuilles de crédits aux particuliers reste stable et maîtrisée depuis le début de l'année, notamment sur le périmètre des crédits immobiliers.

Sur le périmètre des crédits à la consommation, les indicateurs avancés visibles depuis quelques mois (notamment le taux de premier impayé et flux de dossier de surendettement) concrétisent aujourd'hui une matérialisation du risque de crédit sur le second semestre. Ce risque reste à ce jour maîtrisé et accompagné d'indicateurs dont les niveaux restent inférieurs à ceux qui prévalaient avant Covid. Malgré la baisse de l'inflation, l'arrêt des mesures de soutien aux ménages prises par l'État fragilise davantage les clients de La Banque Postale disposant de revenus modestes. De ce fait, a été maintenu le provisionnement d'une partie de ce risque « pouvoir d'achat » sur des clients fragiles ayant contracté un crédit à la consommation (la normalisation de l'inflation ne devant pas être confondue avec le retour des prix à leur niveau d'avant crise).

35.2.4 Exposition au risque de crédit

a) Variation des valeurs comptables et des corrections de valeur pour pertes sur la période

Les corrections de valeur pour pertes correspondent aux dépréciations sur actifs et aux provisions sur engagement hors-bilan comptabilisées en résultat (coût du risque de crédit pour les entités bancaires et coût du risque de crédit sur les placements financiers des activités d'assurance pour les entités d'assurance) au titre du risque de crédit.

Les tableaux suivants présentent un rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture des corrections de valeur pour perte comptabilisées en Coût du risque et des valeurs comptables brutes associées, par catégorie comptable et type d'instruments.

La ligne « Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation » permet d'identifier les impacts d'une restructuration pour risque intervenue sur la période (cf. note 3.11).

▼ ACTIFS FINANCIERS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI

(en millions d'euros)	31/12/2024				31/12/2023			
	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Réévaluation ^(a)	Valeur nette ^(b)	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Réévaluation ^(a)	Valeur nette ^(b)
Titres	36 324	(49)	(19)	36 256	33 158	(31)	(23)	33 104
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés	75 679	(5)		75 673	70 914	(1)		70 914
Prêts et créances sur la clientèle	130 680	(1 717)	(5)	128 958	127 575	(1 575)	(1)	125 999
TOTAL	242 684	(1 772)	(24)	240 888	231 648	(1 607)	(24)	230 016

(a) Impact des opérations de couverture.

(b) Cf. note 23.

(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois		Actifs soumis à une ECL à maturité		Actifs dépréciés		Total		
	(bucket 1)		(bucket 2)		(bucket 3)				
	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur Nette comptable
Au 31 décembre 2023	214 902	(173)	14 242	(527)	2 504	(908)	231 648	(1 607)	230 016
Transferts d'actifs en cours de vie d'un bucket à l'autre	1 059	6	(1 368)	(7)	310	(96)		(97)	(97)
Transferts vers ECL Maturité (bucket 2)	(3 672)	15	4 041	(150)	(369)	74	0	(61)	(61)
Transferts vers ECL 12 mois (bucket 1)	5 143	(13)	(4 973)	113	(169)	28		128	128
Transferts vers actifs dépréciés (bucket 3) ^(a)	(412)	5	(436)	30	848	(198)	(0)	(164)	(164)
Total après transferts	215 961	(167)	12 874	(534)	2 814	(1 004)	231 648	(1 704)	229 944
Variations des Valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	11 587	(9)	(260)	(77)	(291)	19	11 036	(67)	10 969
Nouvelle production : achat, octroi, origination... ^(b)	40 987	(88)	1 462	(210)	286	(171)	42 735	(470)	42 266
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance...	(29 530)	79	(1 722)	133	(491)	109	(31 744)	321	(31 423)
Passage à perte					(86)	82	(86)	82	(5)
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation					(3)		(3)		(3)
Variations de périmètre	374						374		374
Autres	(244)	0	(0)	(0)	4	0	(239)	0	(239)
Total									
AU 31 DÉCEMBRE 2024	227 548	(176)	12 614	(611)	2 523	(985)	242 684	(1 772)	240 888

(a) Les transferts vers le bucket 3 correspondent à des encours classés initialement en bucket 1 ayant été déclassés soit directement en bucket 3, soit d'abord en bucket 2 puis en bucket 3.

(b) Les montants présentés sur la ligne « Nouvelle production » en bucket 2 et bucket 3 peuvent inclure des encours originés en bucket 1 puis reclassés en bucket 2 ou bucket 3 au cours du même exercice.

▼ ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES

	31/12/2024				31/12/2023			
	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Réévaluation	Juste valeur ^(a)	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Réévaluation	Juste valeur ^(a)
(en millions d'euros)								
Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres recyclables	229 376	(292)	(26 138)	202 948	224 103	(301)	(26 832)	196 968
TOTAL	229 376	(292)	(26 138)	202 948	224 103	(301)	(26 832)	196 968

(a) Cf. note 23.3.

(en millions d'euros)	Actifs soumis à une ECL 12 mois		Actifs soumis à une ECL à maturité		Actifs dépréciés			
	(bucket 1)		(bucket 2)		(bucket 3)		Total	
	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes
Au 31 décembre 2023	224 032	(299)	69		2	(2)	224 103	(301)
Transferts d'actifs en cours de vie d'un bucket à l'autre	(69)	0	69	(0)			(0)	
Transferts vers ECL Maturité (bucket 2)	(82)	0	82	(0)				
Transferts vers ECL 12 mois (bucket 1)	13	(0)	(13)	0			(0)	
Transferts vers Actifs dépréciés (bucket 3)								
Total après transferts	223 963	(298)	138	(1)	2	(2)	224 103	(301)
Variations des valeurs comptables brutes et des corrections de valeur pour pertes	5 323	8	(48)	(1)	(2)	2	5 273	9
Nouvelle production : achat, octroi, origination...	58 043		3				58 046	
Décomptabilisation : cession, remboursement, arrivée à échéance...	(46 832)		(49)				(46 881)	
Variations de périmètre	659	(1)					659	(1)
Autres	(6 546)	9	(2)	(1)	(2)	2	(6 550)	10
AU 31 DÉCEMBRE 2024	229 285	(291)	90	(1)			229 376	(292)

▼ HORS BILAN (ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE)

Les pertes attendues ou avérées relatives aux engagements hors bilan sont prises en compte par voie de provisions figurant au passif du bilan.

	31/12/2024			31/12/2023		
	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes	Valeur nette
(en millions d'euros)						
Engagements de financement et de garantie ^(a)	27 774			26 130		
Provisions pour engagement de financement et de garantie ^(b)		(129)			(146)	
TOTAL	27 774	(129)	27 645	26 130	(146)	25 985

(a) Dont 25 839 millions d'euros en bucket 1 et 1 776 millions d'euros en bucket 2 en 2024 (versus 24 024 millions d'euros en bucket 1 et 1 986 millions d'euros en bucket 2 en 2023). À noter que sur le bucket 1 en 2024, la nouvelle production s'est élevée à 13 397 millions d'euros et les décomptabilisations se sont élevées à (9 632) millions d'euros.

(b) Dont (22) millions d'euros en bucket 1 et (64) millions d'euros en bucket 2 en 2024 (versus (36) millions d'euros en bucket 1 et (79) millions d'euros en bucket 2 en 2023).

Actifs financiers restructurés

Pour les actifs ayant fait l'objet d'une restructuration au cours de la période, la valeur comptable établie à l'issue de la restructuration est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2024			31/12/2023		
	Valeur comptable avant transfert en restructuration	Montant de la décote comptabilisée en compte de résultat	Valeur comptable brute	Valeur comptable avant transfert en restructuration	Montant de la décote comptabilisée en compte de résultat	Valeur comptable brute
Prêts et créances à la clientèle au coût amorti	91	(3)	88	84	(4)	80
TOTAL	91	(3)	88	84	(4)	80

Les actifs restructurés classés en *bucket 2* (actifs dégradés) ou *bucket 3* (actifs dépréciés) peuvent faire l'objet d'un retour en *bucket 1* (actifs sains) à la suite d'une période probatoire (cf. note 3.11.6). Le statut d'actif financier restructuré est caractérisé dès la survenance d'une restructuration et conservé jusqu'à la décomptabilisation de l'actif.

La valeur comptable brute des actifs modifiés concernés par ce reclassement au cours de la période est de 10 millions d'euros au 31 décembre 2024 et 7 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Exposition maximale au risque de crédit

L'exposition maximale au risque de crédit correspond à la valeur comptable des actifs financiers portés par le groupe, nette de toute perte de valeur comptabilisée et sans tenir compte des actifs détenus en garantie ou des autres rehaussements de crédit (par exemple les accords de compensation qui ne remplissent pas les conditions de compensation selon IAS 32).

Le tableau ci-dessous présente l'exposition nette maximale ainsi que le montant des actifs détenus en garantie et autres techniques de rehaussements de crédit permettant de réduire cette exposition.

Au 31 décembre 2024 (en millions d'euros)	31/12/2024		
	Exposition nette maximale au risque de crédit	Actifs détenus en garantie et autres techniques de rehaussement de crédit	Sans garantie
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	96 712	16 579	80 133
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	16 838	16 579	258
Actifs financiers désignés à la juste valeur sur option	2 943		2 943
Actifs financiers non SPPI mesurés à la juste valeur	76 932		76 932
Dérivés de couverture	486	486	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	202 946		202 946
Titres de dette	202 946		202 946
Actifs financiers au coût amorti	240 888	94 381	146 506
Prêts et avances aux établissements de crédits	75 673	10 130	65 543
Prêts et avances à la clientèle	128 958	84 251	44 707
Titres de dette	36 256		36 256
Hors bilan (engagements de financement et de garantie)	27 645	322	27 323
Engagements de financement donnés	26 251	321	25 930
Engagements de garantie donnés	1 394	1	1 393
TOTAL	568 677	111 769	456 908

Au 31 décembre 2023 (en millions d'euros)	31/12/2023		
	Exposition nette maximale au risque de crédit	Actifs détenus en garantie et autres techniques de rehaussement de crédit	Sans garantie
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	107 669	13 680	93 989
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	13 921	13 680	241
Actifs financiers désignés à la juste valeur sur option	3 348		3 348
Actifs financiers non SPPI mesurés à la juste valeur	90 400		90 400
Dérivés de couverture	677	676	1
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	196 970		196 970
Titres de dette	196 970		196 970
Actifs financiers mesurés au coût amorti	230 016	83 789	146 227
Prêts et avances aux établissements de crédits	70 914	3 880	67 033
Prêts et avances à la clientèle	125 999	79 908	46 091
Titres de dette	33 104		33 104
Hors bilan (engagements de financement et de garantie)	25 985	558	25 427
Engagements de financement donnés	24 138	557	23 581
Engagements de garantie donnés	1 847	1	1 846
TOTAL	561 317	98 703	462 614

b) Concentration du risque de crédit

Concentration du risque de crédit par agent économique

Actifs financiers au coût amorti (en millions d'euros)	31/12/2024				31/12/2023			
	Valeur comptable brute				Valeur comptable brute			
	Actifs sains ou dégradés				Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	Total	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	Total
	(bucket 1)	(bucket 2)	(bucket 3)		(bucket 1)	(bucket 2)	(bucket 3)	
Clientèle de détail ^(a)	75 085	6 717	1 200	83 001	72 260	8 974	1 138	82 372
Administration	105 482	71	24	105 577	101 867	49	7	101 923
Banques centrales	586			586	328			328
Établissements de crédit	11 238	0	0	11 239	4 680			4 680
Sociétés financières	6 221	920	90	7 231	6 211	456	9	6 676
Sociétés non financières	28 936	4 905	1 209	35 050	29 555	4 763	1 350	35 668
TOTAL	227 547	12 613	2 523	242 684	214 902	14 242	2 504	231 648
Correction de valeur pour pertes et réévaluation				(1 796)				(1 632)
Total Valeur nette				240 888				230 016

(a) Hors encours de prêts octroyés à des SCI, figurant en crédits retail au bilan et présentés en sociétés non financières dans cette décomposition par agent économique.

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables (en millions d'euros)	31/12/2024				31/12/2023			
	Valeur comptable brute				Valeur comptable brute			
	Actifs sains ou dégradés				Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	Total	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	Total
	(bucket 1)	(bucket 2)	(bucket 3)		(bucket 1)	(bucket 2)	(bucket 3)	
Clientèle de détail								
Administration	115 580			115 580	118 231	40		118 271
Banques centrales	13 334			13 334	9 649			9 649
Établissements de crédit	52 493			52 493	48 098		2	48 100
Sociétés financières	7 214			7 214	6 654	6		6 661
Sociétés non financières	40 664	90		40 755	41 399	23		41 422
TOTAL	229 285	90		229 376	224 032	69	2	224 103
Correction de valeur pour pertes et réévaluation				(26 430)				(26 832)
Total Valeur nette				202 948				196 968

Hors bilan (engagements de financement et de garantie) (en millions d'euros)	31/12/2024				31/12/2023			
	Montant de l'engagement				Montant de l'engagement			
	Engagements sains ou dégradés				Engagements sains ou dégradés			
	Engagements soumis à une ECL 12 mois	Engagements soumis à une ECL à maturité	Engagements dépréciés	Total	Engagements soumis à une ECL 12 mois	Engagements soumis à une ECL à maturité	Engagements dépréciés	Total
	(bucket 1)	(bucket 2)	(bucket 3)		(bucket 1)	(bucket 2)	(bucket 3)	
Clientèle de détail ^(a)	8 032	651	15	8 698	8 327	706	24	9 056
Administration ^(b)	4 493	5	2	4 500	4 781	26		4 807
Banques centrales	1			1	1			1
Établissements de crédit ^(c)	4 624	78		4 702	1 790	60		1 851
Sociétés financières ^(d)	2 362	289	3	2 654	1 553	207		1 760
Sociétés non financières ^(d)	6 326	753	139	7 218	7 572	987	96	8 655
TOTAL	25 839	1 776	159	27 774	24 024	1 986	120	26 130
Correction de valeur pour pertes ^(e)				(129)				(146)
Total Valeur nette				25 875				25 985

(a) Dont 7 460 millions d'euros en 2024 (7 739 millions d'euros en 2023) présentant une probabilité de défaut inférieure à 1%.

(b) Dont 3 405 millions d'euros en 2024 (3 389 millions d'euros en 2023) ayant une notation inférieure à A.

(c) Dont 342 millions d'euros en 2024 (425 millions d'euros en 2023) ayant une notation inférieure à A.

(d) Dont 8 391 millions d'euros en 2024 (7 456 millions d'euros en 2023) ayant une notation inférieure à A.

(e) Les pertes attendues ou avérées relatives aux engagements hors bilan sont prises en compte par voie de provisions figurant au passif du bilan.

Pour la clientèle de détail, les catégories de risques de crédit sont présentées par intervalle de probabilité de défaut. Pour les autres types de clientèle, les catégories de risques de crédit sont présentées par notation externe.

▼ EXPOSITION AU RISQUE DE CRÉDIT

Actifs financiers au coût amorti (en millions d'euros)	31/12/2024				31/12/2023			
	Valeur comptable brute				Valeur comptable brute			
	Actifs sains ou dégradés				Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	Total	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	Total
	(bucket 1)	(bucket 2)	(bucket 3)		(bucket 1)	(bucket 2)	(bucket 3)	
PD < 1%	64 886	1 607		66 493	64 054	1 801		65 855
1% < PD < 3%	8 168	1 543		9 711	6 851	3 469		10 321
3% < PD < 10%	1 874	2 652		4 526	1 331	2 679		4 010
PD > 10%	157	914		1 071	24	1 025		1 049
Contrat douteux – contentieux			1 200	1 200			1 138	1 138
TOTAL – CLIENTÈLE DE DÉTAIL	75 085	6 717	1 200	83 001	72 260	8 974	1 138	82 372
AAA	2 002	105		2 107	2 188	82		2 270
AA	2 822	69		2 891	927	68		995
A	4 302	271		4 573	4 239	327		4 567
Autres	26 032	5 379	1 299	32 710	28 413	4 741	1 359	34 512
TOTAL – SOCIÉTÉS FINANCIÈRES ET NON FINANCIÈRES	35 157	5 825	1 299	42 280	35 767	5 219	1 359	42 344
AAA	2 915			2 915	2 827			2 827
AA	89 179			89 179	87 695			87 695
A	3 455		0	3 455	2 470			2 470
Autres	10 518	71	24	10 614	9 202	49	7	9 258
TOTAL – ADMINISTRATIONS ET BANQUES CENTRALES	106 068	71	24	106 163	102 195	49	7	102 251
AAA	905			905	905			905
AA	4 137	0		4 137	333			333
A	5 085			5 085	2 000			2 000
Autres	1 111	0	0	1 111	1 442			1 442
TOTAL – ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	11 238	0	0	11 239	4 680			4 680

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables (en millions d'euros)	31/12/2024				31/12/2023			
	Valeur comptable brute				Valeur comptable brute			
	Actifs sains ou dégradés				Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	Total	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	Total
	(bucket 1)	(bucket 2)	(bucket 3)		(bucket 1)	(bucket 2)	(bucket 3)	
AAA	2 120			2 120	1 660			1 660
AA	7 936			7 936	7 901	6		7 907
A	17 877			17 877	18 698			18 698
Autres	19 946	90		20 036	19 795	23		19 818
TOTAL – SOCIÉTÉS FINANCIÈRES ET NON FINANCIÈRES	47 878	90		47 969	48 054	29		48 083
AAA	18 264			18 264	13 914			13 914
AA	83 358			83 358	83 187			83 187
A	6 968			6 968	6 205			6 205
Autres	20 323			20 323	24 575	40		24 615
TOTAL – ADMINISTRATIONS ET BANQUES CENTRALES	128 914			128 914	127 880	40		127 920
AAA	2 739			2 739	2 159			2 159
AA	7 098			7 098	5 264			5 264
A	36 056			36 056	33 657			33 657
Autres	6 600			6 600	7 017		2	7 019
TOTAL – ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	52 493			52 493	48 098		2	48 100

▼ CONCENTRATION DU RISQUE DE CRÉDIT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Actifs financiers au coût amorti (en millions d'euros)	31/12/2024				31/12/2023			
	Valeur comptable brute				Valeur comptable brute			
	Actifs sains ou dégradés				Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	Total	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	Total
	(bucket 1)	(bucket 2)	(bucket 3)		(bucket 1)	(bucket 2)	(bucket 3)	
France (y compris DOM-TOM)	205 644	12 434	2 457	220 535	197 030	14 055	2 409	213 494
Autres pays de l'UE	19 524	120	32	19 676	15 963	148	40	16 151
Autres pays d'Europe	697	12	32	741	423	19	32	474
Autres	1 682	47	2	1 731	1 486	20	23	1 529
TOTAL	227 547	12 613	2 523	242 684	214 902	14 242	2 504	231 648
Correction de valeur pour pertes et réévaluation				(1 796)				(1 632)
Total Valeur nette				240 888				230 016

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables <i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024				31/12/2023			
	Valeur comptable brute				Valeur comptable brute			
	Actifs sains ou dégradés				Actifs sains ou dégradés			
	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	Total	Actifs soumis à une ECL 12 mois	Actifs soumis à une ECL à maturité	Actifs dépréciés	Total
	<i>(bucket 1)</i>	<i>(bucket 2)</i>	<i>(bucket 3)</i>		<i>(bucket 1)</i>	<i>(bucket 2)</i>	<i>(bucket 3)</i>	
France (y compris DOM-TOM)	99 019			99 019	101 178	48		101 226
Autres pays de l'UE	89 371	17		89 388	82 882	11		82 893
Autres pays d'Europe	8 697			8 697	7 627	10	2	7 639
Autres	32 199	73		32 272	32 345			32 345
TOTAL	229 285	90		229 376	224 032	69	2	224 103
Correction de valeur pour pertes et réévaluation				(26 430)				(27 133)
TOTAL Valeur nette				202 948				196 968

Hors bilan (engagements de financement et de garantie) <i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024				31/12/2023			
	Montant de l'engagement				Montant de l'engagement			
	Engagements sains ou dégradés				Engagements sains ou dégradés			
	Engagements soumis à une ECL 12 mois	Engagements soumis à une ECL à maturité	Engagements dépréciés	Total	Engagements soumis à une ECL 12 mois	Engagements soumis à une ECL à maturité	Engagements dépréciés	Total
	<i>(bucket 1)</i>	<i>(bucket 2)</i>	<i>(bucket 3)</i>		<i>(bucket 1)</i>	<i>(bucket 2)</i>	<i>(bucket 3)</i>	
France (y compris DOM-TOM)	24 019	1 626	159	25 804	22 845	1 837	120	24 802
Autres pays de l'UE	1 621	149		1 769	1 061	147		1 207
Autres pays d'Europe	95	1		96	109	1		110
Autres	104	1		105	10	1		11
TOTAL	25 839	1 776	159	27 774	24 024	1 986	120	26 130

35.2.5 Complément d'information sur les expositions souveraines

Les recensements des expositions souveraines ont été établis selon le périmètre défini par l'Autorité bancaire européenne (ABE), c'est-à-dire en reprenant dans les données les expositions sur les collectivités régionales, les administrations centrales et organismes bénéficiant d'une garantie de l'État. Ces expositions incluent les dépôts centralisés à la Caisse des Dépôts.

31/12/2024 (en millions d'euros)	Total Portefeuille bancaire	Actifs à la juste valeur par résultat	Expositions directes ^(a)	Prises en pension	Hors bilan	Expositions directes et indirectes ^(b)	Exposition (en %)
Allemagne	6 462	196	6 657	1 073		7 730	3,1%
Autriche	1 912	6	1 919			1 919	0,8%
Belgique	8 953	78	9 031	1 291		10 321	4,2%
Espagne	13 418	41	13 458	433		13 892	5,6%
Finlande	376	1	377			377	0,2%
France	142 457	1 518	143 975	7 921	806	152 702	62,1%
Irlande	181	19	200			200	0,1%
Italie	9 526	82	9 607	3 590		13 197	5,4%
Luxembourg	103	1	104			104	0,0%
Pays-Bas	533	15	548	127		674	0,3%
Pologne	209		209			209	0,1%
Portugal	2 073	3	2 076	98		2 173	0,9%
Roumanie	144		144			144	0,1%
Slovénie	110		110			110	0,0%
Autres pays d'Europe	200		200			200	0,1%
Supranational	12 969	811	13 780	567		14 347	5,8%
Europe	199 625	2 771	202 396	15 100	806	218 301	88,7%
Brésil	2 506	24 214	26 720			26 720	10,9%
Canada	572		572			572	0,2%
Mexique	108		108			108	0,0%
Autres pays	318	21	339			339	0,1%
Reste du monde	3 504	24 235	27 739			27 739	11,3%
TOTAL	203 129	27 005	230 135	15 100	806	246 041	100,0%

(a) Expositions directes : juste valeur ou valeur brute comptable des expositions pour compte propre.

(b) Expositions directes et indirectes : expositions directes auxquelles s'ajoutent les expositions indirectes à travers les garanties délivrées à des OPCVM du groupe.

31/12/2023 (en millions d'euros)	Total Portefeuille bancaire	Actifs à la juste valeur par résultat	Expositions directes ^(a)	Prises en pension	Hors bilan	Expositions directes et indirectes ^(b)	Exposition (en %)
Allemagne	6 427	280	6 707	554		7 261	3,0%
Autriche	793	19	812			812	0,3%
Belgique	7 372	277	7 649	1 252		8 901	3,6%
Espagne	13 255	98	13 353			13 353	5,4%
Finlande	84	1	84			84	0,0%
France	146 686	2 367	149 053	7 535	1 419	158 008	64,3%
Irlande	86	8	94			94	0,1%
Italie	12 411	365	12 776			12 776	5,2%
Luxembourg	191	1	193			193	0,1%
Norvège	198		198			198	0,1%
Pays-Bas	298	5	303			303	0,1%
Pologne	228	25	253			253	0,1%
Portugal	2 126	66	2 191	100		2 291	0,9%
Roumanie	142		142			142	0,1%
Slovénie	108		108			108	0,0%
Autres pays d'Europe	246	61	307	208		515	0,2%
Supranational	9 209	817	10 026	373		10 399	4,2%
Europe	199 661	4 390	204 052	10 022	1 419	215 493	87,7%
Brésil	2 890	26 379	29 269			29 269	11,9%
Canada	655	1	655			655	0,3%
Mexique	108	1	108			108	0,0%
Autres pays	297	27	324			324	0,1%
Reste du monde	3 950	26 408	30 357			30 357	12,3%
TOTAL	203 611	30 798	234 409	10 022	1 419	245 850	100,0%

(a) Expositions directes : juste valeur ou valeur brute comptable des expositions pour compte propre.

(b) Expositions directes et indirectes : expositions directes auxquelles s'ajoutent les expositions indirectes à travers les garanties délivrées à des OPCVM du groupe.

35.3 Risque de marché et comptabilité de couverture

35.3.1 Cadre général de gestion

Cadre général

Les risques de marché traduisent l'impact potentiel des variations des marchés financiers sur le résultat ou le bilan de la banque. Ils comprennent le risque de prix, le risque de change et le risque de base.

La majorité des éléments du bilan génère des produits et des charges d'intérêts dont les montants sont exposés aux variations des taux d'intérêts soit au travers de la mise en place de nouvelles opérations dont le taux n'est pas connu, soit au travers de l'appréciation comparative du taux auquel les opérations existantes auraient pu être mises en place. Dans le premier cas, il s'agit de risque de variation des flux de trésorerie, tandis que dans le second cas, il s'agit de risque de juste valeur.

La VaR

La VaR (*Value at Risk*) est un indicateur du risque de pertes auquel le groupe est confronté. Il donne une estimation de la perte maximale potentielle à un horizon donné avec une probabilité donnée. Toutefois cet indicateur ne donne aucune indication quant aux niveaux de pertes potentielles découlant d'événements peu fréquents.

Cet indicateur est calculé d'une part sur les portefeuilles de négociation et d'autre part sur certains portefeuilles bancaires. Une VaR globale comprenant l'ensemble des positions est également calculée.

La VaR est déclinée pour chacune des activités incluses dans le portefeuille de marché.

Par souci de prudence, il a été décidé d'encadrer l'ensemble de ses positions marquées au marché par une *Value At Risk* (99%, 1 jour). La VaR mise en œuvre est une VaR paramétrique, calculée à partir d'une matrice de variance-covariance couvrant les risques de taux, *spread*, change, volatilité et action auxquels le groupe est exposée.

La VaR ainsi calculée couvre partiellement les risques optionnels, les risques de second ordre n'étant pas pris en compte. Le développement de positions optionnelles, peu significatives à date au regard des positions globales, pourrait amener la direction des risques groupe à déployer une méthodologie plus adaptée. Des indicateurs dédiés à la surveillance du risque optionnel sont par ailleurs implémentés.

La direction des risques groupe procède à une analyse *ex post* (*backtesting*) des résultats du modèle mis en œuvre pour le calcul de la VaR afin d'en mesurer la qualité.

Les scénarios de stress

L'estimation de la VaR, faite sur l'hypothèse d'une loi de distribution normale, est effectuée dans des conditions normales de marché et ne donne aucune information sur le montant de la perte potentielle lorsque la VaR est dépassée. Il est donc nécessaire de pouvoir estimer les pertes potentielles en supposant des conditions de marchés exceptionnelles (attentats, faillite d'un grand groupe, etc.) et c'est dans cette optique que sont implémentés des scénarios de stress.

Un scénario de stress consiste à simuler une situation extrême afin d'évaluer les conséquences financières sur le résultat ou les fonds propres de La Banque Postale. Le recours à ces scénarios est un outil d'analyse et de maîtrise pour mieux appréhender les risques de marchés.

La Banque Postale a vocation à traiter sur tous les marchés (fonds OPCVM, change, taux, crédit, dérivés). Cependant, La Banque Postale traite aujourd'hui en directionnel essentiellement des produits de taux et de crédit. Ainsi, les scénarios de crises envisagés affectent principalement les courbes de taux et les *spreads* de crédit, les autres paramètres étant également pris en compte mais avec des impacts limités.

On distingue deux grandes familles de stress :

• les stress historiques

Cette catégorie est basée sur des faits historiques (qui se sont réellement passés). Pour construire les scénarios, les variations qui ont déjà eu lieu lors de grandes crises financières sont appliquées aux conditions actuelles du marché. Ce sont les scénarios historiques.

Un scénario de stress historique est initié par un événement brutal affectant un ensemble de facteurs. Le but étant de prévoir le pire, les horizons retenus sont ceux correspondant à la première phase de propagation de la crise jusqu'à une première stabilisation des cours, dans la mesure où plusieurs jours de *trading* sont nécessaires pour solder les positions les plus risquées ;

• les stress hypothétiques

Cette catégorie emploie des variations jugées plausibles, qui ne se sont jamais déroulées mais qui, si elles survenaient, risqueraient de menacer l'établissement. Ces chocs sont calibrés à partir d'hypothèses fondées sur les statistiques des historiques de données de marché.

Un stress hypothétique s'applique sur une catégorie donnée de risques de marché. La Banque Postale réalise des stress hypothétiques sur les principaux risques auxquels elle est exposée.

Au niveau Groupe, un stress-test est par ailleurs réalisé à une fréquence trimestrielle sur le périmètre en juste valeur (incluant les filiales d'assurance). Cet indicateur est calculé à partir du scénario historique d'horizon 3 mois, déterminé comme le plus défavorable pour La Banque Postale sur une profondeur de 10 ans et un seuil de confiance de 99,5%.

35.3.2 Dérivés de transaction : analyse par durée résiduelle et notionnels

La ventilation des valeurs de marchés à l'actif et au passif des instruments dérivés est présentée par maturité contractuelle résiduelle.

31/12/2024 (en millions d'euros)	Actif				Passif				Total notionnels
	< 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total Juste Valeur	< 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total Juste Valeur	
Futures				-				-	3 732
Swaps de taux d'intérêt	131	1 509	3 193	4 833	114	1 418	2 914	4 447	297 765
Options Caps-floors-collars	58	423	337	818	27	120	46	193	409 909
Opérations fermes de change	90	32	39	160	123	253	179	555	10 224
Options de change				-				-	1 165
Instruments de crédit							2	2	100
Instruments sur actions et indices	128	72	7	207	111	16		128	30 373
Autres instruments									-
TOTAL	406	2 036	3 576	6 018	374	1 807	3 142	5 324	753 267

31/12/2023 (en millions d'euros)	Actif				Passif				Total notionnels
	< 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total Juste Valeur	< 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total Juste Valeur	
Futures									4 613
Swaps de taux d'intérêt	87	934	2 241	3 262	64	692	2 077	2 832	153 001
Options <i>Caps-floors-collars</i>	49	1 090	511	1 650	42	226	89	357	200 156
Opérations fermes de change	21	25	59	104	111	191	276	577	9 761
Options de change									26
Instruments de crédit	1			1	1	2		3	421
Instruments sur actions et indices	37	178	13	227	92	182	2	276	19 868
Autres instruments					1			1	226
TOTAL	194	2 227	2 823	5 244	311	1 293	2 443	4 047	388 072

35.3.3 Comptabilité de couverture

La Banque Postale procède à des couvertures d'opérations au bilan sur le périmètre bancaire (qu'elles soient d'origine clientèle ou financière) avec des dérivés traités avec des contreparties du marché.

Typologie des instruments de couverture

Afin de gérer les risques de taux et change des éléments du bilan, La Banque Postale privilégie les dérivés de couverture suivants :

- les swaps de taux contre €STR (contrat de gré à gré permettant d'échanger, sur la base d'un montant nominal, les flux d'intérêts calculés sur un taux fixe contre les flux d'intérêts calculés sur un taux variable) ;

Élément couvert	Dérivés	Couverture
Prêts à taux fixes	Swap payeur fixe	Macro-couverture « carve-out » de la juste valeur (CO-FVH : <i>Carve-Out Fair Value Hedge</i>)
	Swap payeur fixe	Couverture de juste valeur (FVH : <i>Fair Value Hedge</i>)
Titres à taux fixe achetés	Swap payeur fixe	Macro-couverture « carve-out » de la juste valeur (CO-FVH : <i>Carve-Out Fair Value Hedge</i>)
	Swap payeur fixe	Couverture de juste valeur (FVH : <i>Fair Value Hedge</i>)
Dépôts client à taux fixe	Swap receveur fixe	Macro-couverture « carve-out » de la juste valeur (CO-FVH : <i>Carve-Out Fair Value Hedge</i>)
PEL	Swap receveur fixe	Macro-couverture « carve-out » de la juste valeur (CO-FVH : <i>Carve-Out Fair Value Hedge</i>)
Émission obligataire et dépôts à terme reçus à taux fixe	Swap receveur fixe	Couverture de juste valeur (FVH : <i>Fair Value Hedge</i>)
Émission obligataire en devise	<i>Cross currency interest rate swap</i>	Micro-couverture FVH (<i>Fair Value Hedge</i>)

Pour les sous-jacents couverts à l'actif, le risque couvert correspond au risque de taux en valeur attaché à des obligations et des prêts à la clientèle (immobiliers, consommation) à taux fixe, ainsi qu'au risque de taux en flux de trésorerie (acquisition d'obligations à terme).

Pour les sous-jacents couverts au passif, le risque couvert correspond au risque de taux en valeur attaché à des dépôts client à taux fixe (à vue, PEL), à des émissions obligataires à taux fixe.

Typologie de relations de couverture

Couvertures d'un titre par un swap

- Les couvertures de juste valeur contre Euribor

Les titres sont valorisés en utilisant une courbe d'actualisation Euribor et les dérivés en utilisant une courbe €STR, taux quotidien. L'introduction de deux courbes d'actualisation différentes crée une légère inefficacité de couverture dépendant de l'écart, *spread*, entre l'€STR et l'Euribor et variant dans le temps.

- Les couvertures de juste valeur contre €STR

Le titre étant actualisé contre €STR avec retraitement de la composante crédit et le swap actualisé contre €STR également, ces couvertures sont considérées comme étant 100% efficaces sans nécessité de réaliser de tests d'efficacité rétrospectifs.

Couverture de plusieurs titres par plusieurs swaps

La méthodologie retenue permet d'obtenir une documentation de couverture simplifiée réputée 100% efficace et de gérer correctement le recyclage des résultats de couverture en fonction des opérations réalisées sur les titres.

Les titres et leur couverture (un swap, plus exceptionnellement plusieurs swaps) sont regroupés par stratégie de macro-couverture, chacune respectant les contraintes suivantes :

- les titres et les swaps ont une date de maturité comprise dans un même intervalle de temps d'une durée maximale d'un an ;
- le montant notionnel du swap doit être strictement inférieur au montant principal total des titres ;

- les *cross currency swaps* qui assurent la conversion de la devise en euros et la couverture économique en change (financement et intérêts). Les flux en devise du titre et du swap sont complètement adossés en termes de montants, de dates et de décaissement.

Sous-jacents

Les opérations réalisées dépendent du modèle de gestion des portefeuilles et procèdent de différentes stratégies de couverture visant essentiellement à couvrir le risque de taux d'intérêt (cf. note 35.5).

- la maturité du swap doit être inférieure ou égale à la plus petite maturité des titres ;
- la sensibilité du swap doit être inférieure ou égale à la sensibilité globale des titres ;
- s'il y a plusieurs swaps, ils doivent être exécutés le même jour ;
- une fois l'adossement réalisé entre les titres et le(s) swap(s), aucun titre ne peut plus être acheté dans la stratégie, seules les ventes de titres et résiliation (*unwind*) des swaps sont autorisés. Cela permet de garantir que durant la période de couverture, tous les titres et tous les swaps ont eu des variations de valeur (au titre du risque de taux) homogènes dans le temps.

Les règles de débouclage suivent, stratégie par stratégie, le montant principal des titres vendus afin de respecter en permanence les contraintes définies et imposent de résilier partiellement, le même jour que la vente de titre, l'encours de swap qui dépasserait du principal des titres restants. En cas de dépassement (surcouverture), le test d'efficacité mis en place n'est pas respecté, une inefficacité est alors calculée.

Au sein du Groupe, les sources d'inefficacité de la macro-couverture résultent essentiellement de la disparition du sous-jacent.

Ratio de couverture

Le ratio de couverture (la quantité d'éléments couverts sur la quantité d'instruments de couverture) correspond au ratio utilisé par La Banque Postale dans sa gestion opérationnelle du risque.

À chaque date d'arrêté, la documentation rétrospective consiste à vérifier que la variation de valeur de l'élément couvert depuis l'origine est homogène avec la variation de l'élément de couverture. L'écart de valorisation éventuel correspond à la part inefficace de la couverture étant comptabilisée en résultat.

Test d'efficacité

La Banque Postale effectue un test d'efficacité au moins deux fois par semestre.

Couverture de flux de trésorerie

La Banque Postale utilise la méthode du dérivé hypothétique consistant à comparer les variations de la valeur de l'instrument dérivé aux variations de valeur d'un instrument dérivé fictif appelé dérivé hypothétique qui représenterait parfaitement le risque couvert.

Couvertures de juste valeur

● Couverture d'un titre par un swap

Concernant la micro-couverture avec les swaps Euribor, La Banque Postale utilise la méthode du dérivé hypothétique. En considérant que les swaps contre €STR sont 100% efficace, la méthode consiste à créer un swap €STR qui aurait pu être mis en place lors de la couverture (répliquant exactement le titre) et à apprécier la variation de valeur de ce swap par rapport à la variation de valeur du swap réellement mis en place.

L'inefficacité résiduelle correspond alors à la somme des variations de valeur de l'élément couvert et de l'élément de couverture. Le titre et le swap sont valorisés à l'aide d'une courbe de taux identique et constante, seul le taux de change de marché est pris en compte. Ainsi la variation de valeur du titre valorisé de cette manière est indépendante des variations de valeur des taux d'intérêt et est uniquement impactée par la variation du taux de change. Dans le cas où le test d'efficacité ne serait pas respecté, La Banque Postale impose de résilier tout ou partie de l'élément de couverture. Pour cela, les tests d'efficacité sont effectués avant et après cession pour s'assurer de la conformité de l'opération de résiliation.

● Couverture de plusieurs titres par un swap

Afin d'assurer le suivi de la stratégie de couverture, La Banque Postale a mis en place une documentation glissante des stratégies de couverture pour matérialiser l'absence d'entrée de nouveaux titres ou de complément sur des positions existantes

● Couverture de plusieurs prêts par plusieurs swaps (macro-couverture fonds de cuve)

La Banque Postale applique la méthode dite générationnelle et procède à des tests visant à vérifier que, pour chaque génération de swaps et pour chaque bande de maturité annuelle, le montant du nominal des prêts couverts est supérieur au nominal des swaps de couverture. Des modèles internes de remboursements anticipés et renégociations sont appliqués aux générations de prêts à taux fixe utilisées.

Lorsque les swaps génèrent de la surcouverture sur les bandes de maturité de leur génération, la norme prévoit la possibilité de les affecter à des portefeuilles de prêts originés antérieurement.

Dans le cas où le nominal des dérivés est supérieur, cela met fin à la relation de couverture et il est procédé systématiquement à une résiliation du ou des dérivés avec impact en résultat ou à un reclassement en *trading*, pour décomptabilisation des actifs couverts.

La valorisation se fait par une courbe *forward* €STR et une courbe *discounting* €STR également. Il n'y a alors pas de sensibilité à la base BOR-OIS et le test de comparaison des variations des justes valeurs de l'élément couvert et du swap n'est de ce fait pas nécessaire.

a) Instruments dérivés de couverture de juste valeur et de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2024			31/12/2023		
	Actif	Passif	Notionnel	Actif	Passif	Notionnel
Swaps de taux d'intérêt	327	1 939	62 102	570	2 159	54 242
Opérations fermes de change	74		926	49	3	926
Total dérivés de couverture de juste valeur	400	1 939	63 028	619	2 163	55 168
Swaps de taux d'intérêt		19			4	
Opérations fermes de change	86		2 310	58	18	1 086
Autres instruments					(1)	
Total dérivés de couverture de flux de trésorerie	86	19	2 310	58	21	1 086
TOTAL	486	1 958	65 338	677	2 183	56 254

▼ VALEURS DE MARCHÉ PAR DURÉE RÉSIDUELLE

La ventilation des valeurs de marché des instruments dérivés de couverture est présentée par maturité contractuelle résiduelle :

31/12/2024 (en millions d'euros)	Actif				Passif			
				Total				Total
	< 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Juste Valeur	< 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Juste Valeur
Swaps de taux d'intérêt	37	107	182	327	85	767	1 107	1 958
Opérations fermes de change	21	37	101	159				
TOTAL	58	144	284	486	85	767	1 107	1 958

31/12/2023 (en millions d'euros)	Actif				Passif			
				Total				Total
	< 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Juste Valeur	< 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Juste Valeur
Swaps de taux d'intérêt	83	325	163	570	163	825	1 175	2 162
Opérations fermes de change		33	74	107		3	18	21
TOTAL	83	358	237	677	163	828	1 192	2 183

b) Couverture de juste valeur

▼ ÉLÉMENTS COUVERTS

Micro-couverture de juste valeur (en millions d'euros)	31/12/2024				31/12/2023			
	Couvertures existantes		Couvertures ayant cessé		Couvertures existantes		Couvertures ayant cessé	
	Cumul des réévaluations de juste valeur		Cumul des réévaluations de juste valeur		Cumul des réévaluations de juste valeur		Cumul des réévaluations de juste valeur	
	Valeur comptable	liées à la couverture	de juste valeur liées à la couverture restant à étaler	Réévaluation de juste valeur sur la période liée à la couverture ^(a)	Valeur comptable	liées à la couverture	de juste valeur liées à la couverture restant à étaler	Réévaluation de juste valeur sur la période liée à la couverture ^(a)
ACTIF								
Taux d'intérêt	10 371	22		102	8 354	(80)		502
Change	797				775			1
Autres								
Instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres	11 168	22		102	9 129	(80)		503
Taux d'intérêt	2 903	(37)		10	1 492	(47)		51
Change								
Instruments financiers au coût amorti	2 903	(37)		10	1 492	(47)		51
PASSIF								
Taux d'intérêt	15 433	(598)		328	13 406	(926)		705
Change								
Instruments financiers au coût amorti	15 433	(598)		328	13 406	(926)		705

(a) Dont les cessations de couvertures au cours de la période.

Macro-couverture de juste valeur (en millions d'euros)	31/12/2024		31/12/2023	
	Valeur comptable	Variation cumulée de juste valeur ^(a)	Valeur comptable	Variation cumulée de juste valeur ^(a)
Instruments de dettes comptabilisées au coût amorti	25 474	490	13 826	181
TOTAL – ACTIF	25 474	490	13 826	181
Instruments de dettes comptabilisées au coût amorti	5 875	(161)	11 658	(331)
TOTAL – PASSIF	5 875	(161)	11 658	(331)

(a) Variation de juste valeur attribuable au risque couvert uniquement et servant à la détermination de la part efficace de la juste valeur de l'instrument de couverture. Cette variation s'entend hors intérêts courus.

▼ RÉSULTAT DE LA COMPTABILITÉ DE COUVERTURE DE JUSTE VALEUR

(en millions d'euros)	31/12/2024			31/12/2023		
	Résultat net (résultat de la comptabilité de couverture)			Résultat net (résultat de la comptabilité de couverture)		
	Variation de juste valeur			Variation de juste valeur		
	Sur les instruments de couverture ^(a)	Sur les éléments couverts ^(a)	Part de l'inefficacité de la couverture	Sur les instruments de couverture ^(a)	Sur les éléments couverts ^(a)	Part de l'inefficacité de la couverture
Taux d'intérêt	93	(79)	14	42	(42)	0
Change	28	(27)	1	65	(65)	(0)
Autres						
TOTAL	121	(106)	15	107	(107)	0

(a) Dont les cessations de couverture au cours de la période.

c) Couverture de flux de trésorerie

▼ ÉLÉMENTS COUVERTS

	31/12/2024			31/12/2023		
	Couvertures existantes	Couvertures ayant cessé	Réévaluation de juste valeur sur la période liée à la couverture ^(a)	Couvertures existantes	Couvertures ayant cessé	Réévaluation de juste valeur sur la période liée à la couverture ^(a)
	Cumul des réévaluations de juste valeur			Cumul des réévaluations de juste valeur		
	Liées à la couverture	Liées à la couverture restant à étaler		Liées à la couverture	Liées à la couverture restant à étaler	
(en millions d'euros)						
ACTIF						
Taux d'intérêt		70	(25)	10	84	(4)
Change	1		(26)	27		(39)
Autres						
TOTAL	1	70	(51)	37	84	(44)

(a) Dont les cessations de couvertures au cours de la période.

▼ RÉSULTAT DE LA COMPTABILITÉ DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	31/12/2024			31/12/2023		
	Autres éléments du résultat global		Résultat net (résultat de la comptabilité de couverture)	Autres éléments du résultat global		Résultat net (résultat de la comptabilité de couverture)
	Montant de la part efficace de la relation de couverture comptabilisée sur la période	Montant comptabilisé en capitaux propres recyclables transférés en résultat au cours de la période	Part de l'inefficacité de la couverture	Montant de la part efficace de la relation de couverture comptabilisée sur la période	Montant comptabilisé en capitaux propres recyclables transférés en résultat au cours de la période	Part de l'inefficacité de la couverture
Taux d'intérêt	(10)	(4)		10	(14)	
Change	43	(80)		(79)	39	
TOTAL	33	(84)		(69)	25	

35.4 Risque de liquidité

Le risque de liquidité est défini, par l'arrêté du 3 novembre 2014, comme le risque pour l'entreprise assujettie de ne pas pouvoir faire face à ses engagements ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position en raison de la situation du marché (risque systémique) ou de facteurs idiosyncratiques (risque de crédit propre), dans un délai déterminé et à un coût raisonnable.

Les systèmes de déclaration des risques de liquidité couvrent l'ensemble de La Banque Postale, au niveau prudentiel. Certaines des limites et indicateurs utilisés en gestion font référence à des unités sociales du groupe, notamment La Banque Postale, entité la plus importante.

La Banque Postale dispose d'une forte position de liquidité assise sur :

- un montant de dépôts clients supérieur à celui des prêts clients. La Banque Postale dispose d'une base de dépôts très importante et diversifiée (supérieure à 200 milliards d'euros), principalement composée de dépôts d'une clientèle de particuliers français ;

- un important portefeuille HQLA (*High Quality Liquidity Assets*). La Banque Postale a historiquement investi une part significative de son bilan en titres souverains, en raison de son activité historique de recueil de dépôts, alors que les activités de crédits clientèles ne se sont développées que depuis 2006. Ce portefeuille contient exclusivement des actifs liquides et de haute qualité en accord avec les dispositions du Règlement délégué (UE) n° 2015/61 ;
- un accès avéré aux financements de marchés de capitaux.

Les ressources issues de la clientèle étant pour la plupart sans échéance et exigibles à tout moment (dépôts, livrets), leur écoulement est modélisé afin d'en déterminer le profil dans le temps. La Banque Postale a retenu une approche conservatrice sur ses évaluations de liquidité.

Pilotage du risque de liquidité

La responsabilité du pilotage du risque de liquidité incombe au Comité de gestion du bilan, dans le respect des principes et limites validés par le Comité de pilotage des risques groupe (CPRG). Cette responsabilité est partiellement déléguée au Comité ALM⁽¹⁾ et trésorerie pour le risque de liquidité.

Opérationnellement, La Banque Postale a mis en place un dispositif d'évaluation interne de la liquidité, ou ILAAP (*Internal Liquidity Adequacy Assessment Process*), qui regroupe l'ensemble des dispositifs de limites, d'évaluation, de suivi, de reporting et de pilotage de sa liquidité. Ces dispositifs comprennent notamment :

- un dispositif d'indicateurs de risques associés à des limites pouvant être réglementaires ou internes publiés sur un pas mensuel ;
- le suivi journalier des évolutions du coussin de titres liquides non grevés de haute qualité et d'un LCR proxy ;
- un plan de financement qui assure ex ante l'équilibre de la position de refinancement de la banque dans l'univers de planification budgétaire de La Banque Postale ;
- des tests d'accès au marché bisannuels permettant de vérifier l'accès au marché en différentes devises et des tests de liquidité réelle des titres ;
- le dispositif du Plan de financement d'urgence (PFU) dont les objectifs principaux sont :
 - de définir des seuils d'alerte permettant de détecter de manière précoce des tensions sur la liquidité, qu'elles soient idiosyncratiques (spécifiques à La Banque Postale) ou systémiques,
 - d'identifier l'ensemble des capacités disponibles pour générer de la liquidité (réserves de liquidité et capacités de financement),
 - de mobiliser une gouvernance visant à gérer avec la rapidité nécessaire l'éventualité d'une crise et un dispositif de stress test visant à mesurer les marges de manœuvre de La Banque Postale dans des contextes de tensions historiquement élevées sur la liquidité de la Banque Postale.

Mesure du risque de liquidité

Ci-dessous un inventaire des indicateurs principaux du risque de liquidité.

Ce dispositif s'appuie principalement sur l'horizon de survie et le ratio de liquidité court terme LCR (*Liquidity Coverage Ratio*).

Liquidity Coverage Ratio (LCR)

Le LCR est un ratio mensuel de liquidité à court terme qui mesure la capacité de La Banque Postale à résister pendant 30 jours à une dégradation sévère de sa situation dans un contexte de choc systémique.

Le LCR doit être supérieur à 100%, limite réglementaire respectée par La Banque Postale (qui se fixe une cible interne plus élevée). Un proxy du LCR est calculé quotidiennement.

Horizon de survie

Cet indicateur permet de mesurer le nombre de jours, en situation de crise, durant lesquels La Banque Postale resterait capable de faire face à ses échéances de paiements en utilisant uniquement

ses coussins de liquidité, et dans l'hypothèse d'une continuité de son activité (i.e. sans action managériale extraordinaire comme l'arrêt des activités de crédit).

Il est déterminé à partir des gaps stressés dynamiques calculés pour chaque scénario de crise (systémique, idiosyncratique, combiné) et correspond à l'horizon constaté dans le scénario le plus défavorable pour La Banque Postale.

Gap de liquidité

La Banque Postale évalue son niveau de liquidité long terme par un gap de liquidité. Celui-ci comporte les projections de gaps statiques par échéance et des limites définies sur les horizons de un, trois et cinq ans.

Ratio de financement stable net (NSFR)

Le NSFR correspond au montant du financement stable disponible rapporté à celui du financement stable exigé. Ce ratio doit, en permanence, être au moins égal à 100%. Le « financement stable disponible » (*Available Stable Funding – ASF*) désigne la part des ressources qui ne sont pas exigibles à l'horizon temporel pertinent, soit un an dans le cadre du NSFR. Le montant du « financement stable exigé » (*Required Stable Funding – RSF*) d'un établissement est fonction des caractéristiques de liquidité et de la durée résiduelle des actifs (et positions de hors-bilan) détenus.

Réserve de liquidité

La réserve de liquidité a pour objectif de quantifier le montant de cash ainsi que la liquidité disponible rapidement par la cession ou la mise en pension de titres afin de faire face à une crise de liquidité.

La réserve de liquidité est composée :

- du cash placé auprès de la banque centrale (hors moyenne des réserves obligatoires calculée sur la période de constitution) ;
- des titres éligibles BCE ayant une notation satisfaisante ;
- d'émissions sécurisées (*covered bonds*) retenues ou pouvant être émises par La Banque Postale via sa filiale La Banque Postale Home Loan SFH.

Plan de financement d'urgence (PFU)

Le plan de financement d'urgence est destiné à être suivi par les instances de gouvernance et exécuté opérationnellement par la Banque des Entreprises et du Développement Local (BEDL).

Le PFU fait partie du processus d'évaluation interne de la liquidité dont La Banque Postale rend compte de façon annuelle. Le PFU présente les indicateurs avancés retenus pour apprécier la santé des marchés (financiers ou bancaires) sur lesquels la liquidité de La Banque Postale est exposée. Pour chaque indicateur est défini un niveau de seuil (confort, vigilance ou alerte).

Le PFU prévoit également des dispositifs à mettre en œuvre, en cas de crise avérée, qu'elle soit systémique ou idiosyncratique.

Le test de financement, réalisé *a minima* deux fois par an, consiste à tester le marché en procédant à des emprunts à court terme. L'objectif de ce type de test est de vérifier régulièrement l'aptitude de La Banque Postale à se procurer rapidement des fonds sur les marchés pour s'assurer que les estimations sur la capacité de La Banque Postale à emprunter restent valides.

(1) ALM (Asset Liabilities Management) ou gestion actif/passif désigne les techniques de maîtrise du risque de liquidité, de taux et de change sur le périmètre des activités commerciales d'un réseau bancaire dans sa fonction d'intermédiation consistant à collecter l'épargne des clients épargnants et à financer les clients emprunteurs, sans que ces derniers aient besoin de passer par un marché financier.

Capacités d'accès au financement externe

Dans le cadre de la gestion prudente de la liquidité mise en œuvre par le Comité ALM et Trésorerie et le Comité CPRG, La Banque Postale est dotée de sources de financement diversifiées, comme par exemple :

- un programme de 20 milliards d'euros de Neu-CP (*Negotiable European Commercial Paper*) et un programme d'ECP (*European Commercial Paper*) de 10 milliards d'euros ainsi qu'un programme de 2 milliards de Neu MTN, dont le but est de refinancer une partie des besoins de financement à court terme de La Banque Postale et de satisfaire la demande de la clientèle institutionnelle ;
- un programme de 20 milliards d'euros d'EMTN, au format *retail*, permettant d'émettre de la dette senior (vanille et structurée), senior non préférée et Tier 2 ;

- un programme de 10 milliards d'euros de titres financiers, au format *retail*, dédié aux émissions structurées de dette senior ;
- un programme de 30 milliards d'euros d'EMTN pour l'émission d'Obligations de financement de l'habitat (OFH) *via* son véhicule de financement sécurisé mis en place en 2013, La Banque Postale Home Loan SFH, filiale de La Banque Postale S.A.

En plus de ces programmes, La Banque Postale a accès à d'autres sources de financement telles que le refinancement par la banque européenne d'investissement (BEI), un portefeuille HQLA (*High Quality Liquid Asset*) rapidement mobilisable, un accès à plusieurs plateformes de mises en pension, un accès au marché interbancaire ou encore un accès à un véhicule de financement sécurisé *via* la Caisse de Financement Local (CAFFIL) à qui La Banque Postale cède régulièrement des prêts distribués aux entités du Secteur public local.

35.5 Risque de taux

L'unité en charge de la surveillance et de la gestion du risque de taux d'intérêt global est au sein de la direction des risques groupe de La Banque Postale.

Le département assume plusieurs missions :

- cartographier les risques, évaluer le dispositif de maîtrise des risques et proposer des limites en accord avec l'appétit aux risques de La Banque Postale ;
- assurer le suivi périodique des indicateurs qui encadrent le risque de taux d'intérêt global de La Banque Postale en consolidé ainsi que des filiales bancaires et assurantielles ;
- réaliser l'audit des processus de calculs des différents indicateurs (statiques et dynamiques) et contrôler l'intégrité des calculs d'exposition ;
- auditer les méthodologies employées.

Ce risque est suivi *via* des indicateurs de sensibilité des marges futures et de la valeur économique aux taux d'intérêt ainsi que *via* des scénarios permettant d'évaluer la capacité de l'établissement à résister à des chocs exogènes.

Les mouvements de taux envisagés affectent aussi bien les flux incertains des produits financiers que les résultats des opérations de la banque de détail, *via* les modèles comportementaux, en particulier les options implicites dont disposent les clients.

La supervision du risque de taux relève du Comité ALM et trésorerie qui suit les indicateurs, anticipe leur évolution en fonction des orientations de la politique commerciale et de l'observation des comportements des clients. Les indicateurs de risque de taux sont également revus en Comité de pilotage des risques groupe. La fréquence de revue des risques de taux est essentiellement mensuelle.

Objectifs

Le risque de taux est piloté de manière à couvrir la sensibilité de la marge nette d'intérêt future de La Banque Postale sous contrainte du respect des indicateurs de sensibilité de la valeur. Ce pilotage est réalisé en dynamique, sur la base du plan d'affaires, au travers de la mise en place de dérivés de taux (couvertures) ou d'inflexion de la politique commerciale.

Le bilan comporte des optionalités implicites et explicites, conduisant à une non-linéarité de la valeur économique en fonction des taux. Dans cette perspective, l'ALM propose un rééquilibrage régulier des positions structurelles au travers d'instruments de marché.

Périmètre

Comme requis par le Comité de Bâle, les risques de taux significatifs présents dans le portefeuille bancaire sont identifiés et mesurés. Certains d'entre eux peuvent donner lieu à un dispositif de suivi spécifique.

Le risque de taux est mesuré par maturité, par type d'index pour les produits dépendant de taux variable ou révisable (Euribor, Inflation, €STR, etc.) en tenant compte de conventions d'écoulement probables, elles-mêmes fonctions des situations de marché.

Il recouvre plusieurs facteurs de risques :

- risque de fixation lié à des différences entre les nouvelles prises de taux à l'actif et au passif (selon les références et les maturités) ;
- risque de courbe, lié au risque de fixation généré par les variations de la courbe des taux (translation, rotation, etc.) ;
- risques de base liés à la multiplicité des références de taux utilisées et induisant des risques du fait de la corrélation imparfaite entre les courbes ;
- risques optionnels (contractuel ou comportemental) ;
- risques induits par les positions exposées à l'inflation.

Dans ce cadre, la variation de marge nette d'intérêt est mesurée en fonction de plusieurs scénarios de taux. Le risque de taux d'intérêt présent dans le bilan est simulé de manière dynamique, en tenant compte des variations futures d'encours (remboursements anticipés, productions nouvelles, etc.) conformément aux modèles comportementaux développés et au plan d'affaires.

Les opérations du portefeuille de négociation de la Salle des marchés ne rentrent pas dans le risque de taux global, leur risque étant suivi et encadré par les limites propres à chaque portefeuille. Ces portefeuilles relevant de la salle des marchés sont encadrés par des limites de type risques de marché.

Mesure du risque de taux d'intérêt global

Conventions et modèles

Les méthodologies d'évaluation d'impasse et de sensibilité de taux sont déterminées en fonction des types d'actifs (ou passifs) composant le bilan :

- encours échéancés (écoulement contractuel corrigé ou non par un modèle) ;
- encours non échéancés (écoulement conventionnel) ;
- hors bilan (engagement et garanties de liquidité).

Les opérations sans échéance contractuelle (dont les dépôts et livrets de la clientèle) sont intégrées conformément aux conventions d'écoulement validées par le Comité de gestion du bilan et par la direction des risques groupe.

Les opérations hors bilan sont intégrées en prenant en compte des hypothèses de tirage.

Le gap de taux

Pour une devise donnée, le gap de taux fixé est calculé pour les opérations à taux fixe et les opérations à taux variable et révisable jusqu'à leur prochaine date de révision ou fixation. Le gap de taux fixé ne prend pas en compte les tombées d'intérêts.

Le gap de taux est la différence entre les montants moyens des actifs à taux fixe et les montants moyens des passifs à taux fixe incluant les effets des éléments de hors-bilan par maturité.

La sensibilité de la valeur des fonds propres (EVE – Economic Value of Equity)

Elle correspond à la variation de la valeur économique consécutive à différents scénarios de choc. Celle-ci est calculée de manière statique à partir des échéanciers contractuels des éléments de bilan en stock.

Les scénarios de choc sont les suivants :

- choc parallèle vers le haut (+200 pbs) ;
- choc parallèle vers le bas (-200 pbs) ;
- pentification (taux courts en baisse, taux longs en hausse) ;
- aplatissement (taux courts en hausse, taux longs en baisse) ;
- hausse des taux courts ;
- baisse des taux courts.

À noter qu'un *floor* réglementaire sur le taux sans risque est prescrit par l'EBA. Ce *floor* commence à -1% et est augmenté de 0,05% jusqu'à atteindre 0% à 20 ans.

La sensibilité de la marge nette d'intérêts (MNI)

La sensibilité de la MNI se définit comme étant la différence de MNI entre un scénario de taux modifié par rapport à un scénario de taux de référence.

Cette sensibilité de la MNI se calcule pour chaque scénario de taux en prenant en compte les modèles comportementaux dépendants des taux, et en maintenant les niveaux de nouvelle production et de collecte des activités commerciales, et les hypothèses relatives aux opérations financières équivalentes au scénario de référence.

Seuls les modèles comportementaux et les opérations à taux variable réagissent au scénario de choc de taux. Leurs impacts en encours modifient le niveau de financement à court terme.

Liste des différents scénarios de taux avec choc instantané par rapport à la courbe de référence :

- choc parallèle vers le haut ;
- choc parallèle vers le bas ;
- pentification (taux courts en baisse, taux longs en hausse) ;
- aplatissement (taux courts en hausse, taux longs en baisse) ;
- hausse des taux courts ;
- baisse des taux courts.

À noter qu'un *floor* réglementaire sur le taux sans risque est prescrit par l'EBA.

35.6 Risque assurance

Analyses de sensibilité

Les sensibilités présentées ci-dessous sont calculées au niveau de CNP Assurances.

Au risque de rachat

Une hausse de 10% des rachats entraînerait une baisse de résultat net de 2% (versus une baisse de 3% en 2023).

Au risque de taux

Une hausse de 100 bps entraînerait une baisse des capitaux propres de 2% (versus une baisse de 3% en 2023).

Une baisse de 100 bps entraînerait une hausse des capitaux propres de 2% (versus une hausse de 3% en 2023).

Au risque immobilier

Une évolution du marché immobilier de -25% entraînerait une baisse des capitaux propres de 1% (versus une baisse de 2% en 2023).

Au risque action

Une évolution du marché actions de -25% entraînerait une baisse des capitaux propres de 3% (versus une baisse de 4% en 2023).

Risque de contrepartie sur les réassureurs

Le périmètre des risques de contrepartie inclut les contrats permettant une atténuation des risques tels que les accords de réassurance, les titrisations et les instruments dérivés et les créances à recevoir des intermédiaires et des assurés.

Les cessions d'actifs de réassurance nets de passifs sont réalisées, sur la base du total des provisions cédées, à 21% avec des réassureurs dont le rating est supérieur ou égal à AA⁻ et à 95% avec des réassureurs dont le rating est supérieur ou égal à A.

▼ PASSIFS DES CONTRATS D'ASSURANCE NETS D'ACTIFS D'ASSURANCE – MONTANTS EXIGIBLES – RACHAT

(en millions d'euros)	31/12/2024		31/12/2023	
	Valeur de rachat	Valeur comptable	Valeur de rachat	Valeur comptable
Passifs immédiatement rachetables	51 527	57 230	40 319	54 451
Passifs non immédiatement rachetables	296 190	307 054	303 508	320 227
TOTAL	347 717	364 283	343 826	374 677

▼ FLUX FUTURS D'ACTIFS

(en millions d'euros)	31/12/2024					
	moins de 1 an	1 à 5 ans	5 à 10 ans	10 à 15 ans	Plus de 15 ans	Total
Actifs à la juste valeur par résultat	13 512	3 811	3 272	499	3 992	25 086
Actifs à la juste valeur par OCI Recyclable	18 380	67 401	68 826	28 702	41 223	224 532
Actifs financiers au coût amorti	112	1 103	2 081	806	12	4 114
TOTAL	32 004	72 316	74 179	30 007	45 227	253 732

(en millions d'euros)	31/12/2023					
	moins de 1 an	1 à 5 ans	5 à 10 ans	10 à 15 ans	Plus de 15 ans	Total
Actifs à la juste valeur par résultat	14 553	3 916	4 770	702	4 113	28 054
Actifs à la juste valeur par OCI Recyclable	18 621	68 460	73 985	25 637	39 756	226 459
Actifs financiers au coût amorti	62	713	1 364	437	8	2 584
TOTAL	33 236	73 089	80 119	26 777	43 878	257 098

NOTE 36 Contrats d'assurance et réassurance**36.1 Produits et charges afférentes****36.1.1 Contrats d'assurance émis**

▼ PRODUITS DES CONTRATS D'ASSURANCE ÉMIS

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Contrats comptabilisés selon les modèles BBA et VFA	10 151	10 078
Montants relatifs aux variations du passif au titre de la couverture restante liés à :	8 648	8 418
Montant de la marge sur services contractuels comptabilisé en résultat en raison de la fourniture de services au cours de la période	2 244	2 212
Relâchement de l'ajustement au titre du risque non financier	213	283
Charges afférentes aux contrats d'assurance émis attendues au cours de la période nettes de l'amortissement de la composante de perte	6 003	5 724
Ajustements liés à l'expérience sur les primes reçues et les frais d'acquisition	188	200
Frais d'acquisitions alloués à la période	1 504	1 660
Contrats comptabilisés selon le modèle PAA	1 667	1 607
TOTAL	11 819	11 685

▼ CHARGES AFFÉRENTES AUX CONTRATS D'ASSURANCE ÉMIS

(en millions d'euros)	Contrats comptabilisés selon les modèles BBA et VFA	Contrats comptabilisés selon le modèle PAA	31/12/2024
Sinistres survenus et autres charges afférentes aux activités d'assurance	(6 490)	(1 307)	(7 796)
Amortissement des flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition	(1 504)	(21)	(1 525)
Ajustements des passifs pour sinistres survenus	497	46	543
Pertes et reprises sur les groupes de contrats déficitaires	(21)	2	(19)
TOTAL	(7 518)	(1 280)	(8 798)

(en millions d'euros)	Contrats comptabilisés selon les modèles BBA et VFA	Contrats comptabilisés selon le modèle PAA	31/12/2023
Sinistres survenus et autres charges afférentes aux activités d'assurance	(6 551)	(1 106)	(7 656)
Amortissement des flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition	(1 660)	(164)	(1 823)
Ajustements des passifs pour sinistres survenus	1 087	13	1 099
Pertes et reprises sur les groupes de contrats déficitaires	(59)	1	(58)
TOTAL	(7 183)	(1 255)	(8 438)

Le montant des charges afférentes aux contrats d'assurance émis contient la marge perçue par le groupe au titre de la gestion et de la distribution des contrats d'assurance des filiales. Elle est calculée

comme la différence entre les commissions perçues et les frais sous-jacents déterminés à l'aide d'un coefficient d'exploitation analytique spécifique aux activités d'assurance.

36.1.2 Contrats de réassurance détenus

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Charges de réassurance – Contrats comptabilisés selon le modèle BBA	(3 079)	(675)
Marge sur services contractuels reconnue en résultat en raison de la réception de services au cours de la période	(30)	(72)
Variation de l'ajustement au titre du risque non financier en raison de l'expiration du risque	(10)	(10)
Charges attendues au cours de la période	(3 001)	(584)
Ajustements liés à l'expérience	(38)	(9)
Charges de réassurance – Contrats comptabilisés selon le modèle PAA	(150)	(167)
Produits de réassurance – Contrats comptabilisés selon le modèle BBA	3 001	609
Montants recouverts auprès des réassureurs	3 037	636
Ajustements liés aux provisions recouvrées auprès des réassureurs	(36)	(30)
Composante de perte		2
Variation de l'ajustement pour risque lié aux sinistres survenus cédés	1	1
Produits de réassurance – Contrats comptabilisés selon le modèle PAA	128	127
CHARGES OU PRODUITS LIÉS À LA RÉASSURANCE DÉTENUE	(100)	(106)

36.2 Placements des activités d'assurance

▼ VENTILATION PAR CATÉGORIES COMPTABLES

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	187 656	205 383
Instruments dérivés de couverture	86	58
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres non recyclables	14 704	15 461
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	189 142	185 470
Titres au coût amorti	3 287	2 083
Immeubles de placement	6 590	7 262
Participations dans les entreprises mises en équivalence	1 097	1 104
PLACEMENTS DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	402 561	416 821

Les lignes Actifs financiers à la juste valeur par résultat et les actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables et non recyclables sont détaillées ci-après :

▼ ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Instruments de dettes	165 007	185 051
Effets publics et valeurs assimilées	2 100	2 751
Obligations et autres titres à revenu fixe	13 998	26 269
OPCVM	59 598	59 581
Actifs représentatifs de contrats en UC	85 366	91 603
Prêts et avances	3 945	4 845
Instruments de capitaux propres	21 756	18 729
Actions et autres titres à revenu variable	16 298	15 580
Actifs représentatifs de contrats en UC	5 458	3 149
Instruments dérivés	892	1 603
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	187 656	205 383

▼ ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES

	31/12/2024		31/12/2023	
(en millions d'euros)	Juste valeur	Gains/pertes cumulés latents	Juste valeur	Gains/pertes cumulés latents
Effets publics et valeurs assimilées	89 936	(19 519)	95 134	(18 570)
Obligations et autres titres à revenu fixe	99 207	(6 480)	90 336	(8 135)
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES	189 142	(25 998)	185 470	(26 705)
Impôts		7 090		7 309
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres recyclables (nets d'impôts)		(18 908)		(19 395)
Actions, autres titres à revenu variable et autres titres détenus à long terme	14 704	3 541	15 445	3 868
Titres de participation non consolidés			16	
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES NON RECYCLABLES	14 704	3 541	15 461	3 868
Impôts		(688)		(773)
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres non recyclables (nets d'impôts)		2 853		3 096

36.3 Informations sur les passifs d'assurance

36.3.1 Contrats d'assurance et de réassurance par modèles d'évaluation

(en millions d'euros)	31/12/2024		Total
	Contrats évalués selon les modèles BBA et VFA	Contrats évalués selon le modèle PAA	
Au titre de la couverture restante	982	95	1 078
Contrats évalués selon le modèle PAA		95	95
Contrats évalués selon les modèles BBA et VFA	982		982
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	1 276		1 276
Ajustement au titre du risque non financier	(60)		(60)
Marge sur services contractuels	(234)		(234)
Au titre des sinistres survenus	(166)	2	(164)
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	(162)	2	(160)
Ajustement au titre du risque non financier	(4)		(4)
Au titre des flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition non encore affectés aux contrats d'assurance		4	4
CONTRATS D'ASSURANCE ÉMIS – ACTIF (1) cf. note 23.7	816	101	917
Au titre de la couverture restante	357 605	755	358 360
Contrats évalués selon le modèle PAA		755	755
Contrats évalués selon les modèles BBA et VFA	357 605		357 605
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	339 733		339 733
Ajustement au titre du risque non financier	1 450		1 450
Marge sur services contractuels	16 422		16 422
Au titre des sinistres survenus	5 601	791	6 392
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	5 547	744	6 291
Ajustement au titre du risque non financier	55	47	101
CONTRATS D'ASSURANCE ÉMIS – PASSIF (2) (HORS CONTRATS FINANCIERS SANS PARTICIPATION DISCRÉTIONNAIRE)	363 206	1 546	364 752
CONTRATS D'ASSURANCE (AFFAIRES DIRECTES ET ACCEPTATIONS) (2) – (1)	362 390	1 445	363 835
Au titre des opérations d'assurance relatives à des contrats financiers (sans participation discrétionnaire) (3)			2 019
CONTRATS D'ASSURANCE ÉMIS – PASSIF (2) + (3) cf. note 32.6			366 771
Au titre de la couverture restante	5 763	73	5 837
Contrats évalués selon le modèle PAA		73	73
Contrats évalués selon les modèles BBA et VFA	5 763		5 763
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	5 403		5 403
Ajustement au titre du risque non financier	110		110
Marge sur services contractuels	250		250
Au titre des sinistres survenus	450	221	671
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	445	213	659
Ajustement au titre du risque non financier	5	8	13
Contrats de réassurance détenus – Actif (1) (hors contrats financiers sans participation discrétionnaire)	6 213	295	6 508
Au titre des opérations de réassurance relatives à des contrats financiers (sans participation discrétionnaire)			15
CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS – ACTIF cf. note 23.7			6 523
Au titre de la couverture restante	19	3	21
Contrats évalués selon le modèle PAA		3	3
Contrats évalués selon les modèles BBA et VFA	19		19
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	17		17
Ajustement au titre du risque non financier	(8)		(8)
Marge sur services contractuels	9		9
Au titre des sinistres survenus	(9)		(9)
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	(9)		(9)
Ajustement au titre du risque non financier			
CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS – PASSIF (2) cf. note 32.6 (HORS CONTRATS FINANCIERS SANS PARTICIPATION DISCRÉTIONNAIRE)	10	3	13
CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS NETS (1) – (2)	6 203	292	6 495

	31/12/2023	
	Contrats évalués selon les modèles BBA et VFA	Contrats évalués selon le modèle PAA
(en millions d'euros)		
Au titre de la couverture restante	1 389	165
Contrats évalués selon le modèle PAA		165
Contrats évalués selon les modèles BBA et VFA	1 389	
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	1 746	
Ajustement au titre du risque non financier	(75)	
Marge sur services contractuels	(282)	
Au titre des sinistres survenus	(213)	1
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	(208)	1
Ajustement au titre du risque non financier	(5)	
Au titre des flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition non encore affectés aux contrats d'assurance	0	0
CONTRATS D'ASSURANCE ÉMIS – ACTIF (1) cf. note 23.7	1 177	166
Au titre de la couverture restante	368 836	825
Contrats évalués selon le modèle PAA		825
Contrats évalués selon les modèles BBA et VFA	368 836	
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	348 273	
Ajustement au titre du risque non financier	1 895	
Marge sur services contractuels	18 668	
Au titre des sinistres survenus	5 578	795
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	5 521	749
Ajustement au titre du risque non financier	58	47
Au titre des flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition non encore affectés aux contrats d'assurance	-	-
CONTRATS D'ASSURANCE ÉMIS – PASSIF (2)		
(HORS CONTRATS FINANCIERS SANS PARTICIPATION DISCRÉTIONNAIRE)	374 415	1 620
CONTRATS D'ASSURANCE (AFFAIRES DIRECTES ET ACCEPTATIONS) (2) – (1)	373 238	1 454
Au titre des opérations d'assurance relatives à des contrats financiers (sans participation discrétionnaire) (3)		2 395
CONTRATS D'ASSURANCE ÉMIS – PASSIF (2) + (3) cf. note 32.6		378 430
Au titre de la couverture restante	8 060	82
Contrats évalués selon le modèle PAA		82
Contrats évalués selon les modèles BBA et VFA	8 060	
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	7 457	
Ajustement au titre du risque non financier	91	
Marge sur services contractuels	512	
Au titre des sinistres survenus	496	237
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	490	227
Ajustement au titre du risque non financier	6	10
Contrats de réassurance détenus – Actif (1)		
(hors contrats financiers sans participation discrétionnaire)	8 556	319
Au titre des opérations de réassurance relatives à des contrats financiers (sans participation discrétionnaire)		15
CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS – ACTIF cf. note 23.7		8 891
Au titre de la couverture restante	43	20
Contrats évalués selon le modèle PAA		20
Contrats évalués selon les modèles BBA et VFA	43	
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	39	
Ajustement au titre du risque non financier	(17)	
Marge sur services contractuels	20	
Au titre des sinistres survenus	(8)	(8)
Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	(8)	
Ajustement au titre du risque non financier	(0)	
CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS – PASSIF (2) cf. note 32.6		
(HORS CONTRATS FINANCIERS SANS PARTICIPATION DISCRÉTIONNAIRE)	35	20
CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS NETS (1) – (2)	8 521	299

36.3.2 Contrats d'assurance et de réassurance par composantes comptables

Marge intra-groupe

La Banque Postale distribue et gère des contrats d'assurance pour le compte de ses filiales. Cette activité génère des frais de distribution et de gestion dans les comptes aux bornes du groupe.

Les filiales d'assurance versent des commissions à La Banque Postale, au titre de la distribution et de la gestion des contrats d'assurance. Ces commissions incorporent une marge facturée par La Banque Postale.

Sous IFRS 17, la composante représentant l'engagement de l'assurance envers ses assurés, la valeur actuelle des flux futurs ou *Best Estimate*, incorpore notamment l'ensemble des frais rattachables aux activités d'assurance dont les frais de distribution et de gestion des contrats d'assurance.

Au niveau des filiales d'assurance, ce sont donc les commissions, y compris la marge, qui vont être incluses dans le *Best Estimate*.

Au niveau du groupe, la marge perçue représente un profit et non un coût, et ne peut être incorporée dans le *Best Estimate*. Elle doit donc être intégrée dans la marge sur services contractuels (ou CSM, c'est-à-dire les profits futurs).

Par conséquent, la CSM en vision groupe diffère de la CSM aux bornes des filiales d'assurance, i.e. la CSM en vision assurance. La CSM groupe intègre une composante représentative de la marge intragroupe déterminée en appliquant un coefficient d'exploitation estimé aux commissions de distribution et de gestion. Cette marge est intégrée dans la CSM aux bornes du groupe.

CNP Assurance Protection Sociale – contrat groupe La Poste

À la suite de la prise de contrôle des activités de protection sociale de La Mutuelle Générale (cf. note 1.3), les passifs d'assurance et de réassurance sont retraités des effets liés au contrat du groupe La Poste devenu un contrat intra-groupe et donnant lieu à la comptabilisation d'un passif comptabilisé selon les dispositions de la norme IAS 19 (cf. note 31.1).

(en millions d'euros)	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement au titre du risque non financier	Marge sur services contractuels	Total
Solde net de clôture – Vision assurance^(a)				
Au 31 décembre 2024	346 348	1 593	14 897	362 839
CNP Assurance Protection sociale – contrat La Poste	(407)	(24)	(18)	(449)
Commissions de distribution et de gestion des contrats d'assurance – Éliminations intragroupes	(1 776)		1 776	
SOLDE NET DE CLÔTURE – VISION GROUPE				
AU 31 DÉCEMBRE 2024	344 165	1 569	16 655	362 390
Solde net d'ouverture – Vision assurance^(a)				
Au 31 décembre 2023	353 844	2 032	17 362	373 238
Commissions de distribution et de gestion des contrats d'assurance – Éliminations intragroupes	(1 588)		1 588	
SOLDE NET D'OUVERTURE – VISION GROUPE				
AU 31 DÉCEMBRE 2023	352 256	2 032	18 950	373 238
Solde net d'ouverture – Vision assurance^(a)				
Au 31 décembre 2022^(b)	341 814	1 863	15 522	359 199
Commissions de distribution et de gestion des contrats d'assurance – Éliminations intragroupes	(1 320)		1 320	
SOLDE NET D'OUVERTURE – VISION GROUPE				
AU 31 DÉCEMBRE 2022^(b)	340 494	1 863	16 842	359 199

(a) Fait l'objet des analyses par composantes comptables et par périodes de couverture.

(b) Comptes retraités en application de la norme IFRS 17.

Courbes des taux

Les courbes de taux, utilisées pour actualiser les estimations des flux de trésorerie futurs qui ne varient pas en fonction des rendements des éléments sous-jacents, sont présentées dans les tableaux ci-dessous :

	Devise	31/12/2024				
		1 an	5 ans	10 ans	20 ans	30 ans
Groupe CNP Assurances	EUR	3,00%	2,80%	2,90%	2,90%	2,80%
Filiales du pôle assurance non-vie	EUR	[2,4% ; 2,7%]	[2,3% ; 2,5%]	[2,4% ; 2,6%]	[2,4% ; 2,6%]	[2,4% ; 2,5%]
Filiales Europe hors France	EUR	[2,6% ; 3,1%]	[2,3% ; 2,7%]	[2,4% ; 2,7%]	[2,4% ; 2,8%]	[2,4% ; 2,8%]
Filiales brésiliennes	BRL	[13,0% ; 14,1%]	[13,2% ; 14,2%]	[12,6% ; 13,7%]	[10,9% ; 11,9%]	[9,4% ; 10,1%]

	Devise	31/12/2023				
		1 an	5 ans	10 ans	20 ans	30 ans
Groupe CNP Assurances	EUR	4,29%	3,19%	3,21%	3,21%	3,09%
Filiales du pôle assurance non-vie	EUR	[4,0% ; 4,2%]	[3,1% ; 3,3%]	[3,1% ; 3,3%]	[3,1% ; 3,3%]	[3,0% ; 3,2%]
Filiales Europe hors France	EUR	[3,9% ; 5,2%]	[3,0% ; 4,4%]	[3,0% ; 4,4%]	[3,0% ; 4,3%]	[2,9% ; 4,0%]
Filiales brésiliennes	BRL	[10,8% ; 11,1%]	[10,8% ; 11,2%]	[11,4% ; 11,8%]	[10,5% ; 10,8%]	[9,2% ; 9,4%]

▼ ANALYSE PAR COMPOSANTE COMPTABLE DES CONTRATS COMPTABILISÉS SELON LES MODÈLES BBA ET VFA – ASSURANCE (VISION ASSURANCE)

(en millions d'euros)	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement au titre du risque non financier	Marge sur services contractuels	31/12/2024
Solde des actifs à l'ouverture	(1 538)	79	282	(1 176)
Solde des passifs à l'ouverture	355 367	1 953	17 080	374 400
SOLDE NET D'OUVERTURE	353 829	2 032	17 362	373 224
Variations liées aux services futurs	(236)	192	87	42
Changements dans les estimations qui entraînent un ajustement de la marge sur services contractuels	1 490	(1)	(1 501)	(12)
Changements dans les estimations qui entraînent des pertes et reprises de pertes sur les groupes de contrats déficitaires	(27)	38		11
Effet des contrats comptabilisés au cours de la période	(1 699)	155	1 588	43
Variations liées aux services rendus au cours de la période	447	(192)	(2 244)	(1 989)
Montant de la marge sur services contractuels comptabilisé en résultat net			(2 244)	(2 244)
Variation de l'ajustement au titre du risque non financier		(192)		(192)
Ajustements liés à l'expérience	447			447
Variations liées aux services passés	(465)	(56)		(521)
Ajustements des sinistres survenus	(465)	(56)		(521)
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	(254)	(56)	(2 157)	(2 468)
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance	9 045	6	(309)	8 741
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance ^(a)	13 500	37	111	13 649
Effets des différences de change	(4 455)	(31)	(421)	(4 907)
TOTAL ISSU DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	8 791	(50)	(2 467)	6 274
Flux de trésorerie reçus ou payés sur les contrats d'assurance	(2 762)			(2 762)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	(2 762)			(2 762)
FRAIS D'ACQUISITION REPORTÉS – AFFECTATION AUX CONTRATS D'ASSURANCE				
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION	(13 510)	(388)	2	(13 897)
SOLDE NET DE CLÔTURE	346 348	1 593	14 897	362 839
Solde des actifs à la clôture	(1 114)	65	234	(816)
Solde des passifs à la clôture	347 462	1 529	14 664	363 655

(a) Hors différences de change.

(en millions d'euros)	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement au titre du risque non financier	Marge sur services contractuels	31/12/2023
Solde des actifs à l'ouverture	(2 423)	354	725	(1 343)
Solde des passifs à l'ouverture	344 237	1 508	14 797	360 542
SOLDE NET D'OUVERTURE	341 814	1 863	15 522	359 199
Variations liées aux services futurs	(4 243)	404	3 919	80
Changements dans les estimations qui entraînent un ajustement de la marge sur services contractuels	(2 159)	162	2 013	15
Changements dans les estimations qui entraînent des pertes et reprises de pertes sur les groupes de contrats déficitaires	(15)	52		38
Effet des contrats comptabilisés au cours de la période	(2 069)	190	1 906	28
Variations liées aux services rendus au cours de la période	737	(262)	(2 212)	(1 737)
Montant de la marge sur services contractuels comptabilisé en résultat net			(2 212)	(2 212)
Variation de l'ajustement au titre du risque non financier		(262)		(262)
Ajustements liés à l'expérience	737			737
Variations liées aux services passés	(1 049)	(37)		(1 087)
Ajustements des sinistres survenus	(1 049)	(37)		(1 087)
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	(4 555)	105	1 708	(2 743)
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance	24 754	61	127	24 942
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance ^(a)	23 657	56	55	23 768
Effets des différences de change	1 097	5	72	1 174
TOTAL ISSU DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	20 199	166	1 835	22 199
Flux de trésorerie reçus ou payés sur les contrats d'assurance	(8 140)			(8 140)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	(8 140)			(8 140)
FRAIS D'ACQUISITION REPORTÉS – AFFECTATION AUX CONTRATS D'ASSURANCE				
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION	(44)	4	5	(35)
SOLDE NET DE CLÔTURE	353 829	2 032	17 362	373 224
Solde des actifs à la clôture	(1 538)	79	282	(1 176)
Solde des passifs à la clôture	355 367	1 953	17 080	374 400

(a) Hors différences de change.

▼ ANALYSE PAR COMPOSANTE COMPTABLE DES CONTRATS COMPTABILISÉS SELON LE MODÈLE BBA –
CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS

(en millions d'euros)	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement au titre du risque non financier	Marge sur services contractuels	31/12/2024
Solde des actifs à l'ouverture	7 990	97	512	8 599
Solde des passifs à l'ouverture	(32)	17	(20)	(35)
SOLDE NET D'OUVERTURE	7 958	114	492	8 564
Variations liées aux services futurs	21	(19)	(2)	
Changements dans les estimations qui entraînent un ajustement de la marge sur services contractuels	29	(22)	(6)	
Effet des contrats comptabilisés au cours de la période	(8)	4	4	
Variations liées aux services rendus au cours de la période	(4)	(8)	(30)	(41)
Montant de la marge sur services contractuels comptabilisé en résultat net			(30)	(30)
Variation de l'ajustement au titre du risque non financier		(8)		(8)
Ajustements liés à l'expérience	(4)			(4)
Variations liées aux services passés	(34)	(3)		(36)
Ajustement des sinistres survenus	(34)	(3)		(36)
PRODUITS ET CHARGES AFFÉRENTS AUX CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS	(17)	(29)	(32)	(78)
PRODUITS FINANCIERS (OU CHARGES FINANCIÈRES) DES CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS^(a)	109	12	3	124
TOTAL DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	93	(18)	(29)	46
Flux de trésorerie	(2 629)			(2 629)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	(2 629)			(2 629)
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION ET VARIATION DE PÉRIMÈTRE	418	26	(223)	222
SOLDE NET DE CLÔTURE	5 840	123	241	6 203
Solde des actifs à la clôture	5 849	115	250	6 213
Solde des passifs à la clôture	(9)	8	(9)	(10)

(a) Hors effet de l'évolution du risque de non-exécution.

(en millions d'euros)	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement au titre du risque non financier	Marge sur services contractuels	31/12/2023
Solde des actifs à l'ouverture	7 171	108	624	7 903
Solde des passifs à l'ouverture	(43)	22	1	(20)
SOLDE NET D'OUVERTURE	7 127	131	625	7 883
Variations liées aux services futurs	68	(17)	(49)	2
Changements dans les estimations qui entraînent un ajustement de la marge sur services contractuels	71	(22)	(48)	(0)
Effet des contrats comptabilisés au cours de la période	(3)	5	(1)	2
Variations liées aux services rendus au cours de la période	43	(8)	(72)	(38)
Montant de la marge sur services contractuels comptabilisé en résultat net			(72)	(72)
Variation de l'ajustement au titre du risque non financier		(8)		(8)
Ajustements liés à l'expérience	43			43
Variations liées aux services passés	(28)	(3)		(30)
Ajustement des sinistres survenus	(28)	(3)		(30)
PRODUITS ET CHARGES AFFÉRENTS AUX CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS	83	(28)	(121)	(66)
PRODUITS FINANCIERS (OU CHARGES FINANCIÈRES) DES CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS^(a)	881	12	3	896
TOTAL DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	965	(16)	(118)	830
Flux de trésorerie	(157)			(157)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	(157)			(157)
AUTRES MOUVEMENTS	24	(0)	(14)	9
SOLDE NET DE CLÔTURE	7 958	114	492	8 564
Solde des actifs à la clôture	7 990	97	512	8 599
Solde des passifs à la clôture	(32)	17	(20)	(35)

(a) Hors effet de l'évolution du risque de non-exécution.

36.3.3 Marge sur services contractuels (CSM)

Analyse par méthodes de transition de la marge sur services contractuels

▼ CONTRATS D'ASSURANCE ÉMIS

Marge sur services contractuels et produits des contrats d'assurance émis par méthode de transition (en millions d'euros)	31/12/2024			
	Contrats évalués selon l'approche rétrospective modifiée à la transition	Contrats évalués selon l'approche fondée sur la juste valeur à la transition	Autres contrats ^(a)	Total
MARGE SUR SERVICES CONTRACTUELS À L'OUVERTURE	140	13 619	3 604	17 362
Variations liées aux services futurs	30	(1 359)	1 416	87
Changements dans les estimations qui entraînent un ajustement de la marge sur services contractuels	30	(1 359)	(172)	(1 501)
Effet des contrats comptabilisés au cours de la période			1 588	1 588
Variations liées aux services rendus au cours de la période	(51)	(1 828)	(365)	(2 244)
Marge sur services contractuels comptabilisée en résultat net pour refléter les services rendus	(51)	(1 828)	(365)	(2 244)
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance	6	(139)	(177)	(309)
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance	6	76	29	111
Effet des différences de change		(215)	(206)	(421)
Autres mouvements de consolidation		494	(493)	2
Variations de périmètre		(186)	(199)	(385)
Autres mouvements relatifs à l'évolution de la valeur comptable nette des contrats d'assurance		681	(294)	387
MARGE SUR SERVICES CONTRACTUELS À LA CLÔTURE	125	10 787	3 985	14 897

(a) Les autres contrats correspondent aux contrats qui n'étaient pas existants à la date de transition.

Marge sur services contractuels et produits des contrats d'assurance émis par méthode de transition (en millions d'euros)	31/12/2023			
	Contrats évalués selon l'approche rétrospective modifiée à la transition	Contrats évalués selon l'approche fondée sur la juste valeur à la transition	Autres contrats ^(a)	Total
MARGE SUR SERVICES CONTRACTUELS À L'OUVERTURE	158	13 246	2 118	15 522
Variations liées aux services futurs	(20)	2 082	1 857	3 919
Changements dans les estimations qui entraînent un ajustement de la marge sur services contractuels	(20)	2 082	(49)	2 013
Effet des contrats comptabilisés au cours de la période			1 906	1 906
Variations liées aux services rendus au cours de la période	(48)	(1 741)	(422)	(2 212)
Marge sur services contractuels comptabilisée en résultat net pour refléter les services rendus	(48)	(1 741)	(422)	(2 212)
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance	4	29	94	127
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance	6	(7)	57	55
Effet des différences de change	(2)	37	37	72
Autres mouvements de consolidation	46	3	(44)	5
Variations de périmètre			(1)	(1)
Autres mouvements relatifs à l'évolution de la valeur comptable nette des contrats d'assurance	46	3	(44)	5
MARGE SUR SERVICES CONTRACTUELS À LA CLÔTURE	140	13 619	3 604	17 362

(a) Les autres contrats correspondent aux contrats qui n'étaient pas existants à la date de transition.

▼ CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS

	31/12/2024			
	Contrats évalués selon l'approche rétrospective modifiée à la transition	Contrats évalués selon l'approche fondée sur la juste valeur à la transition	Autres contrats ^(a)	Total
Marge sur services contractuels par méthode de transition (en millions d'euros)				
PART CÉDÉE – MARGE SUR SERVICES CONTRACTUELS À L'OUVERTURE	64	417	11	492
Part cédée – Variations liées aux services futurs	1	(45)	42	(2)
Changements dans les estimations qui entraînent un ajustement de la marge sur services contractuels	1	(45)	37	(6)
Effet des contrats comptabilisés au cours de la période			4	4
Part cédée – Variations liées aux services rendus au cours de la période	(7)	(21)	(3)	(30)
Marge sur services contractuels comptabilisée en résultat net pour refléter les services rendus	(7)	(21)	(3)	(30)
Part cédée – Produits financiers (ou charges financières) afférents aux contrats de réassurance détenus	1	2		3
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance des contrats de réassurance	1	2		3
Effet des différences de change				
Part cédée – Autres mouvements de consolidation		(18)	(205)	(223)
Variations de périmètre		7	(205)	(198)
Autres mouvements relatifs à l'évolution de la valeur comptable nette des contrats de réassurance		(24)		(24)
PART CÉDÉE – MARGE SUR SERVICES CONTRACTUELS À LA CLÔTURE	60	336	(155)	241

	31/12/2023			
Marge sur services contractuels par méthode de transition (en millions d'euros)	Contrats évalués selon l'approche rétrospective modifiée à la transition	Contrats évalués selon l'approche fondée sur la juste valeur à la transition	Autres contrats ^(a)	Total
PART CÉDÉE – MARGE SUR SERVICES CONTRACTUELS À L'OUVERTURE	76	541	8	625
Part cédée – Variations liées aux services futurs	9	(66)	8	(49)
Changements dans les estimations qui entraînent un ajustement de la marge sur services contractuels	9	(66)	9	(48)
Effet des contrats comptabilisés au cours de la période			(1)	(1)
Part cédée – Variations liées aux services rendus au cours de la période	(7)	(60)	(5)	(72)
Marge sur services contractuels comptabilisée en résultat net pour refléter les services rendus	(7)	(60)	(5)	(72)
Part cédée – Produits financiers (ou charges financières) afférents aux contrats de réassurance détenus	1	2		3
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance des contrats de réassurance	1	2		3
Effet des différences de change				
Part cédée – Autres mouvements de consolidation	(14)			(14)
Variations de périmètre				
Autres mouvements relatifs à l'évolution de la valeur comptable nette des contrats de réassurance	(14)			(14)
PART CÉDÉE – MARGE SUR SERVICES CONTRACTUELS À LA CLÔTURE	64	417	11	492

(a) Les autres contrats correspondent aux contrats qui n'étaient pas existants à la date de transition.

36.3.4 Contrats d'assurance et de réassurance par périodes de couverture

▼ ANALYSE PAR PÉRIODE DE COUVERTURE RESTANTE ET SINISTRES SURVENUS DES CONTRATS COMPTABILISÉS SELON LES MODÈLES BBA ET VFA – ASSURANCE

(en millions d'euros)	31/12/2024					
	Passifs nets au titre de la couverture restante		Passifs nets au titre de la couverture restante	Passifs nets au titre des sinistres survenus	Sous total	Frais d'acquisition non affectés aux contrats
	Hors composante de perte	Composante de perte				
Solde des actifs à l'ouverture	(1 389)		(1 389)	213	(1 176)	(1 177)
Solde des passifs à l'ouverture	368 655	167	368 822	5 578	374 400	374 400
SOLDE NET D'OUVERTURE	367 265	167	367 432	5 791	373 224	373 223
Produits des contrats d'assurance émis	(10 151)		(10 151)		(10 151)	(10 151)
Charges afférentes aux contrats d'assurance émis	1 504	21	1 525	6 159	7 684	7 684
Sinistres survenus et autres charges afférentes aux contrats d'assurance émis		(30)	(30)	6 655	6 625	6 625
Amortissement des flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition	1 504		1 504		1 504	1 504
Ajustements des passifs pour sinistres survenus				(497)	(497)	(497)
Pertes et reprises sur les groupes de contrats onéreux		52	52		52	52
Composants d'investissement	(33 665)		(33 665)	33 665		
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	(42 313)	21	(42 292)	39 824	(2 468)	(2 468)
Produits financiers ou (charges financières) des contrats d'assurance émis	8 642	1	8 644	98	8 741	8 741
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance (hors différences de change)	13 497	1	13 498	151	13 649	13 649
Effet des différences de change	(4 854)		(4 854)	(53)	(4 907)	(4 907)
TOTAL ISSU DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	(33 671)	22	(33 648)	39 922	6 274	6 274
Primes reçues au titre des contrats d'assurance émis	39 298		39 298		39 298	39 298
Paiements des sinistres survenus et des autres charges afférentes aux contrats d'assurance émis				(39 984)	(39 984)	(39 984)
Flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition	(2 076)		(2 076)		(2 076)	(2 076)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	37 222		37 222	(39 984)	(2 762)	(2 762)
FRAIS D'ACQUISITION NON AFFECTÉS AUX CONTRATS						
Variations de périmètre	(14 441)	8	(14 432)	(221)	(14 653)	(14 653)
Autres mouvements relatifs à l'évolution de la valeur comptable nette des contrats d'assurance	514	(16)	498	259	757	757
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION	(13 927)	(8)	(13 934)	38	(13 896)	(13 896)
SOLDE NET DE CLÔTURE	356 890	182	357 071	5 767	362 839	362 838
Solde des actifs à la clôture	(982)		(982)	166	(816)	(816)
Solde des passifs à la clôture	357 872	182	358 053	5 601	363 655	363 655

(en millions d'euros)	31/12/2023					
	Passifs nets au titre de la couverture restante		Passifs nets au titre de la couverture restante	Passifs nets au titre des sinistres survenus	Sous total	Frais d'acquisition non affectés aux contrats
	Hors composante de perte	Composante de perte				
Solde des actifs à l'ouverture	(1 800)		(1 800)	457	(1 343)	(1 343)
Solde des passifs à l'ouverture	355 145	95	355 240	5 302	360 542	360 542
SOLDE NET D'OUVERTURE	353 345	95	353 440	5 759	359 199	359 199
Produits des contrats d'assurance émis	(10 078)		(10 078)		(10 078)	(10 078)
Charges afférentes aux contrats d'assurance émis	1 660	59	1 719	5 616	7 335	7 335
Sinistres survenus et autres charges afférentes aux contrats d'assurance émis		(21)	(21)	6 703	6 681	6 681
Amortissement des flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition	1 660		1 660		1 660	1 660
Ajustements des passifs pour sinistres survenus				(1 087)	(1 087)	(1 087)
Pertes et reprises sur les groupes de contrats onéreux		80	80		80	80
Composants d'investissement	(36 663)		(36 663)	36 663		
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	(45 081)	59	(45 022)	42 279	(2 743)	(2 743)
Produits financiers ou (charges financières) des contrats d'assurance émis	24 493	(4)	24 489	453	24 942	24 942
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance (hors différences de change)	23 330	(4)	23 326	442	23 768	23 768
Effet des différences de change	1 163		1 163	11	1 174	1 174
TOTAL ISSU DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	(20 588)	55	(20 533)	42 732	22 199	22 199
Primes reçues au titre des contrats d'assurance émis	36 473		36 473		36 473	36 473
Paievements des sinistres survenus et des autres charges afférentes aux contrats d'assurance émis				(42 702)	(42 702)	(42 702)
Flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition	(1 911)		(1 911)		(1 911)	(1 911)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	34 562		34 562	(42 702)	(8 140)	(8 140)
FRAIS D'ACQUISITION NON AFFECTÉS AUX CONTRATS						
Variations de périmètre						
Autres mouvements relatifs à l'évolution de la valeur comptable nette des contrats d'assurance	(53)	17	(36)	2	(35)	(35)
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION	(53)	17	(36)	2	(35)	(35)
SOLDE NET DE CLÔTURE	367 265	167	367 432	5 791	373 224	373 223
Solde des actifs à la clôture	(1 389)		(1 389)	213	(1 176)	(1 177)
Solde des passifs à la clôture	368 655	167	368 822	5 578	374 400	374 400

▼ ANALYSE PAR PÉRIODES DE COUVERTURE RESTANTE ET SINISTRES SURVENUS DES CONTRATS COMPTABILISÉS
SELON LE MODÈLE BBA – CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS

	31/12/2024				
	Actifs nets pour couverture restante		Composante de couverture restante	Composante de sinistres survenus	Total
	Hors élément de recouvrement de perte	Élément de recouvrement de perte			
(en millions d'euros)					
Solde des actifs à l'ouverture	8 098	5	8 103	496	8 599
Solde des passifs à l'ouverture	(43)		(43)	8	(35)
SOLDE NET D'OUVERTURE	8 056	5	8 061	504	8 564
Produits de réassurance	76		77	2 925	3 001
Montants recouvrés auprès des réassureurs :	76	0	77	2 961	3 038
<i>Dont montants recouvrés des services passés et autres charges de réassurance</i>	76	0	76	2 961	3 037
<i>Dont pertes et reprises de pertes sur contrats déficitaires sous-jacents</i>					
Ajustement des actifs pour sinistres survenus				(36)	(36)
Charges de réassurance	(3 079)		(3 079)		(3 079)
PRODUITS ET CHARGES AFFÉRENTS AUX CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS	(3 003)	0	(3 002)	2 925	(78)
Produits financiers (ou charges financières) des contrats de réassurance	117		117	7	124
Produits financiers (ou charges financières) des contrats de réassurance (hors effets des différences de change)	117		117	7	124
Effet des différences de change					
Composants d'investissement	(801)		(801)	801	
TOTAL ISSU DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	(3 686)		(3 686)	3 732	46
Primes payées	1 201		1 201		1 201
Sommes recouvrées auprès des réassureurs				(3 778)	(3 778)
Autres décalages de trésorerie (dépôt de réassurance, frais d'acquisition, etc.)	(52)		(52)		(52)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	1 149		1 149	(3 778)	(2 629)
Variations de périmètre	238	5	243	(16)	227
Autres mouvements relatifs à l'évolution de la valeur comptable nette des contrats de réassurance	(21)	(1)	(21)	16	(5)
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION	218	4	222		222
SOLDE NET DE CLÔTURE	5 736	9	5 745	459	6 203
Solde des actifs à la clôture	5 754	9	5 763	450	6 213
Solde des passifs à la clôture	(19)		(19)	9	(10)

	31/12/2023				
	Actifs nets pour couverture restante		Composante de couverture restante	Composante de sinistres survenus	Total
(en millions d'euros)	Hors élément de recouvrement de perte	Élément de recouvrement de perte			
Solde des actifs à l'ouverture	7 436	3	7 439	463	7 903
Solde des passifs à l'ouverture	(35)		(35)	15	(20)
SOLDE NET D'OUVERTURE	7 401	3	7 404	478	7 883
Produits de réassurance	73	2	75	535	609
Montants recouverts auprès des réassureurs :	73	2	75	565	639
<i>dont montants recouverts des services passés et autres charges de réassurance</i>	73		73	565	638
<i>dont pertes et reprises de pertes sur contrats déficitaires sous-jacents</i>		2	2		2
Ajustement des actifs pour sinistres survenus				(30)	(30)
Charges de réassurance	(675)		(675)		(675)
PRODUITS ET CHARGES AFFÉRENTS AUX CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS	(602)	2	(601)	535	(66)
Produits financiers (ou charges financières) des contrats de réassurance	887		887	9	896
Produits financiers (ou charges financières) des contrats de réassurance (hors effets des différences de change)	887		887	9	896
Effet des différences de change	0		0		0
Composants d'investissement	(875)		(875)	875	
TOTAL ISSU DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	(591)	2	(589)	1 419	830
Primes payées	1 295		1 295		1 295
Sommes recouvrées auprès des réassureurs				(1 393)	(1 393)
Autres décalages de trésorerie (dépôt de réassurance, frais d'acquisition, etc.)	(59)		(59)		(59)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	1 236		1 236	(1 393)	(157)
Variations de périmètre					
Autres mouvements relatifs à l'évolution de la valeur comptable nette des contrats de réassurance	9		9		9
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION	9		9		9
SOLDE NET DE CLÔTURE	8 056	5	8 061	504	8 564
Solde des actifs à la clôture	8 098	5	8 103	496	8 599
Solde des passifs à la clôture	(43)		(43)	8	(35)

▼ ANALYSE PAR PÉRIODE DE COUVERTURE RESTANTE ET SINISTRES SURVENUS DES CONTRATS COMPTABILISÉS
SELON LE MODÈLE PAA – ASSURANCE

(en millions d'euros)	31/12/2024							
	Passifs nets au titre de la couverture restante			Passifs nets au titre des sinistres survenus				Total
	Hors composante de perte	Composante de perte	Passifs nets au titre de la couverture restante	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement au titre du risque non financier	Passifs nets au titre des sinistres survenus	Frais d'acquisition non affectés aux contrats	
Solde des actifs à l'ouverture	(165)		(165)	(1)		(1)		(166)
Solde des passifs à l'ouverture	823	2	825	749	47	795		1 620
SOLDE NET D'OUVERTURE	658	2	660	747	47	794		1 454
Produits des contrats d'assurance émis	(1 667)		(1 667)					(1 667)
Charges afférentes aux contrats d'assurance émis	21	(2)	20	1 288		1 288		1 308
Sinistres survenus et autres charges afférentes aux contrats d'assurance émis				1 324	11	1 335		1 335
Amortissement des flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition	21		21					21
Ajustements des passifs pour sinistres survenus				(35)	(11)	(46)		(46)
Pertes et reprises sur les groupes de contrats onéreux		(2)	(2)					(2)
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	(1 646)	(2)	(1 648)	1 288		1 288		(359)
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance				41	4	45		45
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance				41	4	45		45
Effet des différences de change								
TOTAL ISSU DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	(1 646)	(2)	(1 648)	1 329	4	1 333		(314)
Primes reçues au titre des contrats d'assurance émis	1 685		1 685					1 685
Paievements des sinistres survenus et des autres charges afférentes aux contrats d'assurance émis				(1 274)		(1 274)		(1 274)
Flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition	(34)		(34)					(34)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	1 651		1 651	(1 274)		(1 274)		377
Variations de périmètre	(13)	5	(8)	(61)	(4)	(65)		(73)
Autres mouvements relatifs à l'évolution de la valeur comptable nette des contrats d'assurance	9	(5)	4				(4)	1
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION ET VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	(4)		(4)	(61)	(4)	(65)	(4)	(72)
SOLDE NET DE CLÔTURE	660		660	742	47	789	(4)	1 445
Solde des actifs à la clôture	(95)		(95)	(2)		(2)	(4)	(101)
Solde des passifs à la clôture	755		755	744	47	791		1 546

	31/12/2023							
	Passifs nets au titre de la couverture restante			Passifs nets au titre des sinistres survenus				
	Hors composante de perte	Composante de perte	Passifs nets au titre de la couverture restante	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement au titre du risque non financier	Passifs nets au titre des sinistres survenus	Frais d'acquisition non affectés aux contrats	Total
(en millions d'euros)								
Solde des actifs à l'ouverture	(97)		(97)	(1)		(1)	(65)	(163)
Solde des passifs à l'ouverture	871	4	874	666	44	710		1 584
SOLDE NET D'OUVERTURE	774	4	778	665	44	709	(65)	1 422
Produits des contrats d'assurance émis	(1 607)		(1 607)					(1 607)
Charges afférentes aux contrats d'assurance émis	164	(1)	162	1 120	(0)	1 120		1 282
Sinistres survenus et autres charges afférentes aux contrats d'assurance émis				1 122	10	1 132		1 132
Amortissement des flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition	164		164					164
Ajustements des passifs pour sinistres survenus				(3)	(10)	(13)		(13)
Pertes et reprises sur les groupes de contrats onéreux		(1)	(1)					(1)
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	(1 443)	(1)	(1 445)	1 120	(0)	1 120		(325)
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance	(5)		(5)	14	2	15		10
Produits financiers (ou charges financières) d'assurance				14	2	15		15
Effet des différences de change	(5)		(5)	0		0		(5)
TOTAL ISSU DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	(1 448)	(1)	(1 450)	1 133	2	1 135		(315)
Primes reçues au titre des contrats d'assurance émis	1 566		1 566					1 566
Paiements des sinistres survenus et des autres charges afférentes aux contrats d'assurance émis				(1 051)		(1 051)		(1 051)
Flux de trésorerie liés aux frais d'acquisition	(169)		(169)				0	(169)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	1 397		1 397	(1 051)		(1 051)	0	346
Variations de périmètre								
Autres mouvements relatifs à l'évolution de la valeur comptable nette des contrats d'assurance	(65)		(65)		1	1	65	1
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION	(65)		(65)		1	1	65	1
SOLDE NET DE CLÔTURE	658	2	660	747	47	794	(0)	1 454
Solde des actifs à la clôture	(165)		(165)	(1)		(1)	(0)	(166)
Solde des passifs à la clôture	823	2	825	749	47	795		1 620

▼ ANALYSE PAR PÉRIODES DE COUVERTURE RESTANTE ET SINISTRES SURVENUS DES CONTRATS COMPTABILISÉS
SELON LE MODÈLE PAA – CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS

	31/12/2024						
	Composante de couverture restante			Composante de sinistres survenus			
	Hors composante de recouvrement de perte	Composante de recouvrement de perte	Composant e de couverture restante	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement au titre du risque non financier	Composante de sinistres survenus	Total
(en millions d'euros)							
Solde des actifs à l'ouverture	82		82	227	10	237	319
Solde des passifs à l'ouverture	(20)		(20)				(20)
SOLDE NET D'OUVERTURE	62		62	227	10	237	299
Produits de réassurance				130	(2)	128	128
Montants recouverts auprès des réassureurs :				147		147	147
• dont montants recouverts des services passés et autres charges de réassurance				147		147	147
Ajustements liés aux montants recouverts auprès des réassureurs				(17)	(2)	(19)	(19)
Charges de réassurance	(150)		(150)				(150)
PRODUITS ET CHARGES AFFÉRENTS AUX CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS	(150)		(150)	130	(2)	128	(22)
Produits financiers (ou charges financières) afférents aux contrats de réassurance détenus	(1)		(1)	11	1	12	12
Produits financiers (ou charges financières) afférents aux contrats de réassurance détenus (hors effets des différences de change)				15	1	15	15
Effet des différences de change	(1)		(1)	(3)		(3)	(4)
TOTAL ISSU DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	(151)		(151)	141	(1)	140	(10)
Primes payées	157		157				157
Sommes recouvrées auprès des réassureurs				(131)		(131)	(131)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	157		157	(131)		(131)	26
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION ET VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	3		3	(24)	(1)	(25)	(22)
SOLDE NET DE CLÔTURE	71		71	213	8	221	292
Solde des actifs à la clôture	73		73	213	8	221	295
Solde des passifs à la clôture	(3)		(3)				(3)

	31/12/2023						
	Composante de couverture restante			Composante de sinistres survenus			Total
	Hors composante de recouvrement de perte	Composante de recouvrement de perte	Composant e de couverture restante	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement au titre du risque non financier	Composante de sinistres survenus	
(en millions d'euros)							
Solde des actifs à l'ouverture	89	0	89	205	10	215	304
Solde des passifs à l'ouverture	(13)		(13)				(13)
SOLDE NET D'OUVERTURE	76	0	76	205	10	215	291
Produits de réassurance		(2)	(2)	130	(1)	129	127
Montants recouvrés auprès des réassureurs :		(2)	(2)	126		126	124
• dont montants recouvrés des services passés et autres charges de réassurance		(2)	(2)	126		126	124
Ajustements liés aux montants recouvrés auprès des réassureurs				4	(1)	3	3
Charges de réassurance	(167)		(167)				(167)
PRODUITS ET CHARGES AFFÉRENTS AUX CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS	(167)	(2)	(169)	130	(1)	129	(40)
Produits financiers (ou charges financières) afférents aux contrats de réassurance détenus				3		4	4
Produits financiers (ou charges financières) afférents aux contrats de réassurance détenus (hors effets des différences de change)				3		3	3
Effet des différences de change	0		0	0		0	1
TOTAL ISSU DES VARIATIONS DU RÉSULTAT GLOBAL	(167)	(2)	(169)	133	(0)	133	(36)
Primes payées	156		156				156
Sommes recouvrées auprès des réassureurs		2	2	(113)		(113)	(111)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	156	2	158	(113)		(113)	45
AUTRES MOUVEMENTS DE CONSOLIDATION	(3)		(3)	2		2	(1)
SOLDE NET DE CLÔTURE	62		62	227	10	237	299
Solde des actifs à la clôture	82		82	227	10	237	319
Solde des passifs à la clôture	(20)		(20)				(20)

NOTE 37 Précisions complémentaires sur les activités bancaires et d'assurance

37.1 Bilan contributif au format bancaire du sous-groupe La Banque Postale

▼ ACTIF

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Caisse, banques centrales	27 812	40 577
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	203 882	218 089
Instruments dérivés de couverture	486	677
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	218 180	212 946
Titres au coût amorti	36 256	33 104
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés, au coût amorti	75 673	70 914
Prêts et créances sur la clientèle, au coût amorti	128 958	125 999
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	490	181
Contrats d'assurance émis - Actif	917	1 343
Contrats de réassurance détenus - Actif	6 523	8 891
Actifs d'impôts courants et différés	1 473	1 613
Compte de régularisation et actif divers	9 073	8 700
Actifs destinés à être cédés	17 286	
Participations dans les entreprises mises en équivalence	1 097	1 104
Immobilisations corporelles, incorporelles, immeubles de placement	11 553	12 934
Montant net des écarts d'acquisition - Actif	671	671
Élimination titres La Banque Postale détenus par La Poste	(8 879)	(8 879)
TOTAL	731 452	728 863

▼ PASSIF

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	17 559	13 585
Instruments dérivés de couverture	1 958	2 183
Opérations interbancaires et assimilées : dettes envers les établissements de crédit	31 038	33 576
Dettes envers la clientèle	225 576	224 995
Dettes représentées par un titre	32 835	34 314
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	(161)	(331)
Contrats d'assurance émis - Passif	366 771	378 430
Contrats de réassurance détenus - Passif	13	55
Passifs d'impôts courants et différés	1 451	1 737
Comptes de régularisation et passifs divers	8 844	10 050
Dettes liées aux actifs non courants destinés à être cédés	16 283	
Provisions	1 245	1 018
Dettes subordonnées	10 042	9 450
Intérêts minoritaires	7 148	8 342
Capitaux propres part du groupe	10 930	11 451
Réserves consolidées et autres	9 668	10 455
Résultat part du groupe	1 262	995
Solde des opérations avec le reste du groupe - Impact sur le résultat		
Solde des opérations avec le reste du groupe - Impact sur le bilan	(79)	7
TOTAL	731 452	728 863

37.2 Éléments de l'actif et du passif des activités bancaires et d'assurance par durée restant à courir

(en millions d'euros)	Échéances à - de 1 an	Échéances de 1 à - de 5 ans	Échéances à + de 5 ans et indéterminée	Total
ÉLÉMENTS D'ACTIFS PAR DURÉE RESTANT À COURIR				
Caisses, banques centrales	27 812			27 812
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	13 549	33 449	156 885	203 882
Instruments dérivés de couverture	58	144	284	486
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	29 755	63 016	125 409	218 180
Titres au coût amorti	561	8 480	27 215	36 256
Créances sur les établissements de crédit	70 481	1 958	3 235	75 673
Prêts et créances sur la clientèle	19 495	39 868	69 596	128 958
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux - Actif			490	490
ÉLÉMENTS DE PASSIF PAR DURÉE RESTANT À COURIR				
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	7 592	3 173	6 796	17 559
Instruments dérivés de couverture	85	767	1 107	1 958
Dettes envers les établissements de crédit	14 698	1 929	14 410	31 038
Dettes envers la clientèle	225 527	44	5	225 576
Dettes représentées par un titre	11 152	11 023	10 661	32 835
Dettes subordonnées	41	2 492	7 509	10 042
Écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux - Passif			(161)	(161)

Les titres à revenus fixes, les prêts et les dettes sont ventilés en fonction des échéances contractuelles. Les titres de participations et les OPCVM sont présentés dans la colonne indéterminée, les créances et dettes à vue sont considérées comme ayant une échéance à moins de trois mois.

37.3 Informations sur le compte de résultat au format des activités d'assurance

37.3.1 Compte de résultat

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Produits des contrats d'assurance émis	11 819	11 685
Charges afférentes aux contrats d'assurance émis	(8 991)	(8 617)
Produits et charges afférents aux contrats de réassurance détenus	(100)	(106)
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE	2 727	2 962
Produits des placements nets de charges	5 868	5 806
Plus ou moins-values de cession des placements	(1 222)	(3 038)
Variation de juste valeur des placements comptabilisés à la juste valeur par résultat	9 364	7 609
Coût du risque de crédit sur les placements financiers des activités d'assurance	(20)	(72)
Gains/pertes relatifs à la décomptabilisation d'actifs au coût amorti		
Intérêts calculés selon la méthode TIE	(85)	750
Produits financiers ou charges financières des contrats d'assurance émis	(13 001)	(11 352)
Produits financiers ou charges financières afférents aux contrats de réassurance détenus	98	888
Produits financiers nets de charges	1 002	589
Charges et produits des autres activités	108	96
Autres produits et charges opérationnels courants	(973)	(938)
Autres produits et charges courants	(866)	(843)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	2 864	2 709
Autres produits et charges opérationnels non courants	28	9
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	2 892	2 718
Charges de financement	(157)	(136)
Variation de valeurs des actifs incorporels	55	(70)
Quote-part de résultat dans les sociétés mises en équivalence	33	24
Impôts sur les résultats	(925)	(730)
Résultat après impôt des activités destinées à être cédées ou abandonnées	(26)	
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	1 872	1 806
Participations ne donnant pas droit au contrôle	290	256
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	1 582	1 550

37.3.2 Marge financière

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT		
Gains ou pertes nets des actifs financiers à la juste valeur par résultat	10 843	9 923
Total	10 843	9 923
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES		
Gains ou pertes nets des actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables	(1 261)	(2 979)
Intérêts calculés selon la méthode TIE	3 920	4 408
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	798	11 306
Dépréciation	(3)	6
Total	3 454	12 740
ACTIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI		
Gains ou pertes nets des actifs financiers au coût amorti		
Intérêts calculés selon la méthode TIE	257	238
Dépréciation	(2)	(2)
Total	255	236
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX NON RECYCLABLES		
Revenus comptabilisés en résultat	516	526
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	203	2 309
Total	719	2 835
IMMEUBLES DE PLACEMENT		
Gains ou pertes nets des immeubles de placement (nets de dépréciation)	(67)	(563)
Total	(67)	(563)
Autres éléments des revenus nets de placement	39	(60)
REVENUS DES PLACEMENTS (IMPACT RÉSULTAT ET CAPITAUX PROPRES)	15 242	25 111
Effets de désactualisation et intérêts accumulés sur les contrats d'assurance	(446)	(313)
Changement de juste valeur des éléments sous-jacents	(12 621)	(11 172)
Changements de taux et d'environnement économique	(717)	(12 418)
Effet de l'atténuation du risque	8	47
Écart de change dans les charges financières d'assurance		
PRODUITS OU CHARGES FINANCIÈRES D'ASSURANCE	(13 776)	(23 856)
dont comptabilisés directement en capitaux propres	(775)	(12 504)
dont comptabilisés au compte de résultat	(13 001)	(11 352)
Effets de désactualisation et Intérêts accumulés sur les contrats de réassurance détenus	634	666
Changements de taux et d'environnement économique	(300)	760
Autres effets financiers sur les contrats de réassurance détenus	(194)	(554)
PRODUITS FINANCIERS OU CHARGES FINANCIÈRES AFFÉRENTS AUX CONTRATS DE RÉASSURANCE DÉTENUS	139	872
dont comptabilisés directement en capitaux propres	42	(15)
dont comptabilisés au compte de résultat	98	888
MARGE FINANCIÈRE	1 606	2 127
dont comptabilisés directement en capitaux propres	268	1 096
dont comptabilisés au compte de résultat	1 338	1 031

37.4 Mécanismes de résolution bancaire

Le régime de résolution bancaire déclenché par la défaillance d'un établissement bancaire implique notamment la mise à contribution des actionnaires et des créanciers pour en supporter le coût.

Le Fonds de résolution unique (FRU) est un fonds d'urgence participant à la stabilité du système financier au sein de l'Union bancaire et visant à uniformiser le financement des résolutions. Il peut être utilisé en complément des mesures déployées lors de la résolution pour financer certaines mesures comme le transfert d'actifs ou les garanties de passif, ou dédommager les actionnaires (ou créanciers) dont la perte subie lors de la résolution aurait dépassé celle subie lors d'une liquidation judiciaire.

Les établissements de crédit dont le siège social est basé sur le territoire national sont les principaux contributeurs au FRU auxquels il faut ajouter les entreprises d'investissement les plus significatives. Les entités assujetties au mécanisme de résolution mais ne relevant pas du FRU contribuent au Fonds de résolution national (FRN).

Le groupe contribue au financement de ces mécanismes de résolution bancaire *via* :

- une contribution annuelle pour laquelle aucun appel n'a eu lieu en 2024 en raison de l'atteinte des montants cibles, à savoir au moins 1% des dépôts couverts des établissements adhérents. Sur 2023, cette contribution s'est élevée à 44 millions d'euros et a été comptabilisée en résultat en Autres charges (cf. note 9) ;

- un engagement irrévocable de payer (EPI) de 89 millions d'euros (*versus* 89 millions d'euros en 2023) présenté dans les engagements de garantie en faveur de la clientèle (cf. note 39) ;

Cet engagement irrévocable de payer ne fait pas l'objet d'une provision car l'hypothèse d'une résolution d'un établissement bancaire au sein de l'Union européenne, et donc d'un appel partiel ou total par le FRU, est peu probable. Cela s'explique notamment par le cadre réglementaire établi depuis plus de 10 ans par l'Union bancaire (supervision élevée de la BCE, tests de résistance, etc.) ou par la stratégie de résolution privilégiant majoritairement le renflouement interne (*bail in*) i.e. sans recours à l'épargne publique ;

- un dépôt de garantie visant à sécuriser cet engagement irrévocable de payer pour 89 millions d'euros au 31 décembre 2024 (89 millions d'euros au 31 décembre 2023) (cf. note 23.7).

NOTE 38 Informations complémentaires sur les instruments financiers

38.1 Juste valeur et hiérarchie des instruments financiers

Les niveaux hiérarchiques de juste valeur définis par la norme IFRS 7 sont les suivants :

- niveau 1 : valorisation déterminée par des prix cotés non ajustés observés sur un marché actif ;
- niveau 2 : valorisation déterminée par des techniques utilisant des données observables ;
- niveau 3 : valorisation déterminée par des techniques utilisant des données non observables.

2024 (en millions d'euros)	Hiérarchie de juste valeur ^(b)				
	Valeur au bilan	Juste valeur ^(a)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIFS					
Actifs bancaires					
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	203 882	203 882	144 788	37 852	21 242
Instruments dérivés de couverture	486	486		486	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	217 945	217 945	196 708	19 609	1 628
Titres au coût amorti	36 256	33 037	32 117	726	194
Prêts et créances sur les établissements de crédit	75 673	75 805		73 584	2 221
Prêts et créances sur la clientèle	128 958	122 501		108 132	14 369
Immeubles de placement au coût amorti	752	946		946	
Immeubles de placement à la juste valeur	5 838	5 838		5 838	
Actifs non bancaires					
Autres actifs financiers non courants	564	564		186	377
Créances clients et autres créances	5 190	5 190			
Autres actifs financiers courants	300	300	215	85	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 172	4 172	615	3 557	
PASSIFS					
Passifs bancaires					
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	17 559	17 559	272	17 287	
Instruments dérivés de couverture	1 958	1 958		1 958	
Dettes envers les banques et les établissements de crédit	31 038	31 137		29 302	1 835
Dettes envers la clientèle	225 576	224 948		223 775	1 173
Dettes représentées par un titre	32 835	33 535	17 384	16 151	
Dettes subordonnées	10 042	9 859	2 582	7 277	
Passifs non bancaires					
Emprunts obligataires, dettes financières	10 969	10 021		10 021	
Dettes fournisseurs et autres dettes	9 115	9 115			

(a) Y compris juste valeur des éléments comptabilisés au coût amorti.

(b) Pour les éléments comptabilisés en juste valeur.

2023 (en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur ^(a)	Hiérarchie de juste valeur ^(b)		
			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIFS					
Actifs bancaires					
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	218 089	218 089	150 882	45 810	21 397
Instruments dérivés de couverture	677	677		677	
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	212 679	212 679	204 513	6 066	2 100
Titres au coût amorti	33 104	30 114	28 839	978	297
Prêts et créances sur les établissements de crédit	70 914	70 915		70 581	334
Prêts et créances sur la clientèle	125 999	116 734		102 133	14 601
Immeubles de placement au coût amorti	930	1 079		1 079	
Immeubles de placement à la juste valeur	6 332	6 332		6 332	
Actifs non bancaires					
Autres actifs financiers non courants	582	582		195	387
Créances clients et autres créances	5 670	5 670			
Autres actifs financiers courants	283	283	208	75	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 650	3 650	1 094	2 556	
PASSIFS					
Passifs bancaires					
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	13 585	13 585	79	13 505	1
Instruments dérivés de couverture	2 183	2 183		2 183	
Dettes envers les banques et les établissements de crédit	33 576	33 290		33 249	41
Dettes envers la clientèle	224 995	224 525		223 092	1 434
Dettes représentées par un titre	34 314	35 694	14 463	17 237	3 993
Dettes subordonnées	9 450	8 893	2 521	6 371	
Passifs non bancaires					
Emprunts obligataires et dettes financières	11 945	11 127		11 127	
Dettes fournisseurs et autres dettes	10 140	10 140			

(a) Y compris juste valeur des éléments comptabilisés au coût amorti.

(b) Pour les éléments comptabilisés en juste valeur.

Justes valeurs de niveau 3 : rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture (vision contributive bancaire)

(en millions d'euros)	Actifs à la juste valeur par résultat	Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	Total
Ouverture	21 397	2 370	23 768
Gains et pertes enregistrés en résultat	508		508
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres		14	14
Achats	2 647	284	2 932
Ventes	(1 079)	(52)	(1 131)
Émissions			
Remboursements	(1 242)	(41)	(1 283)
Transferts vers ou hors niveau 3	113	(675)	(562)
Variation de périmètre	136		136
Autres mouvements	(1 239)	(32)	(1 271)
CLÔTURE	21 242	1 869	23 111

Justes valeurs de niveau 3 : profits et pertes de la période comptabilisés en résultat

Néant.

38.2 Méthodes de calcul de la juste valeur des instruments financiers et des immeubles de placement

Instruments financiers hors activités bancaires

La juste valeur de la dette obligataire et des swaps associés est déterminée au moyen d'un modèle de calcul reposant sur des données observables, correspondant au niveau 2 de la hiérarchie des justes valeurs définie par IFRS 7. Ce modèle de calcul est détaillé ci-dessous.

Chaque produit financier est appréhendé comme une série de flux futurs déterminés ou non à la date de calcul. Le calcul des justes valeurs repose sur l'actualisation de ces flux futurs de trésorerie. Les facteurs d'actualisation sont déduits à partir d'une courbe zéro coupon. En ce qui concerne le calcul de la juste valeur de la dette obligataire, le *spread* de crédit de La Poste est ajouté à la courbe zéro coupon. Le *spread* de crédit implicite de La Poste est déterminé à partir des fourchettes de prix proposées par différents contributeurs du marché (*brokers*).

Dans le cas de flux dépendant d'un taux variable encore indéterminé à la date de calcul, une estimation des taux futurs est réalisée en prenant en compte la structure à terme des taux d'intérêt.

En ce qui concerne les produits financiers comprenant des flux dans différentes devises, les flux sont actualisés par devise selon des facteurs d'actualisation propres à chaque devise. Les valeurs de marché en devises obtenues sont ensuite converties en euros au cours de change BCE du jour de calcul.

Les produits optionnels sont déterminés en prenant en compte la volatilité implicite des marchés au regard des dates d'exercice des options.

En ce qui concerne les actifs et passifs financiers courants, leur juste valeur est assimilable à leur valeur au bilan, compte tenu de l'échéance court terme de ces instruments.

La juste valeur des titres obligataires et des parts d'OPCVM est déterminée en utilisant des prix cotés.

Instruments financiers et immeubles de placement des activités bancaires

Pour les instruments financiers qui ne sont pas évalués à la juste valeur au bilan, les calculs de juste valeur sont communiqués à titre d'information.

Juste valeur des crédits

Le périmètre retenu est l'ensemble des crédits tirés et inscrits au bilan. Les crédits accordés mais non encore tirés ne sont pas pris en compte : l'hypothèse retenue étant que, comme leur taux vient d'être fixé, leur valeur ne doit pas s'éloigner du nominal autorisé.

Les principales hypothèses sous-jacentes à la détermination de la juste valeur sont les suivantes pour les types de crédits commercialisés par La Banque Postale :

- la juste valeur des découverts sur comptes à vue est présumée correspondre à l'encours comptable en raison de leur faible duration (obligation pour le client de redevenir créateur en moins d'un mois) ;
- la juste valeur des crédits est déterminée sur la base de modèles internes consistant à actualiser les flux futurs recouvrables de capital et d'intérêts sur la durée restant à courir. Le taux d'actualisation est déterminé de telle sorte que la composante « taux d'intérêt » est réévaluée à partir du taux de cessions internes et d'un *spread* de marché, tandis que la marge de crédit n'est pas réévaluée, étant figée à l'origine. Les options de remboursement anticipé sont prises en compte sous forme d'un ajustement du profil d'amortissement des prêts (conforme à l'écoulement en taux des éléments macro-couverts).

Juste valeur des dépôts

Les principales hypothèses sous-jacentes au calcul sont les suivantes :

- pour les dépôts dont le taux de rémunération est administré, les Livrets B, Livrets Jeune, les Plans d'épargne populaire et les comptes à terme, la juste valeur est présumée correspondre à la valeur comptable de l'encours ;
- la juste valeur des dépôts à vue est présumée correspondre à la valeur comptable de l'encours nette de la valeur pied de coupon des swaps en couverture des dépôts à vue (via le « *carve out* »).

Juste valeur des instruments de dette détenus ou émis

La juste valeur des instruments financiers cotés correspond au cours de cotation à la clôture. La juste valeur des instruments financiers non cotés et comptabilisés au coût amorti est

déterminée sur la base de modèles internes et représente une estimation de la valeur de marché de ces instruments. Cette valeur est susceptible de fluctuer en fonction de la variation des paramètres utilisés et ne reflète pas nécessairement la valeur de réalisation de ces instruments financiers.

Juste valeur des immeubles de placement

La juste valeur des immeubles de placement correspond à la valeur de réalisation des immeubles et des parts de sociétés immobilières non cotées. Elle est déterminée sur la base d'une expertise quinquennale effectuée par un expert accepté par l'autorité de régulation. Entre deux expertises, la valeur fait l'objet d'une estimation annuelle certifiée par un expert.

38.3 Impact des instruments financiers sur le résultat et les capitaux propres

Activités non bancaires

Les impacts sur le résultat des instruments financiers du groupe hors activités bancaires sont détaillés en note 14 « Résultat financier ».

Activités bancaires

Le tableau ci-après détaille les impacts sur le résultat et les capitaux propres des instruments financiers des activités bancaires.

(en millions d'euros)	Produits/ (charges) d'intérêts	Variations de juste valeur		Décompta- bilisation et dividendes	Gain/(perte) net
		Juste valeur en résultat	Juste valeur en capitaux propres		
2024					
Actifs et passifs évalués au coût amorti	1 182				1 182
Actifs évalués à la juste valeur par OCI	4 273		398	(685)	3 986
Instruments financiers à la juste valeur par résultat		9 462	11	1 262	10 735
Opérations de couverture	(319)	17	(51)		(353)
TOTAL	5 136	9 479	358	577	15 550
2023					
Actifs et passifs évalués au coût amorti	867				867
Actifs évalués à la juste valeur par OCI	4 705		13 012	(2 543)	15 174
Instruments financiers à la juste valeur par résultat		8 797	(1)	1 196	9 992
Opérations de couverture	(43)	(1)	(44)		(88)
TOTAL	5 529	8 796	12 967	(1 347)	25 945

38.4 Instruments financiers de couverture

Activités non bancaires

Cf. note 29.

Activités bancaires

Cf. note 32.

38.5 Compensation des instruments financiers

Les tableaux ci-dessous présentent les actifs financiers et passifs financiers qui ont fait l'objet d'une compensation dans le bilan consolidé du groupe ainsi que les montants qui seraient compensables en application de conventions cadres de compensation et d'accords similaires mais qui ne sont pas éligibles à la compensation dans les comptes consolidés.

Un actif financier et un passif financier faisant l'objet d'une convention cadre de compensation ou d'un accord similaire représentant un droit exécutoire de compenser des titres contre

des espèces à une même échéance qui s'exerce sous certaines conditions mais ne satisfait pas aux critères de compensation, sont présentés en valeur nette lorsqu'ils sont réalisés avec la même entité juridique.

Les positions nettes qui résultent de ces différentes compensations n'ont pas pour objet de mesurer l'exposition du Groupe au risque de contrepartie sur ces instruments financiers.

Instruments dérivés des activités industrielles et commerciales

(en millions d'euros)	Montants bruts	Montants compensés au bilan	Montants nets au bilan	Montants non compensés au bilan	Montants nets
2024	A	B	C=A-B	Instruments dérivés D	Cash collatéral E F=C-D-E
Instruments financiers dérivés actifs	8		8	8	
Instruments financiers dérivés passifs	26		26	8	17
2023	A	B	C=A-B	Instruments dérivés D	Cash collatéral E F=C-D-E
Instruments financiers dérivés actifs	8		8	4	3
Instruments financiers dérivés passifs	12		12	4	8
					(0)

La Poste a mis en place avec l'ensemble de ses contreparties de marché des conventions cadres afin de réduire son exposition en cas de défaillance de ses contreparties de marché. Ces accords se traduisent par le versement à la contrepartie gagnante par la contrepartie perdante d'un dépôt de garantie sous forme de numéraire équivalent à la position nette des dérivés. La fréquence

des appels de marge est hebdomadaire ou quotidienne selon les contreparties. Ces accords ne respectent pas les critères de la norme IAS 32 pour permettre la compensation des dérivés actifs et passifs au bilan. Ils entrent cependant dans le champ d'application des informations à fournir sur la compensation au titre de la norme IFRS 7.

Instruments financiers des activités bancaires

	Valeur comptable brute	Valeur brute des instruments compensés	Instruments financiers présentés en net	Montants non compensés au bilan	Instruments reçus/donnés en garantie	Valeur nette
2024 (en millions d'euros)	A	B	C=A-B	Instruments financiers D	Cash collatéral D E	F=C-D-E
ACTIFS						
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	205 038	670	204 368	5 534	810	198 024
Dont opération de pension	8 454	670	7 784			7 784
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	6 492		6 492	5 534	810	149
Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle	205 266	634	204 632	6 908	12	195 236
Dont prises en pension	13 052	634	12 418	6 908	12	3 022
Comptes de régularisation et autres actifs	9 225		9 225	13		9 212
Dont dépôts de garantie donnés	16		16	13		2
Autres actifs non compensés	322 490		322 490			322 490
TOTAL ACTIF	742 019	1 305	740 714	12 456	822	724 961
PASSIFS						
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	20 187	670	19 517	5 534	249	13 734
Dont opération de pension	10 165	670	9 495			9 495
Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)	7 270		7 270	5 534	249	1 487
Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle	257 249	634	256 614	6 908	594	225 536
Dont mises en pension	47 922	634	47 288	6 908	594	16 210
Autres dettes non compensées	437 634		437 634			437 634
TOTAL PASSIF	715 069	1 305	713 765	12 442	843	676 903

	Valeur comptable brute	Valeur brute des instruments compensés	Instruments financiers présentés en net	Montants non compensés au bilan		Instruments reçus/ donnés en garantie	Valeur nette
2023 (en millions d'euros)	A	B	C=A-B	Instruments financiers D	Cash collatéral D	E	F=C-D-E
ACTIFS							
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	218 766		218 766	4 483	1 320		212 964
<i>Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)</i>	5 915		5 915	4 483	1 320		113
Prêts et créances sur établissements de crédit et sur la clientèle	198 748	1 836	196 912	262	3	645	196 003
<i>Dont prises en pension</i>	5 767	1 836	3 931	262	3	645	3 022
Comptes de régularisation et autres actifs	8 903		8 903	11			8 891
<i>Dont dépôts de garantie donnés</i>	22		22	11			11
Autres actifs non compensés	313 564		313 564				313 564
TOTAL ACTIF	739 981	1 836	738 145	4 756	1 323	645	731 422
PASSIFS							
Instruments financiers en valeur de marché par résultat	15 769		15 769	4 466	836		10 467
<i>Dont dérivés (incluant les dérivés de couverture)</i>	6 224		6 224	4 466	836		923
Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle	260 406	1 836	258 571	262	375	20 449	237 485
<i>Dont mises en pension</i>	42 343	1 836	40 507	262	375	20 449	19 422
Autres dettes non compensées	434 918		434 918				434 918
TOTAL PASSIF	711 093	1 836	709 257	4 728	1 211	20 449	682 870

NOTE 39 Engagements hors-bilan et passifs éventuels

39.1 Engagements des activités bancaires

La valeur contractuelle des engagements donnés et reçus dans le cadre des activités de La Banque Postale est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Engagements de financement, de garantie et sur titres donnés		
Engagements de financement		
en faveur d'établissements de crédit	4 079	1 047
en faveur de la clientèle	22 280	23 206
Engagements de garantie		
en faveur d'établissements de crédit	623	804
en faveur de la clientèle ^(a)	792	1 073
Engagements sur titres à livrer	31 289	13 056
Engagements de financement, de garantie et sur titres reçus		
Engagements de financement		
reçus d'établissements de crédit ^(b)	22 542	10 219
reçus de la clientèle	13 067	6 120
Engagements de garantie		
reçus d'établissements de crédit	41 137	40 671
reçus de la clientèle	7 333	7 191
Engagements sur titres à recevoir	3 553	70
Autres engagements donnés ^{(b)(c)}	52 144	51 457
Autres engagements reçus ^(d)	22 125	22 644

(a) Comprend les garanties de capital et de performance accordées aux détenteurs de parts d'OPCVM gérés par les entités du groupe.

Comprend également les EPI liées au FRU s'élevant à 89 millions d'euros au 31 décembre 2024 (89 millions d'euros au 31 décembre 2023).

(b) Dont engagements donnés (4 064 millions d'euros) et reçus (3 452 millions d'euros) dans le cadre du dispositif de gestion des garanties « 3 G » avec la Banque de France qui permet aux banques de gérer de manière unifiée l'ensemble du collatéral relatif à leurs opérations de refinancement auprès de celle-ci.

(c) Comprend, en 2024, 26 560 millions d'euros (26 277 millions d'euros en 2023) au titre du nantissement de crédits immobiliers qui viennent en couverture des émissions obligataires réalisés par la société de financement à l'habitat du groupe (La Banque Postale Home Loan SFH).

(d) Comprend essentiellement les nantissements de titres réalisés au bénéfice de groupe CNP Assurances dans le cadre des contrats de réassurance acceptés.

Engagements relatifs au Crédit Logement

La Banque Postale s'est engagée à maintenir les fonds propres de base du Crédit Logement à hauteur de sa quote-part au sein du capital de cette société, soit 6%, afin que cette dernière respecte le ratio de solvabilité.

La Banque Postale s'est engagée à reconstituer, le cas échéant, le fonds mutuel de garantie du Crédit Logement qui garantit la défaillance des emprunteurs sur les prêts cautionnés par ce

dernier. Le montant de cet engagement correspondant à la quote-part des encours distribués par La Banque Postale, s'élevait au 31 décembre 2024 à 131 millions d'euros (contre 139 millions d'euros au 31 décembre 2023).

Par ailleurs, les engagements de garantie reçus d'établissements de crédit sont principalement constitués de cautions reçues de Crédit Logement.

39.2 Autres engagements donnés

Cautions, avals et garanties

Le montant total des avals, cautions et autres garanties donnés s'élève à 36 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Actions de mécénat

La Poste s'est engagée à financer diverses actions de mécénat pour un montant total de 11 millions d'euros au 31 décembre 2024.

39.3 Autres engagements reçus

Cautions, avals et garanties

Le montant total des avals, cautions et garanties reçus s'élève au 31 décembre 2024 à 78 millions d'euros, dont 69 millions d'euros pour La Poste.

Lignes de crédit

Le 18 octobre 2024, La Poste a mis en place une ligne de crédit syndiqué pour un montant de 1,5 milliard d'euros sur 5 ans (renouvelable deux fois pour 1 an). Cette opération a été mise en place auprès de douze banques constituant un pool bancaire et vient en remplacement de l'ancienne ligne s'élevant à 1 milliard d'euros et qui arrivait à échéance en mars 2025 (cf. note 34.2).

Promesses de vente d'immeubles

Le groupe La Poste a signé des promesses de vente d'immeubles pour des opérations devant se dénouer en 2025 et au-delà. Le montant total des engagements reçus à ce titre s'élève au 31 décembre 2024 à 21 millions d'euros.

Engagements reçus lors d'opérations d'acquisition d'entreprises

Dans le cadre des différentes acquisitions de participations, le groupe reçoit des vendeurs différents engagements légaux ou négociés au titre desquels le groupe peut prétendre dans certaines conditions à des indemnités de préjudices éventuels.

Parmi ces engagements reçus figurent notamment des clauses de non-concurrence reçues des vendeurs dans le cadre de rachat de franchise Seur en Espagne et au Portugal et diverses garanties de passifs.

Il existe par ailleurs d'autres engagements reçus dont les montants ne peuvent être évalués avec précision dans la mesure où ils dépendent de seuils de déclenchement ou de maximum.

39.4 Passifs éventuels

Le groupe n'a pas connaissance de risques significatifs qui ne feraient pas l'objet d'une provision dans les comptes consolidés.

NOTE 40 Entités structurées

Les entités structurées sont des entités qui ont été conçues de telle manière que les droits de vote ou droits similaires ne constituent pas le facteur déterminant pour établir qui contrôle l'entité ; c'est notamment le cas lorsque les activités pertinentes

sont dirigées au moyen d'accords contractuels. Les entités structurées ont généralement un objectif précis et bien défini ou des activités bien circonscrites.

40.1 Entités structurées consolidées

Les entités structurées consolidées incluent :

- des organismes de placements collectifs (OPC, FCP) dont la gestion est assurée par les filiales du groupe dans le cadre de ses activités bancaires ou pour lequel le groupe est amené à investir pour le compte des assurés souscrivant auprès des entités du groupe ainsi que pour son compte propre ;

- des Fonds Communs de Titrisations (FCT) dont les parts sont émises par des entités structurées ayant pour vocation de diversifier les risques de crédit sous-jacents et qui peuvent être divisées en tranche.

40.2 Entités structurées non consolidées

Les informations présentées ci-après concernent les entités structurées par le groupe et qui ne sont pas contrôlées par ce dernier. Ces informations ont été regroupées par entités exerçant des activités similaires : la titrisation, les fonds de placement et autres.

Titrisation

Les opérations de titrisation regroupent les fonds communs de titrisation (FCT) et structures équivalentes qui émettent des instruments financiers pouvant être souscrits par des investisseurs, portent des risques de crédit inhérents et qui peuvent être divisés en tranche. La titrisation est une technique financière par laquelle des créances traditionnellement illiquides et

gardées par leurs détenteurs jusqu'à l'échéance sont transformées en titres négociables et liquides. Le but de cette opération est de :

- permettre la transformation d'un portefeuille illiquide en titres liquides ;
- favoriser la levée des fonds à des conditions avantageuses : outil de refinancement ;
- améliorer la gestion des risques : mécanisme de transfert de risques vers l'investisseur ;
- transférer le risque de crédit et ses composantes (risque de taux, de liquidité...) et donc de réduire les contraintes sur les fonds propres ;
- faciliter la structuration du bilan (instrument de gestion du bilan).

Fonds de placement

Cette activité consiste à répondre à la demande des investisseurs dans le cadre :

- de la gestion de fonds. Cette activité fait appel à des entités structurées comme les organismes de placements collectifs ou des fonds immobiliers et autres structures équivalentes ;
- du placement des primes d'assurance reçues des clients des sociétés d'assurance conformément aux dispositions réglementaires prévues par le Code des assurances. Les placements des sociétés d'assurance permettent de garantir les engagements pris vis-à-vis des assurés tout au long de la vie des contrats d'assurance. Leur valeur et leur rendement sont corrélés à ces engagements.

Autres

Il s'agit d'un ensemble regroupant le reste des activités.

Intérêts dans les entités structurées non consolidées

Les intérêts du groupe dans une entité structurée non consolidée concernent les liens contractuels ou non qui l'exposent à un risque de rendements variables associés à la performance de cette entité structurée. Les intérêts peuvent être attestés notamment par la détention d'instruments de capitaux propres ou de titres de créances mais également par un financement, un crédit de trésorerie, un rehaussement de crédit, l'octroi de garanties ou de dérivés structurés.

Le tableau ci-dessous fournit une information en regroupant par activité, de façon cumulée, l'exhaustivité des entités dans lesquelles le groupe a un intérêt sans restriction particulière :

(en millions d'euros)	Titrisation	Fonds de placement	Autres
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	8 814	99 292	68
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	1 945	43	3
Actifs financiers au coût amorti		82	3 753
Total des actifs reconnus vis-à-vis des entités structurées non consolidées	10 759	99 417	3 823
Passifs financiers à la juste valeur par résultat			(152)
Total des passifs reconnus vis-à-vis des entités structurées non consolidées			(152)
Engagements de financement donnés			4 091
Exposition maximale au risque de perte	10 759	99 417	7 914
EXPOSITION NETTE AU RISQUE DE PERTE	10 759	99 417	7 914

L'exposition maximale au risque de perte correspond au montant des intérêts enregistrés à l'actif du bilan et des engagements donnés minoré des provisions pour risques et charges enregistrées au passif, minoré des garanties reçues.

L'exposition maximale au risque de perte est le plus souvent limitée aux parts détenues dans les fonds, à l'exception des fonds dans lesquels La Banque Postale accorde une garantie de capital et de performance.

Informations sur les entités structurées non consolidées sponsorisées par le groupe

Sont définis comme entités structurées non consolidées sponsorisées les fonds qui sont structurés par une société de gestion contrôlée par le groupe, notamment les fonds gérés par la filiale La Banque Postale Asset Management.

Une entité structurée est réputée sponsorisée par le groupe dès lors que sa dénomination intègre le nom du groupe ou d'une de ses filiales.

Les revenus tirés par le groupe sur ces entités s'élèvent à 0,5 million d'euros au 31 décembre 2024 et sont principalement composés de commissions non récurrentes.

NOTE 41 Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés

41.1 Passage du résultat net à la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts

(en millions d'euros)	Note	2024	2023
Résultat net de l'ensemble pour les activités industrielles et commerciales		150	(490)
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence		158	158
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur (hors activités bancaires)		(18)	(8)
Plus ou moins-values de cession (yc dilution)		(531)	3
Variations nettes des provisions		(362)	(518)
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	41.2	1 913	1 926
Autres produits et charges sans incidence de trésorerie		7	(57)
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt pour les activités Industrielles et commerciales		1 317	1 015
Coût de l'endettement financier net ^(a)		244	215
Charge d'impôt (yc impôts différés)		(217)	(285)
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT POUR LES ACTIVITÉS INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES		1 344	945
Contribution des activités bancaires et d'assurance (cf. EBE, note 41.10)		3 246	3 092
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT		4 591	4 037

(a) Hors variation des gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur.

41.2 Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

(en millions d'euros)	2024	2023
Dotations et reprises aux amortissements du résultat d'exploitation	1 894	1 914
Dotations et reprises aux amortissements du résultat financier	(28)	(1)
Dépréciations d'écart d'acquisition	48	13
TOTAL	1 913	1 926

41.3 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2024	2023
Variations des stocks et encours	7	(8)
Variations des créances d'exploitation	538	(137)
Variations des dettes d'exploitation et autres actifs/passifs d'exploitation	(1 039)	277
TOTAL	(494)	132

41.4 Variation du solde des emplois et ressources bancaires

(en millions d'euros)	2024	2023
Variations des actifs financiers à la juste valeur par résultat	(472)	(11 884)
Variations des instruments dérivés de couverture	172	479
Variation des actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	(11 303)	7 716
Variations des titres au coût amorti	(3 169)	(5 906)
Variations des prêts et créances sur les établissements de crédit au coût amorti	(4 811)	(0)
Variations des prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	(2 956)	110
Variation des écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	(303)	540
Variation des contrats d'assurance émis – actif	64	(61)
Variation des contrats de réassurance détenus – actif	2 318	(698)
Variations des autres actifs financiers et comptes de régularisation	(694)	1 127
Variation des immeubles de placement	46	61
Variation des passifs financiers à la juste valeur par résultat	4 068	1 322
Variations des instruments dérivés de couverture	(213)	(206)
Variations des dettes envers les établissements de crédit et assimilés	(2 000)	(10 732)
Variations des dettes envers la clientèle	582	9 227
Variations des dettes représentées par un titre	(1 479)	5 262
Variations des écarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	171	(625)
Variations des contrats d'assurance émis et de réassurance détenus – passif	8 303	3 917
Variations des autres passifs financiers et comptes de régularisation	(838)	746
TOTAL	(12 516)	397

41.5 Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

(en millions d'euros)	2024	2023
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(675)	(783)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(874)	(1 216)
Acquisitions d'immeubles de placements		
Variations des fournisseurs d'immobilisations	(108)	54
TOTAL	(1 658)	(1 946)

41.6 Encaissements provenant de nouveaux emprunts

(en millions d'euros)	2024	2023
Emprunts obligataires		1 850
Billets de trésorerie	600	775
Autres emprunts et dettes assimilées	552	534
TOTAL	1 152	3 159

41.7 Remboursements des emprunts et des titres subordonnés perpétuels

(en millions d'euros)	2024	2023
Emprunts obligataires	(1 000)	(420)
Emprunts auprès des établissements de crédit	(7)	(10)
Bons La Poste	(0)	(1)
Billets de trésorerie	(600)	(725)
Autres emprunts et dettes assimilées	(48)	(1 288)
TOTAL REMBOURSEMENTS DES EMPRUNTS	(1 655)	(2 444)
TOTAL REMBOURSEMENTS DES TITRES SUBORDONNÉS PERPÉTUELS	(494)	

41.8 Autres flux liés aux opérations de financement

(en millions d'euros)	2024	2023
Encaissement de dépôts et cautionnements reçus	32	11
Remboursement de dépôts et cautionnements reçus	(40)	(36)
Autres	(5)	(24)
TOTAL	(13)	(49)

41.9 Variation de trésorerie des activités bancaires

(en millions d'euros)	Note	2024	2023
Caisse, Banque centrale à l'ouverture (actif)		40 577	39 355
Prêts et créances à vue sur les établissements de crédit (actif)		2 150	1 898
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)		(1 308)	(1 326)
Ouverture		41 420	39 927
Caisse, Banque centrale à la clôture (actif)	25.2	27 812	40 577
Prêts et créances à vue sur les établissements de crédit (actif)	23.5	1 950	2 150
Emprunts à vue auprès des établissements de crédit (passif)	32.3	(797)	(1 308)
Clôture		28 965	41 420
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS BANCAIRES AU BILAN		(12 455)	1 493
Dont incidence des variations de périmètre		374	30
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS BANCAIRES AU BILAN HORS INCIDENCE DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE		(12 828)	1 463

41.10 Passage du résultat d'exploitation courant à l'Excédent brut d'Exploitation

		2024			2023		
		Groupe	Activités industrielles et commerciales	Activités bancaires et assurance	Groupe	Activités industrielles et commerciales	Activités bancaires et assurance
Résultat d'exploitation^(a)		2 950	366	2 584	1 680	(364)	2 044
Dont mouvements non cash à neutraliser :							
Quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint ^(a)		39	6	33	35	11	24
Amortissements d'immobilisations et mouvements de provisions du Produit Net Bancaire		(56)	0	(56)	(148)		(148)
Reprises et dotations de provisions relatives aux avantages du personnel	Note 10	358	371	(13)	622	628	(6)
Amortissements et provisions ^(a)		(2 723)	(1 982)	(742)	(2 904)	(2 033)	(872)
Résultat avant impôt des cessions d'actifs ^(a)		523	553	(31)	(50)	(4)	(46)
Badwill CNP Assurances Protection Sociale	Note 1.3	146	0	146			
Divers		3	3	0	57	57	(0)
Excédent Brut d'Exploitation	TFT	4 661	1 415	3 246	4 069	977	3 092
Réintégration des variations des provisions sur actifs circulants et créances irrécouvrables (hors Banque) ^(b)		(73)	(73)		(49)	(49)	
Produits et charges financiers divers		3	3	0	17	17	0
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net d'impôt	TFT	4 591	1 345	3 246	4 037	945	3 092

(a) Voir le Compte de résultat consolidé. La quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint n'inclut pas le résultat de la société Holding d'Infrastructures Gazières positionné dans le PNB (cf. note 20).

(b) La variation des dépréciations des actifs circulants et les créances irrécouvrables sont des mouvements non cash exclus du calcul de l'excédent brut d'exploitation. Conformément à la recommandation de l'ANC sur les états financiers des entreprises industrielles et commerciales, ces mouvements sont neutralisés sur la ligne « Variation du besoin en fonds de roulement » d'où leur réintégration après l'EBE pour le calcul de la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt. Ce retraitement n'est pas réalisé pour les activités bancaires.

NOTE 42 Honoraires des commissaires aux comptes

En application du décret n° 2008-1487 du 30 décembre 2008, les honoraires de commissaires aux comptes comptabilisés au compte de résultat de l'exercice par La Poste et les sociétés du périmètre de consolidation sont présentés ci-dessous.

2024 (en millions d'euros HT)	KPMG	%	FORVIS MAZARS	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
• société-mère	0,7	5%	0,7	6%
• filiales intégrées globalement	9,9	69%	8,5	70%
	10,6	74%	9,2	76%
Services autres que la certification des comptes				
• société-mère	0,1	1%	0,3	2%
• filiales intégrées globalement	3,2	22%	2,3	19%
	3,3	23%	2,6	21%
Honoraires de durabilité	0,4	3%	0,4	3%
TOTAL	14,3	100%	12,2	100%

2023 (en millions d'euros HT)	KPMG	%	FORVIS MAZARS	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
• société-mère	0,6	5%	0,6	6%
• filiales intégrées globalement	9,1	71%	6,9	67%
	9,7	76%	7,5	73%
Services autres que la certification des comptes				
• société-mère	0,2	2%	0,3	3%
• filiales intégrées globalement	2,9	23%	2,6	25%
	3,1	24%	2,9	27%
TOTAL	12,8	100%	10,4	100%

Les services fournis par Forvis Mazars sont de nature suivante : attestations et procédures convenues, lettres de confort en lien avec la mise à jour des programmes EMTN ou dans le cadre d'émissions obligataires, revues de procédures de contrôle interne, consultations comptables, revues relatives à des données ou des indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux.

Les services fournis par KPMG sont de nature suivante : attestations et procédures convenues, lettres de confort en lien avec la mise à jour des programmes EMTN ou dans le cadre d'émissions obligataires, formations, revues de procédures de contrôle interne et de systèmes d'information, consultations comptables et fiscales, revues relatives à des données ou des indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux.

NOTE 43 Transactions avec les parties liées

43.1 Relations avec l'État et les entreprises du secteur public

Relations avec l'État

Depuis la loi du 10 février 2010, confirmant les dispositions de la loi de juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, La Poste est une société anonyme placée sous la tutelle du ministre de l'Économie et des Finances, et soumise au contrôle économique et financier de l'État, et aux procédures de contrôle de la Cour des comptes et du Parlement.

Les engagements de La Poste et de l'État ont été redéfinis par le « Contrat d'entreprise 2013-2017 » approuvé par le Conseil d'administration du groupe du 22 avril 2013 et signé par l'ensemble des parties prenantes le 1^{er} juillet 2013.

Ce contrat pose les principes suivants :

- le maintien d'un large périmètre de missions de service public dévolues à La Poste : service universel postal, transport et distribution de la presse, accessibilité bancaire et aménagement du territoire avec pour ces trois dernières le maintien du principe d'une compensation des coûts ;
- une trajectoire de qualité de service encore renforcée ;
- des missions adaptées aux attentes des usagers et à l'évolution des technologies ;
- la mise en place d'engagements citoyens en faveur du développement des territoires et des entreprises, des plus démunis, du développement de la société numérique et dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Un nouveau contrat d'entreprise entre La Poste et l'État, pour la période 2018-2022, a été approuvé par le conseil d'administration du groupe le 19 décembre 2017 et signé le 16 janvier 2018. Ce contrat s'inscrit dans la continuité du contrat précédent, et vise à pérenniser et moderniser l'exercice des quatre missions de service public de La Poste. Ces missions bénéficient du soutien de l'État, en contrepartie du respect par La Poste d'indicateurs de qualité ambitieux.

Par ailleurs, ce contrat développe la démarche des engagements citoyens en faveur du développement de la société numérique, des services de proximité, et du développement durable et responsable.

Un avenant à ce contrat d'entreprise entre La Poste et l'État a été signé le 18 mai 2022. Il intègre les évolutions annoncées par le gouvernement relatives à son soutien aux missions de service universel postal et d'aménagement du territoire ainsi qu'à la réforme du service public de transport et de distribution de la presse.

Le contrat d'entreprise entre La Poste et l'État, portant sur la période 2023-2027 et s'inscrivant dans la continuité du précédent, a été signé en juin 2023.

La loi de régulation postale du 20 mai 2005 a confié à l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) le pouvoir d'encadrer, sur une base pluriannuelle, les tarifs des prestations du service universel du courrier, après examen des propositions de La Poste. Cette loi confirme et précise par ailleurs la mission d'aménagement du territoire confiée à La Poste.

En ce qui concerne les activités bancaires du groupe, les taux de commissionnement sur les produits d'épargne réglementée (Livret A, Livret Développement Durable et LEP) sont fixés par l'État. L'évolution de ces taux a un effet direct sur le produit net bancaire de La Banque Postale.

Relations avec les entreprises du secteur public

Le groupe La Poste réalise des transactions courantes, aux conditions de marché, avec des entreprises du secteur public.

43.2 Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation

Les transactions réalisées entre les sociétés du groupe consolidées par intégration globale sont éliminées en consolidation, et ne sont donc pas présentées dans cette note.

Les transactions avec les sociétés consolidées par le groupe CDC concernent essentiellement les opérations réalisées par La Banque Postale avec les fonds d'épargne gérés par la Caisse des Dépôts, au titre de la centralisation des fonds Livrets A et Livrets de Développement Durable, et sont résumées dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Produits	2 253	2 312
Charges	(9)	(7)
Créances	67 847	69 365
Dettes	502	511

Les transactions avec les autres entreprises associées, ainsi qu'avec les coentreprises, ne sont pas significatives.

43.3 Rémunération des organes d'administration et de direction

La rémunération des principaux dirigeants du groupe La Poste s'est élevée en cumulé à 6,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 (6,1 millions d'euros en 2023). Les dirigeants ne bénéficient d'aucun avantage postérieur à l'emploi spécifique.

Les principaux dirigeants du groupe sont notamment les membres du Comité exécutif, ainsi que les membres du Conseil

d'administration (dont la rémunération est constituée de jetons de présence, pour l'essentiel reversés à l'État ou à la Caisse des Dépôts, et des salaires des représentants des salariés). Les jetons de présence versés en 2024 s'élèvent à 0,2 million d'euros (0,2 million d'euros en 2023).

NOTE 44 Événements postérieurs à la clôture

La Poste a réalisé le 10 janvier 2025 une émission publique d'obligations super subordonnées à durée indéterminée remboursables au gré de la Société à partir du second semestre de la 6^e année pour un montant de 750 millions d'euros. Conformément à la norme IAS 32, ces titres seront enregistrés dans les capitaux propres part du groupe.

Par ailleurs, un remboursement de 404 millions d'euros est intervenu courant janvier 2025 portant sur les obligations super subordonnées à durée indéterminée émises en 2018 (souche d'un montant de 750 millions d'euros), classées au 31 décembre 2024 dans les capitaux propres part du groupe.

NOTE 45 Périmètre de consolidation

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2023	2024	2023	2024	2023	2024
SOCIÉTÉ CONSOLIDANTE							
LA POSTE							
9 rue du Colonel-Pierre-Avia 75757 PARIS CEDEX 15							
SECTEUR SERVICES-COURRIER-COLIS							
Adimmo	France	52,54	64,15	99,90	99,90	IG	IG
Advanced Ideas	Roumanie	60,00	60,00	60,00	60,00	IG	IG
Age d'or Expansion	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Asten Santé	France	52,60	64,21	52,60	64,21	IG	IG
Asten Santé à domicile	France	52,60	64,21	100,00	100,00	IG	IG
Axeo Developpement	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Axeo Partenariats Pro Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Axeo Pro Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Axeo Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Budget Box	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Cassiop	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Coordination Axeo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Creat Direct	Roumanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CyberCité	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Diadom (formerly Diadom SAS)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte BPO IS	France	65,00	65,00	65,00	65,00	IG	IG
Economie d'énergie	France	98,82	100,00	100,00	100,00	IG	IG
EDENEXT	France	98,82	100,00	98,82	100,00	IG	IG
Edgewhere	France		83,20		83,20		IG
E-SY Com	France	91,10	100,00	91,10	100,00	IG	IG
Fluow	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
Geobuzon	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Geoptis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Go Logistic	Portugal	90,00	90,00	90,00	90,00	IG	IG
Happytal	France	93,00	93,00	93,00	93,00	IG	IG
Help Confort	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Help Confort ST Nazaire	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
IM Santé	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Inbox Marketing	Roumanie	99,97	99,97	99,97	99,97	IG	IG
Innovagency	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Interactions Marketing	Roumanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Isoskèle	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Isoskèle Factory	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Conciergerie (ex LPC)	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
La Poste E-éducation	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

La société Docaposte BPO IS a fait l'objet d'un transfert depuis le Secteur Grand Public et Numérique vers le Secteur Services-Courrier-Colis.

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2023	2024	2023	2024	2023	2024
SECTEUR SERVICES-COURRIER-COLIS							
La Poste Nouveaux Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Santé	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Santé et Autonomie	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LineUP7	France		75,00		75,00		IG
LP10	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LPS Réseaux	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Matching	France	83,76	83,76	83,76	83,76	IG	IG
Mediaposte (ex-Mediaposte SAS)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediaposte Distribuição Postal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediaposte Espagne	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediaposte Hit Mail	Roumanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediaposte Hit Mail Bulgaria	Bulgarie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediaposte Holding	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Mediaposte Martech	Roumanie	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
Mediaposte SGPS	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Metrica	Bulgarie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
MN Santé	France	53,33	100,00	53,33	100,00	IG	IG
Neolog	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Nouvelle Attitude	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Ofertia Colombia	Colombie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Ofertia Mexico	Mexique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
OnlySo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Organisme Formation Services	France	100,00		100,00		IG	
Recygo	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
SCI STP Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SMP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sogec Gestion	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sogec Informatique	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sogec Marketing	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sogefinad	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Somepost	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
STP (ex STP SA)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tikeasy	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
TimeOne – Group	France	100,00		100,00		IG	
TimeOne – LMT	France	100,00		100,00		IG	
TimeOne – Performance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viaposte Maintenance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viaposte SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Viaposte transport Management	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Vouchers Depot	Roumanie	75,00	75,00	75,00	75,00	IG	IG
White Image Group	Roumanie		75,00		75,00		IG
White Image Loyalty	Roumanie		75,00		75,00		IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2023	2024	2023	2024	2023	2024
SECTEUR GEOPOST							
Geopost SA	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
360° Services SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
A52 Warehouse Inc.	Canada	32,31	32,31	50,00	50,00	IG	IG
ACP Global Forwarding	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Air 360	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Alas Courier, S.L.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Alolomer, S.L.U.	Espagne	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE
Alturing	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Andalupaq Express, S.L.	Espagne	100,00		100,00		IG	
Aramex PJSC	Émirats arabes unis	28,00	28,00	28,00	28,00	MEE	MEE
Armadillo Holding GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Austria GmbH	Autriche	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Benelux B.V.	Pays-Bas	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Digital Holding AG	Suisse		60,00		100,00		IG
Asendia Germany GmbH	Allemagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Global Returns (ex La Poste IMS)	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Holding AG	Suisse	60,00	60,00	60,00	60,00	IG	IG
Asendia Hong Kong Ltd	Hong Kong	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Italy S.p.A.	Italie	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Logistics Holding AG	Suisse		60,00		100,00		IG
Asendia Mgmt SAS	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Mgmt SAS, branch Bern	Suisse	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Nordic AB	Suède	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Oceania AU	Australie	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Oceania NZ	Nouvelle Zelande	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Press Edigroup SA	Suisse	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Singapore	Singapour	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia Spain S.L.	Espagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia UK Ltd	Grande-Bretagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Asendia USA	États-Unis	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Beijing Linehaul Express Co Ltd.	Chine	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Bio Cair Fowarding International Co LTD	Chine	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Asia Limited	Hong Kong	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Australia PTY Ltd	Australie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Belgium	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Customs Brokerage LLC	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair France SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Germany GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
BIOCAIR, Inc.	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair India Private Limited	Inde	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
BIOCAIR International Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair Singapore Pte Ltd	Singapour	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Biocair South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
BK Logistics Group B.V.	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
BK Pharma Logistics B.V.	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
BK Sneltransport B.V.	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2023	2024	2023	2024	2023	2024
Bloomsburys GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Boks SAS	France	24,48	24,68	24,68	24,68	MEE	MEE
Broad Reach Canada	Canada	60,00	40,80	100,00	100,00	IG	IG
Broad Reach Commerce Inc.	États-Unis	52,20	40,80	87,00	68,00	IG	IG
BTB Mailflight	Grande-Bretagne	60,00		100,00		IG	
BTB Mailflight Holding	Grande-Bretagne	60,00		100,00		IG	
C Chez Vous SAS	France	95,00	80,00	95,00	80,00	IG	IG
Caledonie express	France	60,00	60,00	60,00	60,00	MEE	MEE
Cargonet Software SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Central de Mensajeros Logística 2008, S.L.	Espagne	100,00		100,00		IG	
Chrono Diali	Maroc	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
Chronofresh SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Chronopost (Mauritius) Ltd	Île Maurice	75,00	75,00	75,00	75,00	IG	IG
Chronopost SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CI Algérie	Algérie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CI Burkina	Burkina Faso	40,00	40,00	40,00	40,00	MEE	MEE
CI Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	50,00	50,00	50,00	50,00	IG	IG
CI Maroc	Maroc	34,00	34,00	34,00	34,00	MEE	MEE
CitySprint (UK) Bidco Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CitySprint (UK) Group Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CitySprint (UK) Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CitySprint Courier Services Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Cool Runnings Transport B.V.	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Customs Clearance Ltd.	Grande-Bretagne	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
CXB Partner S.A.U.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DalcoSud, S.L.U.	Espagne	100,00		100,00		IG	
Delifresh IDF	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Direct Parcel Distribution CZ s.r.o.	Rép. tchèque	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Direct Parcel Distribution SK s.r.o.	Slovaquie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD (UK) Ltd	Grande-Bretagne	100,00		100,00		IG	
DPD Argentina S.A.	Argentine		35,00		35,00		MEE
DPD Austria	Autriche	25,57	25,57	25,57	25,57	MEE	MEE
DPD Bel FLLC	Biélorussie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Belgium	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Croatia d.o.o.	Croatie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Deutschland GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Eesti AS	Estonie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Eurasia LLC	Ouzbékistan	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD France SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD fresh BeLux BV	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Group International Services GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD HK Ltd.	Hong Kong	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
DPD Hungary Kft	Hongrie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Immobilien GmbH & Co. KG	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Immobilienverwaltung GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Ireland	Irlande	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Kazakhstan LLP	Kazakhstan	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2023	2024	2023	2024	2023	2024
DPD Laser	Afrique du Sud	75,00	75,00	75,00	75,00	IG	IG
DPD Latvija SIA	Lettonie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Lietuva UAB	Lituanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Local UK Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Luxembourg	Luxembourg	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Netherlands	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Polska	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Portugal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Romania S.A.	Roumanie	69,81	69,81	100,00	100,00	IG	IG
DPD RUS	Russie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Schweiz	Suisse	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Service GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPD Sichuan Ltd	Chine	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
DPD Slovenia	Slovénie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPDCN Linehaul Express Ltd	Chine	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
DPDgroup IT Solutions	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPDgroup IT Solutions Hungary Kft	Hongrie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DPDgroup UK Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DS Russia GmbH & Co. Asset KG	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DS Russia GP GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DS Russia Management GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
DTDC	Inde	42,52	42,52	42,52	42,52	MEE	MEE
Epicery SAS	France	87,47	91,34	87,47	91,34	IG	IG
ESW Parent, Inc. (ESPI)	États-Unis	60,00	60,00	60,00	100,00	IG	IG
ESW U.S. Direct E-Commerce Canada Corp	Canada	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
EVOL BORDEAUX	France	60,00		100,00		IG	
EVOL CLERMONT FERRAND	France	60,00		100,00		IG	
EVOL GRENOBLE	France	53,36		100,00		IG	
EVOL LILLE	France	60,00		100,00		IG	
EVOL LYON	France	60,00		100,00		IG	
EVOL MARSEILLE AIX TOULON	France	60,00		100,00		IG	
EVOL MONTPELLIER	France	60,00		100,00		IG	
EVOL NANTES	France	60,00		100,00		IG	
EVOL PARIS	France	60,00		100,00		IG	
EVOL RENNES	France	60,00		100,00		IG	
EVOL STRASBOURG	France	60,00		100,00		IG	
EVOL TOULOUSE	France	60,00		100,00		IG	
Express Delivery Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
FB On Board Courier Services Inc.	Canada	18,20	17,29	28,17	26,76	MEE	MEE
FermoPoint S.r.l.	Italie	50,98	50,98	60,00	60,00	IG	IG
Flap Locadora e Trans. Ltda.	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Forwarder Line Logistik	Liechtenstein	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Geopost Americas	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Geopost España, S.L.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Geopost Holdings Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Geopost IMDH GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Geopost Intermediate Holdings	Grande-Bretagne	100,00		100,00		IG	

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2023	2024	2023	2024	2023	2024
Geopost Ireland Limited	Irlande	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Geopost South East Asia (SEA) Pte. Ltd.	Singapour	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Geopost Trans EOOD	Bulgarie	69,81	69,81	100,00	100,00	IG	IG
Geopost Vision	France		100,00		100,00		IG
GLPU	France	100,00		100,00		IG	
Gruppo BRT	Italie	84,96	84,96	84,96	84,96	IG	IG
Hubez HK Ltd	Hong Kong	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
iloxx GmbH	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Infraestructuras, Tecnología Y Soporte AI Reparto, SL	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Interlink Express Parcels Ltd	Grande-Bretagne	100,00		100,00		IG	
Interlink Express Plc	Grande-Bretagne	100,00		100,00		IG	
Jadlog Logística Ltda.	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
JLGP Brasil Participações Ltda	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
JP Linex Nankai Parcel Co., Ltd. (ex Linex Nankai JP Co, Ltd)	Japon	38,78	19,29	60,00	29,85	IG	MEE
Keyopstech	France	95,00		95,00		IG	
Koiki Home, S.L.	Espagne		40,34		40,34		MEE
La Poste Global Mail	France	100,00		100,00		IG	
Last Mile Link Technologies Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Latin America E-Commerce Direct, S.A. de C.V	Mexique	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Lenton Group Ltd	Hong Kong	64,63	64,63	64,63	64,63	IG	IG
Linehaul Express (Cambodia) Co. Ltd.	Cambodge	16,16	16,16	25,00	25,00	MEE	MEE
Linehaul Express (Hainan) Ltd	Chine	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express (HK) Ltd.	Hong Kong	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express (India) Private Ltd.	Inde	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express (Taiwan) Ltd.	Taiwan	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express (Thailand) Co. Ltd.	Thaïlande	32,31	32,31	50,00	50,00	IG	IG
Linehaul Express (Yiwu) Ltd	Chine	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express (Zhengzhou) Ltd.	Chine	48,79	54,93	75,50	85,00	IG	IG
Linehaul Express Co. Ltd.	Canada	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express France SARL	France	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express LLC	Émirats arabes unis	64,63		100,00		IG	
Linehaul Express LLC	Émirats arabes unis	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express Ltd.	Grande-Bretagne	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul Express Singapore Pte Ltd.	Singapour	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linehaul MAC Express (Private) Ltd.	Sri Lanka	32,31	32,31	50,00	50,00	IG	IG
Linex Air Services (Private) Ltd.	Afrique du Sud	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
Linex Corporation	Philippines	38,78	38,78	60,00	60,00	IG	IG
LUDEV	France	60,00		60,00		IG	
Mach 1 Couriers Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Madripaq Servicios, S.L.	Espagne	100,00		100,00		IG	
Menexpres, S.A.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Nanny Bag	France	49,95	49,95	49,95	49,95	MEE	MEE
Ninja Logistics Pte. Ltd.	Singapour	42,32	42,29	42,32	42,29	MEE	MEE
North America Direct, Inc.	États-Unis	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
On The Dot Technologies Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2023	2024	2023	2024	2023	2024
Packcity Geopost	France	34,00	34,00	34,00	34,00	MEE	MEE
Parceline Ltd	Grande-Bretagne	100,00		100,00		IG	
PickPoint (Russia) LLC	Russie	48,95	48,95	48,95	48,95	MEE	MEE
Pickpoint Delivery System Ltd. (Cyprus)	Chypre	48,95	48,95	48,95	48,95	MEE	MEE
Pickup At Home	France	100,00		100,00		IG	
Pickup Logistics	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pickup Personal Services	France	100,00		100,00		IG	
Pickup Services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pie Mapping Software Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Pour de bon SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Project Bolt Newco 1 Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Project Bolt Newco 2 Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
PT Linehaul Express Indonesia	Indonésie	25,85	25,85	40,00	40,00	MEE	MEE
Pudo Portugal S.A.	Portugal	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE
Resto In	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
RPX MAC Express (Private) Limited	Sri Lanka	32,31	32,31	100,00	100,00	IG	IG
Scalefast Australia PTY LTD	Australie	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Scalefast Canada Enterprises	Canada	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Scalefast Inc.	États-Unis	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Scalefast Japan Kabushiki Kaisha	Japon	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Scalefast S. de R.L. de C.V.	Mexique	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Scalefast SAS	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Scalefast Singapore PTE Ltd	Singapour	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Scalefast, S.L.	Espagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Exa Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Examurs Paris	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sci Intel immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SDS RUS LLC	Russie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Seur España Operaciones, S.A.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Seur Geopost, S.L.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Seur Gerencia de Riesgos, S.L.	Espagne	100,00		100,00		IG	
Seur Logística S.A.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Seur, S.A.	Espagne	100,00		100,00		IG	
Shanghai E & T Wako Express Co. Ltd.	Chine	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
SHIFT7	France	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Siodemka Systemy Sp z o.o.	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sodexi	France	35,00	35,00	35,00	35,00	MEE	MEE
Someva, S.L.U.	Espagne	100,00		100,00		IG	
Speedy AD	Bulgarie	69,81	69,81	69,81	69,81	IG	IG
Speedy EOOD	Bulgarie	69,81	69,81	100,00	100,00	IG	IG
Speedy Tech Lab.	Bulgarie	69,81	69,81	100,00	100,00	IG	IG
SPI UK	Grande-Bretagne	60,00		100,00		IG	
SRT France Logistics	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
TD Express services	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
The Courier and Passenger Transport Group Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2023	2024	2023	2024	2023	2024
The Courier and Passenger Transport Holdings Limited	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
The Reach Advisory Limited.	Irlande	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Transporte Integral de Paquetería, S.A.	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Transworld Global Courier Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Urgent Deliveries Limited (EcoSpeed)	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
U.S. Direct (singapore) PTE Ltd	Singapour	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
U.S. Direct e-commerce AUS PTY Limited	Australie	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
U.S. Direct E-Commerce Malaysia SDN BHD	Malaisie	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
U.S. Direct E-Commerce Netherlands B.V.	Pays-Bas	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
U.S. Direct e-commerce UK	Grande-Bretagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
US Direct E-Commerce (USA) Inc.	États-Unis	60,00	60,00	60,00	60,00	IG	IG
US Direct eCommerce Holding Ltd	Irlande	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
US Direct eCommerce Ltd	Irlande	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
US Direct eCommerce Nominee DAC	Irlande	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
US Direct E-Commerce Rus LLC	Russie	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
U.S. Direct E-Commerce Switzerland AG	Suisse	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Wako Express Co. Ltd.	Taiwan	64,63	64,63	100,00	100,00	IG	IG
WN TPC	Grande-Bretagne	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
WnDirect USA, Inc	États-Unis	60,00	60,00	100,00	100,00	IG	IG
Your Cargo Contact B.V.	Pays-Bas	48,47	48,47	75,00	75,00	IG	IG
Your Cargo Contact LGG	Belgique		48,47		100,00		IG
Your Cargo Contact Limited	Grande-Bretagne	36,35	36,35	75,00	75,00	IG	IG
Yurtici Kargo Servisi A.S.	Turquie	25,00	25,00	25,00	25,00	MEE	MEE
SECTEUR LA BANQUE POSTALE – CNP							
La Banque Postale	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
115 K	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
AEP3 SCI	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
AEP4 SCI	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Arial CNP Assurances	France	40,00	40,00	40,00	40,00	MEE	MEE
Assurbail Patrimoine	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Assurimmeuble	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Assurance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Seguradora Especializada Em Saúde SA	Brésil	51,75	51,75	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Seguradora SA	Brésil	51,75	51,75	100,00	100,00	IG	IG
Caixa Vida e Previdência	Brésil	40,00	40,00	100,00	100,00	IG	IG
CIMO	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Asfaltistiki	Chypre	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assur Trésorerie Plus	France	97,68	98,82	97,68	98,82	IG	IG
CNP Assurances	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assurances Compañía de Seguros	Argentine	76,47	76,47	76,47	76,47	IG	IG
CNP Assurances Holding	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assurances IARD	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assurances Latam Holding Ltda	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assurances Participações Ltda	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assurances Prévoyance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Assurances Protection Sociale	France		65,00		65,00		IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2023	2024	2023	2024	2023	2024
CNP Assurances Santé Individuelle	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
CNP Capitalização SA	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Caution	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Consórcio SA Administradora de Consórcios	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Cyprialife	Chypre	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Cyprus Insurance Holdings	Chypre	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Europe Life	Irlande	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Immobilier	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Luxembourg	Luxembourg	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP OSTRUM ISR OBLI 12 MOIS	France	100,00	88,06	100,00	88,06	IG	IG
CNP Participações em Seguros Ltda	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Participações Securitárias Brasil Ltda	Brésil	51,75	51,75	100,00	100,00	IG	IG
CNP Retraite	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP SA de Capitalización y Ahorro p/fines determinados	Argentine	50,00	50,00	65,38	65,38	IG	IG
CNP Santander Insurance Europe DAC	Irlande	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
CNP Santander Insurance Life DAC	Irlande	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
CNP Seguros Holding Brasil SA	Brésil	51,75	51,75	51,75	51,75	IG	IG
CNP UniCredit Vita	Italie	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
CNP Vita Assicura	Italie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Vita Assicurazione	Italie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNP Zois	Grèce	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Companhia de Seguros Previdencia Do Sul-Previsul	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Credicoop Compañia de Seguros de Retiro SA	Argentine	29,82	29,82	29,82	29,82	MEE	MEE
EasyBourse	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Ecureuil Profil 90	France	55,64	54,59	55,64	54,59	IG	IG
Ezynes	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
FCT Elise 2012	France	95,00	95,00	95,00	95,00	IG	IG
Filassistance International	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Financière de l'Échiquier	France	75,00	75,00	100,00	100,00	IG	IG
Foncière ELBP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Fundo De Investimento Imobiliario Renda Corporativa Angico - FII	Brésil	48,81	48,81	100,00	100,00	IG	IG
GALAXIE 33	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Holding d'Infrastructures Gazières	France	52,97	52,97	52,97	52,97	MEE	MEE
Holding XS 1 SA	Brésil	40,00	40,00	51,00	51,00	IG	IG
Infra-Invest	Luxembourg	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Infra-Invest France	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Infra-Invest Holding	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Consumer Finance	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Home Loan SFH	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Banque Postale Leasing & Factoring	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LBP Actifs Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LBP AM	France	75,00	75,00	75,00	75,00	IG	IG
LBP Dutch Mortgage Portfolio 1 BV	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LBP Dutch Mortgage Portfolio 2 BV	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2023	2024	2023	2024	2023	2024
Louvre Banque Privée	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Louvre Banque Privée Immobilier Conseil	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Ma French Bank	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Montparvie V	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Odonto Empresas Convênios Dentários Ltda	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
OPCI AEP247	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
OPCI AEW Imcom 1	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
OPCI MTP Invest	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
OPCI Raspail	France	99,94	100,00	99,94	100,00	IG	IG
OPCVM Caixa Seguradora SA	Brésil	51,75	51,75	100,00	100,00	IG	IG
OPCVM Caixa Vida e Previdência	Brésil	40,00	40,00	100,00	100,00	IG	IG
OPCVM CNP Capitalizacão SA	Brésil	100,00		100,00		IG	
OPCVM CNP Consórcio SA	Brésil	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
OPCVM Holding Caixa Seguros Holding SA	Brésil	51,75		100,00		IG	
Provincia Seguros de Vida SA	Argentine	40,00	40,00	40,00	40,00	MEE	MEE
SAS 270 Investments	France		100,00		100,00		IG
SCI CRSF Métropole	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI ICV (ex-« Issy Cœur de Ville »)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Lamartine	France	85,00	85,00	85,00	85,00	IG	IG
SCI Tertiaire Saint Romain	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCP Lamartine Euros	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCP Lamartine monitoring Holding	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SICAC	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SOFIAP	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG
Sogestop K	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
TERRE NEUVE 4 IMMO	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tocqueville Finance SA	France	75,00		100,00		IG	
Univers CNP 1 FCP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Vivaccio ISR actions	France	99,82	99,89	99,82	99,89	IG	IG
Wiz Soluções e Corretagem de Seguros SA	Brésil	12,94	12,94	25,00	25,00	MEE	MEE
XS2 Vida e Previdência SA	Brésil	40,00		100,00		IG	
XS5 Administradora de consorcios SA	Brésil	25,00	25,00	50,01	50,01	MEE	MEE
Youse Tecnologia e Assistencia em Seguros Ltda	Brésil	51,75	51,75	100,00	100,00	IG	IG
SECTEUR GRAND PUBLIC ET NUMÉRIQUE							
Acuitude	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Adverline	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
AR 24	France	80,24	100,00	80,24	100,00	IG	IG
ARKHINEO	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Axonal	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Boxtal	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Certinomis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
CNTP - Docaposte BPO	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte Agility	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte Applicam	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte BPO SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2023	2024	2023	2024	2023	2024
Docaposte CSP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte CYBER	France		100,00		100,00		IG
Docaposte DPS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte Externalisation	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte Fast	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte Institute	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte IOT	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte Trust & Sign	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte Trust & Sign POLOGNE	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte Trust & Sign ROUMANIE	Roumanie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte Tunisie	Tunisie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Docaposte-PST	France	100,00		100,00		IG	
ESCENT Belgique	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
ESCENT Luxembourg	Luxembourg	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Esculape	France	98,08	98,08	98,08	98,08	IG	IG
Eukles	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Heva	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Icanopée	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Index Education Développement	France	90,00	90,00	90,00	90,00	IG	IG
Index Education France	France	90,00	90,00	100,00	100,00	IG	IG
Index Italie	Italie	90,00	90,00	100,00	100,00	IG	IG
La Manufacture Docaposte	France	70,00	70,00	70,00	70,00	IG	IG
La Poste Services à la Personne	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
La Poste Telecom	France	51,00		51,00		MEE	
LP11	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Maileva	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Maincare	France	98,08	98,08	100,00	100,00	IG	IG
MARKETSHOT	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Media Prisme SAS	France	82,05	82,05	82,05	82,05	IG	IG
Mon Contact Logement	France	51,00	51,00	51,00	51,00	IG	IG
Monha	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
Numspot	France	26,00	26,00	26,00	26,00	MEE	MEE
Openvalue	France	80,00	100,00	80,00	100,00	IG	IG
Probayes	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sefas Espana	Espagne	100,00		100,00		IG	
Sefas Inc	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sefas Ltd	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sefas SA	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sères Espagne	Espagne	66,00	66,00	100,00	100,00	IG	IG
Sères SA	France	66,00	66,00	66,00	66,00	IG	IG
Sofadev – Docaposte BPO	Maroc	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Softeam	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Softeam Agency	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Softeam Armonys	France	100,00		100,00		IG	
Softeam Consulting	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Softeam Group	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Tekoway France	France	100,00		100,00		IG	

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2023	2024	2023	2024	2023	2024
Tekoway Moldavie	Moldavie	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
THIQA	France	80,00	80,00	80,00	80,00	IG	IG
Voxaly	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Weliom	France	70,00	70,00	70,00	70,00	IG	IG
SECTEUR IMMOBILIER							
Poste Immo	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Akatea 2 TPF2 SAS	France	20,02	20,02	20,02	20,02	MEE	MEE
Akatea TPF2	France	20,02	20,02	20,02	20,02	MEE	MEE
Ciposte SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Fréjorgues Energy SAS	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
HLU Port de Lyon	France	20,00	20,00	20,00	20,00	MEE	MEE
Holding PI	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
Holding PI2	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
ImmoStoc SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
LocaPoste SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Lumin' Toulouse SAS	France	44,00	44,00	44,00	44,00	MEE	MEE
Lumin'Logistique urbaine	France	44,00	44,00	44,00	44,00	MEE	MEE
Multiburo Gares	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Multiburo Suisse SA	Suisse	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
MWPI	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
N.C.I	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
PI Energy	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
PI Energy 2	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
PI Logistique Urbaine	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Poste Immo tertiaire	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS PI développement	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS PI Energies renouvelables	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SAS PI Invest	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SC Pyxis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCCV 56, Rue Cler	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCCV Paris Campagne Première	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCI Activités annexes	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Activités Colis	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Activités Courrier de Proximité	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Activités Courrier Industriel	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Aix-Pichaury	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Arkadea Marseille Saint Victor	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCI Arkadea Rennes Trigone	France	49,00	49,00	49,00	49,00	MEE	MEE
SCI Bataille	France	35,00	35,00	35,00	35,00	MEE	MEE
SCI BP	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI BP Mixte	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Centres de loisirs	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI DOM	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Green Opale	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Logement	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Nantes Aubinière	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI PI 17	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG

Sociétés	Pays	Pourcentage d'intérêt		Pourcentage de contrôle		Méthode de consolidation	
		2023	2024	2023	2024	2023	2024
SCI PI Bordeaux Tourville	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Route du Moulin Bateau Bonneuil	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI RSS Strasbourg MEE	France	59,00	59,00	59,00	59,00	MEE	MEE
SCI Tertiaire	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SCI Tertiaire Mixte	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Sobre	France	48,56	48,56	48,56	48,56	MEE	MEE
SOBRE GLP	France	74,28	74,28	51,00	51,00	IG	IG
Société SCCV Rue du Champ Macret-Roye	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
SOGARIS Paris : les espaces logistiques urbains	France	22,50	22,50	22,50	22,50	MEE	MEE
Terseren	France		66,00		100,00		IG
Tetra Logistique	France		100,00		100,00		IG
Toulouse Occitanie	France	44,00	44,00	44,00	44,00	MEE	MEE
TPF2 - SPPICAV	France	20,02	20,02	20,02	20,02	MEE	MEE
Urba 144	France	46,00	46,00	46,00	46,00	MEE	MEE
NON AFFECTÉ							
La Poste Ventures (LP7)	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Vehiposte SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00	IG	IG
Movivolt	France	30,00	30,00	30,00	30,00	MEE	MEE

IG : intégration globale.

MEE : mise en équivalence.

IP : Intégration proportionnelle.

NOTE 46 Autres titres non consolidés hors France

(en milliers d'euros)	Pays	31/12/2024		31/12/2023
		Pourcentage de détention	Valeur au bilan	Valeur au bilan
Anchanto	Singapour	17%	6 613	6 613
Redtrans Algeciras, S.L.	Espagne	100%	2 691	
Red León, S.A.	Espagne	100%	1 615	
Bosta Inc.	États-Unis	11%	1 285	1 285
Livelihoods	Luxembourg	3%	1 000	1 000
Localz Pty Ltd.	Australie	5%	926	926
Sérès Colombie	Colombie	100%	770	770
Sérès Argentine	Argentine	90%	689	904
Sérès Mexique	Mexique	100%	586	586
Sérès Pérou	Pérou	100%	357	177
Mediaposte Vietnam	Vietnam	36%	311	311
Sqale	Suisse	16%	213	213
Sérès Equateur	Equateur	100%	187	187
La Financière de l'Échiquier Suisse SA	Suisse	100%	94	94
Guremo, S.L.	Espagne	100%	63	
Vietnam Postal SRL	Vietnam	6%	43	43
CargoNetwork Gm	Allemagne	11%	40	40
Divers	Portugal	ns	32	32
Scalefast Japan Co	Japon	2%	31	31
CID Externalizacion de Servici	Espagne	10%	25	25
Divers	Philippines	ns	19	18
Divers	Espagne	ns	17	17
Kombiverkehr Deu	Allemagne	ns	16	16
IG Zollwerk	Suisse	7%	11	11
Insercion Personal Discapacita	Espagne	10%	6	6
Divers	Allemagne	ns	1	1
CNP Cyprus Properties ^(a)	Chypre			15 883
White Image Loyalty ^(b)	Roumanie			1 137
DPD Argentina S.A. ^(b)	Argentine			498
Koiki Home, S.L. ^(b)	Espagne			370
CNP Praktoriaki ^(a)	Grèce			154
White Image Group ^(b)	Roumanie			21
TOTAL			17 641	31 368

(a) Reclassées en 2024 en actifs destinés à être cédés (cf. notes 1.6 et 26).

(b) Sociétés consolidées en 2024.

6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'assemblée générale de la société La Poste,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société La Poste relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de

l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Valorisation des actifs immobilisés relatifs à l'activité Courrier

Risque identifié

L'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) Courrier correspond à l'activité Courrier de La Poste. Celle-ci comprend des actifs incorporels (logiciels), des actifs corporels (machines de traitement/tri, installations, matériels informatiques...), ainsi que des droits d'utilisation d'actifs en location.

Ces immobilisations sont inscrites au bilan à leur coût d'entrée puis amorties sur leur durée d'utilisation prévue par la Direction. Elles font l'objet d'un test de valeur, en cas d'indice de perte de valeur

identifié par la Direction, pour déterminer une valeur recouvrable, donnant lieu, le cas échéant, à un ajustement de leur valeur nette comptable.

Au 31 décembre 2024, les actifs de l'UGT Courrier sont totalement dépréciés pour un montant de 839 M€ (dont 251 M€ d'immobilisations corporelles, 191 M€ d'immobilisations incorporelles, 397 M€ de droits d'utilisation).

En effet, comme indiqué en note 21.2 « Tests sur autres actifs non courants et non financiers » de l'annexe aux comptes consolidés, les UGT sans écarts d'acquisition ont fait l'objet d'une recherche d'indices de perte de valeur. Cette recherche a conduit à réaliser un test sur les actifs de l'UGT Courrier de La Poste et à maintenir la dépréciation de l'intégralité des actifs de cette UGT pour un montant total de 839 M€. Le test de dépréciation a été réalisé selon les modalités exposées dans la note 21.2 « Tests sur autres actifs non courants et non financiers ».

Nous avons considéré que l'évaluation des actifs immobilisés dédiés à l'activité Courrier de La Poste est un point clé de l'audit en raison du caractère significatif de ces actifs et des dépréciations effectuées, du degré de jugement entourant les prévisions et estimations de la Direction dans un contexte d'aléas et d'incertitudes liées à l'environnement économique, et de la sensibilité des évaluations aux hypothèses d'exploitation, économiques et financières et d'intégration d'une quote-part du produit de la compensation au titre du service universel postal.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie suivie avec les normes comptables applicables et examiné les modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation.

Nous avons notamment :

- examiné l'identification des indices de perte de valeur ;
- rapproché la valeur des actifs économiques nets testés des éléments comptables sous-jacents ;
- analysé les éléments composant la valeur comptable de l'UGT et la cohérence de la détermination de cette valeur avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour l'estimation de la valeur recouvrable ;
- examiné le processus d'établissement des prévisions et apprécié la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les sources d'information à notre disposition, les réalisations observées, les données issues du processus budgétaire de la Direction du Courrier, et les orientations du nouveau plan stratégique ;
- étudié, avec l'aide de nos spécialistes internes, la méthodologie de calcul des valeurs recouvrables et apprécié le caractère raisonnable des hypothèses et paramètres d'évaluation retenus (taux d'actualisation, taux de croissance normatif) ;
- examiné les tests de sensibilité de la Direction aux variations de certains paramètres et hypothèses ;
- étudié la documentation ayant conduit à prendre en compte la compensation au titre du service universel postal dans le plan d'affaire et la quote-part de cette compensation allouée à l'activité Courrier dans celui-ci.

Enfin nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la note 21.2 « Tests sur autres actifs non courants et non financiers » de l'annexe aux comptes consolidés.

Valorisation des écarts d'acquisition

Risque identifié

Dans le cadre de son développement, le groupe réalise des opérations de croissance externe et reconnaît des écarts d'acquisition (goodwill). Ces écarts d'acquisition, qui correspondent à l'écart entre le prix payé et la juste valeur des actifs et passifs acquis, sont décrits dans la note 16 « Ecarts d'acquisition (goodwill) » de l'annexe aux comptes consolidés. Ils ont été alloués aux unités génératrices de trésorerie (UGT) des activités dans lesquelles les entreprises acquises ont été intégrées.

Au 31 décembre 2024, les écarts d'acquisition s'élèvent à 5 954 M€ à l'actif du bilan.

Le Groupe s'assure au moins une fois par an et dès qu'un indice de perte de valeur est identifié que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur.

Ces tests de dépréciation sont réalisés au niveau de chaque UGT selon les modalités exposées dans les notes 3.9 « Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles, immeubles de placement au coût et droits d'utilisation (IFRS 16) » et 21 « Tests de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations » de l'annexe aux comptes consolidés.

Le groupe opère sur des territoires en France et à l'étranger marqués par des environnements évolutifs, qui impliquent d'apprécier la pertinence de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable des UGT auxquelles appartiennent ces écarts d'acquisition, ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul.

Toute évolution défavorable de la rentabilité attendue des activités auxquelles les écarts d'acquisition ont été affectés, par exemple liés à l'environnement économique et financier, est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable et à nécessiter la constatation d'une dépréciation.

Nous avons considéré l'évaluation des écarts d'acquisition comme un point clé de l'audit, en raison de leur montant significatif dans les comptes du Groupe et du mode de détermination de la valeur recouvrable, qui repose sur le jugement de la direction, s'agissant notamment des estimations de flux de trésorerie futurs ou des taux d'actualisation utilisés.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie d'évaluation de la valeur recouvrable appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur, ainsi que les modalités de mise en œuvre de cette méthodologie.

Pour les UGT que nous avons testées, nous avons notamment :

- apprécié la pertinence de l'approche retenue pour déterminer les UGT au niveau desquels sont réalisés les tests de dépréciation ;
- analysé les éléments composant la valeur comptable de ces UGT et la cohérence de la détermination de cette valeur avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour l'estimation de la valeur recouvrable ;
- apprécié la pertinence des hypothèses retenues par le Groupe, notamment le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport à notre connaissance du contexte économique et d'activité de chaque zone géographique, dans laquelle opère l'UGT, ainsi que la fiabilité du processus d'établissement des estimations en analysant les différences significatives, le cas échéant, entre les prévisions et les réalisations sur l'année écoulée ;
- comparé les projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la direction retenues dans le cadre du processus budgétaire du groupe ;
- analysé avec nos spécialistes internes les paramètres retenus dans le calcul des taux d'actualisation et la cohérence des taux de croissance appliqués aux estimations de flux de trésorerie ;
- contrôlé l'analyse de sensibilité de la valeur recouvrable effectuée par le Groupe aux variations des principales hypothèses retenues.

Enfin nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 3.9 « Dépréciation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles, immeubles de placement au coût et droits d'utilisation (IFRS 16) » et 21 « Tests de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations », de l'annexe aux comptes consolidés.

Valorisation des dispositifs d'aménagement de fin de carrière

Risque identifié

Le groupe La Poste dispose de plusieurs régimes d'avantages postérieurs à l'emploi. Parmi ces régimes, figurent les dispositifs d'aménagement de fin de carrière.

Ce régime est uniquement constaté au niveau de la maison mère La Poste SA. Il représente un engagement provisionné pour un montant de 613 M€ au 31 décembre 2024.

L'évaluation de cet engagement et de la charge de l'exercice est décrite dans les notes 3.17.2 « Dispositifs d'aménagement de fin de carrière » et 31 « Avantages du personnel » de l'annexe aux comptes consolidés et reposent sur différentes hypothèses, notamment les coûts associés à chaque dispositif et la probabilité d'adhésion aux dispositifs, fonction de l'historique observé et des estimations de la direction.

Une variation de certaines de ces hypothèses peut avoir un impact significatif sur la détermination du passif comptabilisé et sur le résultat du groupe.

Du fait des montants concernés et de l'importance des jugements associés, nous avons considéré l'évaluation de cet engagement comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté à contrôler les données utilisées par le Groupe pour déterminer l'engagement comptabilisé. Nous avons :

- pris connaissance du processus d'évaluation des engagements au titre des dispositifs d'aménagement de fin de carrière ;
- pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place portant sur l'évaluation de ces engagements ;
- testé l'efficacité des contrôles mis en place par le groupe pour déterminer les coûts ayant servi de base à cette évaluation (identification des bénéficiaires, autorisation, détermination du coût de chaque dispositif...), que nous avons jugés clés pour notre audit.

Nous avons également apprécié les hypothèses retenues par le groupe pour évaluer la provision, ainsi que la méthodologie mise en œuvre, notamment :

- la pertinence de la méthodologie retenue par le groupe au regard des normes comptables applicables ;
- la cohérence des hypothèses utilisées pour la détermination des provisions, en nous appuyant sur nos spécialistes internes ;
- la cohérence des données utilisées dans les calculs par comparaison aux données historiques observées sur les précédents dispositifs et aux estimations du groupe pour les dispositifs en cours ;
- les analyses de sensibilité réalisées par le groupe ;
- le caractère approprié des informations données dans les notes 3.17.2 « Dispositifs d'aménagement de fin de carrière » et 31 « Avantages du personnel » de l'annexe aux comptes consolidés.

Provisionnement du risque de crédit

Risque identifié

La Banque Postale, filiale du groupe La Poste, constitue des provisions pour couvrir les risques de pertes résultant de l'incapacité de ses clients à faire face à leurs engagements financiers. Conformément à la norme IFRS 9, le groupe La Poste enregistre des provisions au titre des pertes de crédit attendues (« Expected Credit Loss ou ECL ») sur les encours sains (« bucket 1 »), dégradés (« bucket 2 ») ou en défaut (« bucket 3 »).

Les règles de dépréciation des pertes attendues imposent la constitution d'un premier statut de dépréciation matérialisant une perte attendue à 1 an dès l'origination d'un nouvel actif financier et d'un second statut matérialisant une perte attendue à maturité, en cas de dégradation significative du risque de crédit. Les dépréciations pour pertes attendues (sur encours en *buckets* 1 et 2) sont déterminées principalement sur la base de modèles développés par La Banque Postale intégrant différents paramètres (probabilité de défaillance ou « PD », perte en cas de défaillance ou « LGD », données prospectives ou « *forward looking* », etc...).

Par ailleurs, comme indiqué dans les notes 3.11.6 et 35.2.3. de l'annexe aux comptes consolidés, le montant des encours en bucket 2 et les provisions afférentes ont été affectés par les mesures de surveillance spécifiques mises en place par La Banque Postale sur :

- des contreparties ou des secteurs d'activité considérés comme présentant des indices de dégradation pour les personnes morales ;
- des clients considérés comme fragiles au regard du contexte inflationniste pour les particuliers.

Les encours de crédits en défaut (bucket 3) font l'objet de dépréciations déterminées sur base individuelle ou statistique. Ces dépréciations sont évaluées par la direction en fonction des flux futurs recouvrables estimés tenant compte des garanties disponibles sur chacun des crédits concernés.

L'évaluation des provisions requiert l'exercice du jugement pour la classification des expositions (bucket 2 ou 3), pour la détermination des flux futurs recouvrables et de l'évaluation des provisions sectorielles, l'exercice du jugement étant d'autant plus complexe que les effets de la crise actuelle sont incertains.

Compte-tenu de l'importance du jugement dans la détermination de ces provisions et de la dégradation attendue du risque de crédit du fait du contexte macro-économique, nous avons considéré que l'estimation des pertes attendues sur les crédits à la clientèle au 31 décembre 2024 constituait un point clé de notre audit.

Au 31 décembre 2024, les encours bruts de prêts et créances sur la clientèle au coût amorti s'élèvent à 130,7 milliards d'euros et les provisions qui y sont associées totalisent 1,7 milliard d'euros comme indiqué dans la note 35.2.4 « Exposition au risque de crédit » de l'annexe aux comptes consolidés. Les principes suivis en matière de provisionnement du risque de crédit sont décrits dans les notes « 3.11.6 Dépréciation des actifs financiers » et 35.2 « Risque de crédit » de l'annexe aux comptes consolidés.

Notre réponse

Provisionnement des encours de crédit en bucket 1 et 2

Sur les modèles de provisionnement :

- nous avons vérifié l'existence d'une gouvernance revoyant à une fréquence appropriée le caractère adéquat des modèles de dépréciations et les paramètres utilisés pour le calcul des dépréciations ;
- nous avons apprécié la mise à jour des paramètres utilisés pour les calculs des dépréciations au 31 décembre 2024 ;
- nous avons apprécié les modalités de prise en considération du contexte macro-économique de l'exercice dans les modalités de détermination des provisions sur base de modèle et dans les mesures de provisionnement sectoriel.

Nous avons examiné la documentation sous-tendant l'estimation des provisions sectorielles.

Sur la base d'un échantillon de dossiers de crédit relatifs à des personnes morales classés en bucket 2 et figurant sur « la liste à surveiller », nous avons réalisé des analyses contradictoires des montants de provisions.

Nous avons réalisé des contrôles sur le dispositif informatique dans son ensemble mis en place par La Banque Postale pour le traitement de ses opérations de crédits à la clientèle, en particulier des tests sur les contrôles généraux informatiques, les interfaces et les contrôles embarqués au titre des données spécifiques utiles au provisionnement du risque de crédit.

Provisionnement des encours de crédit en bucket 3

Dans le cadre de nos procédures d'audit, nous avons, d'une manière générale, examiné le dispositif de contrôle relatif au recensement des expositions, au suivi des risques de crédit et de contrepartie, à l'appréciation des risques de non-recouvrement et à la détermination des dépréciations et provisions afférentes sur base individuelle et collective.

Nos travaux ont également consisté à apprécier la qualité du dispositif de suivi des contreparties sensibles, douteuses et contentieuses, du processus de revue de crédit.

Par ailleurs, sur la base d'un échantillon de dossiers de crédit concernant des personnes morales, nous avons réalisé des analyses contradictoires des montants de provisions et, pour le provisionnement des crédits aux particuliers, nous avons vérifié la correcte application des paramètres de calcul définis par le modèle de provisionnement.

Nous avons enfin apprécié la pertinence de l'information donnée dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des passifs d'assurance selon les modèles *Variable Fee Approach* (VFA) et *Building Block Approach* (BBA) (*Best Estimate* - BE, *Risk Adjustment* - RA et *Contractual Service Margin* - CSM)

Risque identifié

Parmi les passifs d'assurance comptabilisés en application de la norme IFRS 17, les passifs nets évalués selon les modèles BBA et VFA s'élèvent à 363,2 Mds€ au 31 décembre 2024 comme présenté dans les notes 32.6 « Contrats d'assurance émis et de réassurance détenus » et 36.3 « Informations sur les passifs d'assurance » de l'annexe aux comptes consolidés.

L'estimation de ces passifs telle que prescrite par la norme IFRS 17 repose sur les principes suivants :

- la détermination de la meilleure estimation de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs nécessaires à l'exécution des obligations contractuelles vis-à-vis des assurés. La projection de ces flux de trésorerie futurs intègre des hypothèses sur le comportement des assurés et les décisions de gestion de la direction. Ces flux estimés sont actualisés afin de refléter la valeur temps de l'argent sur la base d'une courbe des taux sans risque ajustée d'une prime d'illiquidité ;
- la définition de l'ajustement au titre des risques non financiers destiné à couvrir l'incertitude sur le montant et l'échéancier des flux de trésorerie futurs engendrée par ces risques. Pour évaluer cet ajustement, le groupe a choisi de retenir la méthode de « Value at Risk » et a exercé son jugement dans le choix du niveau de confiance et de la maille de diversification appliquée
- la marge sur services contractuels (ou « Contractual Service Margin ») représentant la valeur actualisée des profits futurs différés attribuables aux actionnaires sur la durée de couverture des contrats d'assurance profitables et reconnue en compte de résultat sur la base des unités de couverture définies par le groupe et appropriées aux groupes de contrats d'assurance considérés. Le groupe a exercé son jugement pour ajuster la méthodologie de

détermination des unités de couvertures de ces contrats en tenant compte, dans les modèles d'évaluation, du différentiel de rendement réel attendu des placements sous-jacents aux engagements résultant d'hypothèses financières dites « monde réel » (ou « real world ») par rapport à celles retenues dans les projections actuarielles en univers « risque neutre »..

En raison de l'horizon long terme des engagements relatifs aux contrats d'assurance évalués selon les modèles VFA et BBA, de leur sensibilité importante à l'environnement économique et financier pouvant engendrer un impact sur le comportement des assurés, du caractère significatif du jugement de la direction dans le choix des données et des hypothèses, ainsi que du recours à des techniques complexes de modélisation, nous avons considéré l'évaluation des passifs d'assurance des contrats d'assurance évalués selon ces modèles comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Avec le concours de nos spécialistes en modélisation actuarielle et en principes comptables IFRS, les procédures d'audit que nous avons mises en œuvre ont consisté à :

- prendre connaissance des processus et des méthodologies définis par la direction du groupe, ainsi que la gouvernance associée, permettant de déterminer, selon les principes de la norme IFRS 17, la meilleure estimation de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs nécessaires à l'exécution des obligations contractuelles envers les assurés de contrats d'assurance évalués selon les modèles VFA et BBA ;
- évaluer la conformité aux dispositions de la norme IFRS 17 des principes comptables appliqués par le groupe ;
- apprécier spécifiquement l'éligibilité des contrats d'assurance des branches « épargne et retraite » au modèle d'évaluation comptable VFA et apprécier la correcte application par la direction de ces méthodes d'évaluation aux contrats d'assurance « épargne et retraite » en conformité avec les dispositions de la norme IFRS 17 ;
- apprécier et tester les contrôles clés mis en place par la direction, y compris sur l'environnement de contrôle interne des systèmes d'information intervenant dans le traitement des données. Dans ce cadre, nous avons en particulier évalué les dispositifs de contrôle relatifs aux méthodologies, aux jugements et aux hypothèses clés formulées par la direction. Nous avons également apprécié le caractère adéquat des changements d'hypothèses, de paramètres ou de modélisation des processus actuariels intervenant dans l'évaluation des flux de trésorerie futurs ;
- tester, par sondage, les principales méthodologies, les hypothèses et les paramètres actuariels clés retenus dans la détermination des estimations des flux de trésorerie futurs actualisés, de l'ajustement au titre des risques non financiers et de la marge sur services contractuels. Nous avons apprécié, par sondage, le caractère raisonnable de ces estimations ainsi que des processus de détermination de la reprise en compte de résultat de la période au titre de l'ajustement pour risques non-financiers et de la marge sur services contractuels ;
- tester, par sondage, la fiabilité des données sous-jacentes utilisées dans les modèles de projection et les calculs de la meilleure estimation des flux de trésorerie futurs actualisés ;
- réaliser des procédures analytiques sur les évolutions afin d'identifier le cas échéant toute variation incohérente ou inattendue significative ;
- apprécier le caractère approprié de l'information communiquée dans les notes afférentes aux états financiers consolidés.

Évaluation des actifs financiers non cotés de niveau 3

Risque identifié

Le groupe La Poste, au travers sa filiale La Banque Postale, porte dans son bilan des actifs financiers enregistrés à la juste valeur (par résultat ou par capitaux propres) relevant du niveau 3 dans la hiérarchie de juste valeur pour un montant global de 22,9 Mds€, comme indiqué dans la note 38.1 « Juste valeur et hiérarchie des instruments financiers ». L'essentiel de ces actifs est issu de CNP Assurances.

Les investissements classés en actifs à la juste valeur par capitaux propres sont évalués à la juste valeur à la clôture de l'exercice. La variation de juste valeur est inscrite directement dans les capitaux propres.

Les actifs financiers en juste valeur par résultat sont évalués à la juste valeur à la clôture de l'exercice. La variation de juste valeur est enregistrée directement dans le résultat.

Les variations de juste valeur sont enregistrées en tenant compte de la fiscalité latente et, s'agissant des actifs portés par CNP Assurances, des droits des assurés.

Le niveau 3 dans la hiérarchie de juste valeur au sens d'IFRS 13 regroupe l'ensemble des actifs dont la valorisation est fondée sur des données de marchés non observables. La juste valeur peut provenir de modèles de valorisation internes dérivés de modèles standards ou d'agents externes fournissant une valorisation sans référence à un marché actif.

Nous avons considéré la valorisation de ces actifs financiers classés en niveau 3 comme un point clé de l'audit eu égard au

caractère significatif des encours et à la sensibilité de leur juste valeur aux choix et jugements de la direction, notamment en ce qui concerne le choix des méthodes d'évaluation et des hypothèses sous-jacentes.

Les règles et les méthodes comptables applicables aux portefeuilles d'actifs financiers de niveau 3 et les modalités de détermination de leur juste valeur sont décrites dans la note 3.13 « Juste valeur des instruments financiers et immeubles de placement » de l'annexe aux comptes consolidés.

Notre réponse

Nous avons réalisé les diligences suivantes :

- apprécier le dispositif de contrôle associé au processus de valorisation, notamment par la vérification de l'existence et de l'efficacité opérationnelle des contrôles réalisés par la direction ;
- vérifier que l'estimation de ces valeurs, déterminée par la direction, est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des chiffres utilisés ;
- sur la base d'un échantillon aléatoire des actifs non cotés, comparer la valorisation retenue par la société avec les dernières valorisations disponibles provenant d'experts et de gestionnaires de fonds ;
- faire appel à nos experts internes en risques et modèles de manière à réaliser un calcul indépendant et une analyse de sensibilité sur un échantillon de titres structurés ;
- apprécier les changements de classification entre les 3 niveaux de juste valeur.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société La Poste par arrêté interministériel du 29 juin 2009 pour le cabinet KPMG SA et par l'assemblée générale du 8 juin 2021 pour le cabinet FORVIS MAZARS.

Au 31 décembre 2024, le cabinet KPMG SA était dans la 16^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet FORVIS MAZARS dans la 4^{ème} année sans interruption.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 28 mars 2025
KPMG SA

Paris La Défense, le 28 mars 2025
FORVIS MAZARS

Stéphanie Millet
Associée

Xavier de Coninck
Associé

Gonzague Senlis
Associé

Charles de Boisriou
Associé

6.3 ÉTATS FINANCIERS ANNUELS

Les valeurs figurant dans les tableaux sont généralement exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à de légers écarts dans les tableaux ou les variations.

Compte de résultat

(en millions d'euros)	Note	31/12/2024	31/12/2023 Pro-forma*	31/12/2023
Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis		7 170	7 065	7 065
Chiffre d'affaires Grand Public et Numérique		3 048	3 033	3 033
Chiffre d'affaires Immobilier		22	22	22
Chiffre d'affaires Autres		20	20	20
Chiffre d'affaires	1	10 260	10 140	10 140
Autres produits d'exploitation		2 911	2 941	2 938
Produits d'exploitation		13 171	13 081	13 077
Achats	2	(467)	(605)	(605)
Autres charges externes	2	(5 359)	(5 510)	(5 511)
Impôts, taxes et versements assimilés	3	(634)	(594)	(594)
Charges de personnel	4	(7 571)	(7 414)	(7 429)
Dotations aux amortissements et provisions	5.1	(56)	(439)	(442)
Autres charges	5.2	(3)	(12)	-
Charges d'exploitation		(14 090)	(14 574)	(14 581)
Résultat d'exploitation		(919)	(1 493)	(1 504)
Résultat financier	6	2 158	703	704
Résultat courant		1 239	(790)	(800)
Résultat exceptionnel	7	(10)	(23)	(13)
Résultat avant impôt		1 229	(813)	(813)
Impôt sur les bénéfices	8	657	517	517
RÉSULTAT NET		1 886	(296)	(296)

* À la suite du changement de présentation des états financiers selon le nouveau format stipulé par le règlement ANC n° 2022-06 du 4 novembre 2022 (voir chapitre I des règles et méthodes comptables), un pro forma a été réalisé sur l'exercice 2023.

Bilan

▼ ACTIF

(en millions d'euros)	Note	31/12/2024			31/12/2023
		Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Immobilisations incorporelles	9	1 720	(1 415)	305	298
Terrains et constructions		266	(151)	115	116
Autres immobilisations corporelles		3 161	(2 641)	520	530
Immobilisations corporelles	10	3 427	(2 792)	635	646
Immobilisations financières	11	18 722	(222)	18 500	18 044
Actif immobilisé		23 869	(4 429)	19 440	18 988
Stocks et en cours	12	130	(4)	126	128
Créances clients et comptes rattachés		1 532	(76)	1 456	1 771
Autres créances		870	-	870	1 189
Créances d'exploitation	13	2 402	(76)	2 326	2 960
Débiteurs divers	15	352	(24)	328	450
Comptes de régularisation	16	114	-	114	96
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	17	3 898	-	3 898	3 311
Actif circulant		6 896	(104)	6 792	6 945
TOTAL GÉNÉRAL		30 765	(4 533)	26 232	25 933

▼ PASSIF

(en millions d'euros)	Note	31/12/2024	31/12/2023
Capital social		5 858	5 858
Primes liées au capital		1 246	1 246
Réserves		190	190
Report à nouveau		205	501
Résultat de l'exercice		1 886	(296)
Capitaux propres	19	9 386	7 499
Autres fonds propres	19	750	750
Provisions réglementées	20	75	65
Provisions pour risques et charges	20	1 436	1 724
Emprunt		10 482	11 484
Emprunts et dettes financières diverses		290	302
Comptes bancaires et valeurs à décaisser		243	104
Dettes financières	21	11 015	11 890
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		1 427	1 693
Dettes fiscales et sociales		1 136	1 041
Autres dettes d'exploitation		398	721
Dettes d'exploitation	13	2 961	3 455
Créditeurs divers	15	464	395
Comptes de régularisation	16	145	155
Dettes		14 585	15 895
TOTAL GÉNÉRAL		26 232	25 933

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Note	31/12/2024	31/12/2023
Résultat net		1 886	(296)
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité			
• Plus ou moins-values de cessions		(373)	(9)
• Variations nettes des provisions		(278)	118
• Dépréciations, amortissements et pertes de valeur		300	350
• Autres produits et charges sans incidence de trésorerie		(250)	-
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement et impôt		1 285	163
• Produits et charges financiers		(118)	(49)
• Impôts		(658)	(517)
Marge brute d'autofinancement après coût de l'endettement et impôt		509	(403)
• Variation des stocks et encours		2	(2)
• Variation des créances d'exploitation		320	58
• Variation des dettes d'exploitation		(466)	(15)
• Variation des autres actifs et passifs d'exploitation		(27)	-
Variation du besoin en fonds de roulement		(172)	42
• Produits de CICE de la période		(1)	(1)
• Impôts payés		992	173
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation		1 328	(189)
• Acquisition d'actifs incorporels et corporels et variation des fournisseurs d'immobilisations		(345)	(436)
• Acquisition d'actifs financiers		(1 245)	(1 207)
• Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise		(2)	-
• Encaissements provenant de la cession d'actifs incorporels et corporels		5	22
• Encaissements provenant de la cession d'actifs financiers		931	286
• Sorties de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée		496	-
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement		(160)	(1 335)
• Dividendes versés		-	(105)
• Intérêts financiers		133	102
• Émissions d'emprunts	26	600	2 625
• Remboursements d'emprunts	27	(1 600)	(2 196)
• Autres flux liés aux opérations de financement		(38)	(91)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		(905)	335
VARIATION DE TRÉSORERIE		263	(1 189)
• Liquidités et équivalents de liquidités à l'ouverture de l'exercice		3 173	4 362
• Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice	28	3 436	3 173

NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS ANNUELS

NOTES GÉNÉRALES		532	NOTE 14	Produits à recevoir et charges à payer	547
NOTE A.	Faits marquants et événements postérieurs à la clôture	532	NOTE 15	Débiteurs et créditeurs divers	547
NOTE B.	Règles et méthodes comptables	533	NOTE 16	Comptes de régularisation	548
NOTES SUR LE RÉSULTAT		537	NOTE 17	Valeurs mobilières de placement et disponibilités	548
NOTE 1	Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation	537	NOTE 18	Dépréciations d'actifs	549
NOTE 2	Achats et autres charges externes	540	NOTE 19	Fonds propres	550
NOTE 3	Impôts et taxes	540	NOTE 20	Provisions pour risques et charges	550
NOTE 4	Charges de personnel	541	NOTE 21	Dettes financières	551
NOTE 5	Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations et autres charges	541	NOTE 22	Informations concernant les transactions avec les parties liées	553
NOTE 6	Résultat financier	542	ENGAGEMENTS HORS-BILAN		553
NOTE 7	Résultat exceptionnel	542	NOTE 23	Instruments financiers dérivés	553
NOTE 8	Impôts sur les bénéfices	543	NOTE 24	Engagements envers le personnel	554
NOTES SUR LE BILAN		543	NOTE 25	Autres engagements hors bilan	556
NOTE 9	Immobilisations incorporelles	543	NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE		558
NOTE 10	Immobilisations corporelles	544	NOTE 26	Émissions d'emprunts	558
NOTE 11	Immobilisations financières	545	NOTE 27	Remboursements d'emprunts	558
NOTE 12	Stocks et encours de production	546	NOTE 28	Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice	558
NOTE 13	Créances et dettes d'exploitation	546	NOTE 29	Tableau des filiales et participations	559

NOTES GÉNÉRALES

La Poste est une société anonyme régie par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, notamment le Code de commerce, dans la mesure où il n'y est pas dérogé par des dispositions particulières, telles que la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public ou la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications.

La Poste remplit des missions de service public et d'intérêt général et exerce d'autres activités dans les conditions définies par la loi du 2 juillet 1990 précitée et par les textes qui régissent chacun de ses domaines d'activité.

Les missions de service public et d'intérêt général sont :

- le service universel postal ;
- la contribution, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire ;
- le transport et la distribution de la presse ;
- l'accessibilité bancaire, dans les conditions prévues par les articles L. 221-2 et L. 518-25-1 du Code monétaire et financier.

La Poste assure selon les règles de droit commun toute autre activité de collecte, de tri, de transport et de distribution d'envois postaux, de courrier sous toutes ses formes, d'objets et de marchandises.

Suite à la décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 8 juin 2021, La Poste est devenue société à mission au sens de l'article L. 210-10 du Code de commerce. Elle a ainsi adopté une raison d'être et s'est fixée les objectifs sociaux et environnementaux suivants :

- contribuer au développement et à la cohésion des territoires ;
- favoriser l'inclusion sociale ;
- promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal ;
- œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous.

NOTE A. Faits marquants et événements postérieurs à la clôture

Faits marquants

Accord de l'Arcep sur l'augmentation des tarifs 2024

De nouvelles évolutions tarifaires nationales et internationales du courrier et du colis ont eu lieu le 1^{er} janvier 2024, suite à l'avis rendu par l'Arcep le 15 juin 2023 (n° 2023-1298).

Ces évolutions tarifaires correspondent à la première année de mise en œuvre de l'encadrement tarifaire pluriannuel fixé par l'Arcep pour la période 2024-2025 dans sa décision du 15 juin 2023.

Ces ajustements s'inscrivent dans le cadre du dispositif d'encadrement pluriannuel des tarifs décidé par l'Arcep.

Transfert des activités « imprimés publicitaires » de Mediaposte SAS à La Poste SA

Les activités de préparation et de distribution d'imprimés publicitaires de Mediaposte SAS ont été transférées à La Poste SA en date du 2 février 2024. Cette décision est encadrée par une convention de successeur et une convention *sui generis* signées à cette date entre les deux entités.

Nouvel accord d'intéressement 2024-2026

Le 17 juin 2024, La Poste et les organisations syndicales ont signé un nouvel accord d'intéressement au titre des exercices 2024-2026.

Application du règlement ANC n° 2022-06 du 4 novembre 2022 sur la modernisation des états financiers

À compter d'octobre 2024, les comptes de La Poste SA sont constitués en respectant le règlement ANC n° 2022-06 du 4 novembre 2022 de manière rétroactive à compter du 1^{er} janvier 2024 (cf. chapitre « Règles et méthodes comptables » ci-après).

Cession de La Poste Telecom

La Poste a finalisé le 15 novembre 2024 la cession à Bouygues Telecom de sa participation de 51% dans La Poste Telecom.

Le produit de cession s'élève à 496 millions d'euros ; la plus-value comptable correspondante est de 424 millions d'euros après imputation des frais de cession.

Signature des accords de mise en place des Comités sociaux et économiques

En juillet et en septembre 2024, La Poste et les organisations syndicales ont signé les accords sur la mise en place des Comités sociaux et économiques.

Cette évolution majeure, mise en œuvre à compter du 31 octobre, transforme profondément les modalités du dialogue social à La Poste, ainsi que la gestion des activités sociales et culturelles.

Événements postérieurs à la clôture

La Poste a réalisé le 10 janvier 2025 une émission publique d'obligations super subordonnées à durée indéterminée remboursables au gré de la Société à partir de la 6,5^e année pour un montant de 750 millions d'euros.

Par ailleurs, un remboursement de 404 millions d'euros est intervenu courant janvier 2025 portant sur les obligations super subordonnées à durée indéterminée émises en 2018 (souche d'un montant de 750 millions d'euros).

NOTE B. Règles et méthodes comptables

Référentiels comptables

Les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions du règlement 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables homologué par arrêté ministériel du 8 septembre 2014 relatif au Plan Comptable Général, et de tous les règlements ANC postérieurs venant le modifier.

À compter du 1^{er} janvier 2024, La Poste a fait le choix d'appliquer par anticipation le règlement ANC n° 2022-06 du 4 novembre 2022, applicable au 1^{er} janvier 2025 et homologué par arrêté du 26 décembre 2023.

Ce nouveau règlement apporte des évolutions notamment sur les éléments suivants :

- nouvelle définition plus restrictive du résultat exceptionnel ;
- suppression des transferts de charges ;
- simplification du plan de comptes, facilitant la digitalisation des états financiers ;
- prise en compte des évolutions indiquées ci-dessus dans les modèles des états financiers.

Ces évolutions donnent lieu à un pro forma au titre de l'exercice 2023.

Principes comptables

Recours à des estimations

La préparation des états financiers amène La Poste à procéder aux meilleures estimations possibles et à retenir des hypothèses qui affectent les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et passifs éventuels mentionnés en annexe, ainsi que les charges et produits du compte de résultat. Les montants effectifs se révélant ultérieurement peuvent être différents des estimations et des hypothèses retenues.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises ou de services est comptabilisé dès lors que le transfert aux clients des risques et avantages inhérents à la propriété est intervenu. Il est reconnu au même rythme que la réalisation de la prestation à laquelle il se rapporte (comptabilisation « à l'avancement »). Le chiffre d'affaires des figurines (timbres-poste, Prêts-à-Poster) est, quant à lui, enregistré lors de la vente, hors situation exceptionnelle.

Il en résulte notamment la prise en compte du délai d'acheminement du trafic courrier et colis dans l'évaluation du chiffre d'affaires à la date d'arrêté.

Distinction entre résultat courant et résultat exceptionnel

Seuls les produits et les charges de nature inhabituelle et d'une survenance exceptionnelle sont classés en résultat exceptionnel. La Poste a choisi de classer en résultat exceptionnel les éléments suivants :

- amortissements et dépréciations à caractère purement fiscal ;
- éléments liés à une cause de force majeure (incendies, tempêtes, etc.) ;
- corrections d'erreurs et changements de méthode comptable.

Impôts

La Poste a opté pour le régime de l'intégration fiscale dont elle est tête de groupe. Les modalités de l'intégration fiscale sont précisées en note 8.

Règles de taxation à la TVA

Les dispositions de l'article 261.4.11° du Code général des impôts prévoient une exonération de TVA pour les prestations de services qui relèvent du service universel postal défini par l'article L1 du Code des postes et communications électroniques effectuées par le prestataire en France du service universel postal tel que désigné à l'article L2 du même Code.

En tant que prestataire français en charge du service universel postal, La Poste exonère de TVA l'ensemble des produits postaux relevant du périmètre du service universel postal qu'elle vend. Les produits postaux commercialisés par La Poste et ne relevant pas de ce périmètre du service postal universel sont soumis à la TVA dans les conditions de droit commun (application du taux normal de TVA sous réserve de l'application des règles de territorialité de TVA en matière de prestations de services).

Contribution économique territoriale

L'article 344 *quindecies* de l'annexe III au Code général des impôts modifié par décret fixe le taux des abattements des bases d'impositions directes dont bénéficie La Poste au titre de sa mission d'aménagement du territoire. Cet abattement est fixé pour 2023 à 99% des bases d'imposition pour la cotisation foncière des entreprises et pour les taxes foncières, et à 99% de la valeur ajoutée retenue pour l'application de l'article 1586 *ter* pour ce qui concerne la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises.

La notification de l'abattement n'a pas encore été reçue à ce jour.

Immobilisations incorporelles

Le règlement ANC 2014-03 définit une immobilisation incorporelle comme un actif non monétaire, sans substance physique, et identifiable, c'est-à-dire résultant de droits légaux ou contractuels, ou séparables.

Les immobilisations incorporelles concernent essentiellement des logiciels et des droits au bail.

Les logiciels sont amortis sur une période de un à cinq ans.

Les règles de dépréciation des immobilisations incorporelles sont précisées dans le paragraphe G ci-dessous.

Frais de recherche et de développement

Les frais de développement sont enregistrés en charges à l'exception des dépenses relatives aux développements informatiques réalisés en interne dans la mesure où :

- le projet a de sérieuses chances de réussite technique ;
- la direction dispose de moyens matériels et humains suffisants pour pouvoir produire le logiciel ;
- il existe une indication concrète quant à l'intention de produire le logiciel et de s'en servir durablement pour répondre aux besoins propres de La Poste ou à ceux de sa clientèle.

Ces dépenses, enregistrées en immobilisations incorporelles, sont amorties sur une durée comprise entre trois ans et cinq ans dès leur mise en service.

Le montant des frais de recherche et développement comptabilisés en charges au titre de l'exercice est fourni dans la note 9.

Immobilisations corporelles

Ventilation par composants de la valeur d'origine des immobilisations

Un composant est un élément de l'immobilisation qui a une durée d'utilisation différente, ou qui procure des avantages économiques selon un rythme différent de celui de l'immobilisation dans son ensemble.

Les composants suivants ont été retenus par La Poste :

Parc Immobilier

Six composants :

- gros œuvre ;
- toiture ;
- menuiserie et travaux extérieurs ;
- gros équipements ;
- petits équipements et agencements ;
- terrain.

Matériels

Machines de tri : trois composants (mécanique, intelligence, périphérique). Un quatrième composant (alimentation et instruments de mesure) est identifié pour les machines de tri colis (TPGD).

Matériel d'environnement de tri : deux composants (mécanique, intelligence).

Durées d'amortissement

Les immobilisations corporelles sont amorties en linéaire sur leur durée d'utilité.

Dans le cadre de l'application de la réglementation comptable sur les actifs, les durées d'utilité des immobilisations ont été revues en 2005, avec pour conséquence principale un allongement de la durée moyenne d'amortissement, portant essentiellement sur :

- le parc immobilier, notamment sur le composant principal gros œuvre ;
- les machines de tri, sur le composant principal mécanique.

Les durées d'utilité retenues sont les suivantes :

Constructions

La durée dépend de la famille technico-architecturale de rattachement de l'immeuble (sept familles ont été définies au niveau de La Poste) et répartie selon les cinq composants suivants :

- gros œuvre : de 20 à 80 ans ;
- toiture : de 20 à 60 ans ;
- menuiserie et travaux extérieurs : de 20 à 40 ans ;
- gros équipements : de 15 à 20 ans ;
- petits équipements et agencements : de 5 à 10 ans.

Matériels

- Machines de tri : de 5 à 15 ans.
- Matériel d'environnement de tri : de 5 à 8 ans.
- Matériel de bureau et informatique : de 3 à 5 ans.
- Mobilier de bureau : 10 ans.

L'administration fiscale ayant maintenu la possibilité d'amortir la structure des immobilisations décomposées sur la durée d'usage (BOI 4 A-13-05), La Poste a comptabilisé un amortissement dérogatoire sur les éléments suivants de l'actif immobilisé :

- le composant principal « gros œuvre » des immeubles, afin de ramener l'amortissement comptable sur la durée d'usage de 40 ans ;

- le composant principal « mécanique » des machines de tri, afin de ramener l'amortissement comptable sur la durée d'usage de six ans et huit mois.

Coût d'acquisition d'une immobilisation

Seules les dépenses générant une ressource contrôlée du fait d'événements passés et dont La Poste attend des avantages économiques futurs sont immobilisées.

Conformément à l'option offerte par le règlement ANC 2014-03, les frais d'acquisition directement attribuables à l'acquisition des immobilisations ou à leur mise en état de fonctionnement ne sont pas intégrés au coût de revient de l'immobilisation.

Les coûts d'emprunt ne sont pas incorporés dans le coût d'acquisition des immobilisations.

Les subventions d'investissement reçues en contrepartie de l'acquisition d'une immobilisation sont comptabilisées au passif du bilan et enregistrées au compte de résultat en fonction de la durée d'utilisation des immobilisations pour lesquelles elles ont été attribuées.

Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont testées en cas d'indice de perte de valeur.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur actuelle, qui est la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'utilité. Si la valeur actuelle d'un actif, ou groupe d'actifs, immobilisé devient inférieure à sa valeur nette comptable, cette dernière, si l'actif continue à être utilisé, 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.

La dépréciation de ces immobilisations n'est plus considérée comme un élément du résultat exceptionnel. La Poste a ainsi décidé de comptabiliser en 2023 dans le résultat d'exploitation l'incidence de ces dépréciations (auparavant comptabilisées dans le résultat exceptionnel).

Ce choix est également motivé par la volonté de l'entreprise d'harmoniser le traitement de ces dépréciations entre les comptes sociaux et les comptes consolidés.

Par ailleurs, le règlement de l'ANC sur la modernisation des états financiers applicable au 1^{er} janvier 2025, avec une possible application anticipée au 1^{er} janvier 2024, vise à restreindre le périmètre du résultat exceptionnel aux produits et charges directement liés à un événement majeur et inhabituel, et aux écritures purement fiscales, au changement de méthodes et corrections d'erreurs.

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.

Titres de participation

Les titres des sociétés filiales de La Poste sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, sous déduction d'éventuelles provisions pour dépréciation.

Ces dépréciations enregistrent l'écart entre le coût d'acquisition des titres de participation et leur valeur d'inventaire à la date de clôture, généralement déterminée par référence aux méthodes des flux de trésorerie futurs actualisés, ou de la quote-part de capitaux propres, éventuellement consolidés, de l'ensemble

considéré. Dans le cas où une cession a été décidée, la valeur d'inventaire est déterminée par référence à la valeur vénale, telle que définie dans le § G ci-avant.

Les dividendes reçus sont comptabilisés en produits financiers dans l'exercice au cours duquel la décision de distribution intervient.

Autres immobilisations financières

Il s'agit principalement des prêts accordés par La Poste à ses filiales.

Les autres immobilisations financières concernent également des prêts accordés pour le logement social, comptabilisés à leur valeur nominale. Des provisions sont constituées afin de prendre en compte l'échéance et les modalités de remboursement de ces prêts, ainsi que l'appréciation du risque de non-recouvrement.

Stocks et en cours

La Poste applique la méthode du Coût Moyen Unitaire Pondéré pour évaluer le coût d'entrée de ses stocks, à l'exception des produits finis qui sont évalués à leur coût de production.

Lors de l'arrêt des comptes et conformément au règlement ANC 2014-03 sur les actifs, les stocks sont évalués au plus faible de leur coût d'entrée et de la valeur actuelle. La valeur actuelle est la plus élevée de la valeur vénale (valeur de marché) ou de la valeur d'usage, cette dernière correspondant généralement à l'actualisation des flux nets de trésorerie attendus.

Si la valeur actuelle est la plus faible, une dépréciation doit être comptabilisée pour ramener le coût d'entrée au niveau de la valeur actuelle.

Créances d'exploitation

Créances clients

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances clients de l'activité commerciale sont enregistrées à leur valeur nominale.

Règles de dépréciation des créances clients

Les créances relatives aux clients placés en règlement ou liquidation judiciaire sont dépréciées à 100% de leur valeur, quelle que soit leur ancienneté.

Pour les autres créances, la dépréciation est fonction de l'ancienneté et du risque de non-recouvrement :

- antériorité supérieure à un an : dépréciation à 100% de la valeur de la créance ;
- antériorité comprise entre trois mois et un an : le taux de provisionnement est calculé en fonction d'un « taux de perte » moyen. Le taux de perte correspond à la différence entre les créances existant au 1^{er} janvier de l'année N et le montant des règlements intervenus au cours de cet exercice N.

Autres créances

Lors de leur comptabilisation initiale, les autres créances sont enregistrées à leur valeur nominale. Elles sont dépréciées, le cas échéant, en fonction de l'antériorité ou du risque de non-recouvrement.

Débiteurs/créditeurs divers et comptes de régularisation

Les comptes de débiteurs et créditeurs divers et comptes de régularisation retracent principalement les flux en cours de dénouement à la clôture de la période, notamment ceux portant sur les opérations comptables internes au groupe La Poste.

Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur de marché si celle-ci est inférieure.

Opérations en devises

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours en vigueur à la date de clôture de la période. Pour les dettes et créances, si le taux de conversion à la date d'arrêt 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.

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 arrêt comptable.

Régime de retraite et dispositifs d'aménagement de fin de carrière

Régime de retraite

Fonctionnaires

La loi de finances rectificative pour 2006 a mis en place, rétroactivement au 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.

Personnel contractuel

Le régime de retraite du personnel contractuel de La Poste est le régime de droit commun. Il s'agit d'un régime qualifié de « régime à cotisations définies », qui se caractérise par des versements à des organismes qui libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser au salarié les montants qui lui sont dus. De ce fait, une fois les cotisations payées, aucun passif ou aucun engagement ne figure dans les comptes de La Poste. Les cotisations payées aux organismes sont comptabilisées en charges de la période.

Indemnités de départ à la retraite (personnel contractuel)

Ces engagements font l'objet d'une provision au bilan.

Suite à la mise à jour en novembre 2021 de la recommandation ANC n° 2013-02 du 7 novembre 2013 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires pour les comptes annuels et les comptes consolidés établis selon les normes comptables françaises, qui introduit un choix de méthodes relatif à la répartition des droits à prestations pour les régimes à prestations définies, La Poste a opté pour la méthode telle que posée par la décision IFRS IC validée par l'IASB en mai 2021.

Ainsi, à compter de 2021, les calculs réalisés par La Poste prennent en compte le nombre d'années correspondant à celui qui sera retenu au moment du départ du salarié pour déterminer le montant de son indemnité de départ.

Les principales hypothèses retenues et l'évaluation de l'engagement sont présentées dans la note 24 de l'annexe.

Dispositifs d'aménagement de fin de carrière

La Poste constate une provision représentative des coûts relatifs aux dispositifs d'aménagement de fin de carrière accordés aux personnels. Les personnes prises en compte dans l'évaluation de la provision sont toutes celles qui ont adhéré à la date de clôture.

Les dispositifs d'aménagement de fin de carrière existants sont décrits dans la note 24 de l'annexe.

Dettes représentées par un titre (emprunts obligataires, bons La Poste, hors titres de dettes hybrides perpétuelles)

Les dettes représentées par un titre sont classées à leur valeur nominale dans le poste des dettes financières au passif du bilan. Elles sont détaillées en annexe selon la nature de leur support : emprunts obligataires et bons La Poste.

Les intérêts courus non échus attachés à ces titres sont portés dans un compte de dettes rattachées en contrepartie du compte de résultat.

Les primes d'émission ou de remboursement des emprunts obligataires sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie de l'emprunt, les frais afférents à leur émission étant répartis linéairement sur cette même durée.

Ces primes d'émission ou de remboursement figurent à l'actif du bilan en « débiteurs divers » (voir note 15).

Instruments financiers à terme

Les opérations sur instruments financiers à terme sont présentées dans les engagements hors bilan en note 23.

Les opérations de couverture réalisées par La Poste suivent la comptabilité de couverture dont le principe est la symétrie de traitement entre l'instrument financier et son sous-jacent en termes de reconnaissance en résultat.

En application du règlement ANC 2015-05 du 2 juillet 2015, les instruments utilisés dans le cadre d'opérations qualifiées comptablement de « positions ouvertes isolées » font l'objet d'une évaluation en valeur de marché en date d'arrêté. Leurs variations de valeur sont comptabilisées au bilan et les moins-values latentes sont constatées en résultat financier sous forme de provision pour risques et charges.

Capital

Le capital social de La Poste s'élève à 5,858 milliards d'euros, divisé en 2 928 892 946 actions ordinaires d'un nominal de 2 euros chacune. Il est détenu par la Caisse des Dépôts et Consignations à hauteur de 66% et par l'État à hauteur de 34%.

Cette répartition résulte des opérations relatives à la constitution du grand pôle financier public, décidées par l'Assemblée Générale Mixte de La Poste du 4 mars 2020.

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.

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.

Activités d'exploitation

Ce sont les principales activités génératrices de revenus et toutes activités autres que celles définies comme étant des activités d'investissement ou de financement.

Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation sont élaborés selon la méthode indirecte suivant laquelle le résultat net est corrigé des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (dotation nette 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.

Activités d'investissement

Elles correspondent à l'acquisition et la cession d'actifs à long-terme et de tout autre investissement qui n'est pas inclus dans les équivalents de liquidités.

Les flux d'investissement de la Poste sont composés notamment des acquisitions ou cessions des éléments suivants :

- immobilisations incorporelles et corporelles, corrigées des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (dettes et créances sur immobilisations) ;
- part du capital d'autres entreprises ;
- autres immobilisations financières (dépôts et cautionnements, créances rattachées à des participations, etc.).

Activités de financement

Ce 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).

Notion de trésorerie

Elle recouvre les placements à très court terme, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

La trésorerie de La Poste est constituée de comptes de caisse, de soldes débiteurs de banques, de valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur en raison de leur nature et peuvent être facilement convertis en disponibilités (notamment OPCVM « monétaires »), de la partie des soldes créditeurs de banques et des intérêts courus non échus qui s'y rattachent, correspondant à des découverts.

Comptes consolidés

Des comptes consolidés sont établis au niveau du groupe La Poste, groupe pour lequel La Poste, immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 356 000 000 et dont le siège social est situé 9, rue du Colonel Pierre Avia, 75015 Paris, constitue la maison mère.

NOTES SUR LE RÉSULTAT

NOTE 1 Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation

Le chiffre d'affaires de La Poste se ventile de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis	7 170	7 065
Chiffre d'affaires Grand Public et Numérique	3 048	3 033
Chiffre d'affaires Immobilier	22	22
Chiffre d'affaires Autres	20	20
TOTAL	10 260	10 140

Au 31 décembre 2024, la ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique est la suivante :

- France/ventes nationales : 88,4% ;
- Zone Union européenne : 7,3% ;
- Autres : 4,3%.

Cette ventilation géographique est stable par rapport à fin décembre 2023.

1.1 Chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis

Le chiffre d'affaires Services-Courrier-Colis (national et international) se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Chiffre d'affaires Services-Courrier	5 091	5 056
Chiffre d'affaires Colis	2 079	2 009
TOTAL	7 170	7 065

La décomposition du chiffre d'affaires Services-Courrier par activité s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Correspondance	3 052	3 080
Publicité (marketing direct et IP*)	699	699
Presse	332	353
International	406	426
Autres produits du Courrier	602	498
TOTAL	5 091	5 056

* IP : imprimés publicitaires.

Le chiffre d'affaires « Correspondance » se compose :

- du courrier de gestion (entreprises et autres personnes morales) pour 3 048 millions d'euros ; et
- du courrier égrené (particuliers) pour 4 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires du Courrier International se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Frais terminaux	98	99
Autres produits du Courrier International	308	327
TOTAL	406	426

Le chiffre d'affaires international correspond au courrier de gestion des entreprises à destination de l'étranger et aux frais terminaux.

Les frais terminaux correspondent à la rémunération perçue par La Poste au titre de la distribution en France du courrier en provenance de l'étranger. Ils sont évalués à la clôture de l'exercice

La décomposition du chiffre d'affaires du Colis s'analyse de la façon suivante :

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.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
B to C (Business to Consumer)	1 953	1 894
Autres	126	115
TOTAL	2 079	2 009

1.2 Chiffre d'affaires Grand Public et Numérique

Le chiffre d'affaires Grand Public et Numérique (BGPN) est le suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Chiffre d'affaires Grand Public et Numérique	2 123	2 158
Chiffre d'affaires Grand Public Réseau	925	875
TOTAL	3 048	3 033

La décomposition du chiffre d'affaires Grand Public et Numérique par activité s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Correspondance	975	1 092
Publicité (marketing direct et IP*)	36	33
International	92	88
Colis B to C	106	108
Colis C to C	406	395
Numérique	23	22
Autres produits du Courrier - Colis	485	420
TOTAL	2 123	2 158

* IP : imprimés publicitaires.

Le chiffre d'affaires international de la BGPN (92 millions d'euros en 2024) se compose :

- du chiffre d'affaires affranchissement guichet pour 67 millions d'euros ;
- des autres produits du chiffre d'affaires international pour 25 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires de l'activité Grand Public Réseau correspond principalement à des facturations à La Banque Postale.

En application des conventions de services en vigueur, La Poste facture à La Banque Postale les prestations réalisées par les bureaux de poste au titre des activités financières, qui comprennent principalement :

- l'activité des guichetiers relative aux opérations « services financiers » ;
- les travaux d'installation et de gestion opérationnelle des DAB/GAB.

Ces deux prestations s'élèvent à 839 millions d'euros contre 799 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Le chiffre d'affaires de la BGPN Réseau enregistre également les commissions perçues sur l'activité externe (hors courrier et colis) réalisée aux guichets du réseau postal, ainsi que les rémunérations reçues au titre de l'utilisation de son réseau commercial (Chronopost, La Poste Mobile).

1.3 Chiffre d'affaires Immobilier

Le chiffre d'affaires Immobilier est le suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Chiffre d'affaires Immobilier	22	22
TOTAL	22	22

Le chiffre d'affaires Immobilier se compose essentiellement des prestations effectuées par La Poste pour ses filiales immobilières.

1.4 Autres produits d'exploitation

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023 Pro-forma	31/12/2023
Contribution presse	43	40	40
Compensation service universel postal	500	500	500
Compensation mission d'aménagement du territoire	120	105	105
Prestations de services au titre de l'activité bancaire	1 835	1 820	1 820
Production immobilisée	120	187	187
Prestations réalisées avec les filiales	133	135	135
Autres produits d'exploitation	150	131	150
Produits de cessions	10	23	-
TOTAL	2 911	2 941	2 938

Les autres produits d'exploitation intègrent les compensations du service universel postal et de la mission d'aménagement du territoire.

Avec le nouveau protocole d'accord portant réforme et programmation du service public de distribution de la presse abonnée pour les années 2022-2026 signé le 14 février 2022, l'État

continue à compenser à La Poste les surcoûts relevant de la mission de service public de transport et de distribution de la presse sur la base de nouvelles règles.

Cette compensation, fixée à 42,8 millions d'euros pour l'année 2024, a été versée le 11 décembre 2024.

Les prestations de services au titre de l'activité bancaire se composent des remboursements de charges et produits facturés à La Banque Postale au titre de l'activité bancaire hébergée à La Poste. Elles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Coûts de personnel et d'intérim des « services financiers »	711	728
Coûts de la « ligne de conseil bancaire du Réseau La Poste »	1 124	1 092
TOTAL	1 835	1 820

Les prestations réalisées avec les filiales sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Prestations facturées aux filiales	72	73
Refacturations au titre de la mise à disposition de personnel	5	3
Management fees facturés aux filiales de premier rang	56	59
Dont La Banque Postale	22	29
TOTAL	133	135

NOTE 2 Achats et autres charges externes

Les achats sont en diminution de 138 millions d'euros, qui s'explique principalement par :

- la baisse des dépenses énergies et fluides pour 73 millions d'euros, dont 45 millions d'euros au titre de l'électricité, 16 millions d'euros au titre du gaz et 12 millions d'euros sur les dépenses de carburant ;
- la réduction des achats de petits équipements informatiques pour 66 millions d'euros.

Les autres charges externes se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023 Pro-forma	31/12/2023
Services extérieurs	2 830	3 029	3 029
Transport	659	681	688
Prestations du courrier international	166	169	169
Locations	1 127	1 068	1 061
Entretiens et réparations	355	342	343
Frais de télécommunications	74	87	87
Déplacements, missions	77	83	83
Charges d'opérations avec la clientèle	71	51	51
TOTAL	5 359	5 510	5 511

Le poste « services extérieurs » se compose notamment de prestations sous-traitées (1 065 millions d'euros) et de frais d'intermédiaires et d'honoraires (249 millions d'euros).

Les « locations » incluent les charges immobilières (loyers et charges locatives pour 830 millions d'euros) et les locations de véhicules (224 millions d'euros).

Le poste « transport » comprend les charges de transport de correspondance national et international (631 millions d'euros) ainsi que les charges de transport de fonds sous-traités (28 millions d'euros).

NOTE 3 Impôts et taxes

Le montant des impôts, taxes et versements assimilés s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Taxes sur les salaires	394	378
Versement de transport	84	79
Versement libératoire taxe d'apprentissage	30	28
Cotisations F.N.A.L.	26	25
Participation à la formation professionnelle	40	37
Participation à l'effort de construction	24	24
Autres impôts et taxes	36	22
TOTAL	634	594

NOTE 4 Charges de personnel

Les charges de personnel se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023 Pro-forma	31/12/2023
Traitements, primes et indemnités	5 653	5 532	5 532
Cotisations de retraite fonctionnaires	103	182	182
Cotisations sociales	1 431	1 322	1 322
Prestations d'actions sociales	199	199	199
Autres charges de personnel	185	179	193
TOTAL	7 571	7 414	7 429

L'évolution des charges de personnel (+157 millions d'euros) provient notamment de :

- la variation enregistrée sur le poste « traitements, primes et indemnités » (+121 millions d'euros) ;
- la diminution constatée sur les cotisations de retraite fonctionnaires (-79 millions d'euros) liée principalement à l'évolution des modalités de détermination de la contribution employeur libérateur ;
- la variation enregistrée sur le poste « cotisations sociales » (+109 millions d'euros).

Les effectifs s'établissent de la manière suivante (en équivalent agent/année) :

Effectifs	31/12/2024	31/12/2023
TOTAL	141 568	142 504

NOTE 5 Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations et autres charges

5.1 Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations

Les dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023 Pro-forma	31/12/2023
Dotations aux amortissements	207	183	183
Dotations sur charges à répartir	-	-	3
Dotations/reprises nettes sur dépréciations des éléments d'actifs	125	157	157
Dotations/reprises nettes sur provisions pour risques et charges	(276)	99	99
TOTAL	56	439	442

La ventilation des dotations figure en note :

- notes 9 et 10 sur le bilan pour les dotations aux amortissements ;
- note 18 pour les dotations et reprises nettes sur dépréciations des éléments d'actifs ;
- note 20 pour les dotations et reprises aux provisions pour risques et charges.

5.2 Autres charges

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023 Pro-forma	31/12/2023
Valeur nette comptable des immobilisations incorporelles et corporelles	3	12	-
TOTAL	3	12	-

Le résultat net de cessions sur les immobilisations incorporelles et corporelles s'élève à +7 millions d'euros au 31 décembre 2024 (contre +10 millions d'euros au 31 décembre 2023).

NOTE 6 Résultat financier

Le résultat financier se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023 Pro-forma	31/12/2023
Charge d'intérêts sur emprunts (y compris billets de trésorerie et impact des instruments financiers)	(232)	(218)	(217)
Produits nets d'intérêts sur prêts et comptes courants intra-groupe	222	198	198
Produits financiers des placements de trésorerie	128	73	73
Revenus des participations	1 625	684	684
Mouvements sur dépréciation des titres de participation	41	(13)	(13)
Mouvements sur dépréciation des prêts intra-groupe et comptes courants	(12)	(8)	(8)
Mouvements sur situation nette négative	14	(13)	(13)
Résultat de cessions d'immobilisations financières	373	-	-
Autres	(1)	-	-
TOTAL	2 158	703	704

Le résultat financier au 31 décembre 2024 est principalement constitué :

- des revenus des participations dont la décomposition est présentée dans le tableau ci-dessous ;
- de la charge d'intérêts sur emprunts pour 232 millions d'euros ;
- des produits nets d'intérêts des prêts et comptes courants avec les filiales pour 222 millions d'euros ;
- du résultat de cessions d'immobilisations financières, qui concerne essentiellement La Poste Telecom (cf. partie « faits marquants »).

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
La Banque Postale	1 348	576
Geopost	250	63
Poste Immo	21	40
Viaposte	2	4
Autres	4	1
TOTAL	1 625	684

NOTE 7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023 Pro-forma	31/12/2023
Résultat des cessions d'immobilisations	-	-	10
Résultat net sur dépréciations et amortissements des immobilisations	-	(15)	(15)
Résultat net sur amortissements dérogatoires	(10)	(8)	(8)
TOTAL	(10)	(23)	(13)

NOTE 8 Impôts sur les bénéfices

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Produits ou charges d'intégration fiscale	751	541
Produit ou charge net d'impôt	(94)	(24)
TOTAL	657	517

Au 31 décembre 2024, le résultat d'ensemble du groupe d'intégration fiscale La Poste est bénéficiaire. Le périmètre d'intégration fiscale comprend 211 filiales au 31 décembre 2024 (contre 207 au 31 décembre 2023).

Au titre de l'exercice 2024, le taux d'impôt sur les sociétés (IS) français de droit commun est de 25%.

La contribution sociale est égale à 3.3% de l'IS de référence diminuée d'un abattement de 763 000 euros.

Le produit d'intégration fiscale s'élève à 751 millions d'euros. Il correspond à la somme des charges d'impôt des filiales bénéficiaires membres du groupe d'intégration fiscale.

Le montant des bénéfices transmis au groupe par les filiales dans le cadre du régime d'intégration fiscale s'élève, au 31 décembre 2024, à 1 835 millions d'euros.

Dans le cadre des conventions d'intégration fiscale liant La Poste à ses filiales intégrées, il est stipulé que les filiales redevenant bénéficiaires conservent la faculté d'utiliser leurs déficits antérieurs reportables, nés pendant la période d'intégration fiscale, pour le calcul de la charge d'impôt due à la société mère. L'utilisation de ces déficits par les filiales génère une charge pour le groupe au titre de l'exercice de consommation des dits déficits, dès lors que les filiales restent membres du groupe d'intégration.

La charge nette d'impôt de 94 millions d'euros correspond principalement à la charge d'impôt à payer par La Poste SA en sa qualité de société mère de l'intégration fiscale et aux crédits d'impôt de La Poste SA au titre de l'exercice.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
ÉLÉMENTS ENTRAÎNANT UN ALLÈGEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT		
Différences temporaires		
• Provisions pour préretraite et indemnités de départ en retraite	918	1 245
• Provision pour dépréciation des actifs de la BSCC	400	444
• Autres provisions non déductibles	243	326
• Autres différences temporaires (dont écarts de conversion passif)	40	76
TOTAL	1 601	2 091
ÉLÉMENTS ENTRAÎNANT UN ACCROISSEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT		
Poste Immo - Apport en sursis d'imposition	15	38
Divers	90	95
TOTAL	105	133

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 9 Immobilisations incorporelles

Les flux d'immobilisations incorporelles et les amortissements et dépréciations correspondants s'établissent ainsi :

9.1 Valeurs brutes

(en millions d'euros)	31/12/2023	Acquisitions	Sorties	Reclassements	31/12/2024
Frais de recherche et développement	322	4	(69)	78	335
Concessions, brevets et droits similaires	38	-	(13)	-	25
Logiciels	1 265	5	(256)	143	1 157
Droits au bail	10	-	(2)	-	8
Fonds de commerce	3	-	-	-	3
Immobilisations incorporelles en cours	273	142	-	(223)	192
TOTAL	1 911	151	(340)	(2)	1 720

La colonne « Reclassements » correspond aux immobilisations mises en service au cours de l'exercice.

La colonne « Sorties » correspond essentiellement à des mises au rebut d'immobilisations complètement amorties.

9.2 Amortissements et dépréciations

(en millions d'euros)	31/12/2023	Dotations	Diminutions	Reclassements	31/12/2024
Frais de recherche et développement	196	58	(69)	-	185
Concessions, brevets et droits similaires	36	1	(13)	-	24
Logiciels	1 120	129	(256)	(2)	991
Droit au bail	9	-	(2)	-	7
Autres immobilisations incorporelles	1 361	188	(340)	(2)	1 207
Dépréciation de fonds de commerce	2	-	-	-	2
Dépréciation des autres immobilisations incorporelles	250	53	(97)	-	206
TOTAL	1 613	241	(437)	(2)	1 415

Les frais de recherche et de développement comptabilisés en charges sur l'exercice 2024 s'élèvent à 122 millions d'euros.

La dépréciation des actifs immobilisés incorporels du Courrier enregistrée dans les comptes au 31 décembre 2024 s'élève à 192 millions d'euros (228 millions d'euros au 31 décembre 2023).

NOTE 10 Immobilisations corporelles

Les flux d'immobilisations corporelles et les amortissements et dépréciations correspondants s'établissent ainsi :

10.1 Valeurs brutes

(en millions d'euros)	31/12/2023	Acquisitions	Sorties	Reclassements	31/12/2024
Terrains	39	-	-	-	39
Constructions	224	-	(2)	5	227
Terrains et constructions	263	-	(2)	5	266
Installations techniques, matériel et outillage	1 424	29	(113)	44	1 384
Matériel de transport	79	2	(38)	-	43
Matériel informatique	399	24	(36)	-	387
Autres immobilisations corporelles	1 378	41	(161)	21	1 279
Immobilisations corporelles en cours	81	57	-	(70)	68
Autres immobilisations corporelles	3 361	153	(348)	(5)	3 161
TOTAL	3 624	153	(350)	-	3 427

La colonne « Sorties » correspond essentiellement à des mises au rebut d'immobilisations complètement amorties.

10.2 Amortissements et dépréciations

(en millions d'euros)	31/12/2023	Dotations	Diminutions	Reclassements	31/12/2024
Constructions	146	6	(2)	-	150
Installations techniques, matériel et outillage	1 138	66	(113)	-	1 091
Matériel de transport	73	2	(38)	-	37
Matériel informatique	335	33	(35)	-	333
Autres immobilisations corporelles	1 071	60	(159)	-	972
Autres immobilisations corporelles	2 617	161	(345)	-	2 433
Dépréciations des terrains et constructions	1	-	-	-	1
Dépréciations des autres immobilisations corporelles	214	51	(57)	-	208
TOTAL	2 978	218	(404)	-	2 792

La dépréciation des actifs immobilisés corporels du Courrier enregistrée dans les comptes au 31 décembre 2024 s'élève à 208 millions d'euros (214 millions d'euros au 31 décembre 2023).

NOTE 11 Immobilisations financières

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2023	Augmentation	Diminution	31/12/2024
Titres de participation	10 610	493	(229)	10 874
Dépréciations sur titres de participation	(218)	(22)	63	(177)
Titres de participation nets	10 392	471	(166)	10 697
Prêts intra-groupe	7 600	1 087	(907)	7 780
Autres prêts	47	-	(5)	42
Dépréciations sur prêts	(11)	(37)	3	(45)
Prêts nets	7 636	1 050	(909)	7 777
Autres immobilisations financières	16	126	(116)	26
Autres immobilisations financières nettes	16	126	(116)	26
TOTAL	18 044	1 647	(1 191)	18 500

Titres de participations

Les participations de La Poste sont majoritairement regroupées au sein des sociétés holding Geopost, Poste Immo, La Banque Postale et Véhiposte dont La Poste détient la totalité du capital.

Les principales variations enregistrées sur les titres de participation de La Poste proviennent :

- de l'augmentation de capital de Geopost souscrite par La Poste pour un montant de 250 millions d'euros suite au versement des dividendes 2023 en actions ;
- de l'augmentation de capital de LPGM souscrite par La Poste pour un montant de 73,8 millions d'euros ;
- du transfert des titres LPGM vers Geopost, dans le cadre de l'opération de fusion de LPGM dans Geopost, pour un montant de 105,7 millions d'euros ;

- de la prise de participation par LPSA dans le capital de Docaposte BPO IS à hauteur de 24 millions d'euros ;
- de la cession des titres de participation de La Poste Telecom à Bouygues Telecom dont l'impact est de 67 millions d'euros.

La dépréciation des titres de participation concerne principalement les filiales Mediaposte SAS, Mediaposte Holding et La Poste Santé & Autonomie.

Le poste « prêts » se compose majoritairement de prêts accordés par La Poste à ses filiales.

- Les évolutions constatées sur les prêts intra-groupes à fin décembre 2024 sont détaillées dans le tableau ci-dessous ;
- La dépréciation sur prêts concerne ceux octroyés aux filiales et aux organismes de construction de logements conventionnés (inclus dans le poste « autres prêts »).

Prêts intra-groupe

(en millions d'euros)	Augmentation	Diminution
Geopost	675	520
Poste Immo	94	28
Asendia	79	86
La Poste Santé & Autonomie	41	2
Docaposte	29	1
Véhiposte SAS	20	141
Mediaposte Holding	18	1
Variation des intérêts courus non échus	131	124
TOTAL	1 087	907

La répartition des prêts et autres immobilisations financières par échéance est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2024	Échéance			31/12/2023
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	
Titres de participation	10 874		-	10 874	10 610
Prêts bruts	7 822	457	2 488	4 877	7 647
Autres immobilisations financières	26	17	9	-	16
TOTAL	18 722	474	2 497	15 751	18 273

NOTE 12 Stocks et encours de production

(en millions d'euros)	31/12/2024			31/12/2023
	Valeurs brutes	Provisions	Valeurs nettes	
Stocks de matières premières, fournitures, marchandises et autres approvisionnements	107	(4)	103	108
Stocks de produits finis et intermédiaires	23	-	23	20
TOTAL	130	(4)	126	128

NOTE 13 Créances et dettes d'exploitation

13.1 Créances d'exploitation

Les créances d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2024	Échéance			31/12/2023
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	
Créances clients et comptes rattachés	1 134	1 134	-	-	1 171
Créances sur opérations du courrier international	398	398	-	-	650
Dépréciation des créances clients	(76)	(76)	-	-	(50)
Créances clients et comptes rattachés	1 456	1 456	-	-	1 771
Créances sociales et fiscales	785	785	-	-	1 101
Autres créances d'exploitation	85	85	-	-	88
Autres créances	870	870	-	-	1 189
TOTAL	2 326	2 326	-	-	2 960

Les créances sociales et fiscales intègrent notamment la compensation de la mission de service public relative au service universel postal au titre de 2024 pour 500 millions d'euros.

13.2 Dettes d'exploitation

Les dettes d'exploitation se ventilent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2024	Échéance			31/12/2023
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 109	1 109	-	-	1 320
Dettes sur opérations du courrier international	318	318	-	-	373
Dettes fiscales et sociales	1 136	1 129	7	-	1 041
Autres dettes d'exploitation	398	398	-	-	721
TOTAL	2 961	2 954	7	-	3 455

Les créances et les dettes sur opérations du courrier international sont détenues essentiellement envers les opérateurs postaux étrangers au titre des frais terminaux. Les frais terminaux sont des produits qui visent à rémunérer les prestations rendues par les offices postaux pour traiter le courrier venant des autres opérateurs étrangers.

NOTE 14 Produits à recevoir et charges à payer

14.1 Actif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2024		31/12/2023	
		Produits à recevoir	Solde bilan	Produits à recevoir	Solde bilan
Prêts intra-groupe	11	130	7 780	123	7 600
Autres immobilisations financières	11	-	26	-	16
Créances clients et comptes rattachés	13	90	1 134	120	1 171
Autres créances courrier international	13	291	398	520	650
Créances sociales et fiscales	13	520	785	533	1 101
Autres créances d'exploitation	13	29	85	34	88
TOTAL		1 060		1 330	

Les produits à recevoir des créances sociales et fiscales comprennent notamment la subvention à recevoir de l'État au titre de la compensation de la mission de service public relative au Service Universel Postal pour 2024 d'un montant de 500 millions d'euros.

14.2 Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2024		31/12/2023	
		Charges à payer	Solde bilan	Charges à payer	Solde bilan
Dettes financières	21	125	11 015	128	11 890
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13	870	1 109	998	1 320
Autres dettes courrier international	13	267	318	315	373
Dettes fiscales et sociales	13	724	1 136	656	1 041
Autres dettes d'exploitation	13	238	398	259	721
TOTAL		2 224		2 356	

Les charges à payer des dettes sociales et fiscales comprennent majoritairement la charge à payer pour congés payés (205 millions d'euros charges incluses au 31 décembre 2024 contre 187 millions d'euros au 31 décembre 2023).

NOTE 15 Débiteurs et créditeurs divers

Ce poste se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2024		31/12/2023	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Comptes courants	213	433	332	360
Créances/dettes vis-à-vis de La Banque Postale	8	-	9	-
Autres débiteurs/créditeurs divers	131	31	151	35
Dépréciation des comptes courants et des débiteurs divers	(24)	-	(42)	-
TOTAL	328	464	450	395

La situation des comptes courants représente la position de La Poste dans le cadre de la centrale de trésorerie mise en place avec les filiales du Groupe.

Les créances et dettes vis-à-vis de La Banque Postale sont générées au titre de l'activité industrielle et commerciale de La Poste.

Le solde des autres débiteurs se compose :

- de débiteurs externes, à hauteur de 32 millions d'euros ;
- de primes d'émission sur emprunts à hauteur de 90 millions d'euros ;
- et de charges à répartir sur frais d'émission sur emprunts à hauteur de 9 millions d'euros.

Le solde des autres créiteurs se compose pour l'essentiel :

- d'encaissements pour compte de tiers à reverser (18 millions d'euros en 2024 contre 18 millions d'euros en 2023) qui

correspondent à des ventes réalisées par La Poste pour le compte de tiers (Titres cadeaux, Chronopost, etc.) ;

- de la part non libérée de la souscription dans les fonds XAnge 4, Digital 2, XAnge Digital 3 et XPansion 2 pour 12 millions d'euros.

NOTE 16 Comptes de régularisation

16.1 Actif

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Écart de conversion - actif ^(a)	21	15
Charges constatées d'avance	80	65
Autres opérations	13	16
TOTAL	114	96

(a) Les écarts de conversion concernent notamment les prêts en devises, qui font l'objet de contrats de couverture contre le risque de change.

Les charges constatées d'avance se composent essentiellement :

- de charges constatées d'avance sur soultes, liées à l'emprunt obligataire, pour 3 millions d'euros (contre 4 millions d'euros au 31 décembre 2023) ;

- de charges constatées d'avance d'exploitation pour 72 millions d'euros (60 millions d'euros au 31 décembre 2023), correspondant notamment aux loyers immobiliers facturés d'avance ainsi qu'à des charges de maintenance informatique.

16.2 Passif

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Écart de conversion - passif ^(a)	20	16
Produits constatés d'avance	125	139
TOTAL	145	155

(a) Les écarts de conversion concernent notamment les prêts en devises, qui font l'objet de contrats de couverture contre le risque de change.

Les produits constatés d'avance se composent uniquement de produits constatés d'avance d'exploitation pour 125 millions d'euros (contre 139 millions d'euros au 31 décembre 2023).

NOTE 17 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Valeurs mobilières de placement	812	1 266
Disponibilités	3 083	2 043
Caisse	3	2
TOTAL	3 898	3 311

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 2024, elles sont constituées de parts d'OPCVM pour 812 millions d'euros.
- L'intégralité des lignes d'OPCVM affiche une plus-value latente, qui au total s'élève à 17 millions d'euros (contre une plus-value latente de 36 millions d'euros au 31 décembre 2023).

Les disponibilités se composent :

- des placements de trésorerie (comptes/dépôts à terme), dont l'encours s'élève à 2 151 millions d'euros au 31 décembre 2024 (contre 1 094 millions d'euros au 31 décembre 2023) ;
- des comptes bancaires et valeurs à encaisser, pour 914 millions d'euros au 31 décembre 2024 (contre 936 millions d'euros au 31 décembre 2023).

NOTE 18 Dépréciations d'actifs

Les dépréciations d'actifs ont évolué de la façon suivante au cours de l'exercice 2024 :

(en millions d'euros)	31/12/2023	Dotations 2024	Reprises 2024		31/12/2024
			utilisées	non utilisées	
Immobilisations incorporelles	252	53	(97)	-	208
Immobilisations corporelles	215	51	(52)	(5)	209
Dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles	467	104	(149)	(5)	417
Titres de participation	218	22	(63)	-	177
Prêts	11	37	-	(3)	45
Dépréciations des immobilisations financières	229	59	(63)	(3)	222
Stocks et encours	8	4	(7)	(1)	4
Créances clients et comptes rattachés	50	36	(4)	(6)	76
Débiteurs divers	42	7	(25)	-	24
Dépréciations des actifs circulants	100	47	(36)	(7)	104
TOTAL	796	210	(248)	(15)	743

Les dépréciations des actifs sont constituées selon les principes définis dans le paragraphe G des « règles et méthodes comptables ».

Les dotations et reprises relatives aux dépréciations de la période se ventilent comme suit :

(en millions d'euros)	Dotations			Reprises		
	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel
Immobilisations corporelles et incorporelles	104	-	-	(5)	-	(149)
Titres de participation	-	22	-	-	(63)	-
Prêts	-	37	-	-	(3)	-
Stocks et encours	4	-	-	(8)	-	-
Créances clients et comptes rattachés	36	-	-	(10)	-	-
Débiteurs divers	6	1	-	(1)	(24)	-
TOTAL	150	60	-	(24)	(90)	(149)
TOTAL GÉNÉRAL	210			(263)		

NOTE 19 Fonds propres

Évolution des capitaux propres

(en millions d'euros)	Capital social	Primes liées au capital	Réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total capitaux propres
Situation au 31/12/2022	5 620	1 168	142	-	971	7 901
Augmentation de capital	238	78	-	-	-	316
Affectation du résultat	-	-	49	922	(971)	-
Distribution de dividendes	-	-	-	(421)	-	(421)
Résultat de la période	-	-	-	-	(296)	(296)
Situation au 31/12/2023	5 858	1 246	190	501	(296)	7 499
Affectation du résultat	-	-	-	(296)	296	-
Résultat de la période	-	-	-	-	1 886	1 886
SITUATION AU 31/12/2024	5 858	1 246	190	205	1 886	9 386

Suite à l'Assemblée Générale du 19 juin 2024, La Poste SA a décidé d'affecter la perte de l'exercice clos le 31 décembre 2023, s'élevant à 295 713 742 euros, en totalité sur le compte « report à nouveau ». À la suite de cette affectation de résultat, le compte de report à nouveau s'élève à 205 294 721 euros.

Autres fonds propres

La Poste a procédé le 3 mai 2018 à l'émission de titres de dette hybride perpétuelle pour un montant de 750 millions d'euros.

NOTE 20 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges ont évolué de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2023	Dotations 2024	Reprises 2024		Reclas- sement	31/12/2024
			utilisées	non utilisées		
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	973	61	(417)	-	-	617
IDR des contractuels	272	28	-	-	-	300
Congés de longue maladie et de longue durée/ congrés bonifiés/CET	357	24	(11)	-	-	370
Risques juridiques	6	2	(1)	(2)	-	5
Litiges sociaux	41	11	(6)	(3)	(12)	31
Sinistres	24	16	(10)	(7)	-	23
Autres provisions pour risques et charges	51	60	(25)	(8)	12	90
TOTAL	1 724	202	(470)	(20)		1 436
Amortissements dérogatoires	65	15	(5)	-	-	75

Les principales hypothèses retenues pour l'évaluation des provisions au titre des dispositifs d'aménagement de fin de carrière des fonctionnaires et des indemnités de départ à la retraite (IDR) des contractuels sont décrites dans la note 24.

Les provisions pour risques juridiques sont relatives à des litiges portés devant les juridictions administratives, civiles ou commerciales.

Les provisions pour litiges sociaux concernent tous les litiges salariaux (prud'hommes, etc.). Suite à la mise en place du règlement ANC, la provision pour risque de redressement Urssaf, de par sa nature, a été déclassée sur un compte de provision autres risques.

La dotation de la provision pour impôt est classée en exploitation et figure dans la note 8 du Compte de Résultat.

L'échéancier des provisions pour risques et charges au 31 décembre 2024 est le suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2024	Période N+1	Période N+2	Période N+3	Période N+4	Période N+5 et suivantes
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	617	273	171	96	49	28
IDR des contractuels	300	27	11	17	13	232
Congés de longue maladie et de longue durée/ congés bonifiés/CET	370	191	92	85	2	-
Risques juridiques	5	3	2	-	-	-
Litiges sociaux	31	27	3	1	-	-
Sinistres	23	6	7	4	4	2
Autres provisions pour risques et charges	90	29	35	15	6	5
TOTAL	1 436	557	321	218	74	267

Les dotations et reprises de la période se ventilent comme suit :

(en millions d'euros)	Dotations			Reprises		
	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel	Résultat exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière	61	-	-	(417)	-	-
IDR des contractuels	28	-	-	-	-	-
Congés de longue maladie et de longue durée/ congés bonifiés/CET	24	-	-	(11)	-	-
Risques juridiques	2	-	-	(3)	-	-
Litiges sociaux	11	-	-	(9)	-	-
Sinistres	16	-	-	(17)	-	-
Autres provisions pour risques et charges	59	1	-	(19)	(14)	-
Total	201	1	-	(476)	(14)	-
TOTAL GÉNÉRAL	202			(490)		
Amortissements dérogatoires	-	-	15	-	-	(5)

NOTE 21 Dettes financières

Les dettes financières se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Emprunts obligataires hors ICNE	10 375	11 375
Intérêts courus non échus	107	109
Emprunts	10 482	11 484
Bons La Poste hors ICNE	50	51
Intérêts courus non échus	19	20
Bons La Poste	69	71
Dépôts et cautionnements reçus	22	32
Emprunts court terme hors ICNE	200	200
Intérêts courus non échus	(1)	(1)
Emprunts court terme	199	199
Comptes bancaires et valeurs à décaisser	243	104
TOTAL	11 015	11 890

La variation des emprunts est liée pour l'essentiel aux échéances et aux nouvelles émissions intervenues sur l'exercice (cf. faits marquants).

L'échéancier des dettes financières (hors comptes bancaires et valeurs à décaisser) se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Échéance < 1 an		Échéance de 1 an à 5 ans		Échéance > 5 ans		Total	
	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2023
Emprunts obligataires hors ICNE	750	1 000	4 025	3 725	5 600	6 650	10 375	11 375
Bons La Poste hors ICNE	50	51	-	-	-	-	50	51
Dépôts et cautionnements reçus	-	2	22	30	-	-	22	32
Emprunts court terme hors ICNE	200	200	-	-	-	-	200	200
Intérêts courus non échus	125	128	-	-	-	-	125	128
TOTAL	1 125	1 381	4 047	3 755	5 600	6 650	10 772	11 786

La variation des emprunts, hors intérêts courus non échus, est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2023	Augmentation	Diminution	31/12/2024
Emprunts obligataires hors ICNE	11 375	-	(1 000)	10 375
Autres emprunts hors ICNE	-	-	-	-
Emprunts	11 375	-	(1 000)	10 375

La ventilation des emprunts par nature de taux au 31 décembre 2024 est la suivante :

(en millions d'euros)	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	%
Emprunts à taux fixe	10 375	100%	-	10 375	100%
Emprunts à taux variable	-	0%	-	-	0%
TOTAL DES EMPRUNTS	10 375	100%	-	10 375	100%

La répartition des emprunts par devise au 31 décembre 2024 est la suivante :

(en millions d'euros)	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	%
Euro	10 375	100%	-	10 375	100%
Dollar américain	-	0%	-	-	0%
TOTAL DES EMPRUNTS	10 375	100%	-	10 375	100%

Prime d'émission sur emprunt obligataire

Les primes d'émission non amorties résultant de la différence entre le montant perçu à l'émission et le prix de remboursement qui s'élèvent pour l'ensemble des emprunts obligataires à 90 millions d'euros (primes payées) au 31 décembre 2024, contre 105 millions (primes payées) au 31 décembre 2023.

Bons La Poste

Ce poste représente la dette de La Poste en matière de Bons d'Épargne. L'encours est stable par rapport au 31 décembre 2023.

Dépôts et cautionnements reçus

Ce poste est principalement constitué de dépôts et cautionnements reçus des clients au 31 décembre 2024.

Emprunts court terme

En 2024, La Poste a procédé à l'émission de nouveaux billets de trésorerie. Au 31 décembre 2024, l'encours des billets de trésorerie s'élève à 200 millions d'euros.

NOTE 22 Informations concernant les transactions avec les parties liées

Relations avec l'État et les entreprises du secteur public

Relations avec l'État

Depuis la loi du 10 février 2010, confirmant les dispositions de la loi de juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, La Poste est une société anonyme placée sous la tutelle du ministre de l'Économie et des Finances, et soumise au contrôle économique et financier de l'État, et aux procédures de contrôle de la Cour des Comptes et du Parlement.

Les engagements de La Poste et de l'État ont été redéfinis par le « Contrat d'entreprise 2013-2017 » approuvé par le Conseil d'Administration du groupe du 22 avril 2013 et signé par l'ensemble des parties prenantes le 1^{er} juillet 2013.

Ce contrat pose les principes suivants :

- le maintien d'un large périmètre de missions de service public dévolues à La Poste : service universel postal, transport et distribution de la presse, accessibilité bancaire et aménagement du territoire avec pour ces trois dernières le maintien du principe d'une compensation des coûts ;
- une trajectoire de qualité de service encore renforcée ;
- des missions adaptées aux attentes des usagers et à l'évolution des technologies ;
- la mise en place d'engagements citoyens en faveur du développement des territoires et des entreprises, des plus démunis, du développement de la société numérique et dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Un nouveau contrat d'entreprise entre La Poste et l'État, pour la période 2018-2022, a été approuvé par le Conseil d'Administration du groupe le 19 décembre 2017 et signé le 16 janvier 2018. Ce contrat s'inscrit dans la continuité du contrat précédent, et vise à pérenniser et moderniser l'exercice des quatre missions de service public de La Poste. Ces missions bénéficient du soutien de l'État, en contrepartie du respect par La Poste d'indicateurs de qualité ambitieux.

Par ailleurs, ce contrat développe la démarche des engagements citoyens en faveur du développement de la société numérique, des services de proximité, et du développement durable et responsable.

Un avenant à ce contrat d'entreprise entre La Poste et l'État a été signé le 18 mai 2022. Il intègre les évolutions annoncées par le gouvernement relatives à son soutien aux missions de service universel postal et d'aménagement du territoire ainsi qu'à la réforme du service public de transport et de distribution de la presse.

Le contrat d'entreprise entre La Poste et l'État, portant sur la période 2023-2027 et s'inscrivant dans la continuité du précédent, a été signé en juin 2023.

La loi de régulation postale du 20 mai 2005 a confié à l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) le pouvoir d'encadrer, sur une base pluriannuelle, les tarifs des prestations du service universel du courrier, après examen des propositions de La Poste. Cette loi confirme et précise par ailleurs la mission d'aménagement du territoire confiée à La Poste.

Relations avec la Caisse des Dépôts

Suite à la décision de l'Assemblée Générale Ordinaire de La Poste du 22 juin 2023 d'augmenter le capital social de La Poste de 237,5 millions d'euros, la Caisse des Dépôts détient toujours 66% du capital de La Poste.

Relations avec les entreprises du secteur public

Le groupe La Poste réalise des transactions courantes avec des entreprises du secteur public. Ces transactions sont réalisées à des conditions de marché.

Relations avec les sociétés du périmètre de consolidation

- Les transactions réalisées entre les sociétés du périmètre de consolidation sont effectuées à des conditions de marché.
- Les entreprises considérées comme étant liées à La Poste sont celles incluses par intégration globale, dans le périmètre de consolidation du groupe La Poste.

ENGAGEMENTS HORS-BILAN

NOTE 23 Instruments financiers dérivés

Couverture de la dette et des prêts

(en millions d'euros)	31/12/2024		31/12/2023	
	Notionnel	Juste valeur	Notionnel	Juste valeur
Opérations de couverture	279	2	287	3
Opérations en position ouverte isolée	-	-	-	-
TOTAL	279	2	287	3

Les instruments financiers utilisés par La Poste sont présentés selon leur intention de gestion.

Les swaps de couverture utilisés dans le cadre de la gestion financière concernent les opérations de maîtrise de la charge de la dette de La Poste.

Conformément aux principes comptables du groupe, les swaps en position ouverte isolée, en lien avec la dette obligataire de La Poste, font l'objet le cas échéant d'une provision destinée à couvrir la moins-value latente sur instrument financier.

La mise en œuvre du règlement ANC 2015-05 du 2 juillet 2015 a conduit La Poste à requalifier son portefeuille d'instruments financiers en opérations de couverture.

Depuis le 31 décembre 2023, l'ensemble des emprunts en devise est arrivé à échéance. Les opérations de couverture associées ont donc été dénouées.

Les prêts en devises font l'objet d'une couverture par des contrats d'échange de conditions de devises, contractualisés avec La Banque Postale et la Société Générale.

Autres opérations de couverture

La Poste a réalisé des opérations d'achats et de ventes à terme de devises, sur le dollar de Singapour et le dirham des Émirats arabes unis.

Au 31 décembre 2024, ces opérations non dénouées se traduisent par un engagement réciproque de 760 millions d'euros.

Gestion du risque de contrepartie

Les opérations de marché ne sont réalisées qu'avec des banques ou des institutions de premier plan en termes de notation et dans la limite des autorisations fixées par la Direction générale pour chaque contrepartie.

NOTE 24 Engagements envers le personnel

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	
	2024	2023	2024	2023
Avantages postérieurs à l'emploi accordés aux retraités fonctionnaires			X	X
Indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste	X	X		
Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel	X	X		
Autres avantages long terme (absences rémunérées)	X	X		

24.1 Méthodes d'évaluation

Avantages postérieurs à l'emploi et à long terme

Les engagements postérieurs à l'emploi et à long terme résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées conformément à la norme IAS 19 révisée. Des évaluations actuarielles ont lieu chaque année.

Les calculs impliquent la prise en compte d'hypothèses actuarielles économiques externes (taux d'actualisation, taux d'inflation, taux de revalorisation des pensions, etc.) et spécifiques à La Poste (taux de turnover, taux de mortalité, taux de revalorisation des traitements et salaires, etc.).

24.2 Principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation de l'ensemble des engagements envers le personnel

Taux d'actualisation

Les taux d'actualisation bruts retenus au titre de l'exercice 2024, en référence aux obligations privées de première catégorie de la zone euro sont les suivants :

Durée des engagements	5 ans	20 ans
Taux d'actualisation (zone euro)	2,8%	3,4%

Évolution des pensions et des rémunérations

Les pensions évoluent au même rythme que l'inflation. Les évolutions sur longue période retenues pour les traitements et les salaires sont basées sur une hypothèse raisonnable par rapport à l'inflation.

24.3 Régime de retraite des agents fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste

Description de l'obligation qui incombe à La Poste

L'article 150 de la loi de finances rectificative (LFR) pour 2006, publiée au *Journal Officiel* le 31 décembre 2006, organise le régime de financement des retraites des fonctionnaires de l'État rattachés à La Poste. Ce régime modifie le dispositif antérieur de manière à placer progressivement La Poste en situation d'équité concurrentielle.

La réforme mise en place en décembre 2006, approuvée par la Commission européenne en 2007, comporte :

- la mise en place d'une contribution employeur de retraite à caractère libératoire à compter du 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 ;
- la délégation à l'Établissement Public National de Financement des Retraites de La Poste (EPNFRFP), préalablement créé par décret du 19 décembre 2006, de la mission d'assurer la centralisation et la répartition des flux de financement des retraites des fonctionnaires de La Poste entre l'État, La Poste et les autres organismes éventuellement concernés ;
- le versement en 2006 par La Poste à cet établissement public d'une contribution forfaitaire exceptionnelle d'un montant de 2 milliards d'euros.

Depuis le 1^{er} janvier 2015 le versement des cotisations de La Poste est effectué auprès du Centre d'Action Sociale (CAS pensions) suite à la dissolution EPNFRFP.

Avec la mise en place de ce régime, et compte tenu du caractère libératoire de la contribution employeur, aucune provision n'est comptabilisée dans les comptes de La Poste au titre des retraites des fonctionnaires.

Le décret 2021-1210 du 20 septembre 2021, qui prend effet au lendemain de sa publication, a entériné une modification des modalités de détermination du taux d'équité concurrentielle de manière à rendre plus juste son calcul au regard des différents prélèvements sociaux et fiscaux supportés par La Poste.

En application de ce décret, l'État a recalculé les cotisations payées au titre des années 2018 à 2020.

Cette régularisation a été prise en compte dans les taux notifiés en 2021, 2022 et 2023, pour un montant de 81 millions d'euros pour chacune de ces trois années.

Depuis le 1^{er} janvier 2023, l'État a acté et pris en compte la suppression du complément bancaire dans la méthode de détermination des taux de La Poste sur son secteur bancaire, impactant à la baisse les cotisations versées par la poste. Ainsi, le taux d'équité concurrentiel applicable pour 2024 et notifié le 21 juin 2024 octroie à La Poste une « économie » de 83,6 millions d'euros liée à cette suppression du complément bancaire.

Après un examen technique approfondi réalisé en 2024 des sommes déjà versées au titre du taux d'équité concurrentielle, il apparaît que les versements déjà réalisés par La Poste depuis 2006 excèdent le montant requis sur la période 2006-2049. En conséquence, en accord avec les services de l'État, aucun versement et aucune charge ne sont désormais comptabilisés dans les comptes de La Poste au titre du taux d'équité concurrentiel depuis le mois de septembre 2024. La réduction de charge enregistrée à ce titre en 2024 s'élève à 48 millions d'euros.

24.4 Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages assimilés

Les engagements relatifs à d'autres avantages versés postérieurement à l'emploi correspondent à divers engagements d'allocations.

Évaluation de l'engagement

Le montant total des engagements relatifs aux avantages postérieurement à l'emploi est estimé à 100 millions d'euros au 31 décembre 2024, contre 132 millions d'euros au 31 décembre 2023.

En effet, La Poste a décidé en juin 2023 de cesser d'accorder à ses retraités domiciliant leurs pensions ou retraite à La Banque Postale certains avantages à partir du 1^{er} janvier 2024 (prestations d'action sociale et prime de fidélité).

Conformément à l'option offerte par l'article L. 123-13 du Code de commerce, il n'est pas constitué de provision au titre de ces avantages versés postérieurement à l'emploi.

24.5 Indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste

Description des dispositifs existants

L'agent quittant La Poste pour bénéficier d'une pension de retraite reçoit une indemnité de départ dont le montant est fonction de l'ancienneté et du salaire de fin de carrière.

Montant comptabilisé au bilan

Le montant de la provision comptabilisée au titre des indemnités de départ en retraite du personnel contractuel de La Poste (et apparaissant dans le poste « Provisions pour risques et charges » au passif du bilan) est de 300 millions d'euros au 31 décembre 2024 (272 millions d'euros au 31 décembre 2023). Cette augmentation est essentiellement liée à l'impact de la réforme des retraites.

24.6 Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel

Temps partiel aménagé senior (TPAS)

Le personnel de La Poste peut bénéficier, dans certaines conditions, d'un dispositif intitulé temps partiel aménagé senior (TPAS). Il est proposé à certaines personnes qui remplissent des conditions d'âge (fonctionnaires et agents contractuels), et d'ancienneté.

Ce dispositif a été mis en place en 2011, et ses caractéristiques sont adaptées chaque année aux conditions démographiques et économiques de l'entreprise, ainsi qu'aux dispositions législatives concernant les retraites.

Montant comptabilisé au bilan

Le montant de la provision comptabilisée à ce titre (et apparaissant dans le poste « Provisions pour risques et charges » au passif du bilan) est de 617 millions d'euros au 31 décembre 2024 (973 millions d'euros au 31 décembre 2023).

Cette provision correspond aux personnes qui ont adhéré au dispositif à la date de clôture. En l'absence de prolongation du dispositif avant le 31 décembre 2024, aucune adhésion potentielle future n'est estimée à fin décembre 2024.

La prolongation du dispositif de TPAS a été faite courant janvier 2024 pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024.

Ce nouveau dispositif présente des conditions d'accès plus restrictives ; celui-ci étant recentré afin de pouvoir bénéficier principalement aux postiers qui occupent une fonction comportant des facteurs de pénibilité ou bénéficiaires de l'obligation d'emploi.

L'allocation spéciale de fin de carrière destinée en priorité aux agents fonctionnaires bénéficiaires du service actif était accessible du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024.

Les principales caractéristiques de ce dispositif sont les suivantes :

- l'âge d'entrée dans le dispositif répond aux règles suivantes :
 - à partir de 57 ans et 9 mois pour les fonctions comportant des facteurs de pénibilité au sens postal ou bénéficiaires de l'obligation d'emploi,
 - à partir de 61 ans et 6 mois pour les autres fonctions ;
- ce dispositif est ouvert aux personnels, fonctionnaires et salariés en contrat à durée indéterminée, en activité à La Poste et comptant au moins 25 ans d'ancienneté au 1^{er} janvier 2024.

24.7 Autres avantages long terme

Description des dispositifs existants

Il s'agit de dispositifs d'absences rémunérées :

- Compte Épargne Temps : dispositif permettant de reporter une partie des congés acquis non pris.
- Congés bonifiés : congés supplémentaires et prise en charge des frais de voyage concernant les fonctionnaires provenant ou en poste dans les DOM.
- Congés longue maladie : maintien total ou partiel du traitement des fonctionnaires atteints de certaines maladies graves.

Montant comptabilisé au bilan

Le montant des engagements comptabilisés à ce titre (et apparaissant dans le poste « Provisions pour risques et charges » au passif du bilan) est de 370 millions d'euros au 31 décembre 2024 (357 millions d'euros au 31 décembre 2023). Ces provisions correspondent aux personnes bénéficiaires, à la date de clôture, d'un des dispositifs d'absences rémunérés, décrits ci-dessus.

24.8 Compte personnel de formation

Depuis le 1^{er} janvier 2015, les droits acquis et non consommés par les salariés au titre du droit individuel à la formation sont transférables dans le compte personnel de formation de chaque agent (loi 2014-288 du 5 mars 2014 applicable au 1^{er} janvier 2015).

NOTE 25 Autres engagements hors bilan

25.1 Engagements hors bilan reçus

25.1.1 Engagements hors bilan reçus liés au périmètre du Groupe consolidé

Engagements reçus relatifs au capital de la Société : néant.

Engagements relatifs à des cessions de branche d'activité : néant.

25.1.2 Engagements hors bilan reçus liés au financement de la Société

Lignes de crédit reçues et non utilisées, et autres ressources de liquidité potentielles

La Poste a mis en place le 18 octobre 2024 une nouvelle ligne de crédit renouvelable pour un montant de 1,5 milliards d'euros à cinq ans, pour laquelle elle a reçu un engagement de douze banques constituant un pool bancaire. La mise en place de ce nouveau crédit renouvelable fait suite à la résiliation du précédent crédit renouvelable mis en place en mars 2018 auprès de onze banques pour un montant de 1 milliard d'euros. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2024.

L'autorisation de découvert obtenue en 2012 par La Poste auprès de La Banque Postale a fait l'objet d'un avenant en novembre 2017, qui porte le découvert autorisé de 300 millions d'euros à 400 millions d'euros. Cette autorisation de découvert est renouvelable tous les ans par tacite reconduction. Ce découvert a été utilisé à hauteur de 15,5 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Le 27 avril 2023, La Poste a renouvelé le contrat pour une ligne de crédit renouvelable de 400 millions d'euros avec La Banque Postale, d'une durée de cinq ans. Cette ligne n'a pas été mobilisée au 31 décembre 2024.

Instruments financiers conclus

Instruments financiers détenus et exerçables à une date postérieure à la date de clôture : néant.

25.2 Engagements hors bilan donnés

25.2.1 Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du Groupe consolidé

Néant.

25.2.2 Engagements hors bilan donnés liés au financement de la Société

Instruments financiers conclus

Instruments financiers détenus et exerçables à une date postérieure à la date de clôture : néant.

25.2.3 Engagements hors bilan donnés liés aux activités opérationnelles de la Société

Engagements de paiements des loyers futurs

Les engagements internes de La Poste auprès des sociétés du groupe s'élèvent à 1 776 millions d'euros dont 1 237 millions d'euros au titre des locations immobilières (Poste Immo) et 539 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 493 millions d'euros.

Engagements divers

Les engagements divers de La Poste (achats de biens et prestations de services) s'élèvent à 147 millions d'euros.

Obligation d'emploi des travailleurs handicapés

La Poste et les organisations syndicales ont signé le 6 janvier 2023 un accord national en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap (AGEFIPH). Cet accord, qui couvre la période 2023-2025,

25.1.3 Engagements hors bilan reçus liés aux activités opérationnelles de la Société

Garanties reçues lors de l'activité courante

Le montant total des avals, cautions et garanties reçus par La Poste dans le cadre de son activité courante s'élève au 31 décembre 2024 à 69 millions d'euros.

Le montant des engagements reçus par La Poste au titre des locations immobilières s'élève à 63 millions d'euros au 31 décembre 2024 dont 58 millions d'euros auprès de ses filiales (Geopost, La Banque Postale, Asendia).

Le montant des promesses de vente d'immeubles obtenues par La Poste s'élève à 5 millions d'euros.

consacrera onze millions d'euros pour la qualité de vie au travail des postiers en situation de handicap. Au 31 décembre 2024, l'engagement résiduel s'élève à 4,6 millions d'euros.

Fonds de logement social

En décembre 2022, La Poste a signé avec Poste Habitat une convention de financement et de réservations locatives pour les personnels de La Poste pour une durée de trois ans. L'engagement restant à ce titre s'élève à 5,5 millions d'euros au 31 décembre 2024.

En juillet 2024, La Poste a signé avec ses partenaires sociaux un accord sur la politique sociale du logement à La Poste d'un montant de 27,8 millions d'euros pour la période 2025 à 2027. L'engagement restant à ce titre s'élève à 27,8 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Crédit-bail

Néant.

Engagements d'investissement

Le montant des commandes à des fournisseurs d'immobilisations à fin 2024 est de 30 millions d'euros.

Engagements donnés au titre de dons et d'actions de mécénat

En juin 2021, La Poste s'est engagée à verser des fonds à La Fondation d'Entreprise La Poste, pour un montant total égal à 4,8 millions d'euros, sur la période allant de 2022 à 2026. Au 31 décembre 2024, cet engagement s'élève à 1,9 millions d'euros.

Les autres engagements de La Poste relatifs aux actions de mécénat et de partenariat s'établissent à 9,5 millions d'euros au 31 décembre 2024 dont 9,2 millions d'euros au titre des nouveaux contrats de partenariats sportifs à compter du 1^{er} juillet 2024.

NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

NOTE 26 Émissions d'emprunts

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Emprunts obligataires	-	1 850
Billets de trésorerie	600	775
TOTAL	600	2 625

NOTE 27 Remboursements d'emprunts

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Emprunts obligataires	(1 000)	(1 000)
Billets de trésorerie	(600)	(725)
Autres emprunts et dettes assimilés	-	(471)
TOTAL	(1 600)	(2 196)

NOTE 28 Liquidités et équivalents de liquidités à la clôture de l'exercice

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	3 898	3 312
Comptes bancaires créditeurs	(244)	(105)
Comptes courants filiales	(218)	(34)
TOTAL	3 436	3 173

NOTE 29 Tableau des filiales et participations

(en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que Capital	% de capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société mère et non encore remboursés*	Montants des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes 31/12/2024	Résultat au 31/12/2024	Dividendes encaissés par La Poste
				Valeur brute	Valeur nette					
Renseignements détaillés sur les sociétés dont la valeur brute des titres excède 1% du capital de La Poste :										
FILIALES (DÉTENUES À PLUS DE 50%)										
Geopost										
26, rue Guynemer 92130 Issy les Moulineaux	900	221	100%	1 595	1 595	4 108		7	(307)	250
La Banque Postale										
115, rue de Sèvres 75275 Paris Cedex 06	6 585	4 606	100%	6 821	6 821	0		6 118	1 762	1 348
Poste Immo										
111, bd Brune 75618 Paris Cedex 14	1 471	47	100%	1 493	1 493	1 152		104	11	21
Mediaposte SAS										
19, rue de la Villette 69425 Lyon Cedex 3	24	(147)	100%	155	46	27		294	(50)	
Mediaposte Holding										
17, rue de la Vanne 92120 Montrouge	64	(34)	100%	64	18	70		0	(2)	
Docaposte										
45-47, boulevard Paul Vaillant Couturier 94200 Ivry sur Seine	90	111	100%	447	447	881		1	50	
Viaposte SAS										
67, avenue de Fontainebleau 94270 Le Kremlin Bicêtre	16	23	100%	126	126	0		15	8	2
PARTICIPATIONS (DÉTENUES ENTRE 10 ET 50%)										
Néant										
Renseignements globaux sur les autres titres dont la valeur brute n'excède pas 1% du capital de La Poste :										
FILIALES/PARTICIPATIONS				173	151	1 008				4
TOTAL				10 874	10 697	7 246				1 625

* Il s'agit uniquement des prêts accordés aux filiales de 1^{er} rang ; et donc, hors prêts Asendia d'un montant de 534 millions d'euros au 31 décembre 2024.

6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'Assemblée Générale de la Société La Poste,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société La Poste relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le paragraphe 4 de la rubrique « Faits marquants » et le paragraphe I de la rubrique « Règles et méthodes comptables » de l'annexe des comptes annuels, qui présentent le changement de méthode comptable survenu sur l'exercice relatif à l'application par anticipation du règlement ANC n°2022-06 du

4 novembre 2022 applicable au 1^{er} janvier 2025 et homologué par arrêté du 26 décembre 2023, concernant la présentation des états financiers.

Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous nous sommes assurés du bien-fondé de ce changement et de la présentation qui en est faite.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ciavant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Valorisation des actifs immobilisés relatifs à l'activité Courrier

Risque identifié

L'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) Courrier correspond à l'activité Courrier de La Poste. Celle-ci comprend des actifs incorporels (logiciels) et des actifs corporels (machines de traitement/tri, installations, matériels informatiques, etc.).

Ces immobilisations sont inscrites au bilan à leur coût d'entrée puis amorties sur leur durée d'utilisation prévue par la Direction. Elles font l'objet d'un test de valeur, en cas d'indice de perte de valeur identifié par la Direction, pour déterminer une valeur recouvrable, donnant lieu, le cas échéant, à un ajustement de leur valeur nette comptable.

Au 31 décembre 2024, les actifs incorporels et corporels du Courrier sont intégralement dépréciés pour un montant de 400 M€ (208 M€ d'immobilisations corporelles et 192 M€ d'immobilisations incorporelles), comme indiqué en note 9.2 « amortissement et dépréciation » des immobilisations incorporelles et en note 10.2 « amortissement et dépréciation » des immobilisations corporelles.

Le test de dépréciation a été réalisé selon les modalités exposées dans la note II.G « Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles » de l'annexe aux comptes annuels.

Nous avons considéré que l'évaluation des actifs immobilisés dédiés à l'activité Courrier de La Poste est un point clé de l'audit en raison du caractère significatif de ces actifs et des dépréciations effectuées, du degré de jugement entourant les prévisions et estimations de la Direction dans un contexte d'aléas et d'incertitudes liées à l'environnement économique, de la sensibilité des évaluations aux hypothèses d'exploitation, économiques et financières et de la prise en compte d'une quote-part du produit de la compensation au titre du service universel postal.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie suivie avec les normes comptables applicables et examiné les modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation.

Nous avons notamment :

- examiné l'identification des indices de perte de valeur ;
- rapproché la valeur des actifs économiques nets testés des éléments comptables sous-jacents ;
- analysé les éléments composant la valeur comptable de l'UGT et la cohérence de la détermination de cette valeur avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour l'estimation de la valeur recouvrable ;
- examiné le processus d'établissement des prévisions et apprécié la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les sources d'information à notre disposition, les réalisations observées, les données issues du processus budgétaire de la Direction du Courrier, et les orientations du nouveau plan stratégique ;
- étudié, avec l'aide de nos spécialistes internes, la méthodologie de calcul des valeurs recouvrables et apprécié le caractère raisonnable des hypothèses et paramètres d'évaluation retenus (taux d'actualisation, taux de croissance normatif) ;
- examiné les tests de sensibilité de la Direction aux variations de certains paramètres et hypothèses ;
- étudié la documentation ayant conduit à prendre en compte la compensation au titre du service universel postal dans le plan d'affaires et la valeur terminale et la quote-part de cette compensation allouée à l'activité Courrier dans celui-ci.

Enfin nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes de l'annexe aux comptes annuels en note II-G « Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles », en note 9.2 « amortissement et dépréciation » des immobilisations incorporelles et en note 10.2 « amortissement et dépréciation » des immobilisations corporelles.

Valorisation des titres de participation

Risque identifié

Les titres de participations représentent au 31 décembre 2024, 10 874 M€ en valeurs brutes et 10 697 M€ en valeurs nettes. Ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, sous déduction d'éventuelles provisions pour dépréciation.

Comme indiqué dans la note II.H « Titres de participation » de l'annexe aux comptes annuels, lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est enregistrée à la date de clôture. La valeur d'inventaire est généralement déterminée par référence à la quote-part de capitaux propres éventuellement consolidés, de la filiale ou de l'ensemble considéré ou aux méthodes de flux de trésorerie futurs actualisés.

Au 31 décembre 2024, les titres de participation constituent un montant significatif des actifs de La Poste SA et leurs valeurs d'inventaire reposent en partie sur des estimations et requiert l'exercice du jugement de la société. Nous avons donc considéré que leur valorisation constitue un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par la société aux normes comptables applicables, ainsi que les modalités de mise en œuvre de cette méthodologie d'évaluation de la valeur d'inventaire.

Lorsque la valeur d'inventaire est déterminée par référence aux capitaux propres de la filiale ou de l'ensemble considéré, nous avons comparé la valeur d'inventaire des titres de participation avec le montant des quote-parts détenues dans les capitaux propres de la filiale ou de l'ensemble considéré.

Lorsque la valeur d'inventaire est déterminée par référence aux flux de trésorerie actualisés de la filiale ou de l'ensemble considéré, nous avons :

- comparé la valeur d'inventaire à celle issue des flux de trésorerie actualisés pour la filiale ou l'ensemble considéré ;
- apprécié la pertinence des hypothèses retenues par la société, notamment le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport à notre connaissance du contexte économique et d'activité, ainsi que la fiabilité du processus d'établissement des estimations de la société en analysant les différences significatives, le cas échéant, entre les prévisions et les réalisations sur l'année écoulée ;
- analysé la cohérence des paramètres retenus dans le calcul des taux d'actualisation et des taux de croissance appliqués aux estimations de flux de trésorerie.

Nous avons également contrôlé que la note II.H « Titres de participation », la note 11 « Immobilisations financières » et la note 29 « Tableau des Filiales et Participations » de l'annexe aux comptes annuels, donnent une information appropriée.

Valorisation des dispositifs d'aménagement de fin de carrière

Risque identifié

La Poste a mis en place plusieurs régimes d'avantages postérieurs à l'emploi. Parmi ces régimes, figurent les dispositifs de fin de carrière.

Dans les comptes annuels, l'engagement comptabilisé correspond aux coûts relatifs aux personnes ayant adhéré aux dispositifs à la clôture. Il représente un montant de 617 M€ au 31 décembre 2024.

Les modalités d'évaluation de cet engagement et de la charge de l'exercice sont décrites dans les notes II.P.3 « Dispositifs d'aménagement de fin de carrière » et 24.6 « Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel », d'annexe aux comptes annuels. Elles reposent sur différentes hypothèses, notamment les coûts associés à chaque dispositif, une estimation des adhésions constatées sur la fin de l'exercice, et le cas échéant, s'agissant des engagements hors-bilan, la probabilité d'adhésion aux dispositifs, fonction de l'historique observé et des estimations de la direction.

Une variation de certaines de ces hypothèses peut avoir un impact significatif sur la détermination du passif comptabilisé et sur le résultat de la société.

Du fait des montants concernés et de l'importance des jugements associés, nous avons considéré l'évaluation de cet engagement comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté à contrôler les données utilisées par la société pour déterminer l'engagement comptabilisé,

Nous avons :

- pris connaissance du processus d'évaluation des engagements au titre des dispositifs de fin de carrière ;
- pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place portant sur l'évaluation de ces engagements ;
- test l'efficacité des contrôles mis en place par la société pour déterminer les coûts ayant servi de base à cette évaluation (identification des bénéficiaires, autorisation, détermination du coût de chaque dispositif...) que nous avons jugés clés pour notre audit.

Nous avons également apprécié les hypothèses retenues par la société pour évaluer la provision, et le cas échéant, l'engagement, ainsi que la méthodologie mise en œuvre, notamment :

- la pertinence de la méthodologie retenue au regard des normes comptables applicables ;
- la cohérence des hypothèses utilisées pour la détermination des provisions, en nous appuyant sur nos spécialistes internes ;
- la cohérence des données utilisées dans les calculs par comparaison aux données historiques observées sur les précédents dispositifs et aux estimations de la société pour les dispositifs en cours ;
- le caractère approprié des informations données dans les notes II.P.3 « Dispositifs d'aménagement de fin de carrière » et 24.6 « Dispositifs d'aménagement de fin de carrière du personnel », de l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4 et L.22-10-10 du code de commerce.

Autres 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société La Poste par votre Assemblée Générale du 8 juin 2021 pour le cabinet FORVIS MAZARS et par arrêté interministériel du 29 juin 2009 pour le cabinet KPMG SA.

Au 31 décembre 2024, le cabinet FORVIS MAZARS était dans la quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG SA dans la seizième année sans interruption.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- Il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- Il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- Il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- Il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- Il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les Commissaires aux comptes
Fait à Paris La Défense, le 28 mars 2025

FORVIS MAZARS SA

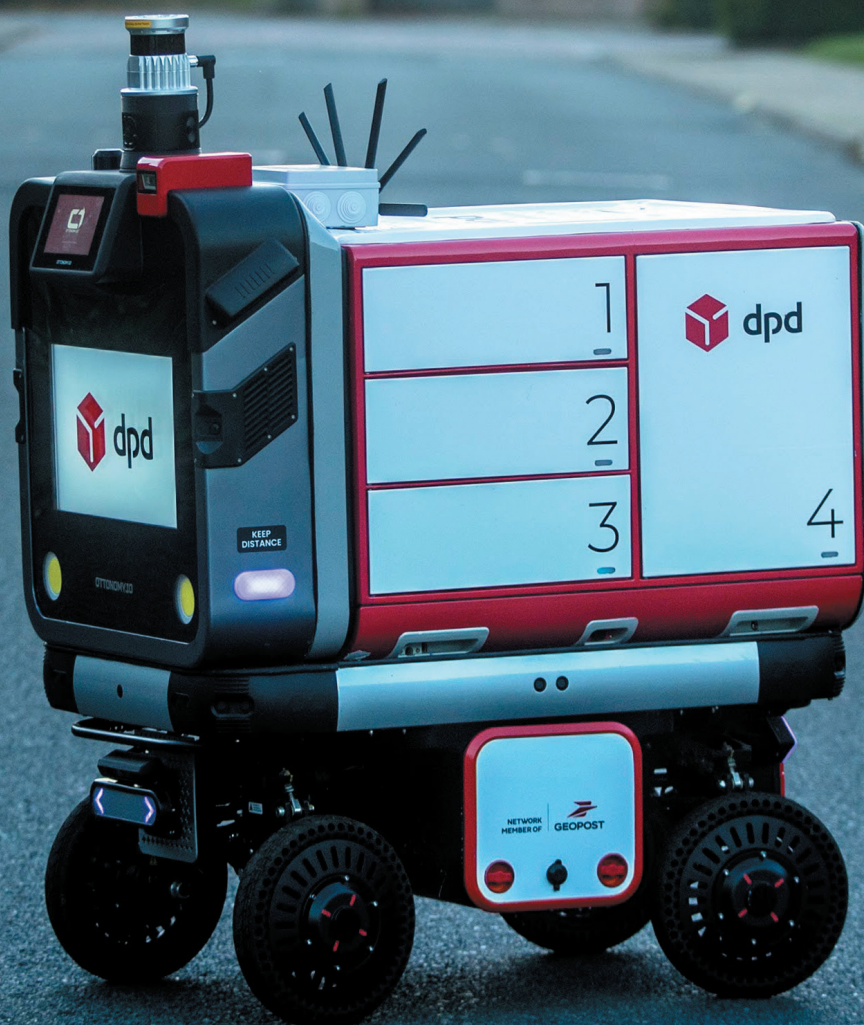
Gonzague Senlis
Associé

Charles de Boisriou
Associé

KPMG SA

Stéphanie Millet
Associée

Xavier de Coninck
Associé



7

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1	INFORMATIONS GÉNÉRALES RELATIVES À LA SOCIÉTÉ ET À SON CAPITAL	568	7.2	CONTRÔLEURS LÉGAUX	573
7.1.1	Capital et actionnariat	568	7.3	PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	573
7.1.2	Informations générales concernant la Société et principales stipulations statutaires	571			
7.1.3	Contrats importants	572			

7.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES RELATIVES À LA SOCIÉTÉ ET À SON CAPITAL

7.1.1 Capital et actionnariat

Informations relatives au capital et aux actions au 31 décembre 2024

Nombre d'actions émises entièrement libérées	2 928 892 946
Valeur nominale des actions	2 €
Nature des actions émises	Actions ordinaires
Montant du capital social émis	5 857 785 892 €
Actions non représentatives du capital	Néant
Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales	Néant
Autres titres donnant accès au capital	Néant
Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou obligation attachée au capital souscrit mais non libéré	Néant
Nantissement des titres de la Société	Néant
Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut toutefois augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué.
Informations sur le capital de tout membre du groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel	Il n'existe aucune option ni accord conditionnel ou inconditionnel de vente ou d'acquisition portant sur les titres des filiales du groupe La Poste.

Droits attachés aux actions

Chaque action donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente. En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les Assemblées Générales (AG), dans les conditions légales et statutaires. À chaque action est attaché un droit d'information et de communication tel que prévu aux articles L. 225-115 et suivants du Code de commerce. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'AG.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les héritiers, créanciers, 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'AG.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, en cas d'échange, de regroupement ou d'attribution d'actions, ou en conséquence d'augmentation ou de réduction de capital, de fusion ou autre opération sociale, les propriétaires d'actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne peuvent exercer ce droit qu'à la condition de faire leur affaire personnelle du groupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente d'actions nécessaires.

La Poste n'a émis qu'une seule catégorie d'actions.

Historique du capital social

Jusqu'à sa transformation en société anonyme, La Poste, en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial⁽¹⁾ (EPIC), n'avait pas de capital social.

Date	Opération	Nominal de l'action (en €)	Nombre d'actions créées	Augmentation /(réduction) de capital (en €)	Nombre d'actions cumulé	Montant de la prime d'émission et réserves (en €)	Montant du capital social (en €)
01/03/2010	Souscription par l'État français	2	500 000 000	1 000 000 000	500 000 000		1 000 000 000
06/04/2011	Incorporation de réserves	4	500 000 000	1 000 000 000	500 000 000		2 000 000 000
06/04/2011	Émission et souscription de BSA	4	350 000 000	1 400 000 000	850 000 000	700 000 000	3 400 000 000
15/04/2013	Augmentation de capital par exercice d'ABSA	4	100 000 000	400 000 000	950 000 000	200 000 000	3 800 000 000
04/03/2020	Réduction de capital	2	950 000 000	(1 900 000 000)	950 000 000	1 900 000 000	1 900 000 000
04/03/2020	Augmentation de capital en rémunération des apports	2	782 425 682	1 564 851 364	1 732 425 682	403 487 705,27	3 464 851 364
04/03/2020	Augmentation de capital par incorporation de la prime d'émission	2	950 000 000	1 900 000 000	2 682 425 682	900 000 000	5 364 851 364
08/06/2022	Augmentation de capital suite au paiement de dividendes en actions	2	127 737 226	255 474 452	2 810 162 908		5 620 325 816
22/06/2023	Augmentation de capital suite au paiement de dividendes en actions	2	118 730 038	237 460 076	2 928 892 946		5 857 785 892

Le 1^{er} mars 2010, jour de sa transformation en société anonyme, son capital social a été fixé à un milliard d'euros répartis en 500 millions d'actions ordinaires, d'une valeur nominale de 2 euros par action.

Depuis la transformation de la Société, le capital a évolué à plusieurs reprises. Ses évolutions récentes sont les suivantes :

Le 4 mars 2020, en rémunération des apports ci-dessus mentionnés, l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) des actionnaires de La Poste a décidé :

- concernant l'apport de l'État :
 - d'augmenter le capital social de La Poste d'un montant nominal total de 41 505 520 euros, par création de 20 752 760 actions ordinaires de 2 euros de valeur nominale chacune (sous réserve de la constatation de la réalisation de la réduction du capital social de la Société par voie de réduction de la valeur nominale des actions de la Société), attribuées à l'État en rémunération de l'apport par l'État, et
 - de constituer une prime d'apport d'un montant de 63 906 231,52 euros qui sera inscrite au passif du bilan de La Poste à un compte spécial intitulé Prime d'apport sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, anciens et nouveaux de La Poste et qui pourra recevoir toute affectation décidée par l'AG, qui sera la différence entre la valeur de l'apport par l'État (soit 105 411 751,52 euros) et la valeur nominale des actions attribuées en rémunération de l'apport par l'État (soit 41 505 520 euros) ;
- concernant l'apport de la Caisse des Dépôts :
 - d'augmenter le capital social de La Poste d'un montant nominal total de 1 523 345 844 euros, par création de 761 672 922 actions ordinaires de 2 euros de valeur nominale chacune (sous réserve de la constatation de la réalisation de la réduction du capital social de la Société par voie de

réduction de la valeur nominale des actions de La Poste) attribuées à la Caisse des Dépôts en rémunération de l'apport Caisse des Dépôts, et

- de constituer une prime d'apport d'un montant de 339 581 473,75 euros qui sera inscrite au passif du bilan de La Poste à un compte spécial intitulé Prime d'apport sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, anciens et nouveaux de La Poste et qui pourra recevoir toute affectation décidée par l'AG, qui sera la différence entre la valeur de l'apport Caisse des Dépôts (soit 1 862 927 317,75 euros) et la valeur nominale des actions attribuées en rémunération de l'apport Caisse des Dépôts (soit 1 523 345 844 euros) ;
- en conséquence de la réalisation des apports de l'État et de la Caisse des Dépôts et des augmentations corrélatives du capital social de La Poste devant les rémunérer, l'AGE a constaté :
 - l'accomplissement définitif de la condition suspensive à la réalisation de la réduction de capital décidée par l'AGE du 21 novembre 2019, et
 - la réalisation immédiate et définitive de la réduction de capital décidée aux termes de l'AG des actionnaires de La Poste du 21 novembre 2019 d'un montant de 1 900 000 000 euros, ramenant le capital social de La Poste de 3 800 000 000 euros à 1 900 000 000 euros, par voie de réduction de la valeur nominale de chacune des 950 000 000 actions composant le capital social de La Poste de 4 à 2 euros, avec affectation du montant total de cette réduction du capital social de La Poste, soit 1 900 000 000 euros, à un compte de prime d'émission indisponible (la Prime d'émission), ne pouvant être distribué, mais qui a vocation à être réincorporé au capital social de La Poste à l'issue de la réalisation des augmentations du capital social de La Poste rémunérant l'apport par l'État et l'apport par la Caisse des Dépôts ;

(1) Termes définis dans le glossaire situé en fin de document.

- par suite, l'AGE a constaté la réalisation immédiate et définitive de l'apport par l'État et de l'augmentation du capital social de La Poste et la réalisation immédiate et définitive de l'apport par la Caisse des Dépôts et de l'augmentation du capital social de La Poste, tels que décrits ci-dessus ;
- enfin, l'AGE a décidé d'augmenter le capital social de La Poste par incorporation au capital de l'intégralité de la Prime d'émission, à savoir 1 900 000 000 euros, pour porter le capital social de 3 464 851 364,00 euros à 5 364 851 364 euros. Le montant de l'augmentation de capital sera imputé sur le poste Prime d'émission dont le montant est ramené de 2 800 000 000 euros à 900 000 000 euros.

Cette augmentation de capital est réalisée par création de 950 000 000 actions ordinaires nouvelles de 2 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées, attribuées gratuitement aux actionnaires au prorata de leur participation respective dans le capital de La Poste.

Principaux actionnaires

L'État et la Caisse des Dépôts détiennent la totalité du capital et des droits de vote de La Poste. La répartition du capital et des droits de vote est restée stable au cours des trois dernières années.

	2024		2023 ^(a)	2022 ^(a)
	Nombre d'actions	% du capital et des droits de vote	Nombre d'actions	Nombre d'actions
Actionnariat				
État français	995 821 728	34%	995 821 728	955 453 591
Caisse des Dépôts	1 933 071 218	66%	1 933 071 218	1 854 709 317
TOTAL	2 928 892 946	100%	2 928 892 946	2 810 162 908

(a) Les parts du capital et des droits de vote sont identiques en 2022 et 2023 à celles de 2024.

Contrôle de La Poste

L'article 1^{er}-2 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée par la loi n° 2019-486 (loi PACTE du 22 mai 2019) dispose que le capital social de La Poste est intégralement public. Il est détenu par l'État et la Caisse des Dépôts, à l'exception de la part du capital social pouvant être détenue au titre de l'actionnariat des personnels dans les conditions prévues par la loi susvisée. Depuis le 4 mars 2020, la Caisse des Dépôts détient le contrôle exclusif de La Poste.

Accord connu pouvant entraîner à terme un changement de contrôle

Non applicable à la date du présent document.

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange

Non applicable car les actions de La Poste ne sont pas cotées.

Dispositions pouvant retarder ou empêcher un changement de son contrôle

Conformément aux dispositions de l'article 1^{er}-2 de la loi du 2 juillet 1990 précitée dans sa rédaction issue de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (loi PACTE), le capital de la Société est intégralement public. Il est détenu par l'État et la Caisse des Dépôts. Par exception, une part du capital peut être détenue au titre de l'actionnariat des personnels dans les conditions prévues par la loi du 2 juillet 1990 précitée.

À l'issue de l'ensemble de ces opérations, le capital social de La Poste s'élève désormais à 5 364 851 364 euros divisé en 2 682 425 682 actions ordinaires de 2 euros de valeur nominale chacune. Le 8 juin 2022, l'AG des actionnaires de La Poste a décidé de la distribution de dividendes en numéraire avec une option de versement de dividendes en actions à hauteur de 315 millions d'euros.

Le 16 juin 2022, le Conseil d'administration a constaté la souscription par les deux actionnaires et la réalisation corrélative de l'augmentation de capital, à 5 620 325 816 euros, divisé en 2 810 162 908 actions ordinaires de 2 euros de valeur nominale chacune.

Le 22 juin 2023, l'AG des actionnaires de La Poste a décidé de la distribution de dividendes en numéraire avec une option de versement de dividendes en actions à hauteur de 316 millions d'euros.

Le 12 juillet 2023, le Conseil d'administration a constaté la souscription par les deux actionnaires et la réalisation corrélative de l'augmentation de capital, à 5 857 785 892 euros, divisé en 2 928 892 946 actions ordinaires de 2 euros de valeur nominale chacune.

Dispositions fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée

Néant.

Conditions régissant les modifications du capital

Le capital social peut être augmenté, réduit ou amorti dans les conditions prévues par la loi.

Politique de distribution de dividendes

Au titre de l'exercice 2021, La Poste a versé un dividende d'un montant de 724 millions d'euros, dont 315 millions d'euros ont été versés en actions.

Au titre de l'exercice 2022, La Poste a versé un dividende d'un montant de 421 millions d'euros, dont 316 millions d'euros ont été versés en actions.

Au titre de l'exercice 2023, La Poste n'a distribué aucun dividende.

Le montant du dividende qui sera distribué en 2025 au titre de l'exercice 2024 sera décidé par le Conseil d'administration du 21 mars 2025 et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) qui sera appelée à approuver les comptes clos le 31 décembre 2024.

7.1.2 Informations générales concernant la Société et principales stipulations statutaires

Informations concernant la Société

Dénomination sociale	La Poste
Lieu et numéro d'enregistrement	La Société est immatriculée au Registre de commerce et des sociétés (RCS) de Paris sous le numéro 356 000 000. Code NAF : 5310Z (anciennement APE : 641 A) Numéro LEI : 9695000YG7TR7PAP0L59
Date de constitution et durée de la Société	La Poste a été constituée en vertu de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 sous la forme d'un EPIC et a été transformée en société anonyme par la loi n° 2010-123 du 9 février 2010. La durée de la Société est de 99 ans à compter du 1 ^{er} mars 2010 ; sauf dissolution anticipée ou prorogation, la Société expirera le 1 ^{er} mars 2109.
Siège social	Le siège social de la Société est situé 9, rue du Colonel-Pierre-Avia, 75015 Paris, France. Le numéro de téléphone du siège social est le +33 (0)1 55 44 00 00.
Forme juridique et législation applicable	La Poste est une société anonyme à Conseil d'administration régie par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, notamment le Code de commerce, dans la mesure où il n'y est pas dérogé par des dispositions particulières, telles que l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique ou la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de La Poste et à France Télécom, telle que modifiée par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (loi PACTE). La réglementation applicable à La Poste est décrite au chapitre 1 « Activités du groupe » du présent document.
Informations sur les succursales	Au 31 décembre 2024, La Poste a recensé 13 051 établissements secondaires, lesquels sont enregistrés auprès des RCS listés dans le K-bis de la Société et qui ne remplissent pas le critère d'autonomie de gestion nécessaire à la qualification de succursale (L. 231-1 du Code de commerce).
Documents accessibles au public	Tous les documents mis à la disposition du public dans les conditions légales peuvent être consultés au siège du groupe La Poste. Les statuts du groupe sont disponibles sur son site internet www.groupelaposte.com . Les documents d'enregistrement universels et les comptes consolidés du groupe relatifs aux dix derniers exercices sont également disponibles dans l'espace Investisseurs du site internet du groupe.

Principales stipulations statutaires

Objet social

La Société remplit des missions de service public et d'intérêt général et exerce d'autres activités dans les conditions définies par la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990, par ses statuts et par les textes qui régissent chacun de ses domaines d'activité.

Les missions de service public et d'intérêt général sont :

- le service universel postal ;
- la contribution, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire ;
- le transport et la distribution de la presse ;
- l'accessibilité bancaire, dans les conditions prévues par les articles L. 221-2 et L. 518-25-1 du Code monétaire et financier.

La Société assure selon les règles de droit commun toute autre activité de collecte, de tri, de transport et de distribution d'envois postaux, de courrier sous toutes ses formes, d'objets et de marchandises, et toute autre activité de services de proximité, solutions numériques, services à la personne, e-commerce et logistique urbaine et, par l'intermédiaire de ses filiales, des activités de banque et d'assurance.

La Société est habilitée à exercer, en France et à l'étranger, elle-même et par l'intermédiaire de filiales ou participations, toutes activités qui se rattachent directement ou indirectement à ses missions et activités telles que définies par la loi, ainsi que toute autre activité prévue par ses statuts.

Ceci inclut la participation, par tous moyens, à toutes opérations ou activités de toute nature pouvant se rattacher à l'un des objets précités, ou de nature à assurer le développement du patrimoine social, par voie de création de sociétés ou d'entreprises nouvelles,

d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou de droits sociaux, de prises d'intérêt ou de participations, sous quelque forme que ce soit, dans toutes entreprises ou sociétés, existantes ou à créer, de fusion, d'association ou de toute autre manière, et plus généralement, la réalisation de toutes opérations quelles qu'elles soient, commerciales, industrielles, techniques, financières, mobilières et immobilières ou de services, tant pour le compte de tiers que pour son propre compte ou en participation, sous quelque forme que ce soit, se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets précités, à tous objets similaires, complémentaires ou connexes ainsi qu'à ceux de nature à favoriser le développement des activités de la Société.

Nature de la Société

L'AGO de la Société du 8 juin 2021 a ajouté deux alinéas à l'article 1 des statuts, comme suit :

Raison d'être

La raison d'être de la Société est la suivante : « Au service de tous, utile à chacun, La Poste, entreprise de proximité humaine et territoriale, développe les échanges et tisse des liens essentiels en contribuant aux biens communs de la société tout entière ».

Objectifs sociaux et environnementaux

Dans le cadre de sa qualité d'entreprise à mission au sens de l'article L. 210-10 du Code de commerce, la Société se donne les objectifs suivants :

- contribuer au développement et à la cohésion des territoires ;
- favoriser l'inclusion sociale ;
- promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal ;
- œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous.

Organes de gestion

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé conformément aux dispositions de l'article 10 de la loi du 2 juillet 1990 modifiée et du titre II de l'ordonnance du 20 août 2014 précitée auxquelles cet article 10 renvoie expressément⁽¹⁾.

Assemblées Générales

Assemblée Générale Ordinaire

L'AGO est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Elle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de chaque exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice, ou, en cas de prorogation, dans le délai fixé par décision de justice.

Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents ou représentés, ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis. Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents, représentés, ou ayant voté par correspondance.

Assemblée Générale Extraordinaire

L'AGE est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectuées.

Sous réserve des dispositions prévues par la loi, elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance possèdent au moins, sur première convocation, le quart et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la deuxième AGE peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

Sous la même réserve, elle statue à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

7.1.3 Contrats importants

À la date de publication des informations financières, outre les conventions visées dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées, la Société a conclu notamment les contrats importants suivants :

- contrat d'entreprise (cf. section 1.6 « Les missions de service public »);

- conventions avec La Banque Postale (cf. section 1.3 « La Banque Postale »);
- pacte d'actionnaires en date du 3 mars 2020 dans le cadre de l'opération décrite en section 7.1.1 « Capital et actionnariat ».

(1) Cf. chapitre 5 « Gouvernance ».

7.2 CONTRÔLEURS LÉGAUX

Commissaires aux comptes titulaires

Forvis Mazars SA

Représenté par Charles de Boisriou et Gonzague Senlis

Tour Exaltis
61, rue Henri-Regnault
92400 Courbevoie

Forvis Mazars SA a été nommé par l'Assemblée Générale Mixte du 8 juin 2021.

Forvis Mazars SA est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

KPMG SA

Représenté par Stéphanie Millet et Xavier de Coninck

Tour Egho
2, avenue Gambetta
CS 60055

92066 Paris-La Défense Cedex

KPMG SA a été renouvelé par l'Assemblée Générale Mixte du 8 juin 2021.

KPMG SA est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

7.3 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Monsieur Philippe Wahl
Président-directeur général

Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport sur la gestion du groupe, dont les éléments sont identifiés dans la table de concordance figurant à la fin du présent document, présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Fait à Paris, le 9 avril 2025

Le Président-directeur général
Philippe Wahl

GLOSSAIRE

Achats responsables : « Les achats responsables sont des achats de biens ou services qui, tout au long du processus d'approvisionnement, intègrent une responsabilité sociale, environnementale et économique, basée sur les principes du développement durable, favorisant l'équité des échanges et s'inscrivant dans une transparence optimum » (source : Afnor).

ACP : Agence colis.

ALM : *Asset liability management* ou gestion actif-passif. Mode de gestion dont le but est de garantir l'équilibre actif-passif et de s'assurer que l'entreprise dispose toujours de ressources financières, lui permettant d'assumer ses charges et/ou de rembourser les emprunts contractés.

ANSSI : Agence nationale de la sécurité et des systèmes d'information. Cette agence, créée en 2009, est l'autorité nationale en matière de cybersécurité.

Arcep : Autorité de régulation des communications électroniques et des postes. Autorité administrative française indépendante, a pour mission de veiller à l'ouverture et au bon fonctionnement du marché postal (délivrance des autorisations d'exercer une activité postale, émission des avis sur les tarifs et les objectifs de qualité du service universel, approbation des tarifs du service universel).

BOE (taux de BOE) : Bénéficiaire de l'Obligation d'Emploi des travailleurs handicapés. L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés est un dispositif ayant pour objectif d'inciter les employeurs privés et publics à embaucher des travailleurs handicapés.

Cécogramme : Courrier ou colis contenant des documents envoyés ou reçus par des déficients visuels ou par les organisations qui les assistent (associations, établissements d'éducation spécialisée, etc.). En France, le service universel postal inclut les services d'envoi de cécogrammes à titre gratuit.

CEP : Conseil en évolution professionnelle. Dispositif d'accompagnement personnalisé proposé à toute personne active souhaitant faire le point sur sa situation professionnelle. Dispensé gratuitement, ce conseil permet d'élaborer et de formaliser un projet d'évolution professionnelle.

Chaîne de valeur : Séquence complète d'activité ou d'acteurs qui fournissent ou reçoivent de la valeur sous forme de produits et services (ISO 26000).

Chargeur : Terme désignant dans le secteur de l'express un client donneur d'ordres qui paye le transport.

CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Cogas : Conseil d'orientation et de gestion des activités sociales. Conseil qui met en œuvre la politique sociale définie par le groupe, répartit le budget et contrôle sa mise en œuvre dans le cadre d'un pilotage partagé avec les organisations syndicales.

Contrat d'entreprise : Le contrat d'entreprise entre La Poste et l'État fixe le cadre et les modalités d'exécution des quatre missions de service public confiées à La Poste (distribution des courriers/colis six jours sur sept au domicile de tous les Français, accessibilité bancaire *via* La Banque Postale, contribution à l'aménagement du territoire *via* la présence postale, transport et distribution de la presse).

Courrier adressé : Type de courrier ciblé, comportant un destinataire et une adresse définis (à la différence d'un courrier non adressé).

Courrier égrené : Objets postaux postés et traités individuellement par opposition à un envoi en nombre. Synonyme de courrier individuel.

Courrier publicitaire : Courrier qui assure la promotion d'une marque, de ses produits ou de ses services (peut être adressé ou non adressé).

Courrier relationnel : Courrier ayant vocation à gérer et cultiver la relation d'une marque ou d'une entreprise avec ses clients.

CSNP : La Commission supérieure du numérique et des postes a pour mission de contrôler les activités postales et de communications électroniques (téléphonie fixe, mobile et internet). À ce titre, elle évalue la portée des nouvelles technologies dans le quotidien et le futur de La Poste. Elle veille à l'équilibre des secteurs postaux et des communications électroniques. Elle rend un rapport annuel au Parlement et au Premier ministre et travaille avec le gouvernement.

CSRD : Corporate Sustainability Reporting Directive. Directive européenne imposant aux grandes entreprises de publier un état de durabilité, décrivant les impacts de l'entreprise sur l'environnement et la société, ainsi que la manière dont les enjeux de durabilité affectent l'entreprise.

Délai de livraison : Délai exprimé en jours ouvrables entre la prise en charge de la marchandise par le transporteur et sa livraison au destinataire final.

Dernier kilomètre : Ultime maillon de la chaîne logistique dans la livraison, cette phase assure l'approvisionnement individuel des entreprises ainsi que la livraison à domicile des particuliers.

Économie circulaire : Système économique dans lequel la valeur des produits, matières et autres ressources dans l'économie est maintenue aussi longtemps que possible. L'utilisation des produits, matières et autres ressources dans la production et la consommation est ainsi plus efficiente, ce qui réduit leur impact environnemental, les déchets et le rejet de substances dangereuses à toutes les étapes de leur cycle de vie, notamment par l'application de la hiérarchie des modes de traitement des déchets. L'économie circulaire s'oppose à l'économie linéaire (extraire, fabriquer, consommer, jeter) qui génère des pertes économiques et gaspillages structurels, provoquant une dégradation insoutenable des écosystèmes.

Économie collaborative : Désigne un modèle économique où l'usage prédomine sur la propriété (partage, échange, troc, vente ou location). Pratique fortement liée à l'essor des échanges en ligne.

ELU : Espace logistique urbain. Espace destiné à la distribution et à la collecte des colis, express de moins de 30 kg en zone urbaine.

Empreinte emploi : Évaluation du nombre d'emplois soutenus par l'activité d'une entreprise. L'empreinte emploi inclut l'emploi direct (les collaborateurs de l'entreprise), l'emploi indirect (les emplois mobilisés chez les fournisseurs et sous-traitants à travers les achats de l'entreprise) ainsi que l'emploi induit (les emplois soutenus par la consommation des emplois directs et indirects ainsi que les emplois soutenus par les impôts et taxes versés par l'entreprise).

EPIC : Établissement public à caractère industriel et commercial. Une personne morale de droit public qui assure la gestion d'une activité de service public. L'EPIC produit et commercialise des biens et services. Il se base sur le droit privé. Son personnel est soumis aux règles du droit du travail.

ESG : Ce sigle international est utilisé par la communauté financière pour désigner les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance qui constituent généralement les trois piliers de l'analyse extra-financière. Grâce à ces critères, on peut évaluer l'exercice de la responsabilité des entreprises vis-à-vis de l'environnement et de leurs parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients, etc.).

ESS : Économie sociale et solidaire. Ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations ou fondations, dont le principe de fonctionnement interne et les activités sont fondés sur la solidarité et l'utilité sociale.

Étape numérique : espace spécifique en bureau de poste créé par La Poste et la Banque des Territoires pour favoriser l'inclusion numérique du grand public, il propose des ateliers et des formations numériques en groupe ou individuels, ainsi que la location de l'espace aux professionnels.

Facteur-guichetier : Facteur qui, à la fois, réalise l'ensemble des prestations de son métier (distribution du courrier, services de proximité) et tient le guichet du bureau de poste. Il assure ainsi une prise en charge complète de l'offre de services de La Poste (Courrier, Colis, Chronopost, La Banque Postale et vente de recharges prépayées de La Poste Mobile).

Flashage : Procédé qui consiste à scanner un colis du dépôt en bureau de poste jusqu'à la livraison (un colis est flashé en moyenne quatre fois lors de son parcours). Avec le numéro de suivi du colis, le client peut connaître à tout moment l'état d'acheminement de son envoi.

GHG Protocol : Protocole international proposant un cadre pour mesurer, comptabiliser et gérer les émissions de gaz à effet de serre provenant des activités des secteurs privé et public élaboré par le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Les objectifs du GHG Protocol sont de :

- développer des standards de calcul et de reporting acceptés à l'international ;
- préparer un inventaire vrai et juste des émissions de GES (organisations, villes, produits), simplifier et réduire le coût de l'inventaire ;
- produire des informations business pour construire une stratégie efficace pour gérer et réduire les émissions de GES ;
- donner les informations facilitant la participation à des projets GES volontaires ou obligatoires ;
- améliorer l'intérêt et la transparence de la comptabilité GES et du reporting GES.

Il définit trois scopes :

- **scope 1** : émissions directes ;
- **scope 2** : émissions indirectes liées à l'énergie (électricité, vapeur, chaleur et refroidissement) ;
- **scope 3** : autres émissions indirectes et le World Resources Institute (WRI).

Hub : Plateforme de concentration/redistribution pour une région. Le réseau, dans lequel s'insèrent les *hubs*, est organisé en toile d'araignée : le groupage de toutes les expéditions express collectées le jour se fait dans un *hub*, en général proche d'un aéroport, d'une gare ou de toute plateforme multimodale, pour ensuite les redistribuer vers des dépôts ou agences de destination, ou vers un autre *hub*.

IARD : Incendie, accidents et risques divers. Abréviation utilisée dans le monde de l'assurance, en opposition avec l'assurance de personnes.

IP/ISA : Imprimé publicitaire/Imprimé sans adresse. Publicité distribuée en boîtes aux lettres. Type de courrier ne comportant pas de destinataire et d'adresse définis (à la différence du courrier adressé).

Incubateur : Organisme d'aide et d'accompagnement à la création d'entreprise. Sa mission principale est d'assister les porteurs d'un projet innovant en vue de créer une société. Les incubateurs interviennent essentiellement dans le cadre de projets liés à une innovation technologique. Ils accompagnent les porteurs de projet dans la rédaction d'un *business plan*, pour le dépôt de brevets... Ils leur fournissent des locaux, des bureaux, et les aident à créer un réseau.

Instance : Objets postaux en attente de retrait en points de contact.

Intégrateur : Désigne les transporteurs mondiaux intégrant la globalité de la chaîne de transport : compagnie aérienne (flotte de type cargo), Commissionnaire en douane, agent de fret et messagerie routière.

IoT : *Internet of Things*. Désigne l'internet des objets : interconnexion entre internet et des objets, des lieux et des environnements physiques. L'appellation désigne un nombre croissant d'objets connectés à internet permettant ainsi une communication entre les biens dits physiques et leurs existences numériques. Ces formes de connexions permettent de rassembler de nouvelles masses de données sur le Réseau et donc, de nouvelles connaissances et formes de savoirs.

IPC : *International Post Corporation*. Association coopérative d'opérateurs postaux d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Asie-Pacifique ayant pour missions d'améliorer la qualité de service internationale, de réaliser des études et recherches dans le domaine postal et d'animer des forums d'échanges sur les questions postales.

ISR : Investissement socialement responsable.

La Poste agences communale et intercommunale : Points de contact gérés en partenariat avec une mairie ou une communauté de communes. En contrepartie d'une indemnité compensatrice, des prestations postales sont assurées.

La Poste Relais (rural/urbain) : Point de contact géré par un commerçant, proposant l'essentiel des services postaux sur une plage horaire étendue. Il contribue au maintien des commerces en zone rurale. En zone urbaine, implanté dans des lieux à fort trafic, gares et supermarchés, il place les services postaux les plus utilisés sur le chemin quotidien d'un grand nombre de citoyens.

Logistique inverse : La logistique inverse, ou logistique des retours, concerne la gestion des flux du consommateur vers le producteur (gestion du service après-vente, recyclage des déchets, gestion des invendus, etc.).

Microcrédit personnel : Prêt destiné aux particuliers qui souhaitent concrétiser un projet (hors création d'entreprise), mais qui n'ont pas accès au crédit bancaire classique.

Mission de service public : Activité exercée sous le contrôle d'une autorité publique, en l'occurrence l'État, avec pour but de satisfaire un besoin d'intérêt général. Le groupe La Poste assure quatre missions de service public que l'État lui a confiées par la loi du 2 juillet 1990 et qui forgent son identité : le service universel postal, la contribution de La Poste à l'aménagement et au développement du territoire, la mission d'accessibilité bancaire de La Poste et le transport et la distribution de la presse.

MVNO : *Mobile Virtual Network Operator*. Opérateur de réseau mobile virtuel qui, ne possédant pas d'infrastructure de réseau en propre, contracte des accords avec des opérateurs mobiles possédant un réseau mobile pour proposer une gamme de services et de solutions aux clients sous sa propre marque.

NPS : Le *Net Promoter Score* transactionnel® est un outil de mesure de la satisfaction client.

ONPP : Observatoire national de la présence postale. En charge du suivi de la gestion du fonds de péréquation et contrôle de la mise en œuvre du contrat de présence postale. Il est composé de représentants de l'État, de l'Association des maires de France, de la CSNP (ex-CSSPPCE) et du groupe La Poste.

PDC : Plateforme de distribution du courrier.

PFC : Plateforme Colissimo.

PIC : Plateforme industrielle courrier.

PM_{2,5} : Les particules fines sont des entités solides de diamètre inférieur à 2,5 µm. Comme toute particule, elles sont constituées d'un mélange de différents composés chimiques (elles proviennent majoritairement du chauffage au bois, du trafic routier et des activités de chantier ou sont formées par réactions chimiques à partir de gaz présents dans l'atmosphère).

PM₁₀ : Particules dont le diamètre est inférieur à 10 µm.

PPDC : Plateforme de préparation et de distribution du Courrier.

Point de contact : Les points de contact sont constitués :

- des bureaux de poste, y compris les bureaux facteur-guichetier et les bureaux de poste accueillant des services mutualisés d'autres opérateurs de services, publics ou privés, exerçant des missions d'intérêt général, dont les France Services ;
- des points de contact en partenariat : La Poste Agences Communales, La Poste agences intercommunales, La Poste Relais et La Poste Relais Urbains, notamment ceux contractualisés avec les commerçants, les buralistes ou bien les acteurs de l'économie sociale et solidaire ;
- toutes autres formes de présence mutualisée, visant à la mise en commun de moyens (personnels, locaux, services) entre La Poste et des partenaires publics ou privés, qui font l'objet d'une validation préalable par l'ONPP et participent au respect des règles d'accessibilité et d'adaptabilité fixées par la loi.

Point de service : Ensemble des points d'accès physiques aux services de La Poste qui comprennent notamment :

- les points de contact relevant de l'aménagement du territoire (Bureau de poste, La Poste Agences Communales, La Poste Relais) ;
- les points ne relevant pas de l'aménagement du territoire (La Poste Partenaires, GMS, buralistes...) ;
- autres (Consignes, Relais Pickup, etc.).

Portage : Distribution d'un support de presse par porteur au domicile ou sur le lieu de travail d'un abonné, à la différence du postage. Le portage désigne aussi le service de livraison de repas, courses, médicaments au domicile des personnes.

Postage : Transport et distribution d'un support de presse par le circuit traditionnel de La Poste.

Postiers : Vise l'ensemble des employés du groupe.

PPDC : Plateforme de préparation et distribution du courrier.

Relais Pickup : Service de mise à disposition des colis dans des consignes automatiques (accessibles sept jours sur sept, 24 h/24 pour celles situées en extérieur). Dès que le colis est mis à disposition, un SMS ou un courriel est automatiquement envoyé au destinataire lui indiquant le code de retrait. Il dispose alors de trois jours ouvrés pour retirer son colis.

RGPD : Règlement général de la protection des données.

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises. Concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes (définition de la Commission européenne).

SBTi : Science-Based Targets initiative. Organisme indépendant de premier plan fondé par le Pacte mondial des Nations unies, le WWF, le World Resource Institute (WRI) et le Carbon Disclosure Project (CDP). S'adressant aux entreprises, elle se fixe comme objectif de piloter une action climatique ambitieuse vers une économie bas carbone. Concrètement, l'initiative SBT vise à :

- définir et promouvoir les meilleures pratiques en matière de réduction des émissions de GES et d'objectif Zéro émission nette, conformément aux sciences du climat ;
- fournir une assistance technique et des ressources d'experts aux organisations qui se fixent des objectifs conformes aux dernières données scientifiques ;
- fournir aux entreprises une évaluation et une validation indépendantes des objectifs en réunissant une équipe d'experts.

TCFD : *Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. Groupe de travail sur les informations financières liées au climat, qui a été créé à la demande des dirigeants du G20. Son but est d'inciter les entreprises et organisations à communiquer de manière transparente sur les risques financiers liés au climat afin de permettre aux investisseurs d'en tenir compte dans leurs décisions.

Tracking ou traçabilité : Prestation réalisée par les transporteurs express ou rapides, qui consiste à suivre informatiquement l'état d'avancement d'une expédition de sa collecte à sa livraison. Les transporteurs essayent d'offrir le plus grand nombre de points de *tracking* (en général à chaque rupture de charge). Les équipements électroniques itinérants des chauffeurs-livreurs permettent d'accéder à l'information de livraison finale.

Urby : Réseau de sites logistiques de proximité initié par le groupe La Poste, installés en ville, ayant vocation à concentrer les marchandises afin de mutualiser les livraisons et éviter l'entrée de camions peu remplis en ville. Ces centres de mutualisation proposent des services, notamment aux commerçants et artisans du centre-ville : livraison à domicile pour leurs clients, gestion des flux retours, collecte de recyclables, etc. Urby est une filiale de Geopost.

VAE : Vélo à assistance électrique.

Zone rurale : Commune de moins de 2 000 habitants.

TABLES DE CONCORDANCE ET INCORPORATIONS PAR RÉFÉRENCE

Table de concordance du rapport de gestion

Le présent Document d'enregistrement universel inclut les éléments du rapport de gestion relatif à l'exercice 2024 du Conseil d'administration prévus par les articles L. 232-1 et suivants du Code de commerce. Le rapport de gestion est constitué des sections du Document d'enregistrement universel identifiées dans le tableau ci-dessous :

Élément requis	Texte de référence	Section du Document d'enregistrement universel	Pages
I. Examen de la situation financière et des résultats			
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du groupe durant l'exercice écoulé	L. 232-1, 1 ^o et L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 2	115-146
Résultats des filiales et des sociétés contrôlées par branche d'activité	L. 233-6 du Code de commerce	Section 2.2.2	125-134
Activités en matière de recherche et de développement	L. 232-1, 2 ^o et L. 233-26 du Code de commerce	Section 6.3, note 9	543
Description des principaux risques et incertitudes	L. 232-1, 5 ^o du Code de commerce	Section 4.1	276-287
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire	L. 232-1, 4 ^o du Code de commerce	Section 4.1.2, Risque « Changement climatique »	279
Politique du groupe en matière de gestion des risques financiers et exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	L. 232-1, 6 ^o du Code de commerce	Section 6.1, note 34	441-443
Réintégration des frais généraux et des charges somptuaires	CGI article 39.4 et 223 quater, article 39.5 et 223 quinquies	Section 2.5.2	146
Informations sur les délais de paiement fournisseurs et clients	L. 441-14 du Code de commerce	Section 2.5.2	146
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	R. 225-102 du Code de commerce	Section 2.5.2	145
Évolution prévisible de la situation de la Société et du groupe et perspectives d'avenir	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	Section 2.4	142
Événements importants survenus après la date de la clôture de l'exercice	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	Sections 2.4 et 6.1, note 44	142 508
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	L. 22-10-35 du Code de commerce	Section 4.2	288-290
II. État de durabilité	L. 232-6-3 et R. 232-8-4 du Code de commerce	Section 3.1	152-259
III. Plan de vigilance	L. 225-102-1 du Code de commerce	Section 4.3	291-329
IV. Informations juridiques et liées à l'actionnariat			
Participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	L. 225-102 du Code de commerce	NA	
Identité des actionnaires détenant plus de 5% ; autocontrôle	L. 233-13 du Code de commerce	Section 7.1.1, § « Principaux actionnaires »	570
Informations sur les rachats d'actions	L. 225-211 du Code de commerce	NA	
Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices	243 bis du Code général des impôts	Section 7.1.1, § « Politique de distribution de dividendes »	570
Prises de participation ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège en France	L. 233-6 du Code de commerce	Sections 2.1.3 et 6.1, note 45	120-122 507-520
V. Rapport sur le gouvernement d'entreprise		Cf. table de concordance	578
VI. Divers			
Informations sur les prêts accordés à d'autres entreprises	L. 511-6 et R. 511-2-1-3 du Code monétaire et financier	NA	
Liste des succursales	L. 232-1 du Code de commerce	Section 7.1.2	571

Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise

Conformément aux dispositions des articles L. 225-37 alinéa 6, L. 225-68 et L. 226-10-1 alinéa 1^{er}, le rapport sur le gouvernement d'entreprise est inclus dans le rapport de gestion par application des dispositions de l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce.

Le rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise est inclus dans leur rapport sur les comptes annuels.

Ce rapport est composé des éléments suivants :

Élément requis	Texte de référence	Section du Document d'enregistrement universel	Pages
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute Société par chacun des mandataires durant l'exercice	L. 225-37-4-1 ^o du Code de commerce	Section 5.1.1	334-354
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	L. 225-37-4-2 ^o du Code de commerce	NA	
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentations de capital	L. 225-37-4-3 du Code de commerce	Section 5.1.1	350
Modalités d'exercice de la Direction générale	L. 225-37-4-4 du Code de commerce	Section 5.1.3	355
Éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur général	L. 22-10-10-3 ^o du Code de commerce	Sections 5.1.1 et 5.1.3	350 355
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	L. 22-10-10-1 ^o du Code de commerce	Section 5.1.1	334-354
Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration	L. 22-10-10-2 ^o du Code de commerce	Section 5.1.1	334
Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe <i>comply or explain</i>	L. 22-10-10-4 ^o du Code de commerce	Section 5.2	361-362
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	L. 22-10-10-5 ^o du Code de commerce	Section 7.1.2	572
Procédure d'évaluation des conventions courantes mise en œuvre	L. 22-10-10-6 du Code de commerce	NA	
Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	L. 22-10-11 du Code de commerce	Section 7.1.1	571
Une description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé	R. 22-10-29, al. 2 et 3 du Code de commerce	Section 5.1.1	334-354

Table de concordance du rapport financier annuel

Le présent Document d'enregistrement universel comprend tous les éléments du rapport financier tels que mentionnés aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'AMF :

	Sections du Document d'enregistrement universel	Pages
Rapport de gestion	Cf. table de concordance	577
États financiers		
• États financiers annuels	Section 6.3	528-559
• Rapport des commissaires aux comptes sur les états financiers annuels	Section 6.4	560-564
• États financiers consolidés	Section 6.1	370-520
• Rapport des commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés	Section 6.2	521-527

Table de concordance du Document d'enregistrement universel

Le présent Document d'enregistrement universel comprend tous les éléments requis par les annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) n° 2019/980, tels que présentés dans le tableau ci-après :

Sections du règlement 2019/980	Sections du Document d'enregistrement universel	Pages
Chapitre 1	Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	
	1.1 & 1.2 Identification et déclaration des personnes responsables	Section 7.3 573
	1.3 & 1.4 Déclaration d'experts et informations provenant d'un tiers	NA
	1.5 Approbation par l'Autorité compétente	NA
Chapitre 2	Contrôleurs légaux des comptes	Section 7.2 573
Chapitre 3	Facteurs de risques	Rapport intégré 49
		Section 4.1 276-287
Chapitre 4	Informations concernant le groupe La Poste	Section 7.1.2 571
Chapitre 5	Aperçu des activités	
	5.1 Principales activités	Rapport Intégré Chapitre 1 4-24 56-113
	5.2 Principaux marchés	Sections 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5 56-105
	5.3 Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	Rapport intégré 14-17
		Sections 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5 56-105
		Section 2.1 116-122
	5.4 Stratégie et objectifs	Rapport Intégré 12-25 ; 28-29
	5.5 Dépendance à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	NA
	5.6 Position concurrentielle	Rapport intégré 10-17
		Sections 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5 56-105
	5.7 Investissements	Section 2.3.1 137-138
Chapitre 6	Structure organisationnelle	Chapitre 1 54-55
Chapitre 7	Examen de la situation financière et du résultat	Rapport intégré 51
		Chapitre 2 115-148
Chapitre 8	Trésorerie et capitaux	Sections 2.3.2, 2.3.3 138-141
Chapitre 9	Environnement réglementaire	Sections 1.1.2, 1.2.1 et 1.6 63-65, 76, 106-114
Chapitre 10	Informations sur les tendances	Rapport intégré 10-17
		Section 2.4 142
Chapitre 11	Prévisions ou estimations du bénéfice	NA
Chapitre 12	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale	
	12.1 Membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	Rapport Intégré 44-47
		Section 5.1 334-360
	12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	Section 5.1.4 355
Chapitre 13	Rémunération et avantages	
	13.1 Rémunérations versées	Section 5.3 363-367
	13.2 Montant total des sommes provisionnées	Section 5.3 363-367
Chapitre 14	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
	14.1 Expiration des mandats actuels	Section 5.1 334-360
	14.2 Contrats de service	Section 5.3.2 365-367
	14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	Section 5.1.1 352
	14.4 Conformité au régime de gouvernance d'entreprise	Section 5.2 361-362
	14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	Section 5.1 334-360

Sections du règlement 2019/980		Sections du Document d'enregistrement universel	Pages
Chapitre 15	Salariés	Rapport intégré	32-33 ; 40-41
		Section 3.1.3.1	208-227
Chapitre 16	Principaux actionnaires	Rapport intégré	6
		Section 7.1.1	568
Chapitre 17	Transactions avec des parties liées	Section 6.1, note 43	505-506
Chapitre 18	Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats		
	18.1 Informations financières historiques	Sections 6.1 et 6.3 incorporations par référence	370-520, 528-559 580
	18.2 Informations financières intermédiaires et autres	NA	
	18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	Sections 6.2 et 6.4	521-527, 560-564
	18.4 Informations financières pro forma	NA	
	18.5 Politique en matière de dividendes	Rapport intégré	31
		Sections 2.3, 6.1 note 27, 6.3, 7.1.1	136, 138-139, 427, 530, 570
	18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	Section 4.4	330
Chapitre 19	Informations supplémentaires	Section 7.1.2	571
Chapitre 20	Contrats importants (autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires)	Section 7.1.3	572
Chapitre 21	Documents disponibles	Section 7.1.3	571

En application de l'article 19 du règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- pour l'exercice 2022 : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022 et le rapport des commissaires aux comptes y afférant, les états financiers annuels, le rapport des commissaires aux comptes y afférant, ainsi que le rapport de gestion figurant dans le Document d'enregistrement universel de La Poste déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 23 mars 2023 sous le n° D. 23-0139 et accessible par le lien suivant :

AMF – Base des décisions et informations financières (BDIF) – La Poste – Document d'enregistrement universel 2022 ;

- pour l'exercice 2023 : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 et le rapport des commissaires aux comptes y afférant, les états financiers

annuels, le rapport des commissaires aux comptes y afférant, ainsi que le rapport de gestion figurant dans le Document d'enregistrement universel de La Poste déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2024 sous le n° D.24-0235 et accessible par le lien suivant :

AMF – Base des décisions et informations financières (BDIF) – La Poste – Document d'enregistrement universel 2023 ;

- pour l'exercice 2024 : les chapitres 1 « Présentation de La Banque Postale » et 2 « Performance durable » du Document d'enregistrement universel 2024 de La Banque Postale déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 28 mars 2025 sous le n° D. 25-0195 et accessible par le lien suivant :

AMF – Base des décisions et informations financières (BDIF) – La Banque Postale – Document d'enregistrement universel 2024.



Conception et réalisation
Contact : fr_content_and_design@pwc.com

Crédits photos : Alain Escudier, Yves Forestier, Nicolas Grosmond,
Eric Huynh, Patrice Maurein, Romuald Meigneux, Julien Millet,
Thinlay Silva-Vincent, DPD UK, Geopost Brand Center,
médiathèque La Poste



SA au capital de 5 857 785 892 euros
356 000 000 RCS Paris

Siège social : 9 RUE DU COLONEL-PIERRE-AVIA
75 015 PARIS

DIRECTION DES FINANCES GROUPE

9 rue du Colonel-Pierre-Avia - 75757 PARIS CEDEX 15

Tél : +33 (0)1 55 44 00 00

www.lapostegroupe.com