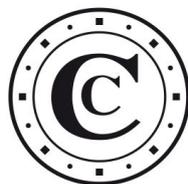


Cour des comptes



LA POSTE

Une transformation à accélérer

Rapport public thématique

Sommaire

Délibéré	7
Introduction	9
Chapitre I Une entreprise qui a évolué	11
I - Des mutations statutaires et réglementaires qui ont favorisé la capacité d'adaptation de l'entreprise.....	11
A - La transformation en société anonyme et l'arrivée d'un nouvel actionnaire, facteurs de consolidation.....	11
B - Une organisation de groupe avec de multiples filiales, reflet de sa diversification concurrentielle et internationale.....	13
C - Des missions de service public réaffirmées	16
II - Des efforts de modernisation	18
A - Des réorganisations industrielles importantes au sein de la branche Courrier	18
B - Des progrès en matière de qualité et d'adaptation du réseau des bureaux de poste	19
C - Une méthode de conduite du changement qui a porté ses fruits	22
III - Un modèle économique qui a résisté à la crise	23
A - Une structure financière consolidée.....	24
B - Des relais de croissance qui ont bien fonctionné	28
C - Une maîtrise des charges engagée	35
Chapitre II Des fragilités persistantes	41
I - Un rythme de transformation fortement dépendant des relations sociales.....	41
A - Une capacité de changement marquée par les spécificités du dialogue social.....	41
B - Un symptôme préoccupant aux causes multiples : la persistance de niveaux élevés d'absentéisme	44
II - Une stratégie commerciale et numérique insuffisamment réactive.....	46
A - Des marges de progression importantes dans la qualité des services rendus	46
B - Des offres commerciales sur internet qui ont pris du retard.....	52
III - Les difficultés de pilotage d'une organisation décentralisée	57
A - Une mutualisation insuffisante	58
B - Des lacunes dans les contrôles internes et externes	59
IV - Une absence de visibilité sur les missions de service public	61
A - Des charges de service public d'un montant non négligeable	61

B - Des interrogations pour l'avenir	66
Chapitre III Des ambitions menacées par des incertitudes sur les relais de croissance.....	75
I - Un objectif de retour à un niveau de croissance d'avant crise différé à 2020.....	75
A - Des résultats inférieurs aux attentes des plans stratégiques jusqu'en 2014.....	76
B - Le plan stratégique 2014-2020 : une volonté de renouvellement, des résultats pour l'heure satisfaisants	79
II - Des chocs devenus structurels.....	81
A - Des taux d'intérêt qui obscurcissent l'avenir de La Banque Postale.....	82
B - Une intensification de la concurrence dans le secteur du colis	83
C - La poursuite de la chute des volumes de courrier	85
III - Des interrogations fortes sur la capacité des relais de croissance à fournir la contribution attendue en 2020.....	90
A - Des relais de croissance historiques à faire évoluer.....	91
B - Des nouveaux relais de croissance qui apportent une contribution encore marginale au résultat	95
Chapitre IV Changer La Poste pour mieux la préserver : une accélération nécessaire des réformes.....	103
I - Renforcer les leviers de maîtrise des charges	104
A - La nécessaire baisse des coûts des réseaux.....	104
B - Amplifier l'effort d'adaptation des effectifs et des carrières.....	109
C - Des gisements d'économie à exploiter.....	114
II - Tirer toutes les conséquences du choix d'un « modèle multi-métiers ».....	117
A - Un choix de longue date, qui s'est avéré jusqu'ici pertinent	117
B - Des réformes à mener afin de renforcer la cohérence interne du modèle.....	120
C - Incrire pleinement la croissance externe dans une vision stratégique.....	127
III - Actualiser le contenu des missions de service public de La Poste.....	132
A - À missions constantes, des marges de manœuvre à exploiter.....	133
B - Quels services pour quel coût ? Des options de fond à trancher	136
Conclusion générale	141
Récapitulatif des recommandations	145
Liste des principaux sigles.....	147
Annexes.....	149
Réponses des administrations et des organismes concernés.....	227

Les rapports publics de la Cour des comptes

- Élaboration et publication -

La Cour des comptes publie, chaque année, un rapport public annuel et des rapports publics thématiques.

Le présent rapport est un rapport public thématique.

Les rapports publics de la Cour s'appuient sur les contrôles et les enquêtes conduits par la Cour des comptes ou les chambres régionales des comptes et, pour certains, conjointement entre la Cour et les chambres régionales ou entre les chambres. En tant que de besoin, il est fait appel au concours d'experts extérieurs, et des consultations et des auditions sont organisées pour bénéficier d'éclairages larges et variés.

Au sein de la Cour, ces travaux et leurs suites, notamment la préparation des projets de texte destinés à un rapport public, sont réalisés par l'une des sept chambres que comprend la Cour ou par une formation associant plusieurs chambres.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour des comptes, ainsi que des chambres régionales et territoriales des comptes, et donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'**indépendance** institutionnelle des juridictions financières et statutaire de leurs membres garantit que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations ressortant d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

La publication d'un rapport public est nécessairement précédée par la communication du projet de texte que la Cour se propose de publier aux ministres et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Dans le rapport publié, leurs réponses accompagnent toujours le texte de la Cour.

La **collégialité** intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication.

Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Leur rapport d'instruction, comme leurs projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une chambre ou une autre formation comprenant au moins trois magistrats, dont l'un assure le rôle de contre-rapporteur, chargé notamment de veiller à la qualité des contrôles. Il en va de même pour les projets de rapports publics.

Le contenu des projets de rapport public est défini, et leur élaboration est suivie, par le comité du rapport public et des programmes, constitué du Premier président, du Procureur général et des présidents de chambre de la Cour, dont l'un exerce la fonction de rapporteur général.

Enfin, les projets de rapport public sont soumis, pour adoption, à la chambre du conseil où siègent en formation plénière ou ordinaire, sous la présidence du Premier président et en présence du Procureur général, les présidents de chambre de la Cour, les conseillers maîtres et les conseillers maîtres en service extraordinaire.

Ne prennent pas part aux délibérations des formations collégiales, quelles qu'elles soient, les magistrats tenus de s'abstenir en raison des fonctions qu'ils exercent ou ont exercées, ou pour tout autre motif déontologique.

*

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour des comptes et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr.

Ils sont diffusés par **La Documentation Française**.

Délibéré

La Cour des comptes, délibérant en chambre du conseil en formation ordinaire, a adopté le présent rapport intitulé *La Poste : une transformation à accélérer*.

Le rapport a été arrêté au vu du projet communiqué au préalable aux administrations et aux organismes concernés et des réponses adressées en retour à la Cour.

Les réponses sont publiées à la suite du rapport. Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs.

Ont participé au délibéré : M. Migaud, Premier président, MM. Durrleman, Briet, Mme Ratte, MM. Vachia, Paul, Duchadeuil, Piolé, Mme Moati, présidents de chambre, MM. Bertrand, Levy, Mme Froment-Meurice, M. Lefas, présidents de chambre maintenus en activité, M. Cazala, Mme Morell, MM. de Gaulle, Uguen, Sépulchre, Mousson, Guérault, Migus, Rousselot, Laboureix, de Nicolay, Mme Dardayrol, MM. Delaporte, Brunner, Jamet, Senhaji, Rolland, Appia, Lallement, Schwartz, Fialon, Mme Latournarie-Willems, conseillers maîtres, MM. Delbourg, Blanchard-Dignac, conseillers maîtres en service extraordinaire.

Ont été entendus :

- en sa présentation, M. Briet, président de la chambre chargée des travaux sur lesquels le rapport est fondé et de la préparation du projet de rapport ;
- en son rapport, M. Paul, rapporteur général, rapporteur du projet devant la chambre du conseil, assisté de M. Ory-Lavollée, conseiller maître, M. Bakhouché, conseiller référendaire, M. Justum, auditeur et Mme Grivel, rapporteure extérieure, rapporteurs devant la chambre chargée de préparer le rapport, et de Mme Monique Saliou, conseillère maître, contre-rapporteur devant cette même chambre ;
- en ses conclusions, sans avoir pris part au délibéré, M. Johanet, Procureur général, accompagné de M. Kruger, premier avocat général.

M. Filippini, secrétaire général, assurait le secrétariat de la chambre du conseil.

Fait à la Cour, le 6 décembre 2016.

Le projet de rapport soumis à la chambre du conseil a été préparé, puis délibéré le 29 septembre 2016, par la première chambre, présidée par M. Briet, président de chambre, et composée de Mmes Morell, Saliou, Bouygard et M. Chouvet, conseillers maîtres, ainsi que, en tant que rapporteurs, M. Ory-Lavollée, conseiller maître, M. Bakhouche, conseiller référendaire, M. Justum, auditeur et Mme Grivel, rapporteure extérieure, et en tant que contre-rapporteur, Mme Monique Saliou, conseillère maître.

Le projet de rapport a été examiné et approuvé, le 14 octobre 2016, par le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de M. Migaud, Premier président, MM. Durrleman, Briet, Mme Ratte, MM. Vachia, Paul, rapporteur général du comité, Duchadeuil, Piolé, Mme Moati, présidents de chambre, et M. Johanet, procureur général, entendu en ses avis.

Introduction

Institution dont les bases ont été posées par Louis XI au milieu du XV^e siècle afin d'acheminer les dépêches royales, La Poste ne se réduit toutefois plus à l'activité postale. Fort de ses 253 464 salariés¹, le groupe, deuxième employeur public de France après l'État, exerce ses activités dans des domaines aussi divers que la banque, le colis et l'express, la téléphonie mobile ou les services à la personne, souvent par le biais de ses nombreuses filiales, dont certaines évoluent sur les marchés étrangers.

La Poste bénéficie d'un capital de sympathie auprès des Français, qui sont attachés aux missions de service public dont elle est chargée et à son rôle dans leur vie quotidienne. Par deux réseaux majeurs, celui des points de contact chargés de l'accueil du public (17 088 au total dont 9 149 bureaux de poste gérés en propre²) et celui de la distribution à domicile, avec 72 199 facteurs³ distribuant le courrier dans 39 millions de boîtes aux lettres six jours par semaine, La Poste incarne une présence du service public sur le territoire et tisse un lien social.

Mais elle est aussi une entreprise, confrontée à la chute continue des volumes du courrier qui réduit de 500 M€ de chiffre d'affaires chaque année, dans une activité où la plupart des coûts sont fixes. À ce défi majeur s'ajoute la nécessité de réaliser sa transformation numérique, de répondre à la croissance du e-commerce et, pour la banque, de faire face à des taux d'intérêt durablement bas.

Troisième rapport public thématique publié sur La Poste, après ceux de 2003 « Les comptes et la gestion de La Poste (1991-2002) »⁴ et de 2010 « La Poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire », celui-ci couvre les exercices 2010 à 2015⁵.

¹ Effectif total en personnes physiques au 31 décembre 2015.

² Avril 2016.

³ Effectifs permanents.

⁴ Cour des comptes, *Rapport public thématique : Les comptes et la gestion de La Poste*. La Documentation française, octobre 2003, 175 p. disponible sur www.ccomptes.fr

⁵ Cour des comptes, *Rapport public thématique : La Poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire*. La Documentation française, juillet 2010, 190 p., disponible sur www.ccomptes.fr

Une grande part du contenu du présent rapport bénéficie de l'apport de différents contrôles réalisés par la Cour entre 2012 et 2015 : « Les achats de La Poste », « La rémunération des cadres dirigeants », « Poste Immo et la politique immobilière », « Synaxio », « Les œuvres sociales », « La modernisation de l'Enseigne », « Les facteurs et la distribution du courrier et des objets », « La Banque Postale », « La réalisation des trajectoires financières associées aux plans stratégiques de La Poste depuis 2008 », « Le colis en France » et « Les projets concourant à la transformation numérique de La Poste »⁶. Leurs constats et observations ont été enrichis par des travaux complémentaires : actualisation de données, questionnaires sur des sujets particuliers, entretiens. Enfin, lors de deux tables rondes, des représentants des associations de consommateurs et des responsables syndicaux de La Poste ont pu exprimer leurs points de vue sur l'entreprise.

Les faits, les observations et les recommandations qui suivent reposent sur quatre idées directrices : La Poste a su évoluer et se montrer résistante ; des fragilités persistent toutefois ; l'existence de risques exogènes et les incertitudes pesant sur ses relais de croissance soulèvent des doutes sur la capacité de La Poste à réaliser les objectifs qu'elle s'est fixés pour 2020 ; dès lors, elle doit, pour y faire face, accélérer le rythme de sa transformation.

En d'autres termes, l'entreprise doit évoluer pour perdurer, pour rester l'institution à laquelle les Français sont attachés. Au-delà d'informer le public et d'encourager la direction et les actionnaires de La Poste à des actions résolues, ce rapport a aussi pour ambition d'inviter les pouvoirs publics et les citoyens à s'interroger sur les contraintes qu'il est utile et raisonnable de lui imposer.

⁶ Certains des rapports finaux (rapports particuliers) issus de ces enquêtes ont été publiés :

- <http://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/La-remuneration-des-cadres-dirigeants-dans-le-Groupe-La-Poste>
- <http://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/La-gestion-immobiliere-du-Groupe-La-Poste>
- <http://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/Les-activites-sociales-et-culturelles-destinees-aux-agents-de-La-Poste>
- <http://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/La-modernisation-du-reseau-La-Poste>

Chapitre I

Une entreprise qui a évolué

Confrontée à un choc récessif sans précédent sur son métier historique, La Poste s'est engagée dans une profonde transformation : de sa forme juridique et de la composition de son capital ; de son modèle économique ; de son offre de services. Grâce à ces évolutions et à d'importants efforts de modernisation et de maîtrise des charges, La Poste a résisté à une conjoncture défavorable.

I - Des mutations statutaires et réglementaires qui ont favorisé la capacité d'adaptation de l'entreprise

A - La transformation en société anonyme et l'arrivée d'un nouvel actionnaire, facteurs de consolidation

1 - Un passage en société anonyme en 2010

La Poste est un établissement public industriel et commercial depuis le 1^{er} janvier 1991⁷. En même temps que son statut juridique était transformé, celui de ses agents connaissait également des évolutions importantes puisqu'elle a cessé de recruter des fonctionnaires depuis cette

⁷ Conseil d'État, Assemblée, 13 novembre 1998, 188824 188826, publié au recueil Lebon.

date et que, aujourd'hui, les salariés sous statut contractuel représentent plus de la moitié des effectifs du groupe. Elle a continué à faire l'objet d'ajustements successifs de son statut et de ses prérogatives au cours des années 2000, qu'il s'agisse, par exemple, de la réglementation de ses activités financières (2005), de la possibilité d'employer des contractuels à durée indéterminée (2005) ou de celle de bénéficier d'allègements des charges sociales (2006).

La loi 2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales a transformé le groupe La Poste en société anonyme, forme juridique aujourd'hui majoritaire dans les postes européennes. Elle a limité le champ des actionnaires possibles à l'État, actionnaire majoritaire, aux autres personnes morales de droit public et aux salariés de l'entreprise.

2 - L'augmentation du capital et l'entrée de la Caisse des dépôts et consignations

La possibilité de recourir à des apports de fonds propres issus d'autres personnes morales de droit public que l'État est devenue effective en avril 2011, avec l'entrée minoritaire de la Caisse des dépôts et consignations au capital de La Poste⁸.

Cette ouverture du capital devait permettre de pourvoir aux besoins d'investissement du groupe, supérieurs à ses capacités d'autofinancement, tout en limitant la contribution de l'État.

À fin 2007, les ratios d'endettement de La Poste étaient jugés dégradés, les charges financières représentant 30 % des flux de trésorerie. Le recours à l'endettement était donc exclu pour couvrir ces besoins, qui ne pouvaient par ailleurs pas être différés ou minorés, au risque d'entraver l'essor des relais de croissance (colis express, banque) et de dégrader la qualité de service et la productivité des activités historiques, notamment le Courrier. Un recours à des augmentations de capital circonscrites aux filiales Geopost et La Banque Postale a lui aussi été écarté, en raison du risque de voir la participation de La Poste en partie diluée au profit d'investisseurs extérieurs aux intérêts divergents de ceux de l'entreprise.

⁸ La souscription des personnels, envisagée à hauteur de 2,99 % du capital, n'a pas été mise en œuvre. Elle a fait l'objet d'un vote défavorable des organisations syndicales lors du conseil d'administration du 8 mars 2012.

L'ouverture du capital de La Poste s'est donc effectuée, pour un montant de 2,7 Md€⁹. L'État a souscrit un montant total de 1,2 Md€ et la Caisse des dépôts et consignations 1,5 Md€. La part du capital détenu par la Caisse des dépôts correspond à 26,32 % du capital. L'entrée au capital de la Caisse des dépôts a conduit à la nomination de trois de ses représentants au conseil d'administration de La Poste. Un pacte d'actionnaires d'une durée de 20 ans, renouvelable une fois pour une période de 10 ans, a été signé avec l'État.

B - Une organisation de groupe avec de multiples filiales, reflet de sa diversification concurrentielle et internationale

1 - Une structuration par « métiers » puis par « branches »

La Poste a abordé les années 2010 avec une organisation peu distincte de celle d'un groupe à filiales opérationnelles autonomes. Cette organisation était issue de deux choix majeurs datant de la première moitié des années 2000 : l'autonomisation des branches d'activités et la filialisation.

L'organisation de La Poste maison-mère en « métiers » (appelée « métiérisation » à La Poste), c'est-à-dire la déconcentration du pilotage opérationnel et des fonctions de soutien au sein de quatre familles historiques d'activité (Courrier, Colis-Express, Services financiers et Enseigne), s'était effectuée en 2004-2005.

Elle perdure en grande partie aujourd'hui dans l'organisation par cinq branches, arrêtée depuis avril 2014¹⁰, qui s'est toutefois traduite par le transfert au sein d'une même branche des métiers « courrier » et « colis » et par la création d'une branche consacrée aux activités numériques, auparavant dépendantes de chaque « métier ». Chaque

⁹ Les besoins de financement minimaux du groupe avaient été estimés à 6,3 Md€ sur trois ans (2009-2012) par la commission préparatoire, cette somme couvrant les besoins de dépenses en capital des différents métiers en matière de modernisation, de croissance organique et d'opérations de croissance externe.

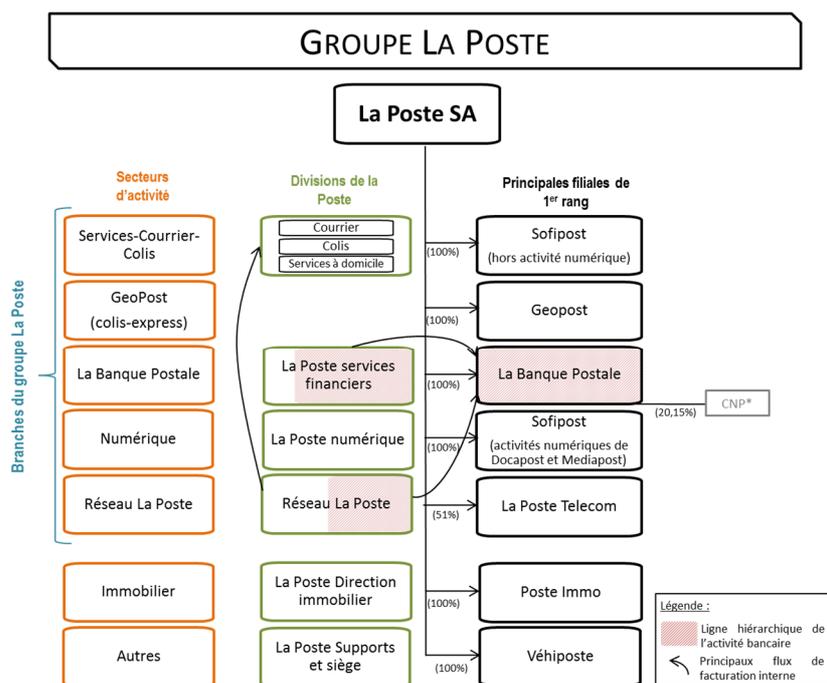
¹⁰ Cinq branches reprenant tout ou partie des activités des « métiers » ont été créées : « Services-Courrier-Colis », « GeoPost », « Banque postale », « Réseau La Poste » et enfin, « Numérique ».

branche est dirigée par un directeur général adjoint du groupe, président des entités et holdings de sociétés associées à ces métiers.

Cette organisation s'est doublée de l'accroissement du nombre et de la contribution financière des filiales, le résultat d'exploitation consolidé du groupe provenant aujourd'hui majoritairement de ces dernières. Des filiales restent néanmoins rattachées à la maison mère, notamment deux filiales de gestion : Poste Immo pour les actifs immobiliers et Véhiposte SAS pour les flottes de véhicules. L'organigramme en 2012 est présenté en annexe n° 2.

L'organigramme est désormais le suivant :

Organigramme n° 1



Source : La Poste, retraitements Cour des comptes

2 - Le choix d'une gestion décentralisée

Dans l'organisation qui vient d'être décrite, les « métiers » ou les branches, et bien sûr les filiales, fonctionnent comme des entreprises au sein de l'entreprise, dotées des fonctions horizontales nécessaires à leurs missions, élaborant des comptes et recevant des objectifs de chiffre d'affaires et de résultat d'exploitation. Ces principes d'autonomie et de décentralisation ont été également appliqués aux unités élémentaires telles que les directions territoriales, les établissements du Courrier ou les « terrains » du Réseau La Poste.

Par exemple, en ce qui concerne le Courrier, environ 600 établissements (centres de tri et plateformes de préparation et de distribution du courrier principalement) reçoivent des objectifs opérationnels et commerciaux, sont dotés d'une équipe de direction, définissent leur organisation du travail et ont reçu délégation pour accomplir une part croissante des actes de gestion du personnel et pour conduire le dialogue social, notamment dans le cadre des instances de représentation du personnel¹¹.

Ce mode d'organisation a participé à l'évolution de La Poste d'une administration vers une entreprise. Des projets aussi importants pour son image et pour son avenir que la refonte de l'accueil du public dans les bureaux de poste, l'octroi de crédits aux collectivités territoriales par La Banque Postale ou l'organisation du travail des facteurs en équipe ont pris la forme de projets internes aux métiers, mis en œuvre dans les entités élémentaires selon des modalités qu'elles ont adaptées à leurs particularités. La capacité de l'entreprise à s'adapter à la baisse des volumes du courrier et à un environnement concurrentiel a bénéficié de ce choix décentralisateur.

En outre, ce transfert de l'organisation du travail et du dialogue social dans les établissements a raréfié les mouvements sociaux à l'échelle de l'entreprise : dans leur grande majorité, les conflits qui subsistent correspondent à des enjeux locaux et se résolvent par des négociations locales.

¹¹ Ces établissements étaient encore au nombre de 1 200 avant la mise en œuvre le plan « 2015 Réinventons le courrier » (2010-2015).

C - Des missions de service public réaffirmées

Les pouvoirs publics ont confié quatre missions de service public à La Poste¹² :

- le service universel postal (transport et distribution du courrier et des petits objets) dont La Poste a été désigné prestataire pour une durée de quinze ans à la suite de l'ouverture complète à la concurrence du marché postal au 1^{er} janvier 2011¹³ ;
- le service public du transport et de la distribution de la presse ;
- la contribution à l'aménagement et au développement du territoire, mise en œuvre par le biais du réseau de points de contact de La Poste ;
- et, enfin, l'accessibilité bancaire, formellement introduite par la loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, qui impose à La Banque Postale d'ouvrir un livret A à toute personne qui en fait la demande et de permettre la réalisation gratuite d'un certain nombre d'opérations sur ces livrets (dépôts et retraits de faibles montants, versement de prestations sociales, etc.).

La loi du 9 février 2010 a renforcé ces quatre missions en les inscrivant explicitement dans la loi du 2 juillet 1990¹⁴, rappelant ainsi qu'elles demeurent au cœur de l'identité et de l'activité de La Poste.

Consacrant une pratique instituée dans les faits depuis 2008, la loi de 2010 a en outre prévu la signature d'un contrat d'entreprise entre l'État et La Poste fixant les objectifs des missions de service public, en particulier les objectifs de qualité de service du service universel postal¹⁵. Des engagements spécifiques à La Banque Postale, en matière de lutte contre le surendettement ou de promotion du micro-crédit, doivent également y figurer. L'actuel contrat d'entreprise (2013-2017) contient par ailleurs une liste d'« engagements citoyens » de La Poste dans des domaines divers, tels que le développement du numérique (accessibilité des services postaux sur l'internet, développement du commerce en ligne,

¹² Voir fiches en annexe n° 3.

¹³ Directive du 20 février 2008 modifiant la directive 97/67/CE en ce qui concerne l'achèvement du marché intérieur des services postaux de la Communauté.

¹⁴ Loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications.

¹⁵ Voir *infra* chapitre II, II- A.

coffre-fort électronique, etc.), le développement durable ou la responsabilité sociale de l'entreprise.

Enfin, les contraintes pesant sur La Poste en matière d'aménagement du territoire ont également été renforcées par la loi de 2010 qui a figé son maillage territorial en lui imposant de maintenir un nombre minimal de 17 000 points de contact sur le territoire national.

Dans l'objectif de rechercher « la meilleure efficacité économique et sociale » (article 6 de la loi de 1990 modifiée), la possibilité est néanmoins laissée à l'entreprise d'adapter son réseau en transformant les bureaux de poste en points de contact gérés par le biais « de partenariats locaux publics ou privés ». Les conditions de mise en œuvre de ces dispositions sont définies par le contrat de présence postale territoriale (contrat pluriannuel signé entre l'État, La Poste et l'association la plus représentative des maires) ; ce contrat fixe à la fois les lignes directrices de gestion du Fonds postal national de péréquation territoriale, qui finance la mission d'aménagement du territoire par le biais d'un allègement de fiscalité locale dont bénéficie La Poste, et les exigences en termes de services ou d'horaires auxquelles doivent répondre les points de contact du réseau.

Les collectivités territoriales jouent donc un rôle majeur tant dans le financement que dans la mise en œuvre de la mission d'aménagement du territoire¹⁶. Ainsi, le contrat 2014-2016 prévoit, par exemple, la possibilité pour les maires de s'opposer à la transformation d'un bureau de poste en point de contact en partenariat.

Par ailleurs, la loi a confié à l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP) la mission d'évaluer chaque année le surcoût résultant du maillage territorial imposé par la loi.

¹⁶ La mise en œuvre du contrat et des financements associés repose sur les commissions départementales de présence postale territoriale et est suivie par l'observatoire national de la présence postale territoriale, instances composées principalement d'élus.

II - Des efforts de modernisation

A - Des réorganisations industrielles importantes au sein de la branche Courrier

À partir de 2004 et jusqu'en 2013¹⁷, le plan Cap Qualité Courrier a réorganisé sur l'ensemble du territoire l'outil de collecte, de tri et d'acheminement du courrier ; il s'est traduit par la fermeture des anciens centres de tri, par la constitution d'une infrastructure informatique aboutie (cf. encadré ci-dessous) et par la mise en place de 51 plateformes industrielles du courrier¹⁸, pour un coût d'au minimum 3,1 Md€ ; la baisse des volumes du courrier a toutefois conduit à réduire l'ampleur de cette infrastructure, une première fois lors de son déploiement, puis au cours des dernières années par la fermeture de plusieurs plateformes de tri ou leur transformation en plateformes de distribution.

L'amélioration de l'informatique industrielle du courrier

Installé en 2008 grâce notamment au concours des sociétés Synaxio et Capgemini, l'actuel logiciel informatique de tri du courrier (TAE - traitement automatisé de l'enveloppe) enregistre chaque pli entrant dans les plateformes de tri et donne aux machines les instructions nécessaires à son acheminement. Il traite 90 millions de plis chaque jour et peut gérer plus de 2500 objets par seconde.

La Poste a tardé à tirer tout le parti possible de cet outil. L'exploitation des données de l'application (statistiques et analyse de production, recherche de fraude, traitement des réclamations, etc.) n'est qu'en cours de montée en charge. Notamment, il peut être relevé que TAE ne gère pas encore la réexpédition automatique des plis.

À partir de 2006, La Poste a mis en place un programme d'optimisation de l'organisation interne de la distribution (« Facteurs d'avenir »), afin de restructurer la chaîne hiérarchique des facteurs et de

¹⁷ Celui-ci devait s'achever en 2010 mais La Poste a repoussé son achèvement de trois ans.

¹⁸ À la fin de 2015, le réseau comptait 38 plateformes industrielles et d'autres transformations étaient en cours.

gérer les effectifs en fonction du trafic moyen plutôt qu'en fonction des pics de trafic. Un accord collectif conclu en 2007 avait prévu dans ce cadre de promouvoir 37 000 facteurs en quatre ans. Ces promotions représentent un coût estimé par la Cour à 40 M€ par an, soit 2,4 % de la masse salariale des facteurs. La Poste a dépassé cet engagement et promu 40 000 facteurs, pour un surcoût estimé à 5 M€ par an. Enfin, à partir de 2010, le plan « Réinventons le courrier » (2010-2015) a transformé la vision du facteur, qui n'est plus le bout de la chaîne logistique mais, grâce au smartphone « Facteo »¹⁹, un acteur des services de proximité. Cette modernisation, certes tangible et bienvenue, peut néanmoins être jugée tardive en regard des technologies disponibles²⁰, et elle reste incomplète (cf. chapitre II – II B).

B - Des progrès en matière de qualité et d'adaptation du réseau des bureaux de poste

Depuis 2008, les bureaux de poste ont été repensés afin d'améliorer l'accueil et la qualité du service proposé aux clients. Parallèlement, afin de concilier l'exigence d'une présence postale territoriale et la nécessaire diminution des coûts du réseau, La Poste a multiplié les points de contact en partenariat, qui représentent désormais plus de 47 % des points de contact postaux.

Dans le cadre du plan « Cap Relations clients 2012 », La Poste a engagé la transformation de son modèle d'accueil de la clientèle avec la suppression progressive des lignes de guichet caractéristiques des bureaux de poste, remplacées par des îlots et des espaces en libre accès dotés d'automates pour les services bancaires, postaux et de téléphonie mobile. Les clients sont orientés en priorité vers ces automates, ce qui repousse dans un second temps, voire supprime, le passage au guichet. Près de 58 % des flux clients du Réseau s'opèrent désormais dans cette

¹⁹ Le smartphone Facteo a été lancé sur les modèles des smartphones commercialisés en 2011 dans le but de réaliser les actes courants de la distribution (bordereau, remises contre signature, procurations, ventes, etc.) et de mettre en œuvre les nouveaux services du facteur (photographies géolocalisées, preuves de passage à domicile, ouverture des boîtes à lettres connectées, etc.). Le coût par smartphone s'élève à 130 €. En 2015, 90 000 facteurs et agents de La Poste étaient équipés de Facteo.

²⁰ Des terminaux permettant le recueil d'informations sur le terrain existaient dès la fin des années quatre-vingt-dix et l'on peut noter qu'un Français sur deux était déjà équipé d'un smartphone quand le plan a été lancé.

configuration, qui devrait encore évoluer avec l'équipement des « guichetiers » en terminaux de type tablettes (dénommés « Smarteo ») leur permettant de venir à la rencontre des clients pour réaliser diverses transactions, notamment postales (dépôt de courrier ou de colis, retrait de colis ou de recommandés)²¹.

Le développement du parc d'automates courrier et bancaires (+ 45 % entre 2008 et 2015), a engendré une croissance significative du nombre d'opérations réalisées par ce moyen, qui dépasse depuis 2013 celui des opérations au guichet (lequel a diminué de plus de 25 % sur la même période). Le temps d'accès moyen aux services s'est en conséquence amélioré : il s'établit à moins de quatre minutes, tous bureaux et toutes opérations confondus. La Poste fait désormais état d'un taux de satisfaction, mesuré à la sortie des bureaux de poste, de 95 %²².

Parallèlement à ces évolutions, la recomposition du réseau de La Poste au bénéfice des points de contact en partenariat constitue l'un des principaux leviers de modernisation du réseau. Elle permet en effet d'en accroître l'efficacité en réduisant le coût unitaire de chaque opération, dans un contexte de diminution structurelle de la fréquentation des bureaux de poste (baisse des volumes de courrier échangé, utilisation croissante de services dématérialisés, etc.). Les partenariats constituent en outre le moyen de préserver une offre de services dans les zones rurales peu denses où le maintien d'un bureau de poste ne se justifie pas au regard du niveau d'activité ; en zone urbaine, ils permettent de proposer une offre de services complémentaire à celle des bureaux de poste sur des plages horaires élargies, grâce aux commerces de proximité.

Les points de contact postaux en partenariat

Les partenariats consistent à confier la prestation des services les plus usuels de La Poste à des tiers publics (agences postales communales ou intercommunales : APC/API), en contrepartie d'une indemnité compensatrice, ou privés (relais-poste commerçants : RPC) en échange d'une rémunération (forfait et commission sur les activités).

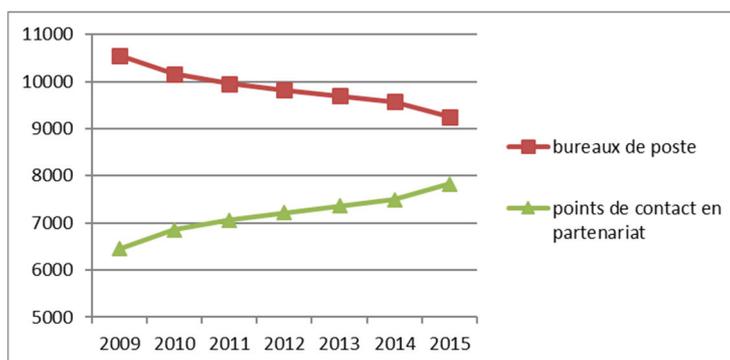
²¹ 457 bureaux Smarteo étaient déployés fin mai 2016 et un total de 1 000 sont attendus pour la fin de l'année. Le projet concerne aussi les points de contact en partenariat public sous forme de tablettes en libre-service pour les clients (1837 agences équipées en mai 2016, 4409 attendues au total pour fin 2016) et les relais poste commerçants, sous forme de smartphones (1373 relais équipés en mai 2016 et 2065 attendues au total pour fin 2016).

²² Enquête de 2013.

Les APC/API offrent la très grande majorité des services d'un bureau de poste en matière de courrier (affranchissement, recommandés, garde du courrier, etc.) et de colis (vente d'emballages, dépôt, remise, etc.) ainsi qu'une offre de dépannage financier (retrait d'espèces jusqu'à 350 € par semaine sur CCP ou Livret A, paiement de mandat, dans la limite de 350 € par opération). Les relais poste commerçants offrent des prestations postales ainsi que des services financiers simples (retrait d'espèces pour les titulaires de CCP et de Livret A jusqu'à 150 € par semaine).

Fin septembre 2016, La Poste comptait 17 116 points de contact (chiffre stable depuis de nombreuses années), dont 8 978 bureaux de poste gérés en propre et 8 138 points de contact gérés par le biais de partenariats, soit 5 850 agences postales communales ou intercommunales (APC/API) et 2 288 relais-poste commerçants (RPC)²³. Si le rythme des transformations de bureaux de poste s'est ralenti entre 2011 et 2014, en raison de diverses circonstances (décision de geler les réorganisations en 2012 à l'occasion du « Grand Dialogue »²⁴, calendrier électoral des années 2012 et 2014 peu propice à des négociations avec les collectivités territoriales, etc.), celui-ci a repris depuis 2015 avec une hausse de 4,4 % du nombre de points de contact en partenariat (contre 1,9 % en 2013 et 2014).

Graphique n° 1 : évolution du nombre de bureaux de poste et de points de contact en partenariat



Source : La Poste, retraitements Cour des comptes

²³ Il s'agit d'un réseau très dense : s'agissant des commerces, le nombre de points de contact de La Poste n'est aujourd'hui dépassé que par celui des boulangeries.

²⁴ Voir chapitre II – I.

L'Observatoire national de la présence postale territoriale, chargé de suivre la mise en œuvre des partenariats, met en évidence un niveau élevé de satisfaction des usagers et des élus locaux à leur égard. La dernière enquête menée en mars 2016 montre ainsi que les points en partenariat donnent satisfaction aussi bien aux clients (93 % satisfaits) qu'aux élus (95 %) et aux commerçants partenaires ou agents communaux responsables d'une agence postale (97 %).

L'évolution des réseaux des opérateurs postaux en Europe

L'évolution des réseaux de points de contacts postaux en Europe fait l'objet de stratégies très différentes. Ainsi, parmi les grands pays comparables à la France en termes de population et de superficie, l'Italie et l'Espagne ont fait le choix de conserver leurs réseaux traditionnels de bureaux de poste : début 2014, Poste Italiane disposait d'un peu plus de 13 000 points de contact postaux, dont l'intégralité était détenue en propre à l'exception d'une dizaine de points en partenariat (installés par exemple au sein de commerces) ; Correos, en Espagne, dispose d'un peu moins de 3 000 points de contact postaux intégralement détenus en propre sous la forme de bureaux de poste.

A contrario, l'Allemagne et le Royaume-Uni ont progressivement remplacé les bureaux de poste traditionnels par des points de contact externalisés : alors qu'en 2003, l'Allemagne comptait encore 5 200 bureaux de poste détenus en propre par Deutsche Post sur 12 800 points de contact postaux, il n'existe plus aujourd'hui sur le territoire allemand que des points de contact en partenariat commerçants ; au Royaume-Uni, où l'on dénombre environ 11 900 points de contact postaux, moins de 350 sont détenus en propre par Royal Mail, les autres étant des points en partenariat commerçants.

C - Une méthode de conduite du changement qui a porté ses fruits

La modernisation du groupe La Poste s'est manifestée aussi par une amélioration de sa gestion interne. Les enquêtes de la Cour ont relevé plusieurs exemples où une professionnalisation des méthodes avait été accomplie, engendrant parfois des économies. Ainsi, en matière d'achats, la création d'une direction des achats du groupe ainsi que des efforts de formation et de méthode ont amélioré la traçabilité et la rigueur des procédures d'achat et incité à l'économie ; en matière de rémunération de l'encadrement supérieur et dirigeant, les progrès dans l'évaluation

individuelle et la généralisation d'une part variable liée à la réalisation d'objectifs ont rendu les rémunérations plus lisibles, même si des progrès restent à accomplir pour que les sommes attribuées soient plus différenciées selon les performances.

Parmi ces progrès, la diffusion d'une méthode de conduite des transformations constitue un point notable. Cette méthode prévoit notamment une phase de diagnostic et d'étude approfondis, l'élaboration de scénarios alternatifs, ainsi que la consultation à chaque étape du personnel et de ses représentants, qui inclut un vote sur les scénarios. Elle guide les responsables, qui ont reçu une formation adaptée, à accompagner les réorganisations.

Ainsi, lorsqu'il s'agit de redessiner le parcours des tournées d'une équipe de facteurs, le diagnostic inclut le calcul du temps de tournée qui résulte pour chacun d'eux du volume et de la composition réels des objets à livrer, et les scénarios correspondent à différentes hypothèses, portant par exemple sur le découpage géographique des tournées et sur les horaires de travail. Le responsable du projet dispose d'une « boîte à outils » de modèles d'organisation – dont beaucoup ont été mis en place par des postes étrangères – et la concertation avec le personnel prend de multiples formes : réunions d'information, questionnaires, entretiens... qui complètent les consultations réglementaires du comité d'hygiène et de sécurité de l'établissement.

Cette méthode, si elle requiert des délais longs, a permis, jusqu'à présent, de prévenir et de circonscrire les conflits liés aux transformations.

III - Un modèle économique qui a résisté à la crise

L'augmentation de capital de La Poste, conjuguée aux efforts de modernisation de la gestion, a permis à La Poste de résister à une conjoncture défavorable et de consolider sa structure financière.

Si, à l'instar de la plupart des opérateurs européens, elle a également eu recours à des hausses tarifaires sensibles pour compenser la baisse des volumes de correspondance, les efforts de La Poste ont porté sur le développement des activités en croissance, principalement au sein de La Banque Postale et de GeoPost, et sur la maîtrise des charges des activités en déclin, qui ont des coûts fixes élevés.

A - Une structure financière consolidée

1 - L'augmentation de capital a permis d'améliorer la structure financière du groupe

La Cour des comptes avait relevé dans son précédent rapport public thématique le niveau excessif de l'endettement de La Poste qui avait représenté jusqu'à 2,3 fois les capitaux propres en 2006, avant de redescendre à 1,4 fois en 2009.

La situation s'est nettement améliorée depuis. Les capitaux propres consolidés ont plus que doublé sur la période, atteignant 10 Md€ fin 2015 contre 4,5 Md€ fin 2010. Cette augmentation résulte principalement de l'augmentation de capital intervenue en 2011. Elle est aussi le fruit de la stabilité des dividendes servis par La Poste à ses deux actionnaires²⁵, ceux-ci ayant laissé l'entreprise mettre en réserve la plus grande partie des bénéfices dégagés par son activité.

²⁵ Le dividende est passé de 25 à 35 % du résultat distribuable entre 2010 et 2013 (soit 136 M€ au titre des résultats 2010, 144 M€ au titre de 2011 et 171 M€ au titre de 2012). La trajectoire d'augmentation a ensuite été interrompue, les deux actionnaires décidant de stabiliser le dividende en valeur absolue, à 171 M€ au titre des exercices 2013 à 2015 correspondant à un taux de distribution de 27 % en 2015. À titre de comparaison, Deutsche Post DHL et Poste Italiane ont distribué respectivement 65 % et 80 % de leur résultat net 2015.

**Tableau n° 1 : évolution des principaux passifs non courants
du groupe La Poste (2010-2015)²⁶**

En M€	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capital social	1 000	3 400	3 400	3 800	3 800	3 800
Prime d'émission	0	700	700	900	900	900
Réserves	2 594	2 093	2 355	2 698	3 276	3 735
Résultat de l'exercice part du groupe	550	478	479	627	513	636
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	4 483	6 786	7 535	8 516	9 358	10 015
Emprunts obligataires et dettes financières non courants	5 870	5 941	6 085	6 043	6 120	5 968
Dettes nettes	4 804	4 544	3 460	3 778	4 005	3 657

Source : rapports annuels publiés du groupe La Poste

La stagnation de la dette brute autour de 6 Md€, cumulée à une forte augmentation des fonds propres, s'est traduite par une amélioration mécanique mais notable de la structure financière du groupe. La dette nette a en effet diminué de 23,9 % sur la période 2010-2015, et le ratio dette nette sur capitaux propres s'est nettement amélioré (division par trois, à 0,38 en 2015). Cet assainissement de la structure financière était indispensable, à la fois pour réduire le poids des charges financières dans le compte de résultat de La Poste et pour redonner à celle-ci des marges de manœuvre en cas de difficultés opérationnelles imprévues. Il a permis à La Poste de se rapprocher des ratios d'endettement des autres grandes postes européennes, qui sont tous très faibles²⁷.

L'analyse détaillée du bilan du groupe figure en annexe n° 6.

²⁶ Les chiffres figurant dans ce tableau correspondent à ceux publiés par La Poste dans ses comptes annuels au titre de l'exercice. Ils intègrent les changements de méthode comptable intervenus au cours de l'exercice.

²⁷ En 2015, le ratio dette / capitaux propres de Royal Mail s'établissait à 0,37 ; celui de TNT à 0,1 et celui de Deutsche Post à 0,09.

2 - La rentabilité du groupe est stable et résiste à un contexte peu favorable

Depuis 2010, La Poste a connu une croissance modeste mais régulière de son chiffre d'affaires et une grande stabilité de sa rentabilité, dans un contexte pourtant peu favorable à ses activités (baisse des volumes de courrier et accélération de la transformation numérique de l'économie, baisse de la fréquentation des bureaux de poste, baisse continue et durable des taux d'intérêt).

Tableau n° 2 : compte de résultat simplifié du groupe La Poste (2010-2015)²⁸

En M€	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Produits opérationnels	20 939	21 341	21 658	22 084	22 163	23 045
Chiffre d'affaires des activités commerciales	15 747	16 140	16 441	16 562	16 503	17 315
Produit net bancaire	5 192	5 201	5 217	5 522	5 660	5 730
Charges opérationnelles nettes	20 155	20 671	20 842	21 314	21 462	22 174
Achats et autres charges externes	6 210	6 747	7 108	7 362	7 448	8 078
Charges de personnel	12 701	12 509	12 599	12 524	12 556	12 731
Impôts et taxes	320	219	235	236	235	293
Amortissements, provisions et pertes de valeur	1 052	1 356	1 175	1 306	1 363	1 282
Résultat d'exploitation	784	670	816	770	719	875
Résultat financier	-233	-230	-284	-223	-198	-154
Résultat avant impôt	551	440	532	548	521	721
Impôt sur le résultat	-211	-143	-231	-127	-182	-253
Quote-part des sociétés MEE	197	169	180	215	200	207
Résultat net de l'ensemble consolidé	537	467	481	635	539	675

Source : rapports annuels publiés du groupe La Poste. Un changement de méthode comptable a eu lieu à compter de 2014, qui conduit à intégrer directement dans le résultat d'exploitation la quote-part de résultat des sociétés sous contrôle conjoint.

²⁸ Les chiffres figurant dans ce tableau correspondent à ceux publiés par La Poste dans ses comptes annuels au titre de l'exercice. Ils intègrent les changements de méthode comptable intervenus au cours de l'exercice.

Ainsi, ses produits opérationnels augmentent de 1,9 % par an en moyenne, tirés par la croissance du produit net bancaire (PNB) de La Banque Postale (LBP) (+ 2,0 % par an) et par le chiffre d'affaires du colis-express (+ 8,4 % par an). En outre, les revenus du courrier n'ont diminué qu'assez lentement (- 2,7 % en moyenne annuelle), l'accélération des hausses tarifaires ayant permis de compenser, d'abord partiellement (2010-2013), puis intégralement (2014-2015), la forte baisse des volumes de courrier.

Toutefois, les charges opérationnelles ont progressé au même rythme que les produits (+ 1,9 %), sous l'effet en particulier des autres achats et charges externes (+ 5,4 %) et des amortissements et provisions (+ 4,0 %), tandis que les charges de personnel sont stables depuis 2010. L'augmentation de ces deux postes s'explique par :

- le fort développement de l'activité colis-express, porté par l'explosion du e-commerce et par la poursuite d'une politique de croissance externe, qui a conduit GeoPost à accroître le recours à la sous-traitance²⁹ ;
- la forte augmentation des immobilisations brutes, de 3,3 Md€ entre 2010 et 2015 (soit + 24 %), qui conduit mécaniquement à une augmentation des amortissements. C'est un mouvement que les concurrents de La Poste ont connu également³⁰.

Quant à la stabilisation des charges de personnel, elle mérite d'être soulignée et s'inscrit en rupture par rapport aux périodes précédentes. Elle fait l'objet d'analyses approfondies *infra* (C).

Le résultat d'exploitation augmente sensiblement au même rythme moyen annuel que les produits opérationnels (+ 2,2 %), ce qui permet de stabiliser la marge d'exploitation³¹ à 3,8 %.

La Poste a donc plutôt bien résisté au contexte économique défavorable qu'elle a dû affronter. Les résultats du premier semestre 2016 ont d'ailleurs confirmé cette tendance³². La marge d'exploitation du

²⁹ Le modèle économique du colis-express repose en effet, pour une très large part, sur le recours à des sous-traitants, à l'exception de la gestion des hubs dont GeoPost est propriétaire.

³⁰ À titre d'exemple, le poste « amortissements et provisions » des comptes consolidés de Deutsche Post – DHL a augmenté en moyenne de 5,1 % par an entre 2010 et 2015.

³¹ Définie comme le rapport entre le résultat d'exploitation et les produits opérationnels.

³² Augmentation du chiffre d'affaires de 2,7 % et du résultat d'exploitation de 38,3 % (+11,2 % hors éléments exceptionnels).

groupe est dans une position intermédiaire, meilleure que celle des postes italiennes ou britanniques, légèrement en deçà de celle de Deutsche Post mais plus de deux fois inférieure à celle de ses homologues néerlandaise et suisse (cf. annexe n° 7).

B - Des relais de croissance qui ont bien fonctionné

La résistance des performances économiques de La Poste s'explique pour l'essentiel par les résultats de ses relais de croissance « historiques » que sont la banque et le colis. D'autres tentatives de diversification ont été engagées - à l'image de La Poste Mobile³³ - mais demeurent plus faiblement contributrices.

1 - La Banque Postale a trouvé sa place dans le paysage bancaire français

Le produit net bancaire de La Banque Postale (LBP) a augmenté en moyenne de 2,0 % par an depuis 2009. Cette performance est supérieure à celle de ses principaux concurrents³⁴ mais résume une séquence de performances annuelles plus heurtées, étagées entre + 0,2 % et + 5,7 %.

Le résultat d'exploitation (REX) de la banque a crû plus fortement que le produit net bancaire (+ 5,7 % en moyenne depuis 2009), ce qui témoigne de la capacité du groupe à croître tout en renforçant sa rentabilité. La rentabilité des capitaux propres de LBP³⁵ est ainsi supérieure à la moyenne du secteur.

³³ Le résultat net de cette co-entreprise est encore négatif en 2015 (- 9 M€) malgré un dynamisme commercial certain (augmentation du chiffre d'affaires de 14 % en 2015, soit près de 200 M€ au total).

³⁴ Le PNB des six premiers groupes bancaires français a augmenté de 1,6 % en moyenne annuelle entre 2010 et 2014.

³⁵ Mesurée par le ratio résultat net part du groupe/capitaux propres. Elle s'établissait en 2015 à 8,4 % pour LBP contre 7,0 % en moyenne pour les six premiers groupes bancaires français (source : ACPR).

Tableau n° 3 : évolution des soldes intermédiaires de gestion consolidés de La Banque Postale

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Produit net bancaire	5 215	5 230	5 241	5 539	5 673	5 745
Frais de gestion	4 436	4 522	4 486	4 685	4 672	4 693
Coût du risque	60	318	152	154	163	181
REX	719	390	603	700	838	871
Quote-part CNP	195	160	176	200	199	207
Résultat avant impôt	917	545	792	909	1 036	1094
Résultat net	651	412	574	579	677	707

Source : documents de référence de LBP

Les bonnes performances enregistrées par LBP s'expliquent par sa structure de bilan atypique, caractérisée par une abondance de liquidités³⁶ qui l'ont aidé à résister à la crise financière. LBP a su également faire valoir plusieurs particularités, qui participent d'un positionnement stratégique et marketing de différenciation : un réseau de proximité sans équivalent, un ancrage dans le secteur public qui reste un gage de confiance, le choix de la simplicité et de la transparence des produits, et enfin une tarification compétitive³⁷.

Le nombre de clients actifs³⁸ a progressé régulièrement, pour atteindre 10,8 millions en 2015. Surtout, l'encours de prêts et créances sur la clientèle a plus que doublé entre fin 2009 et fin 2015, passant de 33,1 Md€ à 73,6 Md€. Cette croissance est due, pour les deux tiers, à la croissance des encours de prêts immobiliers qui sont passés de 32,0 à 54,2 Md€, ce qui représente une croissance significative bien qu'inférieure à celle observée entre 2006 et 2009. En revanche, LBP n'est pas parvenu, à ce stade, à stabiliser sa part de marché dans les segments du dépôt et de l'épargne, qui constituent pourtant le meilleur gage de rentabilité et de viabilité à long terme. En particulier, LBP n'est pas vraiment parvenue à renouveler sa clientèle dont l'âge moyen reste élevé,

³⁶ Le ratio crédits/dépôts de LBP s'établit à 0,75 contre plus de 1 pour les six premiers groupes français.

³⁷ Il faut néanmoins relever que la part des services gratuits s'est fortement réduite depuis 2010 ; en outre, la banque a annoncé une multiplication par deux des frais de tenue de compte au 1^{er} janvier 2017.

³⁸ Définis comme les clients ayant une relation suivie avec la banque dans les domaines de l'argent au quotidien (comptes courants, moyens de paiement), de l'équipement (crédit immobilier, prévoyance) ou de la gestion de patrimoine.

alors qu'elle ne dispose plus de l'atout que représentait son statut privilégié dans la distribution du livret A.

La croissance du résultat a surtout été entraînée par l'extension progressive de la gamme de produits, développée selon un modèle original.

LBP a en effet cherché à offrir de nouveaux produits à ses clients sans procéder à des acquisitions de taille significative, préférant le recours à des partenariats structurés sous la forme de co-entreprises dans lesquelles LBP est l'actionnaire majoritaire du fait de la valorisation de ses apports en nature (valorisation du réseau des bureaux de poste) ; le partenaire, minoritaire, apporte du numéraire, du savoir-faire sur la gamme de produits concernés, ainsi que des outils informatiques et statistiques. L'ensemble des activités de diversification portées par les filiales de LBP représente aujourd'hui près du quart du REX de la banque alors que leur contribution était négligeable en 2009.

Parmi celles-ci, le crédit à la consommation joue un rôle central. Lancé en mars 2010 en partenariat avec la Société générale, il contribue positivement à la rentabilité de la LBP avec un résultat d'exploitation de 73 M€ en 2015 et une rentabilité³⁹ deux fois supérieure à celle du groupe. Les résultats du partenariat avec Groupama dans le domaine de l'assurance-dommages sont en revanche bien plus mitigés⁴⁰.

De son côté, le crédit aux personnes morales se développe très progressivement depuis 2011, sans recours à un partenaire extérieur. Les encours sont partagés en parts presque égales entre le prêt aux entreprises et associations (5,3 Md€ d'encours en 2015) et le prêt aux collectivités locales (4,5 Md€). Sur ce dernier marché, LBP est devenue, à la suite de la défaillance de Dexia, le deuxième prêteur du marché ; cette activité est toutefois réalisée en grande partie pour le compte du groupe Société de financement local (SFIL)/Caisse française de financement local (CAFFIL).

Enfin, le développement de LBP a bénéficié du soutien de son actionnaire La Poste, qui a conforté les fonds propres de la banque dans un contexte de durcissement constant des exigences prudentielles. Ainsi, sur les 2,7 Md€ injectés par l'État et la Caisse des dépôts, 860 M€ ont été

³⁹ Mesurée par le ratio REX/PNB.

⁴⁰ Les deux actionnaires ont dû recapitaliser la co-entreprise à hauteur de 24 M€ en 2014 et de 25,5 M€ en 2015, pour éponger les pertes cumulées (77 M€ entre 2010 et 2014). Elle demeure déficitaire en 2015 (-12 M€).

consacrés, en septembre 2011, à la recapitalisation de la banque ; deux autres augmentations de capital ont été réalisées par apport en nature en 2013 et 2014 ; enfin, La Poste a souscrit à une émission de titres hybrides « Tier One » de sa filiale bancaire à hauteur de 800 M€ en 2013. Au total, les fonds propres prudentiels de LBP ont plus que doublé en cinq ans, passant de près de 4 Md€ fin 2009 à près de 9 Md€ fin 2015.

Cela a permis à LBP de satisfaire aux exigences posées, à partir de 2012, par les accords de Bâle II-5 puis, à partir de 2013, par les accords de Bâle III. Le ratio CET 1 (« common equity Tier One »⁴¹) s'établit à 13,2 % en 2015, contre une exigence posée par le régulateur de 9,3% au 1^{er} janvier 2016.

LBP a aujourd'hui trouvé sa place dans le paysage bancaire, avec un PNB qui la place au 3^{ème} rang des banques françaises⁴².

2 - L'activité de colis-express a su profiter de l'expansion du e-commerce en Europe

Le chiffre d'affaires total de l'ensemble constitué par GeoPost et le pôle Colis a augmenté de 8,4 % par an en moyenne entre 2010 et 2015. Il dépasse 7 Md€ en 2015. Ces performances font de La Poste le 2^{ème} acteur européen du secteur derrière Deutsche Post DHL, avec 10,7 % de part de marché, et même le premier pour ce qui concerne le marché des transports routiers.

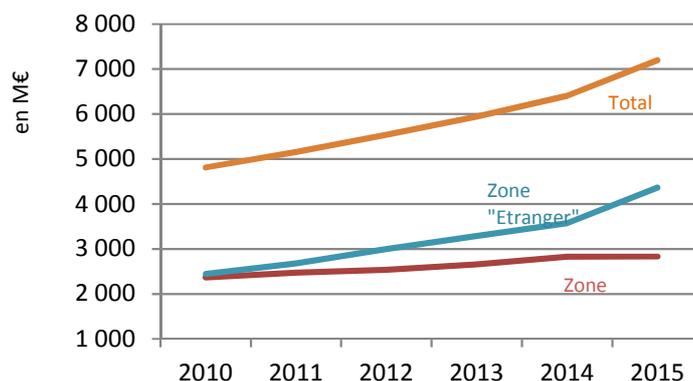
La dynamique est toutefois très différenciée entre les performances de GeoPost – qui opère principalement⁴³ à l'international – et celles de Colissimo sur le territoire français comme le montre le graphique ci-après.

⁴¹ Cf. glossaire.

⁴² LBP est la 3^{ème} banque de détail française au regard du PNB réalisé en France. Elle n'est en revanche que le 6^{ème} groupe bancaire français (derrière BNP Paribas, Crédit Agricole, Société générale, BPCE et le Crédit mutuel) du fait de son absence d'activité significative à l'international.

⁴³ GeoPost possède également Chronopost, Pickup, Stuart et Exapaq (devenu DPD en 2015) qui sont principalement actives sur le marché français.

Graphique n° 2 : évolution du chiffre d'affaires du colis-express entre 2010 et 2015

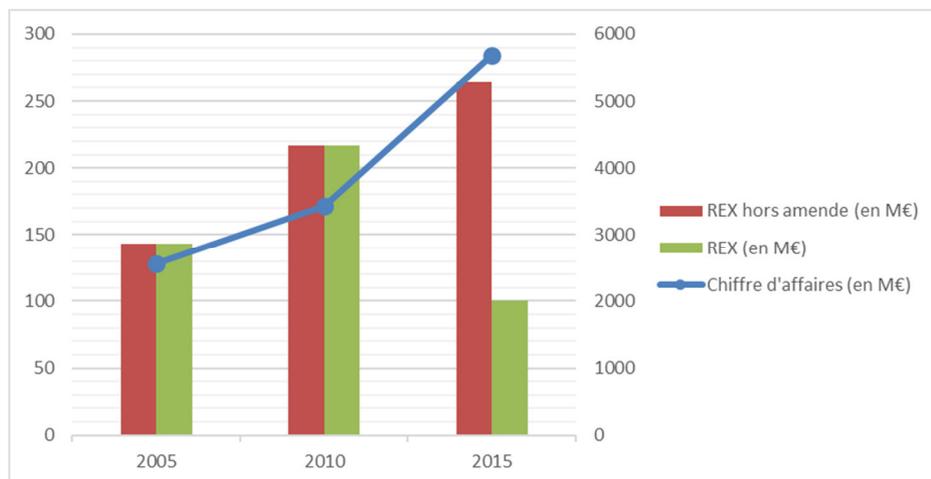


Source : Cour des comptes à partir des comptes consolidés du groupe La Poste

a) De très bonnes performances à l'international, portées par GeoPost

GeoPost a fait preuve d'une bonne capacité de modernisation et de développement, comme le montre le graphique ci-après

Graphique n° 3 : évolution des revenus et de la rentabilité de GeoPost entre 2005 et 2015



Source : Cour des comptes à partir des données de GeoPost

Depuis 2005, le chiffre d'affaires a été multiplié par 2,2, et le REX par 1,8. Sur la période 2010-2015, le chiffre d'affaires a augmenté de 65 % et le REX de 22 %. Cela traduit une croissance de l'activité plus forte qu'entre 2005 et 2010 mais une rentabilité opérationnelle un peu plus faible, principalement du fait d'une déformation de l'activité au profit des flux liés au e-commerce (dits *business to consumer* ou BtoC⁴⁴). Surtout, le REX de 2014 et 2015 a été lourdement pénalisé par les provisions passées dans le cadre d'un contentieux devant l'Autorité de la concurrence française pour entente sur les prix avec d'autres acteurs du marché de l'express⁴⁵.

Il faut mettre au crédit de GeoPost d'avoir su capter les flux de e-commerce, en adaptant sa chaîne logistique et sa politique commerciale. Cela n'allait pas de soi : certains acteurs ont « raté le coche », à l'instar de l'Italie dont l'opérateur historique *Poste Italiane* – quasiment absent du segment du BtoC – ne représente plus que 4,7 % du marché italien du colis-express.

Surtout, GeoPost a su capter ces nouveaux volumes sans dégrader trop fortement sa rentabilité. Elle y est parvenue en massifiant le traitement de ses flux et en multipliant les nouveaux services aux clients finaux, afin de conquérir et conserver les e-commerçants : déploiement de l'outil *Predict* permettant aux particuliers de suivre en temps réel la livraison de leur colis ; création d'une offre de retrait des colis en consignes ou en relais commerçants (*Pick up*).

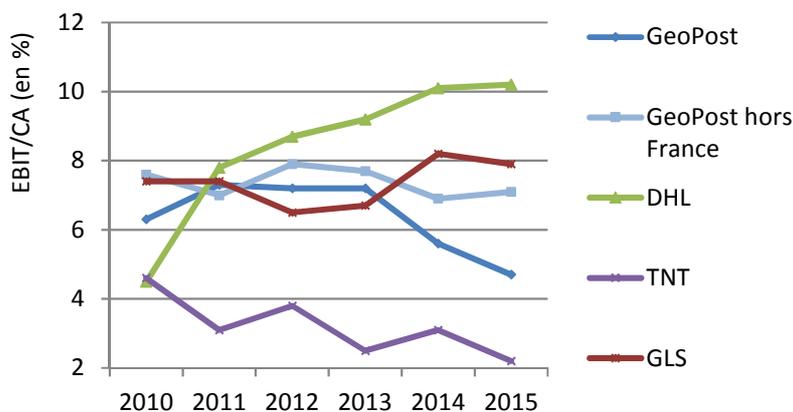
Au total, GeoPost occupe une position intermédiaire par rapport à ses concurrents européens, comme le montre le tableau ci-dessous : TNT a vu sa rentabilité reculer fortement et s'apprête à devenir la branche européenne de Fedex ; DHL en revanche surclasse nettement GeoPost, à la fois au regard du chiffre d'affaires (13,7 Md€) et de la rentabilité (10,2 % de marge opérationnelle, soit plus du double de celle de GeoPost

⁴⁴ Les flux BtoC sont structurellement moins rentables que les flux inter-entreprises (dits *business to business* ou BtoB) puisqu'ils obligent à desservir un nombre beaucoup plus élevé de points de livraison pour des prix plus bas, et avec des clients moins nombreux et plus puissants que les clients BtoB qui poussent les prix à la baisse. Ces flux représentaient environ 30 % des flux totaux du marché européen en 2015.

⁴⁵ 45 M€ en 2014 et 99 M€ en 2015. Exapaq-DPD et Chronopost ont été condamnés à des amendes correspondant aux montants provisionnés, suite à une décision de l'Autorité de la concurrence n° 15-D-19 du 15 décembre 2015 portant sur des pratiques antérieures à 2010. Retraité du montant de cette provision, le REX a en fait augmenté de 67 % entre 2010 et 2015.

alors que ce dernier avait une marge opérationnelle supérieure à son concurrent allemand en 2010).

Graphique n° 4 : rentabilité des principaux opérateurs européens de colis-express entre 2009 et 2015



Source : rapports annuels

b) Des résultats plus mitigés sur le marché français du colis

Le chiffre d'affaires de l'ensemble GeoPost/Colissimo pour la France a crû de 19,6 % entre 2010 et 2015, soit une croissance moyenne annuelle de 3,6 %. Le groupe y est resté en position dominante (avec 51 % de part de marché), alors que d'autres opérateurs historiques sont passés sous les 20 % de part de marché comme en Italie ou en Espagne.

La Poste a cependant subi la concurrence d'opérateurs intégrés dans de grands groupes de distribution, qui ont su proposer des prix moins élevés et une offre plus adaptée aux demandes des e-commerçants.

Pour y faire face, La Poste a fait le choix d'être présente sur l'ensemble des segments de marché du colis, au risque de recouvrements entre les activités de Chronopost et de Colissimo (ex-ColiPoste). Filiale de GeoPost initialement positionnée sur les seuls flux inter-entreprises, Chronopost a développé avec succès des offres « premium » destinées

aux e-commerçants⁴⁶. De son côté, Colissimo, positionné sur des offres *BtoC* plus standard mais moins coûteuses, a lancé des offres « J+1 » très proches de celles de Chronopost pour enrayer l'érosion de sa part de marché.

C - Une maîtrise des charges engagée

LBP et GeoPost ne pouvant compenser à eux seuls les pertes d'activité résultant de la diminution de 6 à 7 % par an des volumes du courrier et de la réduction de la production des guichets (- 31 % entre 2010 et 2015), la maîtrise des coûts s'est imposée comme un objectif primordial à partir de 2008.

1 - La baisse des effectifs au sein du Courrier et du Réseau

L'objectif de maîtrise des charges a porté en premier lieu sur les branches Courrier et Réseau qui, confrontées à des pertes importantes de productivité résultant, compte tenu de coûts fixes en majorité, de la baisse de leur activité, ont dû mettre en œuvre des économies reposant sur des réorganisations (cf. *supra* II – A et B).

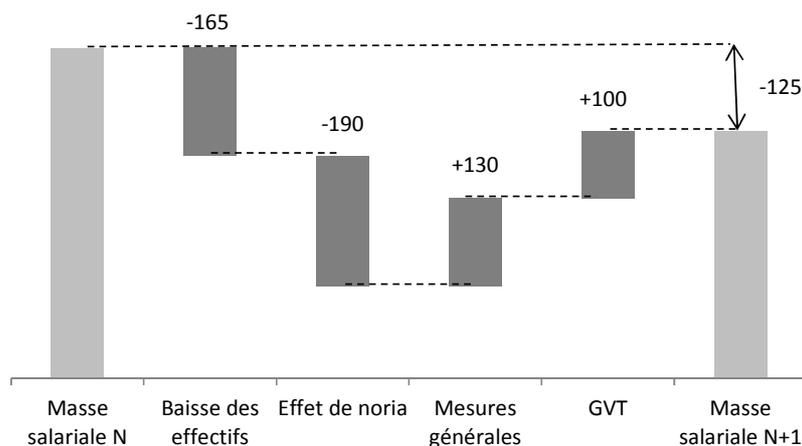
Plus généralement, le levier des effectifs a été privilégié par La Poste dès le plan stratégique 2008-2012 pour maîtriser sa masse salariale, en fixant un objectif de taux de remplacement des départs inférieur à 1. En exécution, les effectifs ont même décliné plus vite que programmé en début de période (- 3,4 % en 2009 contre - 2,9 % dans la trajectoire financière 2008-2010), amenant ainsi le taux de remplacement à un point bas de 20 % en 2010.

Ainsi, jusqu'en 2014, l'économie due à l'effet de noria (c'est-à-dire au remplacement des départs par des salariés en début de carrière, moins rémunérés) a été importante. Néanmoins elle n'a pas suffi à absorber totalement les mesures générales de revalorisation salariale (1,4 % en moyenne annuelle, alors que le point d'indice a été gelé dans la fonction publique de 2010 à 2016) et un glissement vieillesse-technicité (GVT) positif. Comme le montre le graphique n° 5, les économies engendrées par les baisses d'effectifs et par l'effet de noria ont été en

⁴⁶ Sa marge opérationnelle (REX/CA) s'établit à 5,6 % en 2015 contre 2,5 % en 2010.

majorité absorbées par la hausse des salaires (mesures générales et GVT), avec un taux de recyclage de 65 %, qui est important⁴⁷.

Graphique n° 5 : facteurs d'évolution des dépenses de personnel (moyenne annuelle 2008-2014, M€)



Source : estimations Cour des comptes (corrigées des variations de provisions), données La Poste.

La branche Courrier (60 % des effectifs du groupe) a fourni l'effort de réduction des effectifs le plus important, représentant 64 % de la baisse totale des effectifs entre 2008 et 2014.

Le Réseau est l'autre contributeur net à cette réduction des effectifs et des charges. Deuxième « employeur » au sein du groupe après le courrier, le Réseau a vu ses charges de personnel baisser de 8,3 % entre 2010 et 2015⁴⁸. Cette évolution résulte en grande partie de la baisse des effectifs dans les fonctions de soutien, qui s'est traduite par des gains de

⁴⁷ Dans sa *communication à la commission des finances du Sénat sur La masse salariale de l'État, enjeux et leviers*, juillet 2015, 150 p., disponible sur www.ccomptes.fr, la Cour a estimé que, dans la fonction publique, ce taux de recyclage (taux de « retour catégoriel » visant, en théorie, à rétrocéder aux agents la moitié des économies générées par le non remplacement d'un départ en retraite sur deux dans le cadre de la révision générale des politiques publiques) avait atteint 61 % pour l'ensemble des ministères entre 2008 et 2012.

⁴⁸ Ce calcul tient compte des évolutions de périmètre du Réseau, qui ont eu lieu en 2014 et 2015 (impact de la mise en œuvre du « management commercial unique », intégration dans le périmètre du Réseau de la Direction du support et de la maintenance).

productivité de plus de 6 %, et, dans une moindre mesure, du développement des partenariats. Ont également contribué à cette réduction de la masse salariale l'évolution favorable de la répartition fonctionnaires/salariés⁴⁹, l'application de mesures d'âge permettant de faire sortir des agents du service actif⁵⁰ ainsi que le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) à compter de 2013.

Ainsi, bien que les charges de personnel soient restées stables tout au long de la période, de même que leur part dans la valeur ajoutée de l'entreprise (85 %), deux phases distinctes peuvent être observées : une première, jusqu'en 2012, où les efforts internes de réduction des effectifs sont patents, et une deuxième, à compter de 2013, au cours de laquelle le CICE apporte une contribution significative à l'objectif de maîtrise des charges.

2 - L'apport du CICE depuis 2013

En début de période, la maîtrise des charges a été plus forte en exécution que dans les prévisions (la hausse a été limitée à 0,6 % par an en 2009-2010 au lieu des 2 % prévus) afin de répondre à la dégradation des perspectives. En fin de période, en revanche, La Poste s'appuie essentiellement sur le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) pour remplir ses objectifs.

La Poste, première entreprise bénéficiaire du CICE

Le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE), instauré par le projet de loi de finances rectificative pour 2012, est un dispositif visant à diminuer les charges de personnel des entreprises en leur accordant une réduction d'impôt équivalente à 6 % de la masse salariale (hors salaires supérieurs à 2,5 fois le SMIC).

⁴⁹ Départ en retraite de fonctionnaires situés en haut des grilles indiciaires, remplacés par des salariés jeunes en bas des grilles salariales.

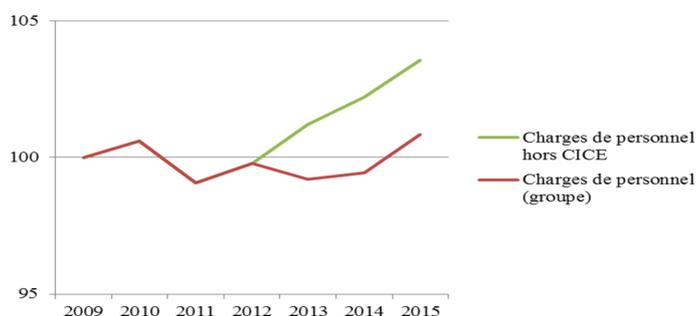
⁵⁰ Temps partiel aménagé senior (TPAS) : voir *infra*.

Bien que conçu à la suite du rapport remis par M. Louis Gallois au Premier ministre en novembre 2012 appelant à instituer un « pacte pour la compétitivité de l'industrie française » afin de soutenir les entreprises intervenant sur des marchés très concurrentiels et renforcer leurs capacités exportatrices, le dispositif du CICE n'a pas été ciblé sur un secteur économique ou un type d'entreprises particulier. Il a eu d'emblée pour vocation, non seulement, de renforcer la compétitivité mais également de développer l'emploi⁵¹ : toutes les entreprises employant des salariés et relevant d'un régime réel d'imposition sur les bénéfices peuvent ainsi bénéficier du CICE.

Du fait de sa structure salariale et du nombre de ses agents, La Poste est aujourd'hui le premier bénéficiaire en montant absolu du CICE.

Une fois l'effet du CICE neutralisé, les charges de personnel s'inscrivent en légère hausse de 2,3 % entre 2012 et 2015 (cf. graphique).

Graphique n° 6 : évolution des charges de personnel du groupe La Poste (2009-2015, base 100 en 2009)



Source : La Poste, retraitements Cour des Comptes

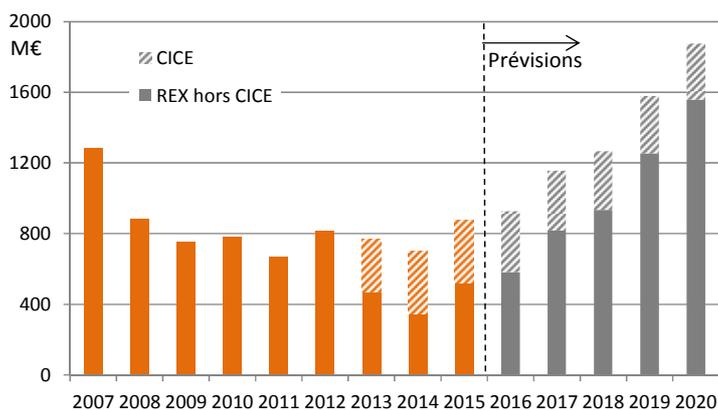
Le montant de la créance au titre du CICE a été estimé par La Poste à 340 M€ par an en moyenne à partir de 2013 dans son plan stratégique 2014-2020, soit un tiers du REX⁵² : en l'absence du CICE, le

⁵¹ Le rapport Gallois proposait de cibler le dispositif sur le secteur industriel avec une réduction de charges s'étendant aux salaires compris jusqu'à 3,5 fois le SMIC.

⁵² La hausse annoncée du taux du CICE à 7 % devrait en outre se traduire par 53 M€ supplémentaires pour La Poste à compter de 2017 (estimations Cour des comptes).

REX ne retrouverait son niveau de 2012 qu'en 2017 (cf. graphique ci-après).

Graphique n° 7 : part du CICE dans la formation du résultat



Source : Cour des comptes, données La Poste, prévisions du plan stratégique 2014-2020

Enfin, les efforts de La Poste en matière de maîtrise des charges sont à relativiser au regard des évolutions constatées chez les autres opérateurs européens.

La maîtrise des dépenses de personnel chez les autres opérateurs postaux européens

Les dépenses de personnel sont en recul sensible chez plusieurs opérateurs étrangers ces dernières années, dont les Pays-Bas et l'Italie (- 8 points dans le total des coûts d'exploitation entre 2010 et 2014, contre - 4 points pour La Poste)⁵³.

Face aux difficultés qu'elle rencontre, La Poste n'est pas la seule à répondre par une baisse de ses effectifs : dans le secteur du courrier, celle observée en France entre 2010 et 2014 (- 1,8 %) a été comparable à celle du Royaume-Uni (- 2 %), mais inférieure à celle de l'Italie (- 3 %) ou de la Belgique (- 4,3 %) et surtout des Pays-Bas (- 7,2 %) ou du Danemark (- 6,8 %), confrontés à une baisse très marquée des volumes.

⁵³ La Poste, « Benchmark 2014 des opérateurs postaux européens ».

En termes de modèle social, certains ont fait le choix de l'externalisation (Allemagne, Pays-Bas), ce qui limite les frais de personnels (dans les deux cas, ils représentent 33 % des coûts d'exploitation en 2014 contre 59 % pour le groupe La Poste) et donne une plus grande flexibilité. Un autre vecteur de flexibilité est le temps partiel, qui représente 75 % des nouvelles embauches chez l'opérateur britannique.

CONCLUSION

Entamée dans les années 1990, la mue de La Poste s'est poursuivie durant les années récentes. Elle a concerné aussi bien son statut juridique, que la modernisation de l'outil industriel, celle des méthodes de gestion ou le développement de nouvelles activités.

Parmi celles-ci, les deux principales, qui représentent désormais près de la moitié des produits du groupe, sont La Banque Postale, qui s'est imposée peu à peu comme une banque à part entière, et GeoPost, devenu le deuxième acteur du colis-express sur le territoire européen.

Par ailleurs, parallèlement à la chute des volumes de courrier et de fréquentation des bureaux de poste, La Poste a su diminuer significativement ses effectifs, même si cela a été en transformant en hausses de salaires près des deux tiers de l'économie réalisée.

Le professionnalisme dans la gestion des transformations, notamment la place donnée au dialogue, ont contribué à ces évolutions.

La résistance du groupe à la crise est le fruit de ces transformations et de son attention à maîtriser les charges, mais ses résultats financiers bénéficient aussi du crédit d'impôt compétitivité emploi.

Chapitre II

Des fragilités persistantes

En dépit de la résistance dont elle a su faire preuve dans la crise économique et la période de croissance atone qui a suivi, La Poste reste aujourd'hui confrontée à un certain nombre de fragilités internes, auxquelles s'ajoutent des incertitudes concernant la mise en œuvre de ses missions de service public, dont le coût est croissant.

I - Un rythme de transformation fortement dépendant des relations sociales

La préservation d'un climat social apaisé est nécessaire à la compréhension et l'acceptation par les personnels de La Poste des réformes indispensables à mener au sein du groupe. Cet objectif doit donc conduire à porter une attention toujours plus grande aux problèmes qui se posent en matière de dialogue social et de conditions de travail.

A - Une capacité de changement marquée par les spécificités du dialogue social

La Poste a développé un grand nombre d'instances de dialogue social. Elles irriguent l'ensemble des implantations fonctionnelles et géographiques de l'entreprise. Ce maillage dense – la maison mère compte par exemple 753 comités d'hygiène et de sécurité au travail (CHSCT) – s'explique par une forte volonté de prévenir les conflits

sociaux qui, par le passé, ont émaillé l'histoire de La Poste, et par une attention réelle portée à la recherche de compromis entre la position de l'entreprise et celle des représentants du personnel.

Sur des enjeux souvent transversaux et de portée nationale, ce canevas « pacificateur » peut néanmoins rendre la conduite du dialogue social complexe et contribuer à ralentir la mise en œuvre de réformes. Des exemples ont notamment pu être recensés dans la branche Courrier lors de réorganisations de centres de distribution⁵⁴. S'y ajoute en 2012 la séquence inaugurée par la commission du Grand Dialogue qui, si elle a permis de rétablir la confiance entre la direction et les personnels, s'est néanmoins parfois traduite par un retard dans la réalisation de certaines réformes, que La Poste doit rattraper aujourd'hui.

La « commission du Grand Dialogue » de la Poste

Au début de 2012, deux suicides de salariés sur leur lieu de travail ont catalysé une contestation par les principaux syndicats de La Poste du rythme et de l'intensité des changements internes. La réponse de la direction de La Poste a été d'instaurer un « Grand Dialogue » au niveau national et local, de créer un « Médiateur de la Vie au Travail », membre du comité exécutif du groupe, d'enregistrer l'absence de consensus sur le projet visant à rendre les salariés actionnaires, et de prendre diverses mesures visant à améliorer les processus de gestion du personnel et les conditions de vie.

Le « Grand Dialogue » a été piloté par une commission mêlant dirigeants de l'entreprise, représentants syndicaux et personnalités extérieures, et présidée par M. Jean Kaspar, ancien dirigeant de la CFDT. Elle a reçu en mars 2012 la mission « d'analyser la situation de l'entreprise et de ses salariés en matière de vie au travail ». Après de nombreuses auditions, elle a remis en septembre 2012 un rapport, rendu public. Analysant de manière approfondie les mutations de l'entreprise, ses modes de management et sa gestion du personnel, il met en évidence les tensions qui ont pu naître des changements fréquents et accélérés de l'organisation, ainsi que de la coexistence des valeurs traditionnelles du service public avec celles d'une entreprise devant réaliser des objectifs commerciaux.

⁵⁴ Par exemple dans le cas de la réorganisation de la distribution dans le 1^{er} et le 2^e arrondissement de Paris, en 2014. Cf. *Cour des comptes, Rapport public annuel 2016, Tome 1*. Les facteurs face au défi de la baisse du courrier : des mutations à accélérer, page 409. La Documentation française, février 2016, 696 p., disponible sur www.ccomptes.fr

Ce rapport a conduit La Poste à décider une « pause » dans les réorganisations et les réductions d'effectifs, et une augmentation de 10 000 à 15 000 du nombre de recrutements entre 2012 et 2014. Une des conséquences de ces mesures a été d'interrompre les transformations de bureaux de poste en d'autres formes de point de contact.

Le conseil d'administration de La Poste comprend, sur ses vingt-et-un membres, sept membres élus tous les cinq ans par les agents de La Poste et les salariés de ses filiales françaises⁵⁵. Cinq organisations syndicales sont représentées au comité technique national : bénéficiant chacune de trois ou quatre sièges⁵⁶, aucun accord ne peut être obtenu avec l'aval d'un seul syndicat.

Le système de « cogestion » des œuvres sociales entre le conseil d'orientation et de gestion des activités sociales (COGAS), qui tient lieu de comité d'entreprise, et la DRH du groupe démontre également la complexité des organisations mises en place par La Poste pour préserver certains équilibres internes et locaux et la nécessité qu'il y a à les rationaliser.

Le COGAS fonctionne en effet sur le principe d'une gouvernance partagée, reposant sur la recherche du consensus entre La Poste et les organisations syndicales⁵⁷. Il s'appuie en outre sur un réseau de commissions territoriales censées favoriser une gestion consensuelle de l'action sociale au niveau local, mais dont la répartition n'est plus en

⁵⁵ La répartition des sièges est la suivante : 2 sièges pour la CGT (contre 3 en 2010), 2 pour la CFDT (contre 1), 2 pour SUD, 1 pour FO. Lors des dernières élections en novembre 2015, le taux de participation s'est élevé à 62,11 %. La CGT a obtenu 26,47 % des voix, la CFDT 22,56 %, SUD 20,11 %, FO 19,46 %, CGC 6,46 % et la CFTEC 4,95 %.

⁵⁶ La répartition des sièges est la suivante : 4 sièges pour la CGT (contre 4 en 2011), 3 pour la CFDT (contre 3), 3 pour SUD, 3 pour FO et 3 pour CFTEC CGC UNSA. Lors des dernières élections en décembre 2014, le taux de participation s'est élevé à 75,63 %. La CGT a obtenu 26,54 % des voix, la CFDT 22,51 %, SUD 20,17 %, FO 19,97 %, CFTEC CGC UNSA 9,71 % et CNT 1,10 %.

⁵⁷ Depuis l'origine, en effet, les deux vice-présidents du COGAS sont issus de FO et de la CFDT, qui bénéficient de l'appui historique de la majorité des associations, alors que la CGT et SUD, organisations arrivant en tête aux élections professionnelles (du moins jusqu'en décembre 2014, date à laquelle la CFDT a dépassé SUD) sont minoritaires au sein du collège.

adéquation avec les implantations géographiques de La Poste et qui s'avère lourd et coûteux à animer pour des résultats assez faibles⁵⁸.

Le rattachement à la DRH du groupe de la direction nationale de l'action sociale (service transversal mis à disposition du COGAS par La Poste) depuis le 1^{er} mars 2016, conformément aux recommandations formulées par la Cour dans son rapport particulier sur « Les activités sociales et culturelles destinées aux agents de La Poste » (juillet 2015)⁵⁹, et l'annonce de la mise en place d'une organisation territoriale plus resserrée d'ici 2017 doivent conduire à une rationalisation de la gestion des œuvres sociales.

B - Un symptôme préoccupant aux causes multiples : la persistance de niveaux élevés d'absentéisme

La Cour a déjà eu l'occasion de relever un taux d'absentéisme particulièrement élevé à La Poste, notamment chez les facteurs (7,6 % contre 4,5 % en moyenne pour les ouvriers du secteur privé en 2014⁶⁰) et en augmentation depuis 2010 (7 %). Outre ses effets désorganisateur, cet absentéisme est coûteux pour l'entreprise : il représente en effet une perte de 243 M€ par an⁶¹ pour la distribution, montant est supérieur à celui du coût des véhicules utilisés par l'entreprise. Un jour d'absence en moins par an et par facteur permettrait une économie estimée à 20 M€. L'absentéisme des facteurs s'est encore aggravé en 2015 : les absences représentaient 30 jours par facteur en moyenne en 2015 contre 26 jours en 2013.

Plus largement, on relève à l'échelle du groupe tout entier le maintien de niveaux élevés d'absentéisme au regard d'autres secteurs d'activité, ainsi que leur aggravation ces dernières années (+8 % de jours

⁵⁸ Plus d'un million d'euros par an (estimation Cour des comptes), alors que la plupart des commissions territoriales se contentent de valider les options retenues par les instances nationales.

⁵⁹ Cour des comptes, Rapport particulier, *les activités sociales et culturelles destinées aux agents de La Poste, exercices 2009-2013*, 92 p., disponible sur www.ccomptes.fr

⁶⁰ Cour des comptes, *Rapport public annuel 2016, Tome 1*. Les facteurs face au défi de la baisse du courrier : des mutations à accélérer, page 409. La Documentation française, février 2016, 696 p., disponible sur www.ccomptes.fr

⁶¹ D'après les données de comptabilité analytique de 2013. L'absentéisme oblige à des remplacements, parfois inopinés, avec paiement d'heures supplémentaires ou de main d'œuvre non permanente (CDD, intérim).

d'absence entre 2013 et 2015), notamment pour les absences pour maladie (6,14 % en 2013, 6,37 % en 2014, 6,65 % en 2015). Ces problèmes touchent aussi une partie de l'encadrement, avec par exemple une progression de 9 % du nombre de jours d'absence par an et par agent entre 2013 et 2015 pour les cadres et cadres supérieurs du groupe, progression globale principalement issue de l'augmentation des absences pour maladie (+11 %).

L'absentéisme recouvre des situations et des causes hétérogènes, souvent complexes. Dans un contexte de réorganisations fréquentes du travail, des paramètres individuels peuvent venir s'ajouter aux causes légales susceptibles de justifier une absence en droit du travail. Plusieurs cadres locaux ont par exemple indiqué qu'ils considéraient que certains cas d'absentéisme individuel pouvaient s'apparenter à une nouvelle forme de conflictualité, des arrêts de travail volontaires se substituant aux actions collectives autrefois plus fréquentes, comme la grève.

Dans ce contexte, La Poste a choisi d'agir sur la prévention des causes professionnelles de l'absentéisme, issues de la pénibilité des postes de travail, et d'ériger en priorité l'amélioration des conditions de travail⁶². Elle a ainsi simplifié les tâches des agents de la distribution, afin d'éviter pathologies et accidents. En revanche, l'identification des cas abusifs d'arrêts de travail est encore peu développée. Elle relève d'une démarche managériale de proximité.

La responsabilisation des cadres dans le traitement préventif des causes d'absentéisme, mais également dans la mise en place d'une réponse, au besoin disciplinaire lorsque les abus sont manifestes, est un chantier que La Poste souhaite engager à l'avenir.

En raison des situations de malaise qui peuvent en être la cause et de ses coûts, l'absentéisme demande une attention particulière, et, au vu des faibles résultats atteints, de repenser les stratégies jusqu'ici mises en place par l'entreprise.

⁶² La Poste a engagé en octobre 2016 une négociation nationale avec les organisations syndicales sur les métiers et les conditions de travail des facteurs et des encadrants au sein des activités services-courrier-colis.

II - Une stratégie commerciale et numérique insuffisamment réactive

Si La Poste a su gérer le passage d'une situation monopolistique à un contexte de concurrence sur plusieurs segments de marché, grâce à sa tradition de service aux usagers, elle éprouve aujourd'hui des difficultés à entreprendre une véritable démarche commerciale vis-à-vis de ses clients, de même qu'elle connaît un retard important dans le développement de sa stratégie numérique.

A - Des marges de progression importantes dans la qualité des services rendus

Dans le cadre de ses missions de service public, La Poste doit répondre à un certain nombre d'exigences en termes de qualité du service universel postal et de présence postale territoriale. Ces critères, définis par la puissance publique, apparaissent toutefois insuffisants pour garantir la fourniture d'un service de qualité, alors que, dans le même temps, sur les segments de marché très concurrentiels où La Poste intervient (transport et distribution de colis hors service universel postal), ses produits doivent répondre à des standards de qualité de plus en plus élevés afin de résister aux offres concurrentes.

1 - Des faiblesses dans la distribution du courrier et des colis

La Poste est soumise, pour la distribution de courrier et de colis entrant dans le cadre du service universel postal, à des objectifs de « qualité de service » portant sur la rapidité et la fiabilité de ses principales prestations⁶³. Ces objectifs sont fixés par arrêté du ministre chargé des postes et leur réalisation contrôlée par l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP)⁶⁴.

⁶³ Lettre prioritaire, Lettre recommandée, avis de réception, Lettre verte, réexpédition, courrier transfrontière communautaire, Colissimo guichet.

⁶⁴ L'ARCEP émet un avis sur les objectifs arrêtés par le ministre, veille au respect de ces objectifs ainsi qu'à la publication et à la fiabilité des mesures correspondantes. Elle peut prononcer une sanction en cas de méconnaissance par La Poste de ses obligations au titre du service universel.

a) Courrier : une qualité de la relation client à améliorer, au-delà des objectifs réglementaires

La fixation par voie réglementaire d'objectifs de qualité de service constitue un mode de régulation rigide en apparence. En réalité, la possibilité de modifier rétrospectivement les objectifs prévus, comme cela a été le cas pour la Lettre Verte en 2015⁶⁵, témoigne d'une relative souplesse dans son application.

Cette flexibilité renvoie à une difficulté inhérente à la régulation des activités postales. S'il est impératif de garantir un niveau satisfaisant de qualité de service pour les usagers, il est difficile en revanche d'exiger une progression continue de ce niveau de qualité dans un contexte de diminution croissante des volumes. Ainsi, s'agissant de la Lettre Prioritaire, un taux de distribution en J+1 à 85 % semble constituer un objectif raisonnable pour La Poste : la fixation d'objectifs plus ambitieux se traduiraient en effet par une augmentation des coûts pour l'entreprise sans rapport avec le prix acquitté par le consommateur pour un timbre rouge (recours au transport aérien, travail de nuit supplémentaire, etc.)⁶⁶.

En revanche, le suivi de la qualité de certains produits et prestations pourrait être amélioré, par exemple en élargissant la gamme et le type d'indicateurs utilisés et en les renouvelant régulièrement, dès l'atteinte des objectifs (le maintien des résultats acquis ne constituant pas en soi une cible). Si l'ARCEP a fait évoluer en 2014 et 2015 le panel des indicateurs faisant l'objet d'un suivi afin d'y inclure un certain nombre de prestations dont les associations de consommateurs dénonçaient la moindre qualité⁶⁷, le tableau de bord annuel du service universel postal peine à refléter la variété des préoccupations de la clientèle. L'opinion des clients de La Poste sur la qualité du service qui leur est rendu dépend en effet de multiples facteurs, parfois subjectifs et difficiles à quantifier. La question des « tournées à découvert » (non distribution du courrier

⁶⁵ Alors que l'arrêté du 22 octobre 2014 avait fixé, pour la Lettre Verte, un objectif correspondant à un taux de 94 % de distribution en « J+2 », les résultats 2014 publiés par La Poste en avril 2015 ont mis en évidence un taux de distribution de 93,2 % seulement. La Poste ayant en outre indiqué qu'elle ne serait pas en mesure de tenir les objectifs fixés à 95 % pour 2015, l'arrêté du 14 octobre 2015 a substitué à l'objectif initialement fixé une trajectoire plus conforme aux performances effectivement réalisées par La Poste soit 93,5 % pour 2015, 93,75 % pour 2016 et 94 % pour 2017.

⁶⁶ Or, aux termes de l'article L. 1 du code des postes et communications électroniques, les prix des services proposés dans le cadre du service universel postal « sont orientés sur les coûts ».

⁶⁷ Services de réexpédition du courrier, lettres recommandées et accusés de réception.

pour cause d'absence et de non remplacement du facteur titulaire) constitue à cet égard un motif récurrent de mécontentement : si elle est statistiquement très limitée (0,75 % en moyenne en 2015), elle demeure un point irritant pour les clients de La Poste. Il en va de même de la gestion des lettres recommandées : les plaintes d'usagers affirmant se trouver à leur domicile au moment où le facteur a déposé dans leur boîte aux lettres un avis de passage, et ayant dû, de ce fait, se rendre au bureau de poste et parfois y faire la queue, constituent un problème lancinant, que n'a pas véritablement résolu l'introduction d'une « seconde présentation ». Les tournées s'effectuant hors contrôle hiérarchique, le bon acheminement des objets suivis dépend en effet de la conscience professionnelle de chaque facteur⁶⁸.

En 2015 et 2016, certaines de ces lacunes ont été en partie comblées avec, par exemple, l'introduction de la possibilité de choisir une nouvelle livraison de lettre recommandée par le biais d'un compte client, mais les volumes de réclamations portant sur les services courrier ne diminuent pas. En outre, ces réclamations donnent rarement lieu à indemnisation (16,9 %) en raison du faible nombre d'engagements contractuels pris par La Poste⁶⁹.

*b) Colis : des exigences accrues des e-commerçants
et des consommateurs*

Le suivi réglementaire de la qualité du colis couvre un champ très limité de l'activité postale, dans la mesure où les envois réalisés dans le cadre du service universel postal ne concernent que les échanges entre particuliers opérés depuis les guichets. Ce suivi repose sur un unique indicateur portant sur le respect du délai de livraison en J+2 des Colissimo Guichet, qui atteint aujourd'hui 91,6 % (réalisé 2015), au-delà

⁶⁸ Ne pas sonner pour une lettre recommandée raccourcit la durée de la tournée, et donc, abrège la journée de travail, alors que, parallèlement, le taux d'instance n'est en général pas suivi individuellement et que chaque établissement du courrier ne se voit pas assigner d'objectifs propres de délais de distribution.

⁶⁹ La Poste ne s'engage pas formellement sur le délai d'acheminement du courrier, le délai de livraison en « J+1 » d'une lettre prioritaire étant simplement indicatif, de même que le « J+2 » pour la lettre recommandée qui, contrairement à une idée répandue chez les consommateurs, ne comporte pas de garantie de rapidité. Par ailleurs, pour ouvrir droit à indemnisation en cas de perte, il faut évidemment prouver le dépôt à La Poste, ce qui est impossible dans le cas d'une lettre simple.

des objectifs fixés par le ministre (89,5 %), objectifs que l'ARCEP juge toutefois peu ambitieux⁷⁰.

Ces chiffres contrastent avec les éléments avancés par les associations de défense des consommateurs, et notamment par l'association UFC-Que choisir qui a réalisé à l'automne 2015 une étude sur la base de tests d'envois croisés de colis entre bénévoles de l'association⁷¹. Cette étude a mis en évidence des taux de distribution très en-deçà des résultats nationaux affichés par La Poste, n'atteignant que 88,1 % en « J+2 » (97,8 % en « J+3 »). Ces mêmes associations considèrent également que le faible taux de colis perdus ou volés (5 pour 10 000 en 2015) ne reflète pas la réalité des dommages subis par les consommateurs, notamment les particuliers qui, à la différence des entreprises, ne déposent pas systématiquement de réclamations⁷².

Pour l'ensemble de l'activité de son pôle Colis (donc au-delà du seul segment du service universel postal), La Poste se fixe, en revanche, en interne, des objectifs de performance plus élevés (taux de distribution en « J+2 » attendu à 93,5 % en 2015 et réalisé à hauteur de 94,3 %). Ces statistiques nationales masquent néanmoins des niveaux de qualité hétérogènes selon les territoires⁷³ et les périodes de l'année⁷⁴.

Ainsi, depuis quelques années, le niveau de qualité des prestations colis de La Poste semble avoir atteint un palier alors que, dans le même temps, l'exigence des clients et des consommateurs finaux augmente. Les e-commerçants ne se contentent plus d'un suivi global calculé en moyenne sur l'ensemble du territoire mais souhaitent connaître les zones où la qualité de service n'est pas suffisante et les plans d'action mis en œuvre pour y remédier. Ils veulent également plus de proactivité en cas

⁷⁰ Avis du 29 septembre 2015.

⁷¹ 245 bénévoles présents dans 78 départements de France métropolitaine ont échangé des courriers (équivalant à 303 flux) entre le 28 septembre et le 26 octobre 2015 (« Service universel postal : hausse massive des tarifs aux fondements opaques et critères de qualité en berne », UFC-Que choisir, service des études, novembre 2015).

⁷² Le nombre de réclamations déposées par des particuliers est en constante diminution : il est passé d'un peu plus de 400 000 en 2010 à environ 150 000 en 2015. La tendance est inverse pour les entreprises, dont le nombre de réclamations a presque doublé en 5 ans, passant de 1 million à 1,8 million.

⁷³ Par exemple, alors que les taux d'instance de l'ensemble des zones géographiques ont convergé depuis 2013, le taux du Sud-Est reste nettement plus élevé et ne converge pas.

⁷⁴ Ainsi, au mois de décembre, les volumes font plus que doubler certains jours (jusqu'à 2,3 millions de colis contre 1 million en moyenne).

d'échec de la livraison (retards, incidents, *etc.*) afin de réassurer leurs clients destinataires.

Or, le suivi informatique des colis, qui repose sur un enregistrement informatique assurant sa traçabilité (flashage), apparaît encore insuffisant. En effet, si le taux de flashage des colis en plateforme de préparation et de distribution du courrier augmente sensiblement en 2015⁷⁵, le nombre de colis non flashés au stade de la distribution dépasse le million de colis annuel, soit 4 000 colis par jour.

Alors que la livraison de colis en « J+1 » tend à se généraliser et que des concurrents de La Poste lancent désormais des offres de livraison « ultra-rapides », dans la journée, voire dans l'heure dans les grandes villes⁷⁶, l'opérateur public va devoir renforcer ses objectifs de qualité de service afin de mieux répondre aux attentes des consommateurs. Une enquête diligentée par la Direction générale des entreprises (DGE) en 2014⁷⁷ a ainsi mis en évidence l'intérêt pour les clients de La Poste de se voir proposer des créneaux élargis de livraison, une livraison sur rendez-vous ou encore une possibilité de seconde présentation du colis au domicile. Si certains de ces services sont déjà proposés, leur diffusion et leur promotion commerciale doivent rapidement progresser.

2 - Un accès aux services en bureau de poste pas toujours adapté aux modes de vie des Français

La France dispose du réseau le plus important d'Europe aussi bien en nombre de points de contact qu'en densité de population desservie, avec 3,7 points de contact pour 10 000 habitants (contre 3,5 en Allemagne, 2,2 en Italie, 1,8 au Royaume-Uni et 1,6 aux Pays-Bas).

Au 1^{er} janvier 2016, la règle d'accessibilité territoriale du service universel postal⁷⁸ est ainsi respectée dans la quasi-totalité des

⁷⁵ Il atteint 99,26 % contre 98,81 % en 2014. Ce taux est de 99,78 % en ACP.

⁷⁶ Voir notamment l'offre d'Amazon intitulée « Prime Now » qui propose un service de livraison de « produits du quotidien » réservé à ses abonnés Premium gratuit pour une livraison dans un créneau de 2 heures et facturé 5,90 euros pour une livraison dans l'heure.

⁷⁷ *Étude sur les besoins et attentes de consommateurs sur les prestations offertes dans le cadre du service universel postal*, réalisée par les cabinets TERA Consultants et CODA Stratégies pour le compte de la Direction Générale des Entreprises, novembre 2014.

⁷⁸ Voir fiche en annexe n° 3.

départements métropolitains⁷⁹ et, dans les zones urbaines, la présence postale (6 842 points de contact) dépasse largement cette exigence.

Le respect de la contrainte réglementaire ne suffit pas toutefois à garantir l'accessibilité effective des services postaux. Les besoins peuvent varier selon les territoires et les catégories de population. Dans certaines zones, la présence physique de guichets postaux est un critère incontestable de réponse aux besoins des utilisateurs, adaptée, notamment, aux diverses formes d'exclusion sociale et de difficultés d'accès aux services publics qui peuvent s'y faire jour. C'est en revanche moins le cas dans d'autres parties du territoire où une majorité des clients de La Poste peuvent accéder au service public postal par d'autres moyens que le guichet, en particulier *via* l'internet.

Le seul critère du nombre de points de contact physiques est donc insuffisant pour mesurer l'accessibilité effective des services postaux : celle-ci résulte en effet tout autant de l'amplitude des horaires d'ouverture, du temps d'attente, de la palette de services offerts et de la capacité à les présenter sous une forme adaptée à chaque type de public.

Par exemple, alors que La Poste dispose du réseau des boîtes aux lettres (boîtes jaunes) le plus important et le plus dense en Europe⁸⁰, plus de 83 % de ces boîtes sont relevées avant 13 heures, limite peu compatible avec les horaires de travail de beaucoup de clients de La Poste.

S'agissant des bureaux de poste, l'amplitude des horaires d'ouverture et l'accès effectif aux services à certains moments de la semaine ou de la journée (matin, heure du déjeuner, sortie des bureaux, samedi) constituent également des facteurs déterminants pour la perception par la clientèle de l'accessibilité effective des services postaux. Or, une diminution globale de l'amplitude horaire des bureaux de poste peut être observée ces dernières années : en semaine dans l'ensemble des zones de chalandise⁸¹, à l'exception des hypercentres urbains, et le samedi matin, toutes zones de chalandise confondues. Ainsi, dans les zones de « villages », en tenant compte de la transformation des bureaux de poste en points de contact en partenariat, le nombre de points

⁷⁹ À l'exception de quatre d'entre eux, soit en raison d'une situation locale exceptionnelle, soit du fait de la difficulté de créer des points de contact en partenariat.

⁸⁰ Bien qu'en diminution de 3,3 % depuis 2012, ce réseau compte encore 136 930 boîtes en 2015 ; chaque boîte, en zone rurale, dessert 200 habitants.

⁸¹ Cf. Glossaire.

de contact postaux ouverts le samedi matin de 8h à 13h a diminué de 7,5 % entre 2008 et 2016. Au total, en 2016, La Poste ne propose d'ouverture le samedi que dans 4 005 points de contact (23 % du réseau).

Le développement de points de contact en partenariat permet néanmoins d'apporter une réponse à la diminution de l'activité des bureaux de poste à l'origine de ces restrictions d'horaires, tout en maintenant, voire en améliorant, le service rendu aux usagers.

Le mouvement de transformation du réseau entrepris par La Poste doit donc être poursuivi, en zone rurale, mais surtout amplifié en zone urbaine où le potentiel d'évolution est encore très important et où le développement de relais poste commerçant permet d'offrir des plages horaires élargies. Une enquête de février 2016 diligentée La Poste et menée par l'institut BVA dans neuf « La Poste Relais » où sont implantés des services postaux de proximité à titre d'expérimentation⁸² a mis en évidence que les horaires d'ouverture et la rapidité d'accès aux services constituaient des éléments décisifs du recours par les clients de La Poste à ce type de points de contact. 95 % des utilisateurs se disent ainsi satisfaits des horaires adaptés en soirée et le week-end et considèrent que le Relais leur fait gagner du temps.

Enfin, le critère d'accessibilité devrait également s'apprécier en prenant en compte tous les modes de contact : les points de contact physiques, mais aussi les services en ligne et par téléphone et ceux apportés par le facteur. Seule une approche « multicanal » est désormais pertinente pour concevoir et pour gérer l'accès du public aux services postaux.

B - Des offres commerciales sur internet qui ont pris du retard

L'examen de projets industriels et commerciaux du groupe La Poste en matière de technologies numériques met en évidence le caractère incomplet de l'adaptation de l'entreprise aux besoins de transformation de ses métiers, offres et services, requis par la généralisation des usages de l'informatique et de l'internet.

⁸² Enquête menée par l'institut BVA dans neuf « La Poste Relais » où sont implantés des services postaux de proximité à titre d'expérimentation depuis un an et demi.

1 - Une formalisation tardive de la stratégie numérique du groupe

La Poste a réagi tardivement à la transformation numérique survenue au tournant des années 2000. En 2007, afin de limiter les effets négatifs de la substitution numérique, l'objectif reste d'améliorer la productivité des activités existantes, notamment par l'optimisation des schémas industriels, comme l'atteste la priorité donnée au projet Cap Qualité Courrier⁸³. Dans ce cadre, le numérique n'était pas perçu comme un substitut ou un relais de croissance potentiel mais comme un concurrent.

C'est seulement en 2012 que le groupe décide d'accroître la part du numérique dans le chiffre d'affaires, la visibilité de ses offres sur l'internet, la coordination des initiatives numériques prises par les différents métiers ou encore la cohérence du suivi commercial des clients selon leur mode de relation physique ou électronique avec La Poste.

À cette période apparaissent les premières structures consacrées à l'innovation numérique à l'échelle du groupe (création de la direction du numérique) et les premières réflexions en conseil d'administration sur la définition d'une stratégie numérique transversale.

Les projets nécessaires à la réalisation d'une telle stratégie dans un groupe décentralisé sont de grande ampleur (harmonisation des systèmes d'information et des données commerciales, identification de segments communs de clientèle, déploiement national de nouvelles offres, arbitrages entre les initiatives de chaque branche de métier). Toutefois, le retard dans le lancement des projets du groupe ne lui a pas permis de devenir un acteur dominant ou important sur plusieurs marchés liés à l'internet, même si, séparément, les « métiers » avaient déjà lancé plusieurs initiatives en la matière (comme par exemple le coffre-fort électronique).

⁸³ Cf. *supra* chapitre I, II-A.

Le plan stratégique 2014-2020 rend plus tangible l'ambition de s'engager dans l'économie numérique et de prendre en compte l'évolution des usages. Toutefois, elle ne s'accompagne pas d'un volet relatif à la maîtrise des charges permise par la dématérialisation des procédures et des outils. En outre, la réflexion managériale sur l'internalisation de certaines compétences numériques reste hésitante⁸⁴.

2 - Les ventes sur l'internet : un canal de commercialisation faible

La Poste a progressivement rendu disponibles sur l'internet tous ses produits et services de courrier et de colis entre 2005 et 2016, à un prix identique à leur prix au guichet. Leur disponibilité à la vente sur l'internet a différé selon la gamme de produit et la complexité technique de la dématérialisation.

Tableau n° 4 : chronologie de mise à disposition d'offres postales passant par l'internet

Année	Produit
2003	Lettre recommandée en ligne distribuée par le facteur
2005	Souscription au service de réexpédition
2008	Personnalisation des timbres
2008	Affranchissement des Colissimo
2009	Affranchissement des différents types de courriers en ligne
2011	Envoi d'une lettre en ligne
2012	Réception en ligne d'une lettre recommandée
2015	Envoi d'un colis à partir de sa propre boîte aux lettres

Source : Données La Poste, présentation Cour des comptes

⁸⁴ Par exemple, alors que la branche numérique estime à 35 M€ les coûts d'externalisation supportés par le groupe sur des activités qui pourraient être effectuées par Docapost, cet axe de travail n'est pas formalisé au sein de la stratégie numérique. Par ailleurs, les recrutements externes de compétences informatiques ou liées aux données se font par une procédure dérogatoire, lente, dans un contexte de forte concurrence.

Cette chronologie met en évidence le retard de la mise en place sur l'internet des envois et réceptions de lettres, notamment de la dématérialisation totale des lettres recommandées, intervenue près d'un an plus tard que les autres postes européennes⁸⁵.

Jusqu'en 2014, ces commercialisations sur l'internet s'effectuaient au moyen de quatre boutiques : e-services, professionnels, timbre et Colissimo, correspondant à quatre sites internet différents. Cette fragmentation des ventes en ligne, sans coordination stratégique et commerciale, a été identifiée par le groupe comme une faiblesse. Le taux de transformation⁸⁶ était par exemple en 2011, à audience comparable, sur les produits de base, 3 à 4 fois inférieur aux autres opérateurs postaux européens.

Les produits postaux dématérialisés et le service universel postal

À l'occasion de la signature du contrat d'entreprise 2013-2017, La Poste s'est engagée à inclure dans son catalogue d'offres du service universel, le produit Lettre Prioritaire en ligne, existant depuis le 3 octobre 2011, service qui est devenu effectif au 1^{er} janvier 2014.

La Lettre prioritaire en ligne permet l'envoi le jour même des courriers urgents jusqu'à 19h00, avec un délai indicatif de distribution en J+1. Accessible depuis le site web « Lettre en ligne », ce service permet de rédiger un courrier à partir de modèles de lettres ou d'un document téléchargé. La Poste se charge de l'impression, de l'acheminement et de la distribution du pli. Ce service est accessible à partir d'un prix global de 0,99€. Il est toutefois très peu utilisé : la Lettre prioritaire en ligne ne représente ainsi que 0,11 M€ de CA en 2014 et 2015.

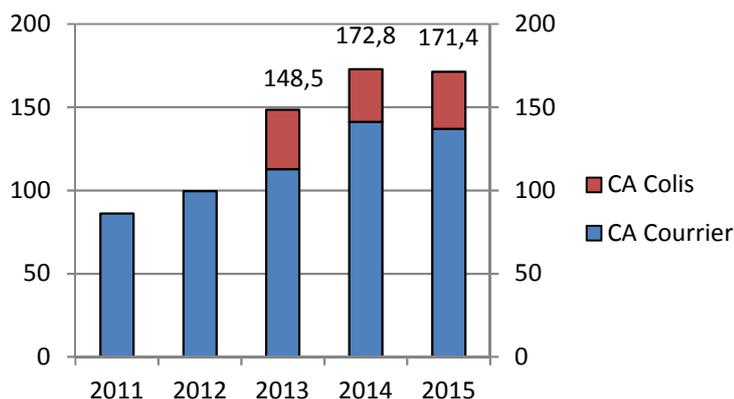
L'offre en ligne de produits sur service universel a néanmoins vocation à s'élargir, La Poste entend en effet proposer au ministre chargé des postes d'y intégrer le service de Lettre Suivie en ligne à compter de 2017.

En valeur absolue, les ventes de produits et services sur l'internet sont en croissance continue depuis 2011 (+59 %), même si certains produits restent très peu utilisés, comme la lettre en ligne. La plus grande part de la progression réside dans la personnalisation des timbres.

⁸⁵ Les projets de courriers numériques des postes anglaises et néerlandaises ont été lancés en 2011, ceux de Canada Mail, dès 2000.

⁸⁶ Proportion d'achats sur le site internet par rapport au nombre de visiteurs

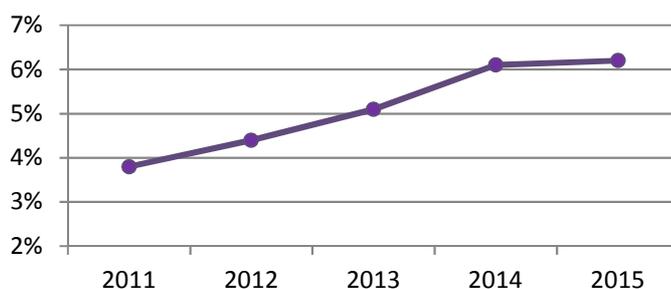
Graphique n° 8 : CA des ventes sur l'internet de produits et services du Courrier et de Colis (M€) (hors grands comptes)



Source : Cour des comptes à partir de données La Poste BSCC et BN. Le chiffre d'affaire des ventes sur l'internet de produits et services du Colis ne sont pas connus pour les années 2010 et 2012.

Néanmoins, ces ventes en ligne restent très faibles par rapport au chiffre d'affaires total des ventes (moins de 7 % en 2015).

Graphique n° 9 : part du CA des ventes Courrier sur l'internet



Source : Cour des comptes, à partir de données La Poste. À titre de comparaison*, les ventes Courrier sur l'internet représentent 15 % du chiffre d'affaire des postes US Postal (États-Unis) et Deutsche Post (Allemagne), 20 % du chiffre d'affaire de NL Post (Pays-Bas) et, dans un autre domaine, les ventes sur l'internet représentent 48 % des ventes de SNCF Voyages. * les périmètres pouvant différer.

La vente sur l'internet poursuit un objectif de maîtrise des charges, tout en étant un facteur de qualité de service pour les clients. Pourtant, la rentabilité financière des ventes sur l'internet n'est pas calculée. Cette

situation ne permet pas de comparer les différents canaux de vente et d'effectuer des choix de tarification ou de priorité pertinents entre les différents canaux de commercialisation. Il serait donc utile de mesurer la rentabilité financière des ventes de produits postaux sur l'internet pour pouvoir la comparer avec celle des ventes dans le réseau.

La Poste remédie à l'éclatement de ses ventes en ligne sur plusieurs sites par un projet de convergence et d'intégration sur un site unique, lancé en 2014⁸⁷. Plusieurs améliorations de cette boutique unique en ligne sont attendues en 2016 et 2017.

Plusieurs axes de progrès demeurent. De nombreuses fonctionnalités du site de vente en ligne restent peu commodes⁸⁸ et l'application mobile n'est pas au niveau des standards du marché. Le niveau de service général et le calendrier de ces projets, indispensables pour augmenter les ventes sur l'internet, doivent être rehaussés et accélérés.

III - Les difficultés de pilotage d'une organisation décentralisée

L'organisation de La Poste se caractérise, en raison d'une volonté de décentralisation qui n'est pas critiquable en elle-même, par un cloisonnement des entités qui peut se révéler contre-productif. Il importe, dans ce contexte, de mettre en place des contrôles suffisants et des instances de gouvernance transversale.

⁸⁷ Il s'agit du projet « La Poste en ligne », visant à l'homogénéisation et la simplification du parcours client sur le seul site laposte.fr, par agrégation progressive des boutiques en ligne existantes.

⁸⁸ En 2015, La Poste n'était qu'à la 8^{ème} place des entreprises grand public sur le critère « des services internet facilement accessibles », par exemple derrière Orange, Free, la SNCF et Crédit Agricole.

A - Une mutualisation insuffisante

1 - Une autonomie des métiers et des filiales qui engendre des charges

Dans le document de référence annuel du groupe La Poste, la liste des filiales comprend plus de deux cents lignes. Si une structure complexe est sans doute inévitable pour un groupe de cette dimension, ce nombre paraît néanmoins excessif : outre qu'il nuit à la lisibilité de l'organisation, le contrôle d'entités aussi nombreuses est difficile et consommateur de temps.

Dans une organisation décentralisée, les objectifs donnés aux équipes de direction de chaque entité – branche ou filiale – sont essentiels. Aux objectifs de chiffre d'affaires et de résultat devraient s'ajouter, plus qu'aujourd'hui, des objectifs de maîtrise des charges, ainsi que des objectifs commerciaux, de qualité de service, ou de production.

La décentralisation de la gestion dans les « métiers », devenus branches, les filiales et les entités territoriales, a conduit à doter chacune d'elles des fonctions de soutien (ressources humaines, comptabilité, achats, juridique, immobilier, etc.) d'une entreprise, sans procéder à une réduction suffisante au siège du groupe. Cela a contribué au poids excessif des fonctions de soutien dans les charges du groupe, conduisant logiquement la direction à fixer l'objectif de les réduire (cf. chapitre IV, II-C).

De plus, la gestion des relations entre les branches et entre les entités juridiques du groupe induit une charge d'administration. Les prestations de services ou les transferts de produits ou de charges entre eux sont régis par des « conventions de service » qui peuvent poser des problèmes juridiques complexes. Un service, rattaché à l'audit interne du groupe, est ainsi chargé en particulier de centraliser et de contrôler ces conventions de service.

Un tel choix d'organisation doit être équilibré par des structures transverses, pour rechercher les économies pouvant résulter d'une mutualisation de certaines activités ou dépenses, par exemple lorsqu'il s'agit de rechercher une implantation commune pour le garage des véhicules appartenant à des entités distinctes mais assurant des tournées dans la même ville, ou de négocier avec un fournisseur commun.

La mise en place depuis 2014 de comités et de projets transversaux, notamment en matière de logistique, constitue à cet égard un progrès. Par exemple, alors que Colissimo et Chronopost avaient en

2015 planifié séparément des investissements pour moderniser leurs centres de tri, une coordination a finalement permis d'éviter la redondance et de réduire la dépense.

2 - L'exemple de l'immobilier

La complexité des organigrammes pose parfois des problèmes d'efficacité et de coûts. Outre le cas des œuvres sociales mentionné au I-A, celui de l'immobilier mérite d'être signalé, car la complexité ne résulte pas du choix d'organisation effectué, mais du fait de ne pas l'avoir poussé jusqu'à son terme.

La création de la filiale Poste Immo, « foncière » du groupe gérant 12 000 immeubles et 6,5 millions de mètres carrés, soit la quasi-totalité des immeubles de La Poste SA, a donné des résultats en matière d'optimisation des surfaces. Mais l'ancienne direction de l'immobilier du groupe La Poste a subsisté, avec des compétences qui ne se limitent pas à la définition de la politique immobilière globale : elle continue d'héberger 42 % des 1 018 salariés de l'ensemble, nommé « pôle immobilier », qui forment cette direction et la filiale Poste Immo. De ce fait, des personnels de statuts différents coexistent au sein des mêmes équipes. Le regroupement dans les mêmes locaux et la « bi-appartenance » des principaux cadres aux deux entités réduisent, sans les éliminer, les inconvénients de cette dualité.

B - Des lacunes dans les contrôles internes et externes

Un équilibre doit être trouvé, dans une entreprise de la taille de La Poste, entre les nécessaires contrôles et l'autonomie de gestion.

La Cour a relevé des cas où le degré de délégation donné à l'entreprise pouvait paraître excessif et où le degré de contrôle paraissait insuffisant.

S'agissant du premier point, la délégation de 30 M€ donnée au président pour les acquisitions ou créations de filiales a eu pour effet une très faible implication du conseil d'administration dans ces dernières, la

plupart ayant été inférieures au seuil⁸⁹ : c'est notamment le cas de Synaxio⁹⁰, filiale rattachée à Docapost, elle-même filiale de deuxième rang du Courrier.

Le statut de société par actions simplifiée, qui peut se justifier pour des filiales mineures mais est aussi celui d'importantes filiales de premier rang, peut contribuer à cette opacité. S'il simplifie la gestion des filiales, il présente l'inconvénient de réduire la transparence de leurs instances.

De nombreux autres cas peuvent être avancés où les dispositifs de contrôle – contrôles externes et contrôles internes mis en place par La Poste – ont paru insuffisants, par exemple :

- pendant plus de quatre années après la transformation en société anonyme, la mission du contrôle général économique et financier (CGEfi) auprès du groupe la Poste est demeurée sans que son champ de compétence soit précisé, laissant plusieurs filiales stratégiques hors de celui-ci⁹¹ ;
- l'évolution du mode de saisine de la commission des achats de La Poste (CALP)⁹² a conduit à une diminution du nombre de marchés qui lui sont soumis (passé de 48 à 28 entre 2012 et 2015) ainsi que de leur montant (qui ne représente plus que 21 % du montant des contrats passés par la maison mère) ;
- l'enquête de la Cour sur Poste Immo, et la gestion immobilière a montré que le comité examinant les projets de cessions n'intervenait qu'au-dessus de 1 M€ ; que les choix entre cession de gré à gré et appel d'offres étaient mal explicités ; que le contenu des dossiers ne garantissait pas une traçabilité complète de l'opération ; que les motifs des décisions prises étaient parfois mal explicités ;

⁸⁹ Depuis 2010, le conseil d'administration de La Poste a examiné 16 projets d'acquisitions, soit entre 2 et 3 par an.

⁹⁰ La société par actions simplifiée Synaxio, créée à la fin de 2007 conjointement avec un fournisseur, dissoute le 31 décembre 2010, dont l'objet était de développer le logiciel pilotant le tri dans les plateformes industrielles du courrier alors en construction, mission accomplie avec succès.

⁹¹ Cinq ans après la transformation en SA, le décret n°2015-1148 du 15 septembre 2015 a précisé et actualisé ce champ, mais sans remédier à la coexistence à La Banque Postale du commissaire du gouvernement prévu par la loi bancaire et du contrôle général économique et financier.

⁹² Elle délivre un avis sur les projets de marchés les plus importants (plus de 10 M€) ; ce seuil est de 1,5 M€ pour les achats de prestations intellectuelles ; dix contrats tirés au sort sont en outre présentés chaque année à la commission.

- en matière de rémunération des dirigeants, le seul cas connu et contrôlé par le conseil d'administration de La Poste est celui du président directeur général. Or, la rémunération de ce dernier est plafonnée à 450 000€⁹³. Ni le conseil, ni son comité d'audit, n'ont eu à connaître des rémunérations des membres du comité exécutif et des dirigeants des principales filiales. Hormis le président de GeoPost et les deux membres du directoire de La Banque Postale, auxquels s'applique également le plafonnement à 450 000 €, ces rémunérations sont fixées par le seul président.

IV - Une absence de visibilité sur les missions de service public

L'État impose à La Poste des missions de service public qui constituent une charge, mais lui procurent également un revenu⁹⁴ qui couvre une partie des coûts fixes de ses réseaux (infrastructures industrielles, bureaux de poste, guichetiers, facteurs, etc.). Or, le montant des compensations versées par l'État⁹⁵, qui constitue un enjeu important (il représente, en 2015, 61 % du REX du groupe), diminue depuis 2010, renchérissant la part restant à la charge de La Poste. Parallèlement, l'entreprise a peu de prise sur l'évolution des missions. Elle est donc confrontée aujourd'hui à une double incertitude, portant sur les modalités de mise en œuvre et sur le financement de ces missions pour les années à venir.

A - Des charges de service public d'un montant non négligeable

Si l'on se réfère aux données de sa « comptabilité réglementaire » (qui permet d'affecter les coûts de ses activités aux divers produits et

⁹³ Décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012 relatif au contrôle de l'État sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques.

⁹⁴ Matériel (sous forme de compensation) et immatériel (en contribuant à son image de marque).

⁹⁵ La mission de transport et de distribution de la presse fait l'objet d'une compensation budgétaire ; la contribution de La Poste à l'aménagement du territoire est financée par le biais d'un abattement de taxes locales ; l'accessibilité bancaire est compensée par une dotation du Fonds d'épargne géré par la Caisse des dépôts et consignations.

services qu'elle fournit ainsi qu'à ses missions réglementaires), les quatre missions de service public confiées à La Poste représentent, avec 8,8 Md€ de coûts attribuables, une part importante de son activité. Elles engendrent un déficit net de 83 M€⁹⁶ en 2014.

1 - L'évaluation du coût des missions de service public

La Poste a l'obligation de tenir une comptabilité réglementaire : c'est sur cette base qu'elle estime le coût des missions de service public qui lui sont confiées. Cette comptabilité réglementaire, dont l'ARCEP spécifie les règles et qu'elle fait auditer annuellement, repose, comme toute comptabilité analytique, sur un certain nombre d'hypothèses : par conséquent, ce qui est présenté comme étant le coût des missions de service public, qu'il résulte des calculs de La Poste ou de ceux du régulateur (l'ARCEP est, en effet, chargée par la loi de produire tous les ans une évaluation du coût net de la mission d'aménagement du territoire et a été sollicitée en juillet 2015 pour émettre un avis sur les coûts de la mission de transport et distribution de la presse⁹⁷), est une estimation. L'ARCEP pourrait utilement produire une évaluation annuelle exhaustive du coût des missions de service public⁹⁸.

Ces données, reprises ici, servent de base aux discussions avec les pouvoirs publics et avec la Commission européenne sur les montants des compensations versées à La Poste⁹⁹. Dans sa décision du 26 mai 2014 sur les dispositifs compensatoires des missions d'aménagement du territoire et de transport et distribution de la presse, la Commission a ainsi estimé que le système de comptabilité analytique appliqué actuellement par La

⁹⁶ Après prise en compte du chiffre d'affaires de certaines missions (le service universel postal et, dans une moindre mesure, le transport postal de la presse et le livret A) et des compensations versées pour les missions presse, accessibilité bancaire et aménagement du territoire.

⁹⁷ Tout en soulignant la nécessité d'actualiser certains paramètres de calcul, l'ARCEP n'a pas remis en cause les estimations de La Poste : « Ni les analyses de sensibilité, ni ces simulations ne sont de nature à remettre en cause le caractère très largement déficitaire du compte presse constaté en 2014 » (avis n° 2015-0831 en date du 7 juillet 2015 relatif à la demande du Gouvernement sur les coûts de l'offre de transport et de distribution de la presse de La Poste).

⁹⁸ La loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques prévoit d'ailleurs la possibilité pour le ministre chargé des postes de saisir l'ARCEP pour avis sur toute question relevant de sa compétence.

⁹⁹ Les compensations sont notifiées à la Commission au titre des aides d'État.

Poste était satisfaisant, de même que la méthode employée pour calculer le coût net de la mission d'aménagement du territoire¹⁰⁰.

De ce point de vue, le service universel postal (SUP) ne peut être placé sur le même plan que les autres missions de service public, La Poste ne percevant aucune compensation au titre de cette mission. Si la comptabilité réglementaire de La Poste met en évidence des coûts attribuables et un chiffre d'affaires correspondant au « compte du service universel postal » (voir *infra* tableau n° 5), le coût net du SUP (correspondant au coût exact des sujétions de service public calculé en référence à un modèle théorique permettant d'estimer les coûts qui seraient ceux d'un simple opérateur commercial) n'est pas évalué.

Tableau n° 5 : « Compte » du service universel postal issu de la comptabilité réglementaire de La Poste* (M€)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Chiffre d'affaires	9 004	8 715	7 859	7 603	7 545	7 644
Coûts attribuables	8 667	8 215	7 435	7 317	7 111	6 988
Résultat net	337	499	424	286	434	656

Source : La Poste, * y compris la contrainte d'accessibilité imputée dans les comptes non à la branche Courrier mais au secteur dit « Non affecté ».

Les données issues de la comptabilité réglementaire de La Poste font apparaître un résultat net positif de la mission sur la période 2010-2015, dû à la fois aux gains de productivité réalisés par la branche Courrier et à la politique tarifaire validée par l'ARCEP, qui tient lieu de compensation pour La Poste, les prix des services proposés dans le cadre du SUP devant être « orientés sur les coûts » (article L. 1 du CPCE), spécificité absente de la définition des trois autres missions de service public.

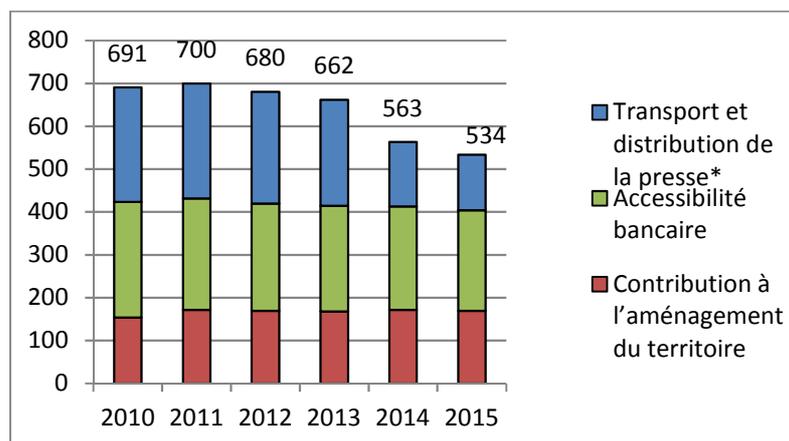
Ces trois autres missions ne sont en effet pas intégralement compensées et, pour deux d'entre elles (missions Presse et Accessibilité bancaire), le coût restant à la charge de La Poste croît parallèlement à la diminution du montant des compensations.

¹⁰⁰ Méthode du coût net évité reposant sur la construction d'un réseau théorique qui serait celui de La Poste en l'absence d'obligation de mettre en œuvre la mission d'aménagement du territoire (scénario dit « contrefactuel »).

2 - Des compensations en baisse, un « reste à charge » qui augmente

Le montant global des compensations versées à La Poste au titre de ses missions de service public diminue depuis 2010, en raison de l'instauration d'un principe de dégressivité : les montants des compensations versées au titre des missions Presse et Accessibilité bancaire ont ainsi décliné, respectivement, de 51 % et de 13 % entre 2010 et 2015.

Graphique n° 10 : montant des compensations versées depuis 2010 (M€)



Source : Direction générale des entreprises et La Poste

* y compris, jusqu'en 2014, la part correspondant à la compensation du moratoire sur les hausses de tarifs décidé en 2009.

L'instauration de ce principe de dégressivité permet à la fois de préserver les finances publiques et de répondre aux exigences du nouvel encadrement européen des compensations de service public entré en vigueur le 31 janvier 2012 (dit encadrement Almunia)¹⁰¹. Ce texte durcit

¹⁰¹ Décision 2012/21/UE de la Commission du 20 décembre 2011 relative à l'application de l'article 106, paragraphe 2, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides d'État sous forme de compensations de service public octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général et communication de la Commission européenne 2012/C8/03 du 11 janvier 2012 sur l'encadrement de l'Union européenne applicable aux aides d'État sous forme de compensations de service public.

les conditions d'autorisation du financement public des services d'intérêt économique général (SIEG) en imposant, notamment, aux États membres d'introduire des mesures incitant les opérateurs à être plus efficaces et à diminuer leurs coûts (cf. annexe n° 3). S'agissant de la mission Aménagement du territoire, les gains d'efficacité sont produits non par une diminution de la compensation mais par la reconfiguration du réseau et la transformation de bureaux de poste en points de contact en partenariat.

Le résultat des missions de transport postal de la presse et d'accessibilité bancaire¹⁰² avant compensation par l'État laisse apparaître en 2014 un déficit de 506 M€ pour la première¹⁰³ et de 314 M€¹⁰⁴ pour la seconde¹⁰⁵. Après compensation, ce déficit reste de 356 M€ pour la mission Presse et de 72 M€ pour la mission Accessibilité. Si la diminution des coûts attribuables de la mission Presse de près de 13 % depuis 2010 a permis de limiter à 5 % sur la période la hausse des montants restant à la charge de La Poste après compensation, en revanche, l'effet cumulé de la diminution du produit net bancaire du livret A et du montant de la compensation s'est traduit par une multiplication par dix des sommes restant à la charge de La Poste au titre de l'accessibilité bancaire, et ce en dépit d'une diminution de 12 % des coûts attribuables (voir graphique n° 11 *infra*).

Les montants restant à la charge de La Poste au titre de la mission d'aménagement du territoire se sont en revanche fortement réduits depuis 2010 sous l'effet d'une diminution des coûts (-10 %) et d'une stabilisation du montant de la compensation dans le cadre des contrats de présence postale territoriale successifs. Le coût du maillage complémentaire nécessaire à la mise en œuvre de la mission d'aménagement du territoire a été estimé par l'ARCEP à 242 M€ en 2014 et le montant restant à la charge de l'entreprise après compensation à 70,8 M€ (- 39 % depuis 2010).

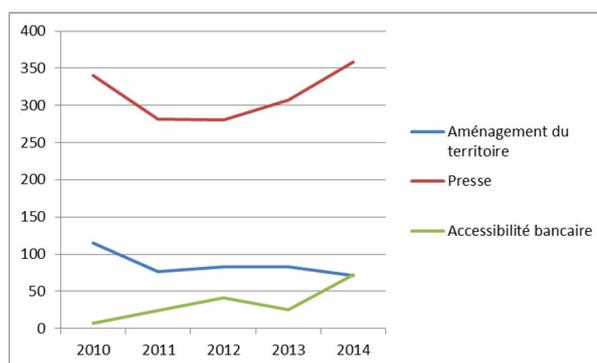
¹⁰² Établi sur la base de la comptabilité réglementaire.

¹⁰³ Évaluation figurant dans l'avis de l'ARCEP du 7 juillet 2015.

¹⁰⁴ Chiffres LBP.

¹⁰⁵ Pour 2015, la comptabilité réglementaire de La Poste fait état d'un déficit avant compensation de 465 M€ pour la Presse et de 535 M€ pour l'Accessibilité bancaire.

Graphique n° 11 : évolution des coûts restant à la charge de La Poste après versement des compensations (M€)



Source : Direction générale des entreprises et La Poste
* y compris, jusqu'en 2014, la part correspondant à la compensation du moratoire sur les hausses de tarifs décidé en 2009.

Si les missions de service public disparaissaient, La Poste ne réaliserait toutefois pas une économie égale à leur coût, car celui-ci intègre une partie de coûts fixes qui demeurerait, étant nécessaire à ses autres activités. En d'autres termes, même déficitaires, les missions de service public contribuent à financer les coûts fixes, notamment ceux des deux grands réseaux, celui des bureaux de poste et celui des facteurs. Le manque de visibilité de La Poste sur les conditions d'exercice de ses missions et sur leur niveau de compensation constitue en revanche un frein important à la planification des réorganisations internes et à la fixation des objectifs de maîtrise des charges.

B - Des interrogations pour l'avenir

Bien que l'État définisse des trajectoires pluriannuelles de compensation des missions de service public, l'expérience montre que ces trajectoires peuvent être remises en cause, comme en témoigne la décision de l'État en 2014 de diminuer de 50 M€ la compensation accordée à La Poste au titre du transport postal de la presse, et ce en dépit des engagements pris quelques mois auparavant lors de la signature du contrat d'entreprise 2013-2017. Des incertitudes pèsent donc sur les montants de compensation à venir, mais également sur les conditions de mise en œuvre des trois missions de transport et distribution de la presse, d'aménagement du territoire et d'accessibilité bancaire, qui font l'objet de propositions de réforme plus ou moins abouties.

1 - La mission d'accessibilité bancaire dépendante des évolutions globales affectant le livret A

La mission d'accessibilité bancaire est une mission historique de La Poste¹⁰⁶ visant à permettre l'accès gratuit des publics financièrement fragiles à un minimum de services bancaires *via* le livret A de La Banque Postale (cf. annexe n° 3). Dans le contexte de l'adoption de la loi du 26 juillet 2013 relative à la séparation et à la régulation des activités bancaires, qui a complété les dispositifs en faveur de l'inclusion bancaire, une réflexion avait été engagée par le ministère de l'économie et des finances afin de redéfinir et de mieux cibler cette mission. La perspective d'une réforme a toutefois été repoussée à 2020, afin de conserver pour la période 2015-2020 le même cadre juridique et financier que celui précédemment approuvé par la Commission européenne¹⁰⁷ tout en l'amendant à la marge afin de répondre aux exigences de l'encadrement « Almunia » (voir *supra*).

Conformément aux exigences communautaires, une consultation publique, menée dans le cadre du comité consultatif du secteur financier (CCSF), a été organisée en juillet 2016, qui a confirmé la pertinence de la mission confiée à La Banque Postale tout en appelant également à lancer une réflexion sur son évolution possible.

La trajectoire de compensation 2015-2020 fixée par l'arrêté du 26 février 2015 prévoit par ailleurs des montants dégressifs de compensation (- 36 % sur la période) afin d'inciter à en améliorer l'efficience.

Tableau n° 6 : montants de compensation prévus au titre de la mission d'accessibilité bancaire (M€)

2015	2016	2017	2018	2019	2020
235	225	210	190	170	150

Source : arrêté du 26 février 2015

¹⁰⁶ Cette mission préexistait à sa reconnaissance par la loi de modernisation de l'économie consécutive à la libéralisation du livret A. La possibilité, par exemple, de domicilier le versement de prestations sociales et pensions de retraite sur un livret A de La Poste remonte aux années 1960.

¹⁰⁷ Décision du 23 janvier 2013 sur la compensation accordée à La Banque Postale au titre de sa mission d'accessibilité pour la période de 2009 à 2014.

Ces montants n'ont néanmoins pas encore été validés par la Commission européenne qui a demandé l'élaboration d'un scénario contrefactuel¹⁰⁸ pour estimer le coût de la mission, méthodologie qui n'était pas celle retenue jusqu'ici. Dans sa décision du 23 janvier 2013, la Commission avait en effet validé une méthodologie reposant sur le compte du livret A permettant de s'assurer que celui-ci ne faisait pas ressortir un bénéfice déraisonnable au profit de La Banque Postale. En 2014, la charge totale du livret A était ainsi évaluée par La Poste à 626 M€, ce qui, après déduction des recettes du compte du Livret A (312 M€) et de la compensation versée à LBP par le Fonds d'épargne au titre de la mission d'accessibilité bancaire (242 M€), représentait un « reste à charge » de 72 M€ pour La Banque Postale¹⁰⁹.

Dans la mesure où la Commission européenne ne s'est pas prononcée sur les montants de compensations qui lui ont été notifiés (et que l'État a néanmoins commencé à verser à La Banque Postale depuis 2015), le devenir de la mission d'accessibilité bancaire au-delà de 2020 n'a pas encore fait l'objet d'un examen approfondi.

2 - La mission de transport et distribution de la presse confrontée à la complexité des équilibres au sein du secteur de la presse

La mission de transport et de distribution de la presse repose sur l'octroi à la très grande majorité des titres de presse, de tarifs préférentiels au sein des tarifs presse du service universel postal (cf. annexe n° 3). Entre 2008 et 2014, les coûts attribuables et le déficit brut (avant compensation) de la mission ont diminué respectivement de 13 % et 15 %¹¹⁰ contribuant à la quasi-stabilité du déficit net sur la période, en dépit de la diminution de près de 40 % du montant des compensations. Cette évolution repose sur la combinaison de plusieurs facteurs : une baisse des volumes (- 5,1 % par an), des efforts de productivité au sein de la branche Courrier et un cadre stable d'évolution des tarifs postaux et des montants de compensation arrêté pour une durée de sept ans par les

¹⁰⁸ Projection d'une situation théorique dans laquelle LBP n'assumerait pas la mission Accessibilité, permettant de distinguer le coût spécifique de cette mission dans le compte du livret A.

¹⁰⁹ 67 M€ en 2015 (602 M€ de coûts attribuables, 300 M€ de CA et 235 M€ de compensation).

¹¹⁰ Données ARCEP (avis n° 2015-0831 du 7 juillet 2015).

accords signés le 23 juillet 2008 entre l'État, La Poste et les éditeurs de presse.

Comme le montre le graphique n° 11 ci-dessus, cette évolution n'est toutefois pas linéaire : le déficit net de la mission, après s'être réduit entre 2009 et 2012, est de nouveau orienté à la hausse (+ 26,7 % depuis 2012).

En outre, alors que les dispositions financières des accords de 2008 n'ont pas été totalement respectées¹¹¹, des interrogations demeurent sur les conditions d'exercice de la mission à compter de 2017. En effet, aucun accord n'est venu se substituer à ceux de 2008 arrivés en échéance fin 2015. L'abandon de la réforme des catégories de titres de presse¹¹² sur laquelle devaient reposer les nouvelles trajectoires d'évolution des tarifs et de compensation pour la période 2016-2022 a été annoncé le 8 septembre 2016. Un nouvel arbitrage interministériel a arrêté de nouvelles trajectoires valables jusqu'en 2020 seulement, reposant sur une moindre revalorisation des tarifs appliqués à la presse de loisir¹¹³ mais s'accompagnant d'une réforme de la tarification des suppléments magazines des quotidiens¹¹⁴.

Tableau n° 7 : trajectoire prévisionnelle de compensation de la mission de transport et de distribution de la presse (M€)

2016	2017	2018	2019	2020
119	121	122,7	120,4	119,1

Source : DGE

¹¹¹ En 2014, l'État a décidé de supprimer la compensation versée à La Poste en raison du report d'un an des hausses tarifaires qui devaient s'appliquer à compter de 2009, laissant à l'entreprise un reliquat de près de 5 M€, et de diminuer le montant de la compensation versée à La Poste de près de 50 M€ au motif que le groupe bénéficiait par ailleurs d'un soutien conséquent au titre du CICE.

¹¹² Cette réforme visait à créer, conformément aux recommandations de la Cour en faveur d'un meilleur ciblage des aides à la presse (« Les aides de l'État à la presse écrite », 2013), une catégorie de titres dits « de la connaissance et du savoir », bénéficiant de tarifs inférieurs à ceux des autres titres de la presse de loisir.

¹¹³ 3 % par an sur la période au lieu des 5 % prévus dans le cadre de la réforme initialement envisagée.

¹¹⁴ Alors qu'ils bénéficiaient jusqu'à présent des mêmes tarifs que les quotidiens auxquels ils sont associés, ceux-ci devraient désormais se voir appliquer la grille tarifaire, plus élevée, des magazines.

L'abandon de la réforme des catégories de titres de presse illustre la complexité des enjeux entourant la mise en œuvre de la mission de transport et de distribution de la presse.

3 - La contribution à l'aménagement et au développement du territoire : un montant de compensation stable, mais des modalités d'adaptation de la présence postale encore trop contraignantes

Le coût de la contribution de La Poste à l'aménagement et au développement du territoire est assimilé au surcoût résultant de l'obligation de maintenir un réseau de 17 000 points de contact, allant au-delà, à la fois, du réseau qui serait strictement nécessaire à l'activité de La Poste (réseau dit « commercial ») et de celui permettant de répondre à l'obligation d'accessibilité du service universel postal. Ce réseau « complémentaire » a été évalué en 2015 par l'ARCEP à 9 460 points de contact¹¹⁵. Son coût avant compensation, estimé à 238 M€ par le régulateur, est en baisse constante depuis 2010 (- 10 %) du fait de la transformation des bureaux de poste à faible activité en points de contact en partenariat. Les perspectives d'évolution du réseau, notamment en milieu urbain, conduisent d'ailleurs La Poste à estimer que ce coût ne sera plus que de 188 M€ à l'horizon 2020¹¹⁶. Reste néanmoins à la charge de l'entreprise un surcoût évalué à 70,8 M€ en 2014, le montant de la compensation prévue dans le contrat de présence postale territoriale 2014-2016 ayant été fixé à 170 M€ par an en moyenne.

Au total, sous l'empire des trois premiers contrats (2008-2010, 2011-2013 et 2014-2016), 1,4 Md€ ont été engagés dans les zones prioritaires (zones rurales et de montagne, quartiers de la politique de la ville et départements d'Outre-mer) pour financer près de 4 000 opérations de modernisation des bureaux de poste. Le maintien probable au-delà de 2016 du niveau actuel de compensation¹¹⁷ constitue un point positif pour La Poste, qui doit cependant avoir pour corollaire la poursuite de l'adaptation du réseau, principale source de gains d'efficience. Le contrat

¹¹⁵ Décision n° 2015-1122 en date du 22 septembre 2015 relative à l'évaluation pour l'année 2014 du coût net du maillage complémentaire permettant à La Poste d'assurer sa mission d'aménagement du territoire.

¹¹⁶ Projection du plan stratégique 2014-2020.

¹¹⁷ Voire 174 M€ en tenant compte de la participation de l'État au financement des maisons de service au public.

de présence territoriale, qui doit être conclu entre l'État, l'Association des maires de France (AMF) et La Poste pour les années 2017 à 2019, pourrait, sur cet aspect également, jouer un rôle décisif, d'une part, en assouplissant les conditions de transformation des bureaux de poste en milieu urbain et, d'autre part, en reconnaissant et finançant les nouvelles formes de présence postale organisées *via* des mutualisations, internes à La Poste (facteur guichetier) ou en collaboration avec d'autres administrations (maisons de service au public).

Les maisons de service au public en bureaux de poste

Afin de conforter l'objectif fixé par le Gouvernement de créer 1 000 maisons de services au public (MSAP) pour 2017, la transformation de 500 bureaux de poste à faible activité en MSAP a été annoncée en juin 2015. Elle vise à tirer profit du maillage territorial de La Poste pour améliorer l'accès aux services publics sur le territoire, en particulier en milieu rural, tout en contribuant au maintien, voire à l'accroissement, de l'activité dans les bureaux où elle a tendance à diminuer fortement. Au 15 juin 2016, 318 MSAP en bureaux de poste étaient opérationnelles ou en cours de déploiement (voir carte en annexe n° 8).

Cette initiative, promue par le député Jean Launay, par ailleurs président de la commission supérieure du service public des postes et des communications électroniques ¹¹⁸, pourrait se traduire, à terme, par la transformation des bureaux de poste ruraux en véritables lieux d'accueil, d'information et d'orientation à destination des usagers des services publics¹¹⁹. Dans un premier temps, toutefois, la gamme de services accueillis en bureau de poste repose essentiellement sur la mise à disposition d'outils numériques et sur la présence d'agents de La Poste¹²⁰.

¹¹⁸ Rapport d'information n° 2495 sur « Les conditions du maintien de services publics dans les territoires et la contribution que La Poste pourrait y apporter » (janvier 2015).

¹¹⁹ La Poste souhaiterait à cet égard proposer des offres complémentaires rémunérées en sus par les opérateurs (accueil de permanences, réalisation d'opérations de caisse), mais n'a pour l'heure pas été sollicitée en ce sens par ses partenaires.

¹²⁰ Ces derniers devraient bénéficier d'une formation à la médiation et l'accompagnement numérique, complétée par des modules spécifiques délivrés par les opérateurs partenaires.

Dans ce contexte, la Cour a estimé dans son rapport sur les relations aux usagers et la modernisation de l'État que le mouvement de création de MSAP postales gagnerait à être poursuivi afin de développer l'accès aux services publics sous forme numérique¹²¹.

Le coût annuel des MSAP postales (32 000 € par MSAP) est couvert depuis 2015 par un financement provenant à 50 % du Fonds postal national de péréquation, à 25 % du fonds inter-opérateurs¹²² et à 25 % de l'État, modalités qui devraient être reconduites dans le cadre du contrat de présence postale 2017-2019.

Conformément aux recommandations émises par la Cour dans le référé sur la modernisation du réseau La Poste du 25 février 2016, si ces évolutions étaient entérinées par le prochain contrat de présence postale territoriale, elles permettraient d'accélérer les transformations du réseau en ville et se traduiraient par une différenciation plus marquée de la présence postale (entre les milieux rural et périurbain ainsi que les DOM, d'un côté, et les centres urbains de l'autre) et une meilleure allocation des moyens.

CONCLUSION

Au moment d'aborder une période où elle devra connaître des transformations au moins aussi profondes que lors des années précédentes, La Poste recèle plusieurs fragilités, en partie héritées du passé :

- *la complexité des relations sociales rend délicate la recherche du bon équilibre entre le rythme des transformations et le maintien d'un climat social satisfaisant ;*
- *les retards pris en matière numérique seront longs à combler, et ils impliquent d'autant plus d'efforts que la transformation numérique doit s'accompagner d'une transformation commerciale ;*
- *l'organisation en métiers ou branches a certes contribué à faire de La Poste une entreprise, mais ne pousse pas par elle-même aux*

¹²¹ Enquête demandée par le Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques de l'Assemblée nationale sur les Relations aux usagers et modernisation de l'État, vers une généralisation des services publics numériques, janvier 2016, 129 p., disponible sur www.ccomptes.fr

¹²² Alimenté par Pôle Emploi, les caisses d'assurance maladie, de retraite, d'allocations familiales, de mutualité sociale agricole, GrDF, etc.

synergies internes, ce qui oblige à les rechercher grâce à des structures ad-hoc ;

- *à différents niveaux, l'autonomie donnée au management ne s'accompagne pas de contrôles suffisants, ce qui peut engendrer des risques.*

Les missions de service public font partie de l'identité de La Poste, contribuent à son activité, et, même lorsqu'elles ne sont pas totalement compensées, couvrent une partie des coûts fixes de ses réseaux. La variabilité et la faible visibilité de leur compensation constituent un handicap, de même que les incertitudes portant sur leurs conditions d'exercice futures.

Chapitre III

Des ambitions menacées par des incertitudes sur les relais de croissance

Si, jusqu'en 2012, La Poste a su se montrer résistante, son résultat n'en a pas moins stagné autour du niveau de 2008, et ce en dépit des ambitions affichées dans ses plans stratégiques de renouer avec les niveaux de croissance d'avant-crise.

Les résultats ont donc été longtemps inférieurs aux attentes, même si ce n'est plus le cas depuis cinq semestres. Ces bons résultats récents ne permettent toutefois pas de lever le doute sur l'aptitude de La Poste à réaliser les objectifs de croissance fixés dans le plan stratégique 2014-2020. En effet, les facteurs de risque exogènes qui expliquent les moindres performances des années passées sont toujours présents alors que des interrogations sur la capacité intrinsèque des relais de croissance à fournir les résultats escomptés se font jour.

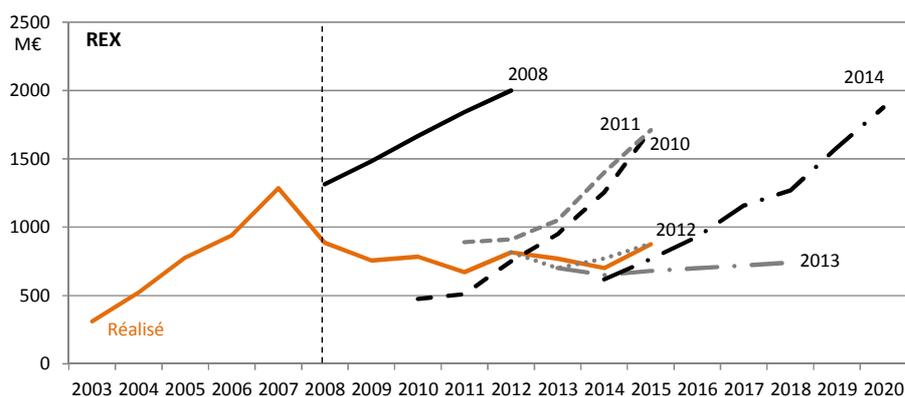
I - Un objectif de retour à un niveau de croissance d'avant crise différé à 2020

Nonobstant la perte de chiffre d'affaires annuelle du courrier, à hauteur de 500 M€, La Poste n'a pas modifié ses perspectives financières à horizon de cinq ans.

A - Des résultats inférieurs aux attentes des plans stratégiques jusqu'en 2014

La Poste a présenté et mis en œuvre trois plans stratégiques depuis 2008 (2008-2012, 2010-2015 et 2014-2020), et six trajectoires financières pluriannuelles, qui ont été à plusieurs reprises actualisées en cours de programmation pour tenir compte d'évènements inattendus ou de résultats en décalage avec les objectifs (cf. annexe n° 4). La succession des trajectoires stratégiques depuis 2008 et leur confrontation aux résultats met en évidence le report répété des objectifs et leur décalage systématique au fur et à mesure que le constat est fait qu'ils ne sont ou ne pourront pas être atteints (cf. graphique ci-après).

Graphique n° 12 : trajectoires financières successives et réalisation



Source : Cour des comptes, données La Poste

En outre, lorsque l'on superpose ces trajectoires, on constate qu'elles sont toutes identiques, ce qui signifie que La Poste se fixe des objectifs régulièrement trop optimistes et ne tient pas compte de l'effet permanent des chocs qu'elle subit. La Poste fait ainsi l'hypothèse qu'elle saura mettre en œuvre des actions à la fois pour compenser ces chocs et pour développer son résultat au même rythme que lorsqu'ils n'existaient pas : hypothèse ambitieuse, qui ne s'est pas réalisée à ce jour.

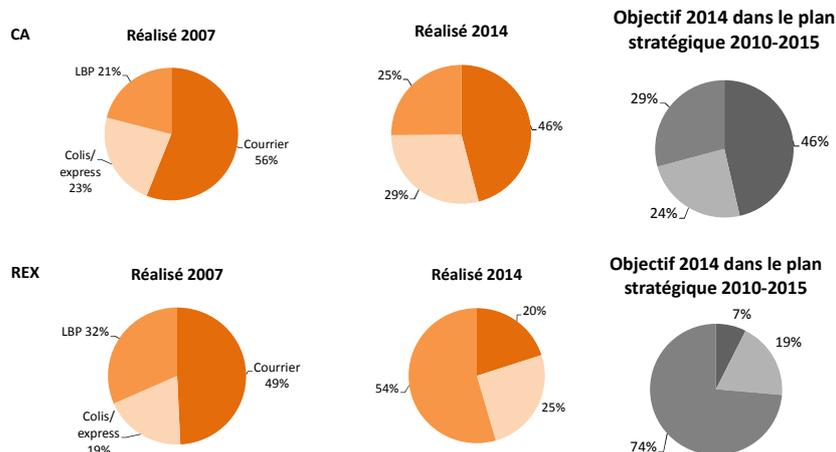
Si la réalisation du plan stratégique 2008-2012 « Performance et confiance », qui prévoyait de poursuivre sur la lancée du précédent, s'est logiquement heurtée à la crise¹²³, l'écart entre prévisions et résultats a ensuite continué de se creuser pendant la durée du plan 2010-2015 « Ambition 2015 ».

La crise passée, La Poste a en effet considéré qu'elle était en mesure de relancer son activité et de poursuivre des objectifs ambitieux, affichant sa volonté de retrouver progressivement ses niveaux de rentabilité antérieurs (croissance de l'activité de 1,1 % par an en moyenne, objectif de REX de 1,7 Md€ en 2015 et doublement de la marge entre 2010 et 2015 pour atteindre 7,8 %).

À l'appui de cette trajectoire, La Poste escomptait une modification profonde de la contribution des différents métiers à la constitution du chiffre d'affaires et du résultat. Elle anticipait en effet un recul significatif de la contribution du courrier, compensé par la montée en puissance du colis - express et de LBP, dont la contribution au chiffre d'affaires et au résultat devait devenir prédominante (cf. graphique n° 13).

¹²³ Alors que le précédent plan avait abouti à un redressement de la situation financière du groupe avec une multiplication du REX par quatre (de 0,3 Md€ en 2003 à 1,3 Md€ en 2007), la crise économique et financière a entraîné une stagnation puis un recul de l'activité en 2008 et 2009 qui s'est traduit par un recul puis une stagnation du REX de La Poste autour de 800 M€ par an, et ce en dépit d'un redressement de l'activité à un rythme proche des prévisions à partir de 2010, avec le rebond de l'économie.

Graphique n° 13 : structure du chiffre d'affaires et du REX



Source : Cour des comptes, données La Poste. Par souci de simplicité de lecture, ces calculs masquent le poids négatif des autres activités dans la formation du REX du Groupe.

Si la part du courrier dans la formation du chiffre d'affaires a effectivement reculé conformément aux attentes (-10 points entre 2007 et 2014), il représente encore 20 % du REX en 2014 contre 7 % dans les prévisions de La Poste, à la fois en raison des hausses tarifaires et de la moindre performance des relais de croissance. Le développement de LBP est en effet demeuré très en-deçà des objectifs, que ce soit en termes de chiffre d'affaires ou de REX. Cette moindre performance de LBP n'a en outre pas pu être compensée par le colis-express, certes monté en puissance (25 % du REX en 2014 contre 19 % en 2007¹²⁴) mais qui évolue dans un secteur structurellement moins rentable que le secteur bancaire.

La non atteinte par La Poste des objectifs du plan d'affaires 2010-2015 a d'ailleurs conduit la Caisse des dépôts à déprécier sa participation dans La Poste, pour un montant de 485 M€¹²⁵ en 2013 et de 115 M€ en 2014.

¹²⁴ Cette performance de GeoPost est à souligner, si l'on se souvient qu'au tournant des années 2000 son activité était fortement déficitaire.

¹²⁵ Dont 191 M€ de dépréciation d'écart d'acquisition.

B - Le plan stratégique 2014-2020 : une volonté de renouvellement, des résultats pour l'heure satisfaisants

La trajectoire financière adoptée en juin 2014 se situe pleinement dans la lignée des précédentes, avec un objectif de croissance du chiffre d'affaires du groupe fixé à 2 % par an en moyenne, un REX censé approcher les 2 Md€ en 2020 et une marge portée au-delà de 7 % (contre moins de 4 % aujourd'hui). Dans son plan stratégique, La Poste reconnaît toutefois qu'elle ne peut plus s'appuyer uniquement sur les activités existantes, soit parce qu'elles sont en recul (Courrier, Réseau) soit parce qu'elles subissent les freins de la concurrence (colis-express) ou d'un contexte réglementaire et économique défavorable (LBP) : elle prend donc acte dans son plan stratégique 2014-2020 de la nécessité de renouveler son projet stratégique.

1 - Une nouvelle orientation stratégique, mais des moteurs de croissance qui restent les mêmes

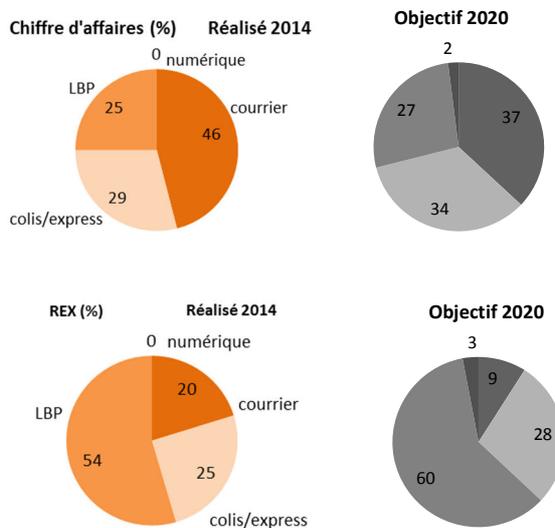
La Poste n'entend pas renoncer à son modèle multi-métiers, mais au contraire l'étendre à de nouveaux marchés en suscitant la création de relais de croissance inédits. Pour faire émerger ces relais de croissance, le plan stratégique prévoit d'investir dans des activités nouvelles telles que l'économie sociale et solidaire, la « *silver economy* » ou les services numériques, mais surtout d'élargir sa palette d'interventions dans ses domaines de compétences traditionnels (par exemple dans le secteur de la logistique urbaine en complément des offres classiques de livraison). L'objectif premier est, en effet, de proposer des prestations complémentaires permettant de soutenir les activités en déclin, au premier rang desquelles le Courrier.

Ainsi, les nouveaux services du facteur s'appuient sur la proximité de ces personnels afin d'offrir une gamme de prestations à domicile susceptibles de rentabiliser ce réseau : services au domicile connecté des particuliers (installation et mise en main d'équipements tels que détecteurs de chute, boîtier de téléassistance, décodeurs, etc.), services d'économie circulaire (collecte et recyclage), services à domicile (livraison de proximité, vigie de personnes et de biens), interventions et collecte d'information au domicile et à proximité (diagnostic et constat en matière assurantielle, collecte d'informations commerciales).

La contribution attendue de ces nouvelles activités devrait néanmoins demeurer relativement minime à l'horizon 2020 (200 M€ de chiffre d'affaires pour les nouveaux services du facteur, hors croissance externe, 618 M€ pour les activités numériques).

C'est donc encore essentiellement sur GeoPost et LBP que La Poste entend s'appuyer pour recouvrer une bonne santé économique. La Poste anticipant un nouveau recul de la contribution du courrier tant dans la formation du chiffre d'affaires que dans celle du REX, l'importance de l'apport du colis-express pour le chiffre d'affaires et de LBP pour le REX est une nouvelle fois réaffirmée (cf. graphique n° 14). La hausse des tarifs postaux, censée compenser à elle seule la moitié de la perte de chiffres d'affaires du courrier, ainsi que la poursuite des baisses d'effectifs et des plans d'optimisation des charges¹²⁶, constituent les deux autres vecteurs de croissance mis en avant par La Poste.

Graphique n° 14 : structure du chiffre d'affaires et du résultat (réalisé 2014 et objectifs 2020)



Source : Cour des comptes, données La Poste. Par souci de simplicité de lecture, ces calculs masquent le poids négatif des autres activités dans la formation du REX du groupe.

¹²⁶ Ainsi, le réseau doit garantir une baisse de ses coûts, malgré la hausse tendancielle de ses coûts unitaires et de ses coûts fixes.

2 - Des résultats meilleurs que prévus depuis 2014

À l'issue de la deuxième année de mise en œuvre du plan stratégique 2014-2020, La Poste est globalement en avance sur ses objectifs financiers : en 2014 et 2015, les produits opérationnels, le REX et la marge opérationnelle ont dépassé les prévisions de la trajectoire financière.

Cet écart s'explique par les bonnes performances de la branche Courrier, qui ont plus que contrebalancé des résultats de la banque, inférieurs aux prévisions, et l'impact négatif sur le résultat de GeoPost des provisions passées au titre du contentieux devant l'Autorité de la concurrence. La branche Courrier a en effet bénéficié d'importantes hausses tarifaires en 2015 (+ 7 %), qui ont permis de compenser pleinement la baisse du volume de courrier, laquelle s'est par ailleurs avérée moindre que prévu (- 6,5 % contre - 7,5 % anticipé).

Toutefois, les hausses tarifaires devant être moins fortes à l'avenir¹²⁷, ce levier ne devrait plus avoir d'effets aussi massifs sur le reste de la période. Or, l'ambition du plan stratégique se concentre essentiellement sur les années 2017-2020. La trajectoire financière prévoit en effet une évolution en trois phases : inflexion du modèle en 2013 ; transition pour faire converger les résultats financiers avec les objectifs sur la période 2014-2016 ; refondation pour développer un nouveau modèle économique durable sur la période 2017-2020. Il serait donc prématuré de déduire des bons résultats obtenus depuis 2014 que le respect de la trajectoire est assuré à moyen terme.

II - Des chocs devenus structurels

Depuis 2008, La Poste a dû faire face à des chocs exogènes importants : tout d'abord la crise économique et financière, ensuite, les conséquences de celle-ci sur le secteur financier (baisse des taux d'intérêt, renforcement des contraintes prudentielles), mais surtout la dématérialisation des échanges qui entraîne une baisse rapide et irréversible des volumes de courrier, condamnant au déclin l'activité historiquement majoritaire et rentable de La Poste. Si, dans ses plans stratégiques, La Poste a pris en compte les effets temporaires de la crise,

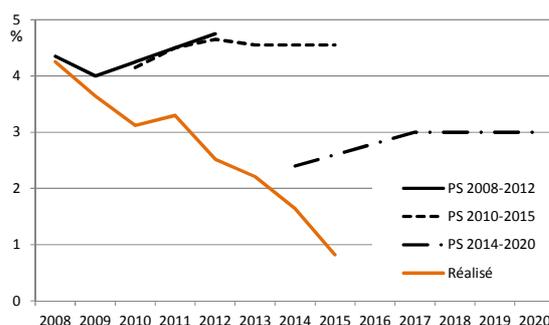
¹²⁷ 50 % du *price cap* (cf. glossaire) ont été consommés en 2015, 20 % en 2016 : il ne reste donc en principe que 10 % en 2017 et 2018.

elle doit désormais prendre la mesure de ses effets structurels ou de long terme.

A - Des taux d'intérêt qui obscurcissent l'avenir de La Banque Postale

À moyen terme, La Poste fait systématiquement l'hypothèse d'une remontée puis d'une stabilisation des taux d'intérêt, dont la baisse a été en réalité continue et forte depuis 2008 (cf. graphique n° 15).

Graphique n° 15 : taux d'intérêt à dix ans pour la France (OAT)



Source : Cour des comptes, données La Poste, Insee et Banque de France.

Dans l'hypothèse de maintien des taux à un niveau très bas, voire négatif, le risque est réel pour LBP de ne pas atteindre les objectifs ambitieux qui lui sont assignés au titre des années 2014 à 2020 : un taux d'intérêt plus bas de 1 point aurait en effet un impact de l'ordre de - 350 M€ sur le PNB et un scénario plus dégradé de 10 points de base par an aurait un impact cumulé de - 800 M€ sur un REX attendu de 1,5 Md€ en 2020. Ce nouvel environnement des taux doit donc impérativement entraîner une révision des prévisions de LBP.

En outre, l'éventualité d'un nouveau renforcement des règles prudentielles n'est pas à exclure. Si la remise en cause du « compromis danois »¹²⁸ n'est plus à l'ordre du jour, d'autres facteurs d'inquiétude subsistent concernant, notamment, le traitement prudentiel de l'épargne réglementée¹²⁹.

Le plan stratégique 2014-2020 débouche, sous certaines hypothèses, sur un besoin supplémentaire de fonds propres prudentiels pour LBP de 5,1 Md€ sur la période (dont 1,6 Md€ de fonds propres à la charge de La Poste, le reste étant couvert par l'émission de titres subordonnés auprès d'investisseurs externes). La Poste a toutefois revu ce chiffrage à la baisse. Elle estime en outre être capable de faire face aux augmentations de capital éventuelles de LBP liées à une évolution ultérieure de ces règles.

B - Une intensification de la concurrence dans le secteur du colis

La Poste s'est construite comme un monopole d'État, elle est aujourd'hui un groupe capitalistique public dont toutes les activités sont ouvertes à la concurrence et qui intervient sur des marchés diversifiés et internationalisés *via* une multitude de filiales. Cette modification profonde de son statut et de sa situation crée à la fois des opportunités et des difficultés à surmonter.

Ainsi, le marché du colis, qui a toujours été en partie concurrentiel¹³⁰, est actuellement en forte croissance grâce au développement de l'e-commerce. La Poste bénéficie donc, d'un côté, d'opportunités de développement à l'étranger mais doit, d'un autre côté, défendre ses parts de marché en France. Cette concurrence pèse sur les prix, tout comme le fait que le secteur soit dépendant de donneurs d'ordre

¹²⁸ Dénommé ainsi car adopté en 2012 sous la présidence danoise de l'Union européenne, ce dispositif permet à certains groupes bancaires européens ayant des filiales d'assurance d'utiliser un traitement prudentiel avantageux.

¹²⁹ En effet, la Banque centrale européenne (BCE) a refusé la dérogation demandée par les banques françaises, et acceptée antérieurement par acte délégué de la Commission européenne d'octobre 2014, de déduire de l'assiette du levier l'encours du livret A centralisé à la Caisse des dépôts, qui est pour LBP de 100 %. L'affaire a été portée devant la Cour de justice de l'Union européenne.

¹³⁰ L'ouverture à la concurrence des « colis postaux » s'est faite en 2005, alors que le marché de l'express a toujours été concurrentiel.

puissants (par exemple Amazon). Pour l'avenir, plusieurs menaces sont ainsi susceptibles de modifier négativement le marché, jusqu'ici très porteur, du colis-express.

Les demandes des e-commerçants poussent les acteurs du colis-express à réduire toujours davantage les délais de livraison jusqu'à la livraison le jour-même, tout en exerçant une forte pression sur les prix (la livraison étant le plus souvent annoncée à l'acheteur comme « offerte ») ; à cet égard, l'évolution des marchés européens du e-commerce, et l'émergence d'Amazon comme acteur dominant du marché, contribuent à affaiblir le pouvoir de négociation des acteurs du colis-express dans la fixation du prix¹³¹. Ces évolutions sont bien anticipées par le groupe (qui prévoit une baisse des prix de 1 % par an en moyenne sur 2014-2020) et GeoPost est en mouvement perpétuel pour accroître les volumes et créer de la valeur par des nouveaux services « premium ». Les prises de participation récentes dans Stuart en France et Tiramizoo en Allemagne - qui assurent des livraisons le jour même en zone urbaine - illustrent cette stratégie, de même que l'expérimentation de tournées de livraison le soir par Colissimo. Le développement d'une offre de livraison express de produits frais est elle aussi intéressante et permettra de répondre au développement rapide du e-commerce dans ce domaine¹³². Toutefois, une décroissance de tarifs de 1,5 % par an au lieu des 1 % anticipés fait peser un risque de l'ordre de 33 M€ par an sur le REX de GeoPost, soit 231 M€ en cumulé sur la durée du plan d'affaires.

En outre, la concurrence s'intensifie. Jusqu'à présent, les grands intégrateurs américains (UPS et Fedex) n'étaient présents en Europe que sur les trafics transfrontaliers et surtout intercontinentaux mais ils commencent à se doter de réseaux nationaux de distribution¹³³ ; en outre, il n'est pas exclu que les e-commerçants eux-mêmes deviennent des concurrents des opérateurs de colis, à l'image d'Amazon qui s'est doté de son propre réseau logistique au Royaume-Uni, a pris une participation minoritaire en France dans Colis privé et développe depuis peu un service autonome de livraison en 1h à Paris. Un scénario plausible serait qu'Amazon internalise la livraison de ses produits dans les zones les plus

¹³¹ GeoPost compte environ 550 000 clients BtoB mais une poignée de clients BtoC, concentrés autour des grands acteurs du e-commerce (Amazon, CDiscount, Zalando, Fnac.com, etc.).

¹³² Le lancement d'Amazon Fresh aux États-Unis et, depuis juin 2016, au Royaume-Uni devrait inciter les acteurs de la grande distribution européenne à accélérer et moderniser leurs offres de e-commerce.

¹³³ UPS a racheté le néerlandais TNT et le français Kiala. Fedex a racheté Opex en Pologne et TAT Express en France.

densément peuplées, ne laissant à La Poste que les flux les moins rentables et les volumes qu'il ne serait pas capable de traiter seul pendant les périodes de pointe.

C - La poursuite de la chute des volumes de courrier

La Poste est aujourd'hui confrontée à la baisse rapide et structurelle des volumes de courrier du fait de la concurrence des échanges électroniques. À cet égard, la mauvaise conjoncture économique non seulement pèse sur les volumes de courrier et de colis échangés, mais incite les entreprises à choisir de dématérialiser certaines procédures (facturation, publicité adressée) afin de réaliser des économies, ce qui accélère la baisse des volumes de correspondance¹³⁴.

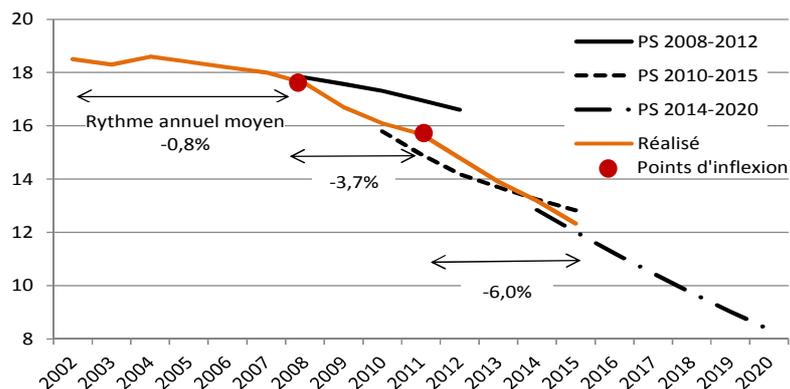
Pour une industrie de réseau aux coûts majoritairement fixes, le maintien de la productivité de l'activité du courrier avec des volumes décroissants exige une maîtrise particulièrement stricte des charges. C'est pourquoi l'hypothèse retenue dans les plans stratégiques pour l'évolution des volumes de courrier est très importante : elle constitue à la fois le déterminant de la plus grosse part du chiffre d'affaires (- 1 % de volume de courrier correspond environ à - 100 M€ de chiffres d'affaires) et l'élément par rapport auquel se calcule l'évolution des charges afin de garantir un résultat positif.

Or, dans ses plans stratégiques successifs, La Poste a éprouvé des difficultés à prévoir le rythme de baisse du courrier, en particulier avant 2010¹³⁵, ainsi que le montre le graphique n° 16.

¹³⁴ La baisse des volumes de courrier s'est accélérée à partir de 2009 (cf. *infra*).

¹³⁵ Le plan stratégique 2008-2012 ne prévoyait qu'une diminution des volumes de 1,5 % par an, en légère accélération par rapport à la période précédente (- 0,8 % par an en moyenne entre 2000 et 2007) : dans les faits, la baisse a été de - 3,75 % par an en moyenne sur la période 2008-2012, soit 2,25 points de plus.

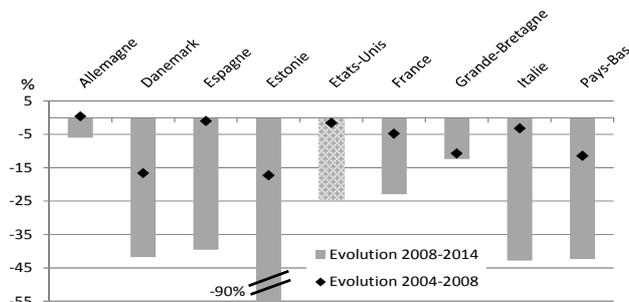
Graphique n° 16 : prévisions dans les plans stratégiques et réalisation, évolution des volumes de courrier (Md d'objets)



Source : Cour des comptes, données La Poste et Arcep.

La situation d'autres opérateurs postaux, confrontés à une baisse plus précoce et plus prononcée du courrier, témoigne en outre du risque de poursuite et d'accélération du phénomène et laisse entrevoir le potentiel de pénétration des usages numériques en France.

Graphique n° 17 : évolution comparée des volumes de courrier en Europe¹³⁶



Source : Cour des comptes, données Union postale universelle.

¹³⁶ La baisse est très marquée dans les pays où la dématérialisation est avancée (Danemark) et où l'opérateur historique a perdu des parts de marché suite à l'ouverture à la concurrence (Pays-Bas) ; elle est plus faible dans les pays où le courrier n'était traditionnellement pas très développé (Allemagne). L'Estonie constitue un exemple extrême, où la politique de dématérialisation très volontariste a mené à une quasi-disparition du courrier papier.

La menace d'un nouveau choc sur les volumes de courrier ou d'une plus grande sensibilité de la demande aux tarifs ne saurait donc être écartée.

Alors que le rythme annuel de baisse du courrier est passé en trois ans de - 3,7 % en moyenne (2010-2012) à - 6 % (2013-2015), La Poste a retenu pour la période 2015-2020 une trajectoire de baisse des volumes qui diverge peu de la période précédente (- 7 %). Or, plusieurs facteurs pourraient accentuer le phénomène d'e-substitution, par exemple les annonces récentes concernant le « choc de simplification », la levée de certaines obligations de recours à la lettre recommandée, la dématérialisation de la propagande électorale ou la montée en charge de la déclaration et du paiement des impôts en ligne¹³⁷. Or, bien qu'elle ait examiné des scénarios alternatifs, dont un plus dégradé, La Poste n'affiche pas de provisions de mesures supplémentaires à mettre en œuvre au cas où elle devrait faire face à une nouvelle accélération du rythme de baisse des volumes de courrier.

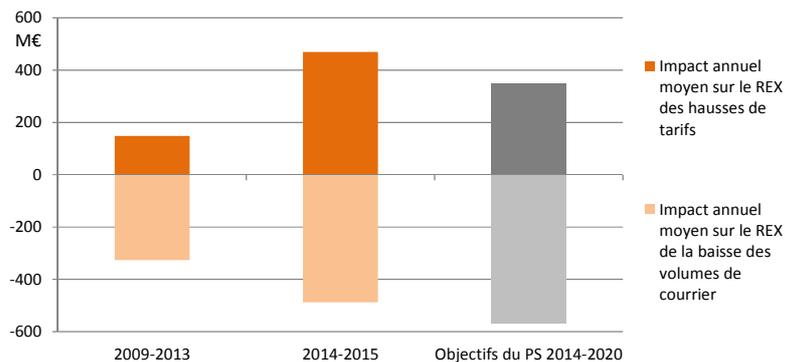
Il est vrai que, parallèlement à l'accélération de la baisse des volumes, La Poste a eu recours, avec l'accord de l'ARCEP, à une augmentation des tarifs du courrier pour compenser en partie le recul des volumes. Le *price cap*¹³⁸ a ainsi fortement évolué et la hausse du prix du timbre, peu ou prou conforme à l'inflation jusqu'en 2012, la dépasse désormais sensiblement¹³⁹. Depuis 2013, le levier tarifaire est ainsi devenu central. Alors que la hausse des tarifs avait compensé moins de la moitié de la baisse des volumes sur la période 2009-2013, elle la couvre quasiment en totalité en cumulé pour les années 2014-2015 (cf. graphique n° 18). Cela illustre la forte dépendance de l'équilibre financier du courrier à la poursuite des hausses de tarifs dans les années à venir, compte-tenu de l'importance des pertes liées à la baisse des volumes (estimées à 3,4 Md€ à l'horizon 2020).

¹³⁷ Ces phénomènes ont notamment été analysés par la Cour dans le rapport qu'elle a remis au *Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques de l'Assemblée nationale sur les Relations aux usagers et modernisation de l'État, vers une généralisation des services publics numériques*, janvier 2016, 129 p., disponible sur www.ccomptes.fr

¹³⁸ Cf. Glossaire.

¹³⁹ Inflation + 0,3 % pour la période 2009-2012 ; inflation + 1 % pour la période 2013-2015 ; inflation + 3,5 % pour la période 2015-2018.

**Graphique n° 18 : impact annuel moyen des hausses de tarifs¹⁴⁰
et de la baisse des volumes de courrier sur le REX du courrier**



Source : Estimations Cour des comptes, données La Poste et Arcep.

Si cette politique de hausse soutenue des tarifs est largement partagée par l'ensemble des opérateurs européens, elle n'en contient pas moins le risque d'accroître la dématérialisation des échanges.

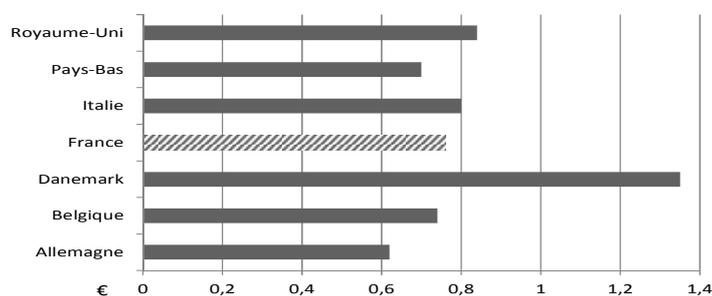
¹⁴⁰ Il ne s'agit pas seulement du prix du timbre mais de l'ensemble de la grille tarifaire du courrier.

La hausse des tarifs postaux en Europe

Face au problème partagé de la baisse des volumes de courrier, les opérateurs postaux européens ont mené, pour la plupart, une politique tarifaire dynamique. La hausse la plus spectaculaire a été mise en œuvre au Royaume-Uni, où *Royal Mail* a augmenté ses tarifs à un rythme nettement supérieur à celui de la baisse des volumes, proche de 13 % par an entre 2008 et 2015, contre 5,5 % pour La Poste et 2 % seulement pour *Deutsch Post*¹⁴¹.

Les Pays-Bas ont, eux aussi, récemment augmenté fortement le prix du timbre (+ 18,5 % en 2014), qui était auparavant très inférieur à la moyenne. À l'autre bout du spectre, le Danemark pratique le prix du timbre le plus élevé (1,21 € en 2014) et en poursuit l'augmentation dans le cadre d'une politique volontaire en faveur de l'e-substitution. Avec un timbre prioritaire à 0,76 € en 2015 (0,80 € au 1^{er} janvier 2016), La Poste est dans la moyenne des tarifs du courrier en Europe, alors que le territoire français est plus vaste et moins densément peuplé que celui de la plupart des autres pays.

Graphique n° 19 : tarif 2015 de la lettre prioritaire



Source : Cour des comptes, données La Poste et ARCEP.

¹⁴¹ Cette hausse très marquée des tarifs au Royaume-Uni, destinée à restaurer l'équilibre économique de *Royal Mail* dans le contexte de sa privatisation, a été critiquée par le régulateur Ofcom en juillet 2015, qui examine actuellement l'opportunité d'un contrôle tarifaire plus strict, pour des raisons de distorsion éventuelle de concurrence.

La sensibilité du volume de courrier aux tarifs (élasticité-prix) est considérée par La Poste comme très variable selon les segments de marché¹⁴². C'est la raison pour laquelle, en 2015, la hausse a été de 11,3 % pour le timbre unitaire, de 3 % pour le courrier relationnel (factures, relevés bancaires, etc.) et de 1,4 % seulement pour le courrier publicitaire.

La Poste joue également sur la modification de son offre, en orientant ses clients vers des produits moins urgents (type Lettre Verte), dont la généralisation permettrait de dégager des économies en réorientant l'outil industriel vers le « J+2 ».

Le levier tarifaire a néanmoins ses limites. Le prix du timbre est en effet un sujet sensible, et ce d'autant plus que La Poste bénéficie de sa position ultra-dominante d'un ancien monopole d'État sur ce segment. De fait, le financement direct par le consommateur a déjà fait réagir les associations de consommateurs, qui soulignent en outre que ces hausses répétées ne servent pas à améliorer la qualité de service (cf. chapitre II, II- A). Par ailleurs, concernant les entreprises et les administrations, les pertes de « grands comptes » provoquées par une hausse trop rapide des prix peuvent avoir un effet significatif et irréversible.

III - Des interrogations fortes sur la capacité des relais de croissance à fournir la contribution attendue en 2020

Outre les facteurs de risque exogènes auxquels elle est déjà largement exposée (cf. *supra* II), La Poste est confrontée au risque endogène d'une moins bonne performance de ses deux pourvoyeurs de croissance « historiques » (LBP et GeoPost) et à celui d'une montée en charge plus lente que prévu des nouveaux relais de croissance.

¹⁴² Elle serait quasi-nulle pour les ménages, dont c'est une très faible part du budget, relativement faible pour le courrier de gestion (les plans de dématérialisation des entreprises répondent à des déterminants plus structurels de leur activité) et forte sur le marketing direct pour lequel La Poste veille à ce que les hausses de tarif soient beaucoup plus modérées.

A - Des relais de croissance historiques à faire évoluer

1 - La Banque Postale : une stratégie de diversification aux résultats aléatoires

LBP vise un REX de 1,5 Md€ en 2020, ce qui représente un quasi doublement par rapport au réalisé 2015 (851 M€), alors que le retour de la liquidité sur le marché engendre une guerre des prix (par exemple sur le crédit immobilier ou sur le crédit aux collectivités locales) et pose un problème de rentabilité particulièrement aigu pour LBP qui dispose de plus de dépôts qu'elle n'accorde de crédits. Le passif de LBP est par ailleurs surpondéré en livrets réglementés qui sont pénalisés par la conjoncture.

Quant aux axes de développement de LBP, ils consistent à poursuivre la stratégie de diversification de la clientèle et des activités. Ils reposent ainsi, notamment, sur la montée en charge des activités récentes telles que le crédit à la consommation (avec un objectif de croissance de + 34 % par an).

S'agissant du développement du crédit aux personnes morales (entreprises, collectivités locales, professionnels), il suppose la maîtrise d'une activité plus risquée. L'objectif fixé pour le déploiement du crédit aux personnes morales apparaît à cet égard ambitieux (+ 60 % d'ici 2020) alors qu'il est pour l'instant très progressif et que le volume d'encours reste faible.

Priorité est également donnée à la clientèle patrimoniale et à son équipement, avec un objectif de + 10 % par an. Si le potentiel est réel, avec un écart de PNB par client de 500 € par rapport aux banques concurrentes, le positionnement marketing de la « banque citoyenne » n'est pas forcément compatible avec la conquête d'une clientèle plus aisée. L'atteinte de cet objectif pose également la question de la reconfiguration du réseau des bureaux de poste, pour mieux l'adapter à la stratégie de LBP.

Enfin, les activités de gestion d'actifs et d'assurance devraient avoir un poids croissant (elles représentent déjà 40,6 % du résultat net part du groupe en 2014). En leur sein, CNP contribue de manière substantielle aux résultats (à hauteur de 207 M€ en 2015, soit 31 % du résultat net part du groupe, auxquels s'ajoutent les commissions de distribution versées par l'assureur à LBP). Le plan stratégique fait l'hypothèse d'une croissance des résultats de CNP de 5 % par an, en ligne avec les objectifs que s'est fixés la compagnie d'assurance. Toutefois, la commercialisation des produits CNP et sans doute aussi sa structure capitalistique seront vraisemblablement appelés à évoluer dans les années à venir.

Les perspectives de CNP Assurances

Le capital de CNP Assurances se répartit, aujourd'hui, entre deux blocs d'actionnaires principaux : la Caisse des dépôts et consignations (qui détient 40,9 %) et Sopassure (à hauteur de 36,3 %), contrôlée par les deux réseaux distributeurs que sont La Banque Postale (à hauteur de 50,1 %) et le groupe BPCE (49,9 %). L'État détient également 1,1 % du capital. Le reste est coté en bourse.

Outre que les performances de la compagnie d'assurances seront pénalisées par la persistance de taux d'intérêt bas, CNP doit gérer les conséquences de la décision prise par BPCE de produire elle-même les contrats d'assurance-vie qui seront distribués par le réseau des caisses d'épargne, CNP Assurances conservant la gestion du stock de contrats ouverts avant le 1^{er} janvier 2016. En contrepartie, l'accord trouvé entre CNP et BPCE prévoit que le partenariat en protection/prévoyance sera renforcé et que l'assurance-emprunteur produite par CNP sera désormais distribuée par l'ensemble du réseau BPCE, et non plus par les seules caisses d'épargne.

À cette refonte des relations avec BPCE s'est ajoutée, en mars 2016, la décision du groupe Crédit agricole de mettre un terme à son partenariat avec CNP en matière d'assurance emprunteur et d'internaliser la production de ces contrats.

Enfin, s'agissant de la structure actionnariale, le pacte d'actionnaires en vigueur depuis 1998 a été tacitement reconduit jusqu'au 31 décembre 2017, pour permettre à chaque actionnaire de réfléchir à l'avenir de sa participation.

En 2015 et au premier semestre 2016, LBP a atteint des résultats inférieurs aux prévisions du plan stratégique : le nombre de clients actifs décroît légèrement, le produit net bancaire et le REX augmentent moins vite qu'attendu. Si cette sous-performance devait se prolonger, il serait nécessaire d'engager un plan d'économies permettant de préserver la rentabilité de l'activité bancaire.

2 - Un palier de développement à franchir pour GeoPost

La trajectoire prévisionnelle du groupe La Poste pour 2014-2020 fixe à GeoPost un objectif de chiffre d'affaires de 6 793 M€ en 2020 (soit

une croissance de 20 % par rapport au réalisé 2015) et un objectif de REX de 539 M€, soit un doublement par rapport au réalisé 2015 (268 M€¹⁴³). Cette trajectoire prévoit des hausses de chiffre d'affaires moins fortes que celles constatées ces cinq dernières années. En revanche, elle est très ambitieuse sur la rentabilité puisque le REX devra croître plus vite que le chiffre d'affaires alors que c'est l'inverse qui s'est produit depuis 2011.

À cet égard, le groupe GeoPost présente certaines fragilités.

Il s'apparente encore à une juxtaposition d'entreprises nationales, certes souvent fortes sur leur marché national, mais encore peu présentes sur les échanges transfrontaliers européens et, a fortiori, intercontinentaux : les volumes internationaux représentent autour de 10 % des volumes totaux et 20 % du chiffre d'affaires. Or, ce sont les activités transfrontalières et intercontinentales qui dégagent les marges les plus élevées (environ 30 % de la marge pour 10 % des volumes)¹⁴⁴. Il faut cependant relever que, depuis deux ans, les flux internationaux augmentent de manière notable¹⁴⁵ ; le chantier en cours de constitution d'une identité de marque commune (accompagnée d'une harmonisation des systèmes d'information et de la création d'une équipe de grands comptes paneuropéens) devrait amplifier ce mouvement.

De plus, GeoPost demeure une entreprise essentiellement européenne¹⁴⁶ alors que la croissance des prochaines années se fera principalement hors Europe, et notamment en Asie où la plupart de ses concurrents sont déjà implantés de longue date (cf. encadré ci-après). Les opérations de croissance externe en cours devraient permettre de renforcer la présence européenne de GeoPost ; l'entreprise s'est également développée à l'est de l'Europe (Russie, républiques d'Asie centrale, Turquie) et elle étudie plusieurs projets hors d'Europe. Mais la stratégie de GeoPost consiste à prendre dans un premier temps des participations minoritaires pour se familiariser avec la direction de l'entreprise-cible et avec le marché. L'entreprise estime que cette

¹⁴³ L'augmentation du REX s'établit à 48 % entre 2015 et 2020 si on retrace le REX 2015 de la provision de 99 M€ constituée dans le cadre du contentieux devant l'Autorité de la concurrence (cf. *supra*).

¹⁴⁴ Les projets de la Commission européenne visant à accroître la transparence sur les coûts des flux transfrontaliers (proposition de règlement du 25 mai 2016) pourraient néanmoins remettre en cause la forte rentabilité des flux intra-européens.

¹⁴⁵ + 14,0 % en moyenne annuelle entre 2013 et 2015, contre + 9,8 % pour les flux domestiques et + 6,7 % pour les seuls flux domestiques B2B.

¹⁴⁶ Seuls 2 % de son chiffre d'affaires sont réalisés avec des clients non européens - situés pour l'essentiel en Turquie, en Inde et en Afrique du sud.

approche prudente maximise les chances de réussite d'une prise de contrôle ultérieur ; la contrepartie en est une progression très lente de la part des produits internationaux dans le chiffre d'affaires.

Deutsche Post DHL : un opérateur postal hors de ses frontières nationales

Ces dernières années, le groupe allemand DP-DHL a consenti des investissements importants à l'international pour son activité de colis-express (extension en 2012 du hub de Shanghai, et en 2013 de celui de Cincinnati). Le résultat d'exploitation de la branche a bondi de 154 % entre 2010 et 2014, en passe de devenir le premier centre de profit du groupe. DP-DHL s'est fixé pour objectif de poursuivre la croissance du REX de son activité colis/express de 10 % par an jusqu'en 2020.

La stratégie d'internationalisation de l'activité de DP-DHL a été précoce, notamment sur les marchés émergents, avec une implantation en Chine dès 1986. Elle a bénéficié d'importants moyens financiers et ne s'est pas déroulée sans accroc (pertes et coûts de restructuration de 250 M€ en 2009, liés aux activités nord-américaines du groupe) mais lui permet de réaliser aujourd'hui près de 70 % de son chiffre d'affaires hors de ses frontières nationales.

Le groupe souhaite accélérer son développement sur les marchés émergents et compte limiter à 70 % en 2020 son chiffre d'affaires sur les marchés matures (États-Unis, Europe, Japon) contre 78 % aujourd'hui.

Enfin, la poursuite de la croissance sur des marchés connexes ne va pas de soi. Les résultats de Tigers, la filiale de *freight forwarding*¹⁴⁷ détenue à 66 % par GeoPost, restent modestes¹⁴⁸ et très inférieurs à ceux des « grands » de ce marché¹⁴⁹; en outre, les synergies avec le colis-express ne sont pas évidentes. GeoPost le reconnaît et souhaite positionner cette acquisition sur des niches de marché sur lesquelles Tigers dispose d'avantages concurrentiels¹⁵⁰.

¹⁴⁷ Cf. glossaire

¹⁴⁸ 150 M€ de chiffre d'affaires et 2,7 M€ de REX en 2015.

¹⁴⁹ DHL, Kuehne+Nagel et DB Schenker sont les trois plus gros acteurs du secteur. Leurs chiffres d'affaires dans le *freight forwarding* dépassent les 15 Md€.

¹⁵⁰ Telles que le transport de produits frais en direction de l'Asie et l'importation en Chine de produits en provenance d'Europe.

Sur le marché français, les perspectives de croissance des volumes de colis restent fortes avec une croissance du e-commerce attendu à 7,5 % par an entre 2015 et 2020¹⁵¹. Pour bénéficier de cette embellie, il est impératif que les différents opérateurs de La Poste, GeoPost et Colissimo, veillent à ne pas se concurrencer entre eux et à adapter leur offre en fonction de l'évolution, très rapide, du marché du e-commerce.

B - Des nouveaux relais de croissance qui apportent une contribution encore marginale au résultat

Les nouveaux relais de croissance (nouveaux services, numérique) ouvrent des perspectives positives pour La Poste : ils contribuent à valoriser l'image de l'entreprise et donner un horizon aux postiers. Néanmoins, en termes de résultat, leur apport, même cumulé, devrait demeurer très inférieur à l'effet négatif des baisses de volume du courrier (cf. tableau).

Tableau n° 8 : potentiel attendu des « nouveaux services » et du numérique par rapport au recul du courrier dans le plan stratégique 2014-2020

Évolution 2014-2020 (M€)	Chiffre d'affaires	Contribution au total	REX	Contribution au total
Total Groupe	+ 3 145	-	+ 1 257	-
Baisse des volumes de courrier*	- 1 300	- 41 %	- 230	- 18 %
« Nouveaux services du facteur »	+ 200	6,4 %	+ 20	1,6 %
Numérique	+ 607	19,3	+ 103	8,2 %

Source : Cour des comptes, données La Poste. * Nette des augmentations de tarifs

¹⁵¹ Étude de Xerfi-Precepta de 2014.

1 - Les « nouveaux services du facteur » : un développement embryonnaire

Dans le plan stratégique 2014-2020, la branche Services-Courrier-Colis doit atteindre 1 Md€ d'activités nouvelles dans son chiffre d'affaires en 2020, ce qui traduit l'ambition de parvenir en fin de période à compenser, au sein de la branche, la baisse des volumes de courrier par les relais de croissance. Les 200 M€ attendus des nouveaux services du facteur peuvent, à cet égard, paraître « modestes », mais l'horizon fixé n'en est pas moins ambitieux au regard de la réalité actuelle du développement de ces services (20 M€ de chiffre d'affaires en 2015, 40 M€ attendus en 2016). Une enveloppe indicative de 1,5 Md€ de croissance externe a ainsi été retenue pour permettre à la branche d'atteindre cet objectif.

Au-delà des innovations les plus médiatiques (telles que la participation de La Poste à l'organisation des épreuves du code de la route), la direction du groupe fonde en particulier des espoirs dans le développement de la « *silver economy* », qui est un gisement exploré par d'autres opérateurs postaux¹⁵². La Poste a déjà une expérience dans le service aux personnes âgées avec *Cohesio*, une visite de lien social assurée par les facteurs au domicile de personnes âgées isolées, et, depuis octobre 2016, l'offre « Veiller sur mes parents »¹⁵³. Si certaines activités de la « *silver economy* » pourraient s'inscrire dans la continuité de ces premières expériences (installation de matériel médical à domicile par exemple), d'autres modèles d'affaires paraissent difficilement abordables par La Poste (maisons de retraite) : la question du choix des secteurs à investir est donc cruciale.

La capacité de la branche à assurer la montée en charge rapide des nouveaux services du facteur est également un sujet d'interrogation. En effet, alors que les expérimentations ont été nombreuses en 2013-2014, ce

¹⁵² PostNord s'est engagé dans la logistique du médicament et l'installation de matériel médical à domicile. Deutsche Post et Japan Post proposent des visites régulières chez les personnes âgées. Poste Italiana propose une solution de gestion du dossier électronique du patient et d'échange des données de santé, de même que la vente sur internet de médicaments et produits de santé.

¹⁵³ Cette offre s'adresse aux familles et consiste en : une visite de proximité (fréquence à choisir entre 2 et 6 fois par semaine) ; un système d'aide et de support pour les menus travaux ; une téléassistance.

n'est qu'en 2015 qu'une demi-douzaine de domaines prioritaires¹⁵⁴ ont été ciblés et que des équipes de projet ont été constituées pour les développer. Si une acquisition significative a eu lieu en octobre 2016¹⁵⁵, La Poste doit encore faire la preuve de son aptitude à « industrialiser » les projets les plus prometteurs.

S'il est encore trop tôt pour estimer le potentiel réel de réussite de cette stratégie de diversification, La Poste devra rester vigilante : les « nouveaux services » peuvent utilement constituer un pourvoyeur d'activité pour le réseau des facteurs, mais ils ne doivent en revanche ni bloquer son redimensionnement ni rigidifier la baisse des effectifs.

Enfin, il faut souligner que cette diversification apparaît beaucoup plus tardivement que chez d'autres opérateurs, tel *Swiss Post* où elle s'est révélée depuis longtemps payante.

La diversification des activités de *Swiss Post*

Swiss Post est un opérateur postal très rentable, avec une marge qui avoisine les 10 % ces cinq dernières années. Son modèle économique s'appuie, entre autres, sur les services financiers (PostFinance), qui représentent environ la moitié du REX, mais également sur l'activité postale « traditionnelle » dont la marge a atteint 13,3 % en 2014, notamment grâce à des hausses de tarif (+8,6 % par an en moyenne entre 2010 et 2014). Enfin, 23 % du chiffre d'affaires en 2014 sont réalisés par les activités autres que postales, logistiques et financières.

La plus importante d'entre elles, l'activité de transport de voyageurs par la route, CarPostal, a été créée en 1906. Avec 140,6 millions de voyageurs transportés en 2014, CarPostal est la plus importante société de transport par car de Suisse. En 2014, son chiffre d'affaires a atteint 832 M€, soit 9 % du chiffre d'affaires du groupe, et son REX 29 M€, soit 4 % du total (soit un taux de marge de 3,6 %).

¹⁵⁴ La collecte d'informations (Proxi Data), le portage de proximité (Proxi Courses), l'installation et la mise en main d'équipements (Proxi Equip), la vigie des personnes et des biens (Proxi Vigie), la remise ou collecte commentées (Proxi Contact), la collecte et le recyclage (Recy'go), auxquels s'ajoutent des propositions en direction des collectivités locales (services d'accompagnement à la rénovation énergétique, aide à la dénomination et à la numérotation des voies).

¹⁵⁵ Axeo Services (une franchise de 180 agences de services à la personne).

Swiss Post est également numéro 1 pour la téléphonie mobile prépayée : les ventes de produits tiers au guichet ont ainsi représenté un chiffre d'affaires de 487 M€ en 2014.

La diversification de *Swiss Post* devrait se poursuivre à l'avenir, le groupe affichant les six priorités de développement suivantes : le e-commerce (avec son site Postshop.ch, dont le chiffre d'affaires avoisine 450 M€ par an, ce qui permet d'amortir en partie le 2^{ème} réseau de bureaux de postes le plus dense d'Europe), les solutions de mobilité (comme la gestion de systèmes de covoiturage), la banque en ligne, la cyber-santé (dossier électronique du patient avec la plateforme Vivates depuis 2011), le marketing direct et la gestion de documents numérisés.

2 - Des produits numériques qui ne présentent pas encore de rentabilité

a) Les ambitions financières encore mal établies de la branche numérique

La Poste a affiché ses ambitions en matière de services numériques en créant en 2014 une nouvelle branche numérique, à laquelle a été assigné un objectif de 718 M€ de chiffre d'affaires et de 42 M€ de résultat d'exploitation en 2020. Alors que la branche est actuellement déficitaire (- 14 M€ en 2015), la prévision de son résultat d'exploitation en 2020 a déjà été revue à la baisse par deux fois depuis 2014 (144 M€, puis 65 M€, puis 42 M€). En outre, ces ambitions sont susceptibles de se heurter à deux faiblesses.

D'abord, les holdings constitutives de la branche, Docapost SAS et Mediapost Communication, présentent un modèle économique vulnérable. Le portefeuille d'activités de Docapost reste constitué pour moitié d'activités physiques en extinction (traitement des chèques, éditique industrielle et préparation de courriers en Bretagne), même si cette entité génère un résultat d'exploitation positif (13,8 M€ en 2015) et porte des projets prometteurs (une plateforme de services pour les professionnels, des offres de dématérialisation des services de gestion). Mediapost Communication est, elle, constituée de filiales acquises en 2011 et 2012, à faible rentabilité et cumule de manière récurrente des pertes d'exploitation dont la résorption n'est pas acquise.

Ensuite, la croissance de la branche numérique doit provenir pour moitié de la croissance externe. La trajectoire 2014-2020 du groupe

prévoit dans cet objectif une enveloppe indicative de 400 M€, dont 30 % pour des acquisitions de start-ups. Or, ces montants doivent être investis dans un secteur d'activité caractérisé par des valorisations élevées, une forte incertitude et des taux de rentabilité difficiles à anticiper. Les expériences contrastées de GeoPost avec les start-ups de la livraison ultra-rapide sont éclairantes à cet égard, de même que l'activité du fonds de capital-risque X-Ange, dont LBP a cédé le contrôle en 2015.

Les modalités de croissance externe de la branche numérique ont besoin d'être revues : en envisageant des prises de participation (et non des acquisitions), moins coûteuses, ce qui réduit l'impact des échecs possibles ; en renforçant les diligences préalables aux décisions ; et surtout, en recherchant plus de synergies commerciales entre les nouvelles filiales et les services du groupe.

En tout état de cause, la contribution du numérique sera insuffisante pour couvrir les manques à gagner liés à la chute du courrier. Toutefois, l'apport de la branche numérique n'est pas que financier : elle peut aussi contribuer à accélérer la numérisation des activités existantes, à coordonner des projets au sein du groupe et à insuffler une nouvelle culture.

b) Les produits numériques de La Poste : des actifs en attente de rentabilité

Si les projets relatifs à la numérisation des différentes étapes logistiques du transport de colis sont bien avancés, principalement en raison de la pression concurrentielle, ceux liés au courrier, activité où La Poste est le seul acteur, sont encore en phase de démarrage (incitation à recourir à la lettre recommandée électronique, ventes en ligne, utilisation de Facteo dans les tournées).

Plusieurs projets innovants ont été mis en œuvre au sein de la branche Courrier, parfois de manière particulièrement précoce (service de messagerie en 2000, coffre-fort électronique en 2009). Leur commercialisation reste toutefois très limitée. Ces activités sont structurellement déficitaires, avec par exemple des pertes d'exploitation récurrentes pour le coffre-électronique¹⁵⁶. Cette situation est également

¹⁵⁶ Entre 2009 et 2012, le plein développement commercial coffre-fort électronique a été implicitement freiné, car sa cible, le courrier de gestion, représente la moitié du CA du Courrier.

décevante pour ce qui concerne la messagerie électronique, qui présente des recettes publicitaires négligeables (2 M€ en 2014). Le « hub » numérique pour objets connectés, créé en 2014-2015, est, lui, encore en phase d'investissement. Il n'existe pas d'indicateur financier transversal sur les investissements qui ont été alloués aux produits numériques depuis leur création, outil qui garantirait que les montants investis jusqu'ici ont été pleinement justifiés.

Nombre de ces projets pourraient être accélérés mais ils pâtissent parfois d'une relative inertie, souvent non formulée explicitement, des réseaux physiques (agences postales, facteurs), dont l'activité consiste en la réalisation d'actes matériels (tournées de distribution, accueil en agence, ventes).

Avec le coffre-fort, l'identité numérique et les objets connectés, La Poste possède depuis 2009, 2014 et 2015, trois actifs sur des marchés numériques émergents pour des montants investis encore faibles donc soutenables à l'échelle du groupe. Néanmoins, il n'existe pas pour l'heure de modèle de rentabilité tangible qui confirme la pertinence de ces choix : la stratégie numérique ne présente aujourd'hui aucune réussite commerciale. La Poste n'a pas encore capitalisé dans le monde numérique ses atouts et son image de marque.

Une réflexion stratégique sur la valorisation de ces actifs numériques s'impose donc, afin d'étayer leur rentabilité. Une revue d'ensemble pourrait avoir pour objectif de distinguer ceux qui peuvent être mis en synergie avec d'autres activités du groupe pour améliorer leur rentabilité, de ceux qui ne présentent plus d'intérêt stratégique ou économique pour La Poste.

c) Des transformations commerciales incomplètes

L'accroissement des services permis par les plateformes numériques de La Poste et leur interconnexion avec d'autres offres et services du groupe tardent à atteindre leurs objectifs quantitatifs et qualitatifs. Cette situation s'illustre notamment par la lenteur et la complexité de la convergence des différentes stratégies commerciales des branches en matière de commercialisation sur l'internet. Il en est ainsi des chantiers relatifs :

- d'une part, à l'enregistrement de nouveaux clients lors d'une opération auprès d'un facteur ou d'une agence postale, projet de grande ampleur qui débute à peine. Alors que cet outil serait un

élément déterminant pour fidéliser la clientèle et lui proposer de nouveaux produits, La Poste ne dispose par exemple pas encore d'une base informatique unique de suivi des clients, quel que soit le canal de contact choisi avec l'entreprise (site internet ou contact physique) ; ce projet informatique n'en est qu'à ses débuts et prendra plusieurs années ;

- d'autre part, à la construction de synergies commerciales entre offres et services des différentes branches du groupe. Faute de disposer d'infrastructures informatiques rapidement adaptables et d'incitations fortes aux regroupements transversaux, les produits numériques ne sont pour l'instant que des actifs peu partagés et peu intégrés aux autres produits et services de La Poste.

Dans des marchés hautement concurrentiels, par exemple ceux liés aux services numériques aux entreprises où est déjà présente Orange, ces lacunes devraient constituer un axe de travail prioritaire du groupe. La diffusion commerciale des offres numériques structurées à l'échelle du groupe tout entier et la conquête de marchés liés aux usages en masse de l'internet ne sont pas encore des réalités.

La réalisation des ambitions de la stratégie numérique de La Poste d'ici 2020 dépendra donc d'une professionnalisation rapide et poussée des équipes pour les adapter aux marchés de l'internet commercial, souvent en rapide évolution et requérant une forte technicité (développement informatique, exploitation des données). Dans un contexte où les recrutements externes ne peuvent qu'être rares, cela passera par une politique résolue de formation des personnels.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

L'examen des plans stratégiques de La Poste depuis 2010 montre que leurs prévisions financières se sont presque toujours révélées trop ambitieuses et ont dû être révisées à la baisse. Si la crise de 2008-2009 avait pu constituer une cause exogène, l'analyse montre que La Poste a surestimé sa capacité à retrouver les résultats antérieurs, notamment parce qu'elle a pendant un temps sous-estimé l'ampleur des chocs subis, au premier rang desquels la baisse des volumes du courrier.

La capacité de La Poste à réaliser son plan stratégique 2014-2020 est donc sujette à interrogation. Malgré une réalisation pour l'instant meilleure que les prévisions, plusieurs motifs d'inquiétude se superposent :

- *il ne peut être exclu que la baisse du courrier s'accélère ;*

- *les hausses de tarifs qui ont jusqu'à présent compensé en partie ses effets devront trouver une limite, sauf à risquer d'accélérer la baisse des volumes ;*
- *si la croissance du commerce en ligne et l'essor du colis transfrontalier représentent des opportunités, la concurrence très vive sur ce marché, qui tire les prix vers le bas et oblige à une amélioration constante de la qualité du service, peut nuire aux perspectives financières de l'activité.*
- *enfin, le niveau exceptionnellement et durablement bas des taux d'intérêt représente un important manque à gagner pour La Banque Postale, que les obligations prudentielles pourraient aggraver.*

À l'horizon du plan stratégique, ses deux principales novations ne pourront compenser ces risques : si la branche numérique traduit la volonté de rattraper le temps perdu, elle ne dégagera pas de résultat et ses offres commerciales demeurent peu intégrées aux offres historiques ; quant aux nouveaux services du facteur, ils sont encore en phase de développement.

Cette situation oblige La Poste à actionner tous les leviers à sa disposition pour préserver son équilibre économique. En conséquence, la Cour formule les recommandations suivantes :

- *inclure systématiquement dans les trajectoires financières des plans stratégiques des scénarios alternatifs prévoyant des mesures supplémentaires en cas d'accentuation des risques ;*
 - *développer auprès du public, dans le cadre d'une démarche commerciale structurée, les offres de services et produits numériques.*
-

Chapitre IV

Changer La Poste pour mieux la préservier : une accélération nécessaire des réformes

Bien qu'elle soit en avance sur ses objectifs à la suite de résultats meilleurs que prévus au cours de ces cinq derniers semestres, La Poste reste engagée dans une course contre le temps. Il est loin d'être acquis que l'ambition du plan stratégique 2014-2020 de réaliser 2 Md€ de REX en fin de période soit atteinte. Les bons résultats récents ne doivent pas masquer, en effet, les risques qui peuvent menacer le groupe et amener l'entreprise à renoncer à des efforts exigeants en vue de sa transformation.

Le maintien de taux d'intérêt bas, voire négatifs, remet en cause l'apport de La Banque Postale aux résultats du groupe et, plus globalement, une stratégie consistant à s'appuyer sur ses relais de croissance pour gagner du temps afin d'accompagner le déclin ses activités traditionnelles (courrier, réseau). L'intensité de la concurrence dans le secteur du colis-express peut également conduire à une baisse des revenus attendus de cette activité, en contribuant à tirer les prix vers le bas. Enfin, les nouveaux relais de croissance, sur lesquels s'appuie le plan stratégique 2014-2020, sont encore loin d'être rentables et de contribuer significativement aux résultats du groupe. Dans ce contexte, et alors que La Poste n'est pas à l'abri d'une chute plus rapide des volumes de courrier, elle doit mobiliser tous les leviers à sa disposition pour consolider son modèle économique face à ces facteurs de vulnérabilité.

Il est urgent pour La Poste, d'une part, de mieux maîtriser ses charges, notamment en limitant le coût de ses réseaux et celui de sa masse salariale, et en améliorant sa gestion. Il est, d'autre part, indispensable que le groupe tire pleinement parti de son modèle stratégique, en développant les synergies entre ses différentes activités et en menant une politique de croissance externe cohérente. Enfin, il revient à l'État d'examiner les leviers susceptibles d'être actionnés en lançant, notamment, une réflexion sur le contenu des missions de service public qui lui sont confiées.

I - Renforcer les leviers de maîtrise des charges

Le Réseau et le Courrier ont fait la preuve de leur capacité à maîtriser leurs charges pour faire face à la crise, mais ont ensuite subi les conséquences du « Grand Dialogue », qui a ralenti les réorganisations et les efforts de productivité au moment où la baisse d'activité s'accélérait.

L'ampleur du choc que représente cette baisse, ainsi que les incertitudes associées à plusieurs variables clés du plan stratégique, obligent La Poste à intensifier ses efforts.

A - La nécessaire baisse des coûts des réseaux

La Poste devra dans les années à venir chercher sans relâche à réduire les coûts de ses réseaux (bureaux de poste et facteurs), à la fois au niveau de chaque établissement et en les appréhendant sur des périmètres plus larges. Une telle démarche, qui s'inscrit nécessairement dans une logique de moyen, voire de long terme, est plus exigeante que la maîtrise des charges réalisée jusqu'à présent, car elle oblige à remettre en cause l'organisation du travail.

1 - Améliorer l'efficacité du tri et de la distribution du courrier

La baisse des effectifs des facteurs a été au cours des dernières années moins rapide que celle des volumes. Il est impératif d'arrêter ou tout au moins de contenir au maximum l'augmentation du coût par objet qui en résulte. En effet, celle-ci se révélera insoutenable dans la durée, car on ne pourra augmenter indéfiniment les tarifs pour la compenser.

Cette situation doit inciter La Poste à donner une plus grande place à l'enjeu de la productivité dans le pilotage et dans l'évaluation des établissements de distribution, en introduisant un objectif de productivité physique et de coût unitaire de la distribution sur lequel chaque responsable aurait à rendre compte régulièrement.

Un des axes d'amélioration de la productivité est la réduction du temps des travaux intérieurs : alors que, grâce à l'automatisation du tri réalisée en créant les plateformes industrielle du courrier, une grande majorité du courrier est délivré aux plateformes de distribution « trié dans l'ordre de la sacoche du facteur », le temps des « travaux intérieurs », c'est-à-dire des tris effectués par les facteurs dans ces plateformes, a vocation à devenir résiduel.

S'agissant des « travaux extérieurs », autrement dit des tournées de distribution, des gains sont aussi possibles. Si le programme « Facteurs d'Avenir » en a réalisé certains, en organisant le travail par équipes et en attribuant, les jours de faible trafic, les rues d'un secteur laissé vacant aux secteurs voisins, des progrès sont possibles :

- le partage de secteurs entre les facteurs (la « sécabilité ») n'est pas généralisé et, notamment, n'est pas effectué tous les jours où cela serait utile ;
- alors que La Poste a développé des outils sophistiqués pour calculer le temps de travail nécessaire compte tenu de la disposition des boîtes aux lettres sur le terrain, de la composition du courrier et de sa quantité, elle ne se sert de ces outils qu'à l'occasion des réorganisations, tous les deux ans environ, au lieu de s'en servir tout au long de l'année pour mesurer et mieux répartir entre les facteurs la charge de travail engendrée par le trafic de courrier effectif.

Un élément déterminant de l'efficacité de la distribution réside dans la réorganisation régulière des tournées. Leur fréquence (qui tout en respectant le délai minimum de deux ans fixé par la direction de La Poste, ne devrait pas ou guère excéder cette durée) ainsi que l'atteinte de leurs objectifs constituent des facteurs clés de la performance des établissements de distribution. En effet, ces réorganisations, en redécoupant les secteurs qui leur sont confiés, évitent que des facteurs restent en partie inoccupés du fait de la baisse des volumes. Elles permettent aussi de déployer des organisations du travail innovantes – mais déjà en vigueur dans beaucoup de postes étrangères. Or, à la fin de 2014, cela n'était fait que pour 18 % des 58 000 tournées.

En dépit des conflits auxquels elles donnent parfois lieu, les réorganisations de la distribution sont dans l'intérêt collectif, en tant qu'elles concourent à maintenir à un niveau soutenable le coût du réseau de distribution. Une réflexion pourra dès lors se révéler nécessaire sur certaines particularités qui peuvent les freiner, principalement la tradition de la « vente » des quartiers, qui, outre qu'elle relègue au second plan les critères de performance individuelle, peut représenter une contrainte forte lors des redécoupages de tournées.

Enfin, les boîtes aux lettres collectives et l'amélioration du raccordement postal sont deux voies d'amélioration de la productivité de la distribution qui devront être explorées de manière volontariste, même si elles impliquent des évolutions réglementaires.

2 - Accélérer les transformations au sein du Réseau

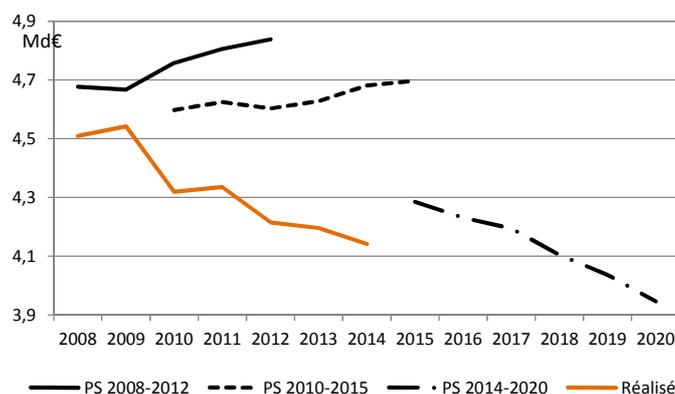
a) Le poids du réseau des bureaux de poste

Une caractéristique importante du groupe est que toutes ses activités sont aussi en partie dépendantes du réseau des bureaux de poste, dont elles se partagent les charges par refacturation. Même si les branches ont la maîtrise de certaines dépenses du réseau (par exemple, il relève d'une décision de LBP d'installer des automates bancaires), elles se partagent également des coûts de structure sans lien direct avec leur activité. Par conséquent, un objectif constant des plans stratégiques depuis 2008 est que le réseau assure au moins la stabilité en euros courants des charges qu'il refacture aux autres branches.

Ces dernières années, le réseau a consenti des efforts notables pour se transformer, en poursuivant la diversification des points de contact (cf. *supra* chapitre I, II-B) la différenciation des formats de bureaux (les bureaux conservés en propre devenant à titre principal des agences bancaires). Les charges du réseau¹⁵⁷ ont ainsi baissé de 8,1 % entre 2008 et 2014, c'est-à-dire une performance meilleure qu'escomptée dans le plan stratégique 2010-2015 (cf. graphique ci-après).

¹⁵⁷ 70 % concerne de la masse salariale, les 30 % restant comprenant notamment l'immobilier et les systèmes d'information.

Graphique n° 20 : évolution des charges du réseau



Source : Cour des comptes, données La Poste

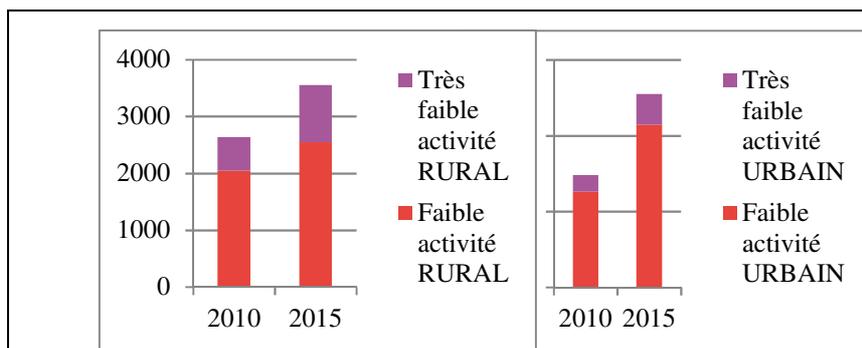
La poursuite de la maîtrise des coûts du réseau se justifie néanmoins par la dégradation de sa productivité parallèlement à la baisse de son activité.

b) Une activité qui oblige à accélérer la transformation, surtout en zone urbaine

L'activité des bureaux de poste a diminué de près de 28 % entre 2010 et 2015, proportion très supérieure à la baisse des coûts et de l'effectif, si bien que les coûts unitaires et la productivité par agent se sont dégradés. Le nombre de bureaux de poste à faible et très faible activité a ainsi progressé de 7 %, avec une hausse de près de 45 % en milieu urbain¹⁵⁸.

¹⁵⁸ L'activité des bureaux de poste est mesurée en millions de minutes d'opérations de guichet produites dans l'année (dites minutes « ROP » pour référentiel des opérations postales).

Graphique n° 21 : évolution du nombre de bureaux de poste à faible et très faible activité



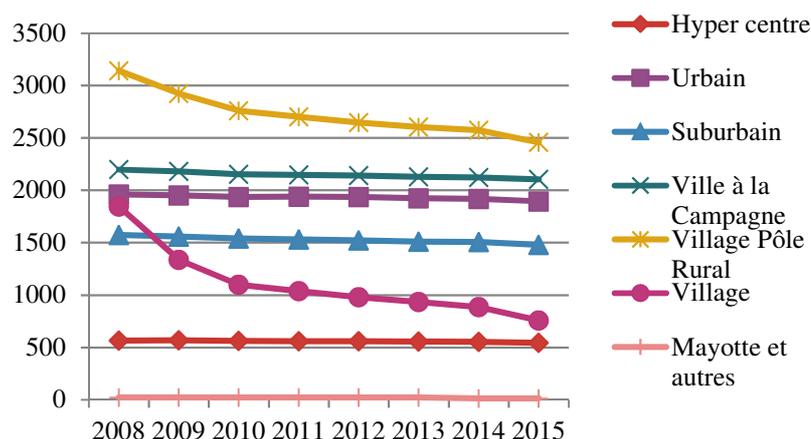
Source : La Poste, Retraitements Cour des comptes. Les bureaux de poste de faible activité correspondent à environ une à trois heures d'activité effective par jour (de 16 000 minutes ROP à moins de 40 000 minutes ROP par an) et les bureaux de poste de très faible activité à une heure d'activité ou moins par jour (soit moins de 15 000 minutes ROP par an).

Pour respecter l'objectif du plan stratégique 2014-2020 d'un coût total du réseau inférieur à 4 Md€ en 2020¹⁵⁹, des efforts devront de nouveau être accomplis, notamment par la restructuration des bureaux de poste en milieu urbain et par la poursuite des mutualisations en milieu rural, en particulier avec le développement des maisons de service au public (cf. *supra* chapitre II, IV-B 3), mais également grâce à une baisse du coût des fonctions de soutien (- 20 % attendus à horizon 2020).

La restructuration du réseau urbain constitue à cet égard une priorité. Compte tenu des coûts élevés de l'immobilier en zone urbaine, elle est en effet de nature à dégager des économies substantielles. Or, elle est beaucoup moins engagée en milieu urbain (où en janvier 2016, seulement 10,4 % des points de contacts du réseau urbain, soit 712, s'appuyaient sur des partenariats), qu'en milieu rural, si bien que le nombre de bureaux de plein exercice a très peu varié en milieu urbain au cours des dernières années, comme le montre le graphique ci-après.

¹⁵⁹ Correspond à une baisse des coûts (y compris masse salariale) de 3,5 % par an (hors CICE).

Graphique n° 22 : évolution du nombre de bureaux de poste selon les zones de chalandise



Source : La Poste, retraitements Cour des comptes

Une partie des gains tirés de la restructuration du réseau devrait servir à mieux répondre aux besoins des quartiers prioritaires de la politique de la ville en y améliorant le service là où cela est nécessaire.

B - Amplifier l'effort d'adaptation des effectifs et des carrières

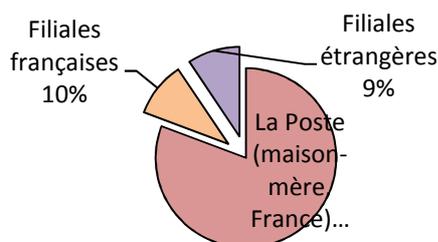
La Poste devra mener des exercices contraints et ambitieux pour maîtriser ses charges, exercices principalement liés aux sujets des ressources humaines, puisqu'il s'agit de maintenir une politique de baisses d'effectifs et de modération salariale dans un contexte d'adaptations des métiers et des carrières, notamment des facteurs.

1 - Adapter les effectifs de postiers aux nouveaux métiers

a) Des contraintes exigeantes à l'avenir

Le groupe comptait en moyenne 253 158 ETP en 2015, répartis comme suit :

Graphique n° 23 : effectifs du groupe La Poste



Source : La Poste

Dans le plan stratégique 2014-2020, l'objectif affiché est un taux annuel de remplacement des départs entre 20 et 25 %. Il s'agit donc de revenir au niveau des résultats réalisés en 2010 – ce qui a été le cas en 2015 avec un taux de remplacement qui a été limité à 23 % – et surtout de le maintenir ces prochaines années.

Pour l'avenir, cet effort de maîtrise des effectifs devra s'effectuer sous deux contraintes exigeantes :

- les départs naturels seront en recul : les départs en retraite sont en diminution régulière, avec 6 392 départs en 2015 (soit 3 % des effectifs) contre plus de 9 000 en 2008. Cette situation va durer, avec une démographie relativement défavorable aux retraites jusqu'en 2018. En y ajoutant les autres départs volontaires, les départs naturels totaux seront quasiment divisés par deux par rapport à la période 2008-2015. Il sera donc nécessaire de prolonger voire d'accentuer les incitations aux départs volontaires telles que les pré-retraites (l'accès au dispositif « TPAS » a déjà été facilité à partir de 2015, pour une provision comptable de 143 M€), ainsi que les dispositifs de formation, de reconversion et de mobilité, encore peu efficaces, quoiqu'en progrès depuis 2015¹⁶⁰ ;

¹⁶⁰ La Poste a par exemple augmenté en 2015 son taux de formation par agent et le pourcentage de sa masse salariale consacré à la formation (3,9 % en 2015 contre 3,5 % en 2014 et 3,6 % en 2013). Sont désormais relevés 6 687 parcours qualifiants de postiers, 385 mobilités de la maison mère vers les filiales et 1 303 mobilités inter-branches.

- il faudra identifier année après année de nouvelles sources de productivité et les projets industriels associés, qui sont de plus en plus difficiles à mettre en œuvre au fur et à mesure que les effectifs se réduisent. À titre d'exemple, au Courrier, la substitution capital/travail a déjà été en grande partie réalisée¹⁶¹. Il faudra donc revoir l'organisation du travail des agents en maintenant un rythme de réorganisation conforme aux baisses de volumes de courrier, exigence qui peut être porteuse de tensions sociales.

b) Des carrières à réinventer : l'exemple des facteurs

La difficulté que va éprouver La Poste à l'avenir à réaliser de nouveaux gains de productivité en diminuant ses effectifs lui impose de considérer d'autres options et, notamment, de repenser les carrières des agents. Cette analyse est particulièrement avérée dans le cas des effectifs du Courrier, qui représentent une partie substantielle des effectifs du groupe La Poste (45 % en 2015) et où d'importantes baisses d'effectifs ont été constatées ces dernières années (cf. Chapitre I, III – C).

Au sein du Courrier, être facteur est le métier le plus courant. La Cour a déjà relevé l'existence d'un sureffectif dans ces fonctions¹⁶², en raison d'une productivité technique supérieure à la capacité à faire évoluer les facteurs vers de nouveaux emplois. Par ailleurs, leur pyramide des âges, avec des départs en retraite en-deçà des besoins liés à la baisse des volumes de courrier, est défavorable à une maîtrise des effectifs. Dans la trajectoire qui sous-tend son plan stratégique, le Courrier ajoute aux prévisions de départs en retraite l'hypothèse de maintien des dispositifs de départ anticipé (entre 1 000 et 1 400 départs par an), et un nombre équivalent de sorties définitives, correspondant à une stabilité par rapport à la situation de 2013.

¹⁶¹ Dans son *Rapport public thématique : La Poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire*, p.104. La Documentation française, juillet 2010, 190 p., disponible sur www.ccomptes.fr, la Cour soulignait déjà que « la concrétisation des gains de productivité, c'est-à-dire l'ajustement des effectifs aux évolutions de l'activité, va devenir une préoccupation cruciale et difficile dans un contexte où des mesures de départs imposés ne peuvent être envisagées pour les fonctionnaires et ne sont pas envisagées par La Poste pour les autres salariés ».

¹⁶² *Rapport public annuel 2016, Tome 1*, p. 397-428. Les facteurs face au défi de la baisse du courrier : des mutations à accélérer. La Documentation française, 696 p., disponible sur www.ccomptes.fr

Alors que les difficultés à maîtriser les effectifs de facteurs ont été identifiées par La Poste comme « risque majeur » de gestion dès 2013, la mise en œuvre de plans d'action visant à confirmer les hypothèses du plan stratégique en agissant notamment sur les dynamiques de carrière est indispensable. En dépit de la prorogation du dispositif de facilitation des fins de carrière (549 facteurs en 2014, 765 en 2015), des pistes comme l'orientation vers le temps partiel choisi, ou les mobilités vers les fonctions de guichetiers (163 en 2015) ou vers les filiales (51 cas en 2015) sont encore trop peu explorées au regard des objectifs.

La gestion des carrières est aujourd'hui théoriquement orientée vers deux objectifs : assurer les ajustements de postes nécessaires par la voie interne et susciter des flux de mobilité sortants au-delà des départs naturels attendus. Or, l'examen des dispositifs actuels de mobilité hors des branches montre que ces objectifs seront difficiles à atteindre à modèle de carrière inchangé. En effet, la gestion actuelle des carrières présente plusieurs faiblesses :

- une mobilité limitée qui ne concourt pas à la réduction des effectifs ;
- des instruments d'accompagnement à la mobilité peu différenciés malgré des progrès récents ;
- des exercices locaux de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) de pure forme et qui requièrent une plus forte professionnalisation et autonomie des filières RH ;
- des actions de formation encore insuffisantes car trop centrées sur l'adaptation aux postes actuels, au lieu de viser des évolutions ou des reconversions.

Afin de préparer l'avenir du modèle social de La Poste et de continuer à adapter les effectifs au déclin de certaines activités comme le courrier, l'entreprise doit préciser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) mise en place en 2015. Distinguer les secteurs nécessitant le maintien d'effectifs de ceux dont les gains de productivité ou la démographie autoriseraient un moindre renouvellement des départs en retraite sera nécessaire. Ce travail doit s'accompagner de l'intensification des parcours de formation, en lien avec la montée en charge des services et du colis ou de La Banque Postale.

La Poste a pris conscience de cette situation et a entamé la rénovation de ses instruments d'accompagnement de carrière, sur la base de l'accord social de février 2015.

2 - Lier l'évolution salariale aux objectifs stratégiques

Depuis les années 2000, La Poste a davantage mobilisé le levier des effectifs que la rigueur salariale. En outre, dans le contexte du « Grand Dialogue », les efforts de maîtrise de la masse salariale ont été moindres et, par la suite, la reprise de la baisse des effectifs s'est même accompagnée d'une augmentation des rémunérations moyennes.

Il est à cet égard regrettable que La Poste ne calcule plus la rémunération moyenne des personnes en place (RMPP), indicateur qui décrit l'évolution dont ont bénéficié les personnes demeurées dans l'entreprise et qui est donc le plus pertinent pour appréhender la politique salariale lorsque les effectifs varient beaucoup.

À partir de 2014, La Poste a mis en place une série de mesures visant à engager un effort accru de maîtrise des rémunérations. Les revalorisations salariales annuelles, les promotions et les taux de remplacement ont ainsi été réduits par rapport aux années précédentes, tant pour les personnels d'exécution que pour les cadres.

Le facteur principal de hausse des rémunérations du groupe dans les prochaines années concerne les rémunérations dans les filiales (19 % des dépenses totales de personnel du groupe en 2014). En effet, selon le contrôle général économique et financier¹⁶³, alors que les dépenses de personnel ont diminué de 0,7 % entre 2013 et 2014 pour La Poste SA, ces dépenses ont augmenté de 0,9 % sur cette même période pour l'ensemble du groupe. Alors que les économies salariales issues de la baisse des effectifs totaux se sont élevées à 285 M€ entre 2014 et 2015, la masse salariale des filiales du groupe a parallèlement crû à elle-seule de 229 M€.

Cet effet est notamment expliqué par des décisions autonomes de revalorisation salariale dans les filiales, par exemple au sein des filiales françaises de GeoPost, qui ont bénéficié ces dernières années de hausses qu'expliquent le développement de l'activité, mais aussi une gestion plus décentralisée des rémunérations.

La Poste devra également faire face dans les prochaines années à des facteurs structurels de hausse de la masse salariale, comme les promotions et la déformation de la structure des qualifications au profit d'emplois plus qualifiés et donc plus coûteux. La revalorisation du point d'indice des fonctionnaires au 1^{er} juillet 2016 et au 1^{er} février 2017 (+1,2 % au total), qui concerne 46 % de l'effectif de La Poste, pourrait

¹⁶³ Rapport annuel 2015 de la mission de contrôle auprès du groupe La Poste.

également contribuer à la dynamique générale des salaires, de même que la traduction de l'accord sur les parcours professionnels, les carrières et rémunérations (PPCR).

La maîtrise de son premier poste de coûts, les rémunérations, va donc exiger de La Poste une rigueur égale dans la baisse des effectifs et dans la politique salariale. Celle-ci devra s'attacher à plusieurs objectifs simultanés : circonscrire les augmentations aux agents qui s'engagent dans un processus d'amélioration des compétences ou de transformation significative de leur métier, tout en veillant à limiter les effets inflationnistes des rémunérations dans ses filiales.

C - Des gisements d'économie à exploiter

Trois domaines illustrent les potentiels d'économie qui peuvent encore être mobilisés dans la gestion interne de l'entreprise.

1 - Le poids excessif des fonctions de soutien

Le rapport public thématique de 2010¹⁶⁴ signalait l'hypertrophie des fonctions de soutien au sein de l'effectif du groupe La Poste, qui se manifestait à la fois par la proportion élevée dans l'effectif du groupe de fonctions comme les ressources humaines ou les finances, par l'optimisation insuffisante de ces fonctions de soutien au sein de chaque métier et par des redondances entre les métiers et la tête du groupe.

La recommandation faite dans ce rapport de diminuer les effectifs des fonctions de soutien a été peu suivie : en 2013, ceux de la maison mère avaient même légèrement augmenté par rapport à 2008. C'est donc à juste titre que le plan stratégique La Poste 2020 a prévu un effort spécifique de réduction des coûts des sièges et des structures, sous la forme d'un « projet prioritaire » nommé « Servir le développement », confié au secrétaire général du groupe.

¹⁶⁴ *Rapport public thématique : La Poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire.* La Documentation française, juillet 2010, 190 p., disponible sur www.ccomptes.fr

Tableau n° 9 : effectifs de siège et de structure du groupe La Poste

2005	2008	2011	2013	2015
25 700	23 600	n.c	24 000	23 675

Source : La Poste

Il importe que cet effort produise des résultats. Si une baisse des effectifs de ces fonctions de soutien s'est amorcée en 2015, La Poste n'a pas été en mesure de communiquer lors de l'instruction l'évolution de leur coût, qui était estimé à 2,5 Md€ en 2013

Le regroupement des sièges des différentes branches – à l'exception de La Banque Postale – qui a été réalisé à la limite de Paris et d'Issy les Moulineaux (92) au premier semestre de 2016, il est vrai sur trois sites et non dans un bâtiment unique, a selon La Poste engendré une économie de 11 M€. Il ne pourra que faciliter la recherche de synergies et l'élimination des redondances.

2 - L'enjeu de l'optimisation des coûts immobiliers

La réforme de la gestion immobilière a permis de diminuer les surfaces occupées de 656 000 mètres carrés entre 2010 et 2014, soit - 13 %, mais les coûts facturés par Poste Immo aux métiers ont augmenté de 748 M€ à 843 M€, en raison de l'accroissement de la part des locaux loués et des travaux de rénovation. Ces deux évolutions étaient sans doute nécessaires à l'optimisation des surfaces, à la réalisation de cessions et à l'amélioration de l'accueil du public, mais réduire le coût de la fonction immobilière, qui s'élève à 1,2 Md€¹⁶⁵, doit constituer l'objectif central du pôle immobilier. À cette fin, les travaux menés par la Cour ont identifié, de manière non exhaustive, certaines actions possibles. La planification à moyen terme au plan local des besoins de surfaces des branches ou filiales utilisatrices, de leur utilisation et des économies réalisables doit devenir plus systématique et plus approfondie. Cette planification doit être menée en englobant toutes les branches et filiales du groupe présents dans la ville ou sur le territoire concernés.

¹⁶⁵ Pour les 6,5 millions de mètres carrés (85 % des surfaces occupées en France par le groupe), gérés par le pôle immobilier.

Des ratios de mètres carrés par agent doivent être définis pour les différents types d'activité et cette planification doit se donner l'objectif de les respecter strictement.

Le taux de vacance, autrement dit les surfaces inoccupées, dépasse 15 % des surfaces totales depuis 2012, en raison notamment des surfaces restituées par les utilisateurs. Le manque à gagner (estimé par les loyers qui seraient perçus si elles étaient louées) peut être chiffré entre 80 M€ et 95 M€. Un tel enjeu justifie un plan d'action spécifique pour céder les surfaces inoccupées ou pour valoriser de toutes les manières possibles celles qui ne peuvent être cédées.

Enfin, un suivi plus fin des dépenses énergétiques, dans chaque local et dans le temps, permettrait de réduire les charges immobilières.

3 - Le gisement majeur des achats

Les enquêtes de la Cour ont mis en évidence des cas trop nombreux où les procédures de passation des contrats avaient été irrégulières ou défaillantes. Par exemple, dans le cas des équipements téléphoniques de l'Enseigne (ancienne dénomination du Réseau), la prolongation irrégulière de contrats qui dataient de 2005 pendant trente mois, de janvier 2009 à juillet 2011, a privé La Poste de la baisse des prix dans ce secteur, et le manque à gagner peut être estimé à 3,8 M€.

Le simple rapprochement entre le montant des achats identifié par la direction des achats du groupe (3,4 Md€) et celui qui apparaît dans les comptes consolidés (8,0 Md€) montre que la centralisation des besoins et la mutualisation des contrats peuvent encore progresser.

Un exemple de gain : la flotte de téléphones mobiles

En dehors du smartphone Facteo qui équipe les facteurs, La Poste fournit fréquemment à ses salariés des téléphones mobiles : avec 46 930 lignes, sa flotte est une des dix premières de France. La gestion de ces équipements était éclatée entre un grand nombre d'entités et les contrats passés avec plusieurs opérateurs, sans stratégie d'ensemble.

En 2013, la gestion de ce besoin a été confiée à la branche Service-Courrier-Colis, qui bénéficiait de l'expérience de Facteo. En concertation avec les autres branches ou filiales utilisatrices, elle a su standardiser les besoins selon des profils type et définir des règles contractuelles communes ainsi que des modalités simplifiées de facturation et de suivi financier. Sur ces bases, une consultation unique pour toute la flotte a été lancée. Selon la direction des achats de la branche, le nouveau contrat a engendré un gain de 30 % par rapport à la situation antérieure, soit 9 M€ en cinq ans.

Par ailleurs, le management des équipes effectuant les achats doit être plus orienté vers la performance, mesurée principalement par le « gain achat » réalisé à l'occasion de chaque contrat. Ainsi, ce gain n'était pas mesuré au service achats du pôle immobilier, et dans aucun des services achats examinés par la Cour, la rémunération des acheteurs n'était liée aux gains achat réalisés.

II - Tirer toutes les conséquences du choix d'un « modèle multi-métiers »

La Poste a réaffirmé, dans le cadre de son plan stratégique 2014-2020, le choix d'un modèle reposant sur plusieurs métiers (modèle multi-métiers), à rebours des autres opérateurs européens. Si ce choix n'est pas en lui-même contestable, encore faut-il que La Poste parvienne à en améliorer la cohérence interne par des actions volontaristes en matière d'organisation et par des choix stratégiques pertinents en matière de croissance externe.

A - Un choix de longue date, qui s'est avéré jusqu'ici pertinent

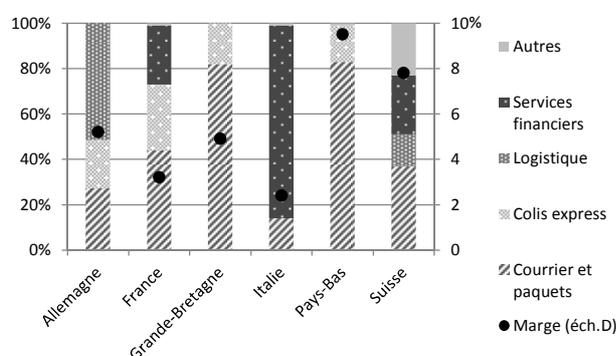
Bien avant que le courrier ne soit fragilisé par la baisse rapide des volumes, La Poste a choisi de développer un modèle multi-métiers. Ce choix a été largement contraint : il s'est agi en créant La Banque Postale de financer un réseau de bureaux de poste dont la taille était prédéfinie, et, avec les activités de colis, d'assurer le plan de charge du réseau de facteurs menacé par la baisse du courrier.

Tant la banque que le colis-express ont joué leur rôle au plan financier et ont aidé La Poste à compenser la chute du courrier. Le

modèle multi-métiers a ainsi permis aux résultats de La Poste de se maintenir malgré l'importance des chocs subis.

L'effort de diversification de La Poste a néanmoins été plus tardif et plus limité que chez d'autres grands opérateurs postaux européens, qui ont fait des choix plus radicaux de changement de modèle, comme l'Allemagne avec la logistique ou l'Italie avec les services financiers (cf. aussi l'annexe n° 7 sur les opérateurs étrangers) :

Graphique n° 24 : structure comparée du chiffre d'affaires (2014)



Source : La Poste, « Benchmark 2014 des opérateurs postaux européens »

Ces transformations en profondeur du modèle postal les immunisent aujourd'hui probablement mieux contre le choc de la baisse du courrier (qui ne représente plus que 27 % du chiffre d'affaires en Allemagne et 14 % en Italie contre 46 % en France en 2014), mais les exposent en contrepartie à des difficultés accrues en cas de choc sur leur nouveau marché dominant.

Poste Italienne : un exemple de compensation des pertes du courrier par le développement des services financiers

Pour l'opérateur italien Poste Italiane (PI), l'activité postale est devenue marginale : elle ne représente plus en 2014 que 14 % du chiffre d'affaires, en baisse de près de 10 points depuis 2010. Du fait d'une baisse très prononcée du volume de courrier (la 2^{ème} en Europe derrière le Danemark), l'activité postale est désormais fortement déficitaire (-500 M€ de résultat en 2014) et sa rentabilité recule fortement (-177 % entre 2011 et 2014). De surcroît, PI n'a pas su profiter du développement du e-commerce, et le volume de colis a également reculé de 18 % entre 2010 et 2014.

**Tableau n° 8 : structure du résultat opérationnel 2014 du groupe
Poste Italianae (M€)**

Groupe PI	Assurance	Services financiers	Services postaux	Autres
689	415	766	-505	14

Source : Cour des comptes, données rapport annuel 2014, Poste Italianae

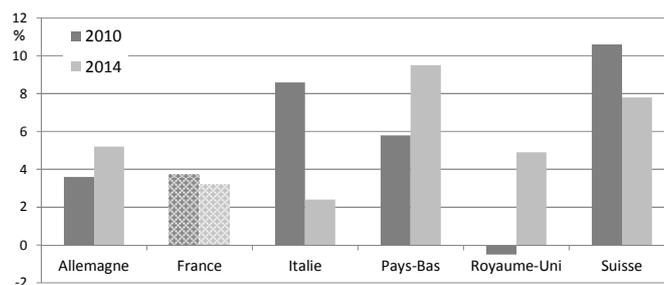
Pour faire face à ces difficultés, PI, qui fournissait déjà depuis longtemps des services financiers, a décidé de poursuivre sa diversification dans les assurances, dont le chiffre d'affaires a augmenté de 15 % depuis 2010. Désormais, les activités banque et assurance représentent à elles deux plus de 85 % du chiffre d'affaires du groupe (66 % pour l'assurance et 19 % pour les services financiers). Avec un portefeuille de plus de 30 millions de clients, PI s'appuie notamment sur son réseau de bureaux de postes (13 200, tous gérés directement), bien plus vaste que les réseaux d'agences des deux plus grosses banques du pays (respectivement 3 300 et 4 300 agences pour UniCredit et Intesa Sanpaolo). Pour maîtriser ses charges, PI tente actuellement de rationaliser ce réseau.

Le développement de l'activité assurantielle, dont la rentabilité est faible (marge de 2,2 % en 2014), ne suffit pas à compenser pleinement les pertes de la branche postale (marge de -12,4 % en 2014) : la marge opérationnelle du groupe a ainsi reculé de 8,6 % en 2010 à 2,4 % en 2014.

D'autres opérateurs postaux ont, au contraire, conservé le courrier et les colis postaux traditionnels comme activité principale, par exemple au Royaume-Uni où ils représentent encore 82 % du chiffre d'affaires en 2014, dont la moitié provient toutefois du colis, le développement particulièrement important du e-commerce outre-Manche permettant d'assurer sur la période récente des résultats positifs à *Royal Mail*, malgré la baisse du courrier.

L'hétérogénéité des choix et des résultats obtenus par certains pays étrangers montre qu'il n'y a pas de modèle dominant garantissant la rentabilité. En revanche, la réussite du modèle choisi par La Poste nécessite que plusieurs réformes importantes soient menées à bien.

Graphique n° 25 : marge opérationnelle 2010 et 2014, comparaison internationale



Source : La Poste, « Benchmark 2014 des opérateurs postaux européens »

B - Des réformes à mener afin de renforcer la cohérence interne du modèle

La diminution du risque résultant du modèle multi-métiers est de même nature que celle qui se réalise dans les conglomérats industriels, et s'expose donc aux critiques qui leur sont traditionnellement adressées, notamment : hétérogénéité, manque de lisibilité, complexité de gestion, allocation des capitaux non optimale. La cohérence des activités rassemblées dans le groupe, ainsi que les synergies entre elles, peuvent rendre ces critiques inopérantes, mais elles supposent des évolutions profondes.

1 - Accentuer l'interpénétration entre La Banque Postale et le Réseau

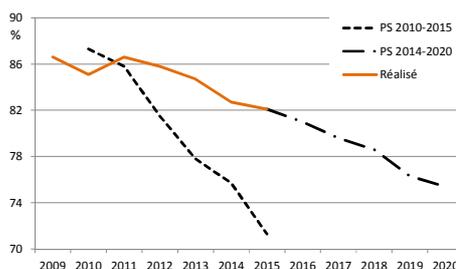
a) Le coût élevé du réseau des bureaux de poste pour LBP

Les trois quarts des frais de gestion de LBP sont des refacturations du réseau : 2,0 Md€ de charges de personnel et 1,0 Md€ de facturation d'opérations de guichet. En outre, alors que le volume des opérations de guichet décroît (-25 % entre 2009 et 2013), le montant de refacturations reste stable. De même, alors que les effectifs du réseau qui travaillent

pour LBP¹⁶⁶ diminuent ces dernières années, les charges de personnels refacturées restent stables. S’y ajoute, en propre, le coût des systèmes d’information qui est au-dessus du niveau moyen du secteur (15 % du PNB contre 10 % dans les autres banques).

Il en résulte pour LBP un coefficient d’exploitation¹⁶⁷ supérieur d’environ 20 points à la moyenne des grandes banques de détail françaises, et qui n’a pas baissé au rythme programmé dans le plan stratégique 2010-2015 : il est encore supérieur à 80 % (cf. graphique ci-après), alors qu’il devait descendre en-dessous de cette cible dès 2010 selon le dossier d’agrément présenté en 2005. Dans le plan stratégique 2014-2020, l’objectif est de le ramener à 75 %.

Graphique n° 26 : évolution du coefficient d’exploitation de LBP



Source : Cour des comptes, données La Poste

La baisse des charges du réseau (cf. *infra* II-A) apparaît donc indispensable à la viabilité du « partenariat » entre LBP et les bureaux de poste. En effet, actuellement, comme les refacturations sont indexées sur les actions de guichet liées à chaque activité, chaque branche a individuellement intérêt à chercher au maximum à commercialiser directement ses produits en dehors du réseau pour que les coûts de celui-ci soient davantage supportés par les autres branches. Mais une telle stratégie non coopérative conduit à accélérer encore la baisse d’activité du réseau et donc l’augmentation des coûts unitaires qui sont de toute façon *in fine* refacturés aux branches. Pour sortir de ce cercle vicieux, il faut donc que le coût global du réseau baisse et qu’ainsi que le poids du

¹⁶⁶ 90 % des effectifs qui travaillent pour LBP sont des personnels salariés de La Poste SA.

¹⁶⁷ Charges d’exploitation / PNB.

réseau supporté par les branches, et par LBP en particulier, ne les dissuade pas d'y avoir recours.

b) L'enjeu de la « ligne managériale unique »

Alors que les bureaux de poste remplissent pour La Banque Postale la fonction d'agences bancaires, le maintien d'une relation entre le Réseau et LBP basée uniquement sur la refacturation de prestations de service apparaît de moins en moins soutenable.

Les deux branches ont, au cours des années récentes, accentué leur interpénétration, notamment avec la bi-appartenance de dirigeants et de cadres. La directrice du Réseau est ainsi membre du comité exécutif de La Banque Postale. Sous le nom de « ligne commerciale unique » a été entamée une évolution de l'organisation qui vise à rapprocher le fonctionnement conjoint des deux branches de celui d'une banque normale avec :

- la fusion des directions commerciales de la banque et du réseau ;
- la création de postes de managers ayant compétence sur des « terrains » regroupant plusieurs bureaux sur un territoire pertinent ;
- la déconcentration de la gestion des risques au niveau du « terrain », pour délivrer directement une réponse au client sans devoir remonter par l'échelon supérieur ;
- la montée en charge rapide des compétences bancaires des agents du réseau¹⁶⁸.

Ces évolutions sont conformes aux recommandations formulées par la Cour dans le rapport public thématique de 2010¹⁶⁹, où elle soulignait la nécessité de clarifier les lignes de responsabilités entre le Réseau et La Banque Postale. La spécialisation bancaire de bureaux de poste, ou de portions de bureaux, qui s'esquisse d'ores et déjà, paraît nécessaire pour mieux adapter l'offre à la clientèle desservie et répondre

¹⁶⁸ La Poste a créé une « École de la Banque et du Réseau », destinée à la formation interne et appuyée sur des partenariats avec des organismes de formation. Entre 2015 et 2018, l'ensemble des directeurs de terrain est appelé à faire l'objet d'une formation aux métiers de la banque, ainsi que 1500 guichetiers.

¹⁶⁹ *Rapport public thématique : La Poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire*. La Documentation française, juillet 2010, 190 p., disponible sur www.ccomptes.fr

aux attentes exprimées, notamment par les associations de consommateurs, en matière de qualification des agents.

2 - Renforcer la recherche de synergies entre les réseaux industriels

Le groupe a développé en France quatre réseaux de tri et d'acheminement du courrier et des objets : celui du courrier, comprenant notamment 47 plateformes industrielles de tri ; celui du colis au sein de la maison mère, comprenant 15 centres de tri ; celui de Chronopost, filiale de GeoPost ; et enfin celui de DPD-France (Exapaq antérieurement), filiale de GeoPost acquise en 2009.

De même, pour la distribution au client final, coexistent dans le groupe cinq réseaux : celui des facteurs, formé de 3 882 plateformes de distribution réparties en 580 établissements ; les 65 agences spécialisées qui distribuent les colis dans les grandes villes ; les réseaux de distribution propres à Chronopost et à DPD-France, en partie sous-traités ; les équipes de Mediapost (5 000 ETP) assurant la distribution des publicités et plis non adressés ; et enfin le réseau de points-relais chez les commerçants, géré par la filiale Pickup.

La coexistence de ces réseaux s'explique par des différences qui ont trait à la nature et au nombre d'objets traités (de 55 millions par an pour DPD-France à 13 milliards pour le courrier), aux délais contractuels et aux autres obligations vis-à-vis du client. Toutefois, des synergies entre eux sont possibles, dans certaines zones, pour certaines prestations ou fonctions, à certains moments de l'année, etc. Jusqu'à 2014, ces réseaux étaient localisés chacun dans une entité – métier ou filiale – différente. Une telle situation ne facilitait pas le repérage et la mise en œuvre des synergies, et il n'existait pas d'instances ou de structures transversales destinées à les faire émerger.

La Poste a pris conscience de ce point : la recherche de synergies a constitué un des motifs du rapprochement du colis et du courrier dans la même branche et des collaborations plus formalisées se sont mises en place. Une de leurs formes concrètes consiste par exemple, dans des agglomérations où le courrier, les colis de La Poste, les colis de Chronopost et ceux de DPD-France donnent lieu à des tournées de distribution distinctes, à mutualiser certains moyens de transport, lieux de stationnement ou autres locaux, et ainsi à dégager des économies.

D'autres parties de la chaîne de traitement des colis et des objets peuvent donner lieu à des investissements, en particulier les plateformes de tri. Alors qu'un nombre croissant d'acteurs du commerce électronique déploient leur activité sur plusieurs pays, entraînant la vive croissance des flux transfrontaliers, cette démarche ne doit pas se limiter aux filiales françaises.

Cette recherche de synergies entre les outils industriels pourrait constituer un programme formalisé, présenté au conseil d'administration de la maison mère et des filiales concernées et donnant lieu à un compte rendu régulier.

3 - Un réseau des facteurs voué à des transformations profondes

a) Facteo : un outil de travail encore insuffisamment exploité

Le smartphone Facteo (90 000 unités) est la pierre angulaire du déploiement de nouveaux services commerciaux du facteur. Ce projet d'équipement ambitieux concerne l'ensemble des facteurs et s'est déployé de 2012 à la fin de 2015. Facteo est programmé dans l'ordre de la tournée, avec une présentation successive des écrans nécessaires aux différentes actions. Il permet des économies et gains de productivité.

Fin 2015, le coût total du projet depuis son lancement est de 65,1 M€. La décomposition des coûts annuels montre que leur progression est tirée par la forte croissance du montant des abonnements téléphoniques :

Tableau n° 10 : coûts du projet Facteo (M€)

Année	2012	2013	2014	2015	Évol.
Développement, infrastructure	5,0	4,2	8,6	7,0	+ 2
Assistance à maîtrise d'ouvrage	0,5	1,1	2,1	1,3	+ 0,8
Achats de smartphones	2,1	1,9	9,7	5,5	+ 3,4
Abonnements	0,3	2,3	3,4	9,9	+ 9,6
Total	7,9	9,5	24	23,7	+ 15,8

Source : Cour des comptes, données La Poste

Les coûts de développement sont désormais inférieurs aux coûts d'abonnements, alors que le développement des applications est un enjeu crucial pour exploiter le potentiel de l'outil.

En 2016, on ne dénombre ainsi que six services aux clients disponibles sur Facteo¹⁷⁰ et sept services permettant l'amélioration de l'efficacité de la tournée du facteur, trois services additionnels étant par ailleurs en test depuis 2015¹⁷¹.

En tant qu'outil d'appui à l'activité de distribution, plusieurs possibilités restent à exploiter : par exemple, avec la géolocalisation, le téléphone pourrait avertir le facteur lorsqu'il approche d'une adresse où il doit remettre un objet contre signature, afin de lui éviter des oublis ou des retours en arrière. Les systèmes d'information du Courrier ne permettent pas, pour l'heure, leur déploiement intégral et immédiat.

La branche Courrier doit donc s'efforcer de lever les obstacles empêchant le développement intégral et rapide de toutes les applications de services aux clients et aux facteurs permises par Facteo. La pleine utilisation de cet outil est bien l'un des déterminants à l'appui des nouveaux marchés et des nouvelles fonctions auxquels les facteurs sont destinés.

b) L'avenir du métier de facteur

La chute des volumes de courrier met en question l'existence même d'un réseau de 73 000 facteurs répartis dans 3 882 implantations, pour visiter six jours sur sept 36 millions de boîtes aux lettres. Son avenir doit être envisagé en tenant compte d'autres évolutions qui le concernent.

La première, déjà mentionnée (cf. *supra* I, A-3), est le développement des nouveaux services du facteur, qui signifie une évolution profonde de leur métier. Même si ces services sont très divers, le contenu, les règles et le rythme des tâches qu'ils impliquent vont le plus souvent différer fortement de la distribution du courrier et des objets.

¹⁷⁰ La vigie de personnes, l'enregistrement de diagnostics au domicile, la collecte d'informations diverses, l'expédition en boîte aux lettres de colis, la remise commentée de documents et la vérification de l'adresse.

¹⁷¹ La prise de photo d'un pli pour visualiser les services qui y sont associés, la prise de photo d'une boîte aux lettres pour visualiser les habitants associés et les croiser avec les services qu'ils ont souscrits et une fonction d'assistant vocal qui répond à toute question du facteur sur les contrats des clients (réexpédition, procuration, etc.).

Les adaptations à réaliser seront encore plus fortes si une des formes imaginables du développement des nouveaux services se concrétise : la vente à grande échelle, dans un cadre volontaire et non régulé où La Poste conserverait la maîtrise de ses tarifs, de « minutes facteur » correspondant à des prestations de distribution de nature diverse, mais devant respecter des standards de format, de poids, de conditionnement, etc. Les clients, aussi bien des entreprises de grande taille que des commerces locaux, auraient vocation à intégrer ces prestations dans leur propre offre, et, outre la livraison et le portage, elles pourraient comprendre le recueil d'information.

Indépendamment de cette diversification, le champ d'action des facteurs, le « dernier kilomètre », traditionnellement point névralgique des activités logistiques, voit son importance accrue par plusieurs mouvements de fond.

En premier lieu, comme cela a été dit au chapitre III (II, A-2), la livraison représente pour le commerce en ligne un enjeu majeur : son coût doit permettre au commerçant de la rendre gratuite sans perdre toute sa marge, et elle doit répondre à des attentes de qualité de service qui ne cessent de s'élever : raccourcissement drastique des délais au premier chef, mais aussi choix du moment et du lieu de la livraison, possibilité de les changer en cours de route, information en temps réel, etc. Les livraisons de colis par les facteurs, qu'il s'agisse des Colissimo de la maison mère ou de celles de Chronopost, doivent répondre à ces exigences. La livraison des colis en soirée, en rupture avec des tournées du courrier qui ont lieu le matin, illustre les changements que cela implique. S'ils ne s'accomplissent pas, l'écart entre les prestations de La Poste et celles de la concurrence entraînera des pertes de chiffre d'affaires.

En deuxième lieu, un marché de services de livraison rapide en milieu urbain a récemment émergé, avec, en France, des acteurs comme Colisweb, Stuart, etc. ou, pour les restaurants, Deliveroo, Foodora, Allo-Resto, etc. La prise de participation de GeoPost dans Stuart a manifesté le souci de La Poste de ne pas rester en marge de ce marché où règne une vive concurrence et dont le modèle social ne repose pas sur le salariat. Or, son développement nécessitera de l'adosser, au moins en partie, aux réseaux de distribution existants, au premier chef celui des facteurs.

En troisième lieu, pourraient apparaître dans de grandes agglomérations, comme c'est déjà le cas dans des pays voisins, des réglementations des livraisons en centre-ville imposant des regroupements, voire obligeant, pour limiter les encombrements, à passer

par un ou plusieurs transporteurs avec lesquels la municipalité aura passé un contrat. Forte de ses implantations, de ses véhicules et de ses facteurs, La Poste aurait naturellement vocation à les déployer sur ce marché.

Ces évolutions ont en commun d'offrir des perspectives aux facteurs, de diversifier leur activité et de la relier plus qu'aujourd'hui à celle d'autres entités du groupe, voire de tiers. Mais les bouleversements de l'organisation qu'elles impliquent sont plus nombreux et plus profonds que ceux qui relèvent de la seule optimisation de la productivité : outre de transformer le métier des facteurs, ils auraient potentiellement pour effet de modifier l'architecture des établissements et des implantations, le mode de management, l'organisation de la production, les horaires et cycles de travail, voire la position du réseau des facteurs dans l'organigramme du groupe. La Poste ne saurait faire l'économie d'une analyse approfondie des scénarios d'organisation les plus aptes à réaliser ces évolutions.

C - Inscire pleinement la croissance externe dans une vision stratégique

Parce qu'elle procure l'occasion de compléter ou faire évoluer la structure du groupe, la croissance externe peut contribuer à la cohérence et à la pertinence du modèle multi-métiers. Le bilan des décisions prises ces dernières années est à cet égard mitigé. Les acquisitions ont permis le développement de nouvelles activités pour le groupe ou son implantation dans de nouvelles zones géographiques, mais elles n'améliorent pas sa rentabilité et les montants investis restent trop faibles pour contribuer significativement à le « désensibiliser » de l'activité historique du courrier. La définition d'une stratégie de croissance externe plus rentable devrait constituer une priorité et bénéficier d'une supervision plus forte.

1 - Des investissements restés à ce jour modestes et qui n'ont guère amélioré la rentabilité du groupe

Le cumul sur la période 2010-2015 des investissements consacrés à la croissance externe s'élève à 745 M€, somme employée pour l'essentiel à développer le colis en Europe (475 M€, soit près des deux tiers). Ce montant représente seulement le quart des moyens nouveaux accordés par les actionnaires, alors que le plan stratégique « Ambition 2015 » (2010-2015) prévoyait 2,2 Md€ d'investissement au titre de la croissance externe.

Cet écart s'explique par le fait que La Poste a utilisé ces moyens nouveaux pour restaurer sa structure financière et recapitaliser la banque, dans un contexte de durcissement des exigences prudentielles (cf. *supra*). Il manifeste aussi une forme de prudence bienvenue de La Poste dans sa stratégie de développement, qui n'a pas empêché les échecs mais a permis d'éviter des déconvenues trop coûteuses¹⁷².

Ainsi, dans le secteur du courrier, les projets du début de la décennie 2010 visant à investir dans les flux de courrier transfrontaliers et dans la constitution d'un réseau européen alternatif de distribution n'ont pas connu de suite, La Poste ayant tiré les conséquences de l'accélération de la chute des volumes de courrier. Les investissements se sont limités aux secteurs amont et connexes du courrier, avec des fortunes diverses.

Mediaprism : une acquisition préjudiciable

Mediaprism est une société spécialisée dans l'utilisation des données individuelles recueillies auprès de sociétés de vente par correspondance. Ces données permettent de cibler des campagnes de publicité.

Afin de s'ancrer dans le marketing relationnel et de se doter d'une expertise en connaissance client et en communication, le pôle Mediapost, filiale de la holding du courrier Sofipost, a pris le contrôle de la société en mars 2011, pour 15,4 M€ correspondant à 81,7 % du capital.

La Poste a constaté, après l'acquisition, des difficultés structurelles dans les relations économiques avec les fournisseurs de données que les diligences juridiques et financières préalables à la prise de contrôle n'avaient pas permis de détecter, et qui compromettent la rentabilité de la société. Elle a engagé un plan de restructuration de l'entreprise ; plusieurs contentieux sont en cours. Une provision pour risque a été passée dans les comptes de la holding Mediapost Communication.

Dans le secteur bancaire, les acquisitions ont été peu nombreuses depuis 2010, au profit de co-entreprises développées sans apport en numéraire. Tandis que le bilan de ces dernières est plutôt positif

¹⁷² En témoigne l'absence de dépréciations d'actifs significatives entre 2010 et 2015 : le montant des dépréciations s'élève à 136 M€ en cumulé sur la période, soit 7 % de la ligne « écarts d'acquisition » en 2015, concentrés sur la dépréciation des franchises SEUR dans le secteur du colis-express (92 M€).

(cf. *supra*), les acquisitions ont été, quant à elles, assez peu réussies, qu'il s'agisse de celle de BPE en 2013 ou de SOFIAP en 2014¹⁷³.

Enfin, dans le secteur du colis-express, les acquisitions les plus structurantes avaient été réalisées au début des années 2000. La période 2010-2015 s'est caractérisée par la poursuite des rachats de franchise dans des pays où GeoPost était déjà présent, voire par une consolidation du marché lorsque les circonstances s'y prêtaient (Pologne), ainsi que par de petites acquisitions visant à tester de nouveaux services aux clients, de nouveaux marchés hors d'Europe, ou des secteurs d'activité connexes à celui du colis-express. Les acquisitions effectuées depuis 2009 par GeoPost contribuent à 5,3 % du chiffre d'affaires de 2015 et à 2,9 % du REX seulement. L'apport de ces acquisitions au REX du groupe devient même négatif si l'on tient compte de celles qui contribuent au lancement de nouvelles activités, à l'image de Chronopost Food lancé après l'échec du rachat de Colizen.

L'échec de Colizen

La start-up Colizen a été fondée fin 2008 pour offrir un service de livraison en deux heures sur rendez-vous, du lundi au samedi de 7h00 à 22h00 ainsi que le dimanche matin, à l'aide de véhicules électriques. Chronopost a acquis 40 % du capital de la société en février 2013 - pour 1,971 M€ - puis les 60 % restants en juillet 2014 pour 4,740 M€.

Pourtant, les résultats escomptés n'ont pas été au rendez-vous, obligeant Chronopost à recapitaliser sa filiale et finalement à réorienter son activité. Désormais, Colizen, rebaptisée Chronopost Food, est la structure du groupe chargée de l'activité « livraison express de produits frais ».

L'analyse de la rentabilité des capitaux propres donne une indication intéressante : le ratio résultat net/capitaux propres (RoE) passe en effet de 15,3 % en 2010 – avant augmentation de capital – à 7,8 % après l'augmentation de capital, pour se stabiliser ensuite autour de 7-8 %. Ce ratio recouvre des réalités différentes, entre les activités

¹⁷³ La banque à vocation patrimoniale BPE, filiale du Crédit mutuel Arkéa, a été rachetée par LBP en avril 2013. LBP a acquis en mai 2014 une participation majoritaire (66 %) dans la SOFIAP, filiale du Crédit Immobilier de France et de la SNCF qui distribue des crédits immobiliers aux cheminots. La SOFIAP a dégagé un résultat net tout juste à l'équilibre en 2015 (0,1 M€ de REX contre 5,2 M€ prévus dans le plan d'affaires d'acquisition). La BPE a, quant à elle, dégagé un résultat net négatif en 2014 avant sa fusion en 2015 avec LBP Gestion privée.

industrielles et commerciales d'une part, et les activités bancaires d'autre part, dont le RoE est certes en baisse mais demeure supérieur à celui des concurrents du secteur (cf. *supra*). L'évolution du RoE montre que La Poste a maintenu durant la période une rentabilité relativement stable, de l'ordre de 7 à 8 %. La reconstitution de ses fonds propres, si elle a renforcé sa structure financière, ne s'est pas accompagnée d'une amélioration de ses performances opérationnelles. Il convient de noter que le groupe La Poste ne communique pas sur la rentabilité des capitaux propres ou des capitaux employés et qu'il ne semble pas considérer ces indicateurs comme des outils de pilotage.

Tableau n° 11 : rentabilité des capitaux propres du groupe La Poste (2010-2015)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Résultat net part du groupe	550	478	479	627	513	636
Capitaux propres ¹⁷⁴	3 589	6 160	6 410	7 198	7 687	8 135
RoE	15,3 %	7,8 %	7,5 %	8,7 %	6,7 %	7,8 %

Source : Cour des comptes, à partir des comptes consolidés

Enfin, et au-delà du seul bilan financier des opérations de croissance externe, La Poste n'est pas parvenue à utiliser ses acquisitions pour diffuser des changements au sein de ses métiers et de ses offres historiques.

Le bilan mitigé des opérations de croissance externe réalisées à ce jour doivent toutefois moins inciter La Poste à renoncer à sa stratégie de développement qu'à mieux l'encadrer et à en renforcer la cohérence.

2 - Le défi d'une accélération de la croissance externe

Le plan stratégique 2014-2020 prévoit une enveloppe indicative de 3,6 Md€ pour des opérations de croissance externe, à laquelle s'ajoutent les opérations réalisées par LBP qui seraient autofinancées. Pour l'heure, cette enveloppe n'a été consommée qu'à la marge mais plusieurs acquisitions importantes sont en cours de finalisation.

¹⁷⁴ Hors résultat de l'exercice et hors plus-value latente sur instruments financiers.

Ces montants permettent, sans recourir à de nouveaux apports des actionnaires, de maintenir la dette nette en-dessous de 5 Md€ (contre 3,7 Md€ fin 2015). Ils sont compatibles avec la notation du groupe La Poste et permettent de maintenir le ratio « flux de trésorerie générés par l'exploitation / dette nette » au-dessus de 20 %.

Il reste que les montants prévus dans le plan stratégique sont très supérieurs à ceux consommés entre 2010 et 2015. Pour que les acquisitions à venir se traduisent par de la création de valeur pour La Poste et s'inscrivent dans une vision stratégique, certaines conditions doivent être réunies.

S'agissant tout d'abord du sens stratégique donné au développement, celui-ci devra être précisé et rendu plus concret. La Poste ambitionne aujourd'hui d'être « la première entreprise de services de proximité humaine » mais cette formule ne donne pas la clé de la physionomie du groupe en 2020, ni des métiers qui seront exercés par ses salariés, et au premier chef par les facteurs.

S'agissant ensuite de la gouvernance, il serait souhaitable que le groupe se dote d'une doctrine portée à la connaissance des branches pour sélectionner les projets d'acquisitions. L'implication forte du PDG du groupe et de son état-major sera par ailleurs indispensable, pour hiérarchiser et sélectionner les projets qui remontent des branches, notamment au regard de leur rentabilité attendue, décider de leur industrialisation puis, une fois lancés, évaluer leurs résultats commerciaux et financiers, ainsi que leur bonne intégration au sein du groupe. Le conseil d'administration du groupe devrait également débattre plus fréquemment de cette stratégie et exercer un « droit de suite » sur les performances des acquisitions dont il a eu à connaître au moment de la transaction.

Des progrès sont intervenus récemment. Un comité des investissements a été créé pour examiner les dossiers relatifs aux projets de croissance externe jusqu'à 10 M€¹⁷⁵. En outre, à la demande de l'Agence des participations de l'État, le conseil d'administration est amené à débattre une fois par an du bilan financier (création de valeur) et commercial d'un échantillon d'acquisitions récentes. Cet examen a eu lieu une première fois en octobre 2014 et une seconde fois en décembre 2015.

¹⁷⁵ Ce comité comprend le président du groupe La Poste, le directeur financier, le directeur de la stratégie, le directeur des opérations financières et de la trésorerie, ainsi que les postiers directement concernés de la branche qui réalise l'opération

La question d'un accompagnement financier des actionnaires se poserait si l'une des hypothèses suivantes venait à se réaliser : performances opérationnelles du groupe incompatibles avec les besoins de son développement ; évolution des règles prudentielles conduisant La Poste à devoir recapitaliser La Banque Postale et réduisant à due proportion la part des financements consacrés au développement engagement d'une ou plusieurs opérations structurantes exigeant la mobilisation de moyens exceptionnels.

La réalisation de l'une ou l'autre de ces hypothèses obligerait à rechercher les moyens de financement les plus adéquats : endettement sur les marchés, augmentation de capital en numéraire ou en nature par les actionnaires existants, ouverture de capital à d'autres actionnaires, etc.

En tout état de cause, l'accélération de la croissance externe devra aller de pair avec la formalisation d'un cadre stratégique et financier propre à garantir la cohérence, la logique industrielle et la soutenabilité financière des opérations envisagées.

III - Actualiser le contenu des missions de service public de La Poste

La Poste, en accord avec l'État ou à sa demande, ne met pas en œuvre, pour faire face à la chute des volumes de courrier et retrouver un taux de rentabilité comparable, les solutions utilisées par les autres opérateurs européens : elle n'externalise pas la quasi-intégralité de son réseau, comme en Allemagne, ou n'a pas recours à une main d'œuvre très flexible voire précaire, comme aux Pays-Bas. Elle doit en outre assumer la charge de missions de service public autres que le service universel postal, dans un contexte de diminution progressive des compensations publiques et de maintien d'une grande partie des coûts, fixes, de ses réseaux. Confier ces missions à La Poste dans une période où celle-ci bénéficiait de la « rente du courrier » pouvait avoir du sens, mais l'évolution du contexte économique devrait désormais appeler des évolutions.

S'il revient à La Poste de mettre en œuvre les réformes nécessaires à la viabilité de son modèle économique et de produire des gains d'efficacité en maîtrisant mieux ses charges, il appartient à l'État de l'accompagner dans sa transformation afin qu'elle puisse demeurer l'entreprise de proximité à laquelle les Français sont attachés.

Les missions de service public confiées à La Poste sont le résultat d'une histoire et doivent pouvoir évoluer. Dans ce contexte, desserrer les contraintes pesant sur La Poste permettrait de sortir du *statu quo* actuel qui a déjà un coût élevé pour l'entreprise publique (*cf. supra* chapitre II, IV), mais aussi pour la collectivité qui finance ces missions, que ce soit par le biais des impôts ou de l'augmentation des tarifs postaux. Une mise en débat du contenu et des modalités des missions mises en œuvre par La Poste ainsi que du prix que la collectivité est prête à payer pour ces missions s'impose donc.

A - À missions constantes, des marges de manœuvre à exploiter

Le contrat d'entreprise 2013-2017 souligne dans son préambule que le contexte financier dans lequel il s'inscrit est particulièrement contraint pour le groupe La Poste. Le montant des compensations ne suffisant pas à assurer l'équilibre économique et financier des missions de service public, les contraintes de La Poste devraient être prises en compte dans la définition du cadre d'exercice de ces missions. Or, des marges de manœuvre existent pour la plupart d'entre elles qui, sans remettre en cause ni dégrader le contenu de la mission, permettraient de desserrer ces contraintes.

Ainsi que l'a indiqué la Cour dans le cadre de l'insertion au rapport public annuel 2016¹⁷⁶ sur les facteurs et la distribution du courrier, faciliter la desserte des boîtes aux lettres, démarche qui ne nécessite que des évolutions réglementaires, pourrait contribuer à cet objectif. Les conditions d'exercice du service universel postal en France étant par ailleurs plus exigeantes que les normes arrêtées au niveau européen, notamment en termes de fréquence de distribution, certains paramètres pourraient être modifiés afin d'atténuer le coût de ces exigences. Sans même évoquer le passage, pour le courrier¹⁷⁷, d'une distribution de six jours sur sept à une distribution de cinq jours sur sept, plusieurs solutions intermédiaires pourraient être envisagées, notamment grâce aux outils de tri dont s'est dotée La Poste dans le cadre du plan « Cap Qualité Courrier ». Le principe d'une distribution six jours sur sept pourrait être conservé

¹⁷⁶ Cour des comptes, *Rapport public annuel 2016*, Tome 1. Les facteurs face au défi de la baisse du courrier : des mutations à accélérer. La Documentation française, février 2016, 696 p., disponible sur www.ccomptes.fr

¹⁷⁷ Pour mémoire, l'écrasante majorité des flux de colis ne relève pas du service universel postal, à l'exception des Colissimo guichet, qui correspondent, pour l'essentiel, à des envois entre particuliers. La tendance pour le colis est inverse et la fréquence de distribution devrait s'accroître.

mais avec un caractère pleinement effectif uniquement pour les colis et les courriers prioritaires, en constituant la « liasse du facteur » de manière telle que celui-ci ne s'arrête pas pour desservir une adresse s'il n'y a pas de courriers prioritaires ou de colis pour cette adresse, et que les lettres « vertes » et « économiques » soient considérées comme pouvant encore attendre (distribution dite « à date »).

De même, la création d'une offre en « J+2 » dans le cadre du service public de transport et de distribution de la presse (là où le choix s'opère aujourd'hui entre du « J+1 », du « J+4 » et du « J+7 ») pourrait donner un peu plus de souplesse à La Poste. Le resserrement des titres éligibles à ces tarifs préférentiels constitue également une piste que la Cour avait mise en avant dans sa communication à la Commission des finances du Sénat sur « Les aides de l'État à la presse écrite »¹⁷⁸. Lancée en 2015, la réforme visant à distinguer, au sein de la presse magazine, une catégorie de titres dits « de la connaissance et du savoir » bénéficiant de tarifs plus avantageux et d'imposer aux autres titres un rythme plus élevé d'augmentation des tarifs (5 % par an contre 3 %) participait de cette idée¹⁷⁹.

S'agissant de la présence postale territoriale, l'adaptation du réseau par transformation des bureaux de poste en points de contact constitue une démarche à poursuivre. Les exigences en densité et en nombre de points de contact pourraient s'accommoder par ailleurs d'une plus grande diversification des formats des points de contact soit par une plus grande spécialisation (évoquée *supra* au I-B 1) susceptible de produire des économies et des gains de technicité soit par le développement des mutualisations :

- entre deux branches de La Poste, comme c'est le cas des facteurs-guichetiers, qui assurent à la fois les missions de distribution du courrier et de guichet¹⁸⁰ ;
- avec d'autres services publics, comme dans les maisons de service au public (MSAP) accueillies en bureau de poste (voir encadré au chapitre II, IV- B), avec la possibilité d'enrichir, à terme, les services rendus par le point de contact postal, comme cela a été le cas au Portugal.

¹⁷⁸ Cour des comptes, *communication à la commission des finances du Sénat : Les aides de l'État à la presse écrite*, juillet 2013, 184 p., disponible sur www.ccomptes.fr

¹⁷⁹ Comme indiqué précédemment, cette réforme n'a toutefois pas vu le jour.

¹⁸⁰ En 2015, 256 bureaux de poste facteurs-guichetiers ont été créés, auxquels s'ajoutent 91 bureaux créés entre janvier et avril 2016.

**Les mutualisations de services publics au sein du réseau postal :
l'exemple du Portugal**

En novembre 2013, un protocole d'accord a été signé entre CCT Correios¹⁸¹, la poste portugaise, et le gouvernement portugais afin de lancer un large programme de création d' « Espaces citoyen ».

L'Espace Citoyen constitue un nouveau modèle de service assisté regroupant les services disponibles sur l'internet de plusieurs organismes publics sur un seul point d'accès physique. Complémentaire du réseau existant, ce dispositif ne vise pas, selon le gouvernement portugais, à remplacer les formes traditionnelles de services de l'administration publique mais à favoriser l'acculturation au numérique de la population

Ces nouveaux « Espaces citoyens » permettent, entre autres, la délivrance des permis de conduire, le traitement des questions relatives à l'emploi et à la formation professionnelle, la réalisation d'un changement d'adresse, la gestion des demandes de carte européenne d'assurance maladie ou de renouvellement de carte d'identité et permis de séjour.

À titre expérimental, des guichets sont déjà en place dans 24 bureaux de poste et assurent une large gamme de services pour le compte de 15 entités administratives. Le gouvernement vise à terme la création de 1 000 Espaces citoyen en bureaux de poste et mairies. Dans les établissements postaux, ces services sont assurés à un comptoir réservé, par des guichetiers formés au préalable par l'Agence pour la modernisation administrative (AMA). CTT-Correios est rémunéré en fonction du nombre d'opérations effectuées.

Source : Observatoire national de la présence postale territoriale.

S'agissant enfin de la mission d'accessibilité bancaire, plusieurs de ses paramètres étant définies par voie réglementaire ou par la convention signée entre LBP et l'État, il serait également possible de les faire évoluer sans recourir à la loi. Néanmoins, les bénéficiaires de cette mission étant des personnes financièrement et socialement fragiles, il ne serait vraisemblablement pas opportun de jouer sur ces critères, sans reconsidérer, plus globalement, l'objectif et les modalités de la mission. En dépit d'une définition universelle, la mission d'accessibilité bancaire bénéficie en effet essentiellement aux détenteurs de livrets A ne disposant

¹⁸¹ Société anonyme totalement privatisée depuis septembre 2014, CTT-Correios a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 719 M€. L'entreprise compte actuellement 12 253 employés et gère un réseau de 2 317 bureaux (dont plus des deux-tiers sont gérés en partenariat). Le courrier représente 72,2 % de son chiffre d'affaires, le colis/express 17,6 % et les services financiers 10,2 %.

pas d'autre compte et utilisant celui-ci comme un quasi-compte courant¹⁸². Pour ces publics, pour lesquels l'utilisation d'espèces reste le moyen de paiement privilégié, l'accès à de l'argent liquide au guichet, rendu possible par le réseau dense des bureaux de poste, semble constituer un critère important. Mais cette fonction sociale du guichet, qui concerne également les détenteurs de comptes courants de La Banque postale, dépasse largement le champ de la mission d'accessibilité.

Ce dernier exemple démontre que toute réforme de grande ampleur des missions de service public de La Poste ne peut être menée sans une réflexion de fond sur les besoins à satisfaire, les objectifs assignés aux missions et les attentes des bénéficiaires. Il apparaît par ailleurs indispensable que La Poste soit à même de fournir des évaluations précises des économies attendues des différents *scenarii* d'évolutions des missions susceptibles d'être proposés, ainsi que la Cour l'avait déjà souligné, au sujet du service universel postal, dans le cadre de l'insertion au rapport public annuel 2016 sur les facteurs et la distribution du courrier et des colis.

B - Quels services pour quel coût ? Des options de fond à trancher

Si, dans un premier temps, La Poste pourrait, en accord avec l'État, tirer parti des marges de manœuvre existantes dans la réglementation des missions de service public, il serait toutefois utile de mener une réflexion plus large sur le fondement et la définition de ces missions, en impliquant les citoyens dans cette démarche.

Les missions de service public répondent à un instant donné à un besoin social, mais elles ne sauraient être figées : au contraire, elles doivent pouvoir évoluer en fonction des attentes de la société, en application du principe d'adaptabilité du service public. Or, les missions de service public de La Poste s'inscrivent dans un contexte fortement

¹⁸² La plupart des bénéficiaires se caractérisent par le fait qu'ils ne détiennent qu'un livret A chez LBP, que ces livrets sont en suractivité et que le montant d'encours y est très faible. D'après une estimation de 2013, 800 000 clients de LBP ne possèderaient qu'un livret A qu'ils utilisent pour réaliser des opérations courantes (plus de 50 opérations financières annuelles contre 12 dans le cadre d'une utilisation normale d'un compte épargne) et plus de 300 000 détenteurs domicilient leurs prestations sociales sur leur livret A de La Banque Postale.

évolutif, en lien notamment avec le développement des usages du numérique, qui a pour conséquence la baisse des volumes du courrier mais également l'émergence de nouveaux usages et de nouvelles attentes de la part des consommateurs vis-à-vis des services postaux. Le numérique modifie le rapport au temps et à la notion de proximité.

Le contenu et les modalités des missions de service public dévolues à La Poste n'ont pas été réexaminés depuis plusieurs années, alors qu'ils ont été définis dans un contexte social, économique et financier différent d'aujourd'hui.

Le service universel postal a été pensé dans un contexte de croissance du marché postal et dans des périodes où la massification des correspondances numériques n'était pas envisagée. Or, dans une période de chute du courrier, le maintien de critères d'urgence tels que la distribution en « J+1 » devient de plus en plus coûteux (recours au travail de nuit et au mode de transport aérien notamment), sans que la qualité de service soit pleinement au rendez-vous (cf. *supra* chapitre II, II-A) mais également sans que le besoin en soit clairement identifié, à l'heure où les échanges réellement urgents passent par les courriels ou les envois en express¹⁸³.

La définition de la présence postale territoriale a été figée sur la base du réseau existant en 2010 et est aujourd'hui mesurée de manière uniforme sur l'ensemble du territoire, ce qui ne paraît pas être le moyen le plus adapté d'assurer une allocation des moyens dynamique et équitable en fonction des enjeux : rien ne garantit en effet que les 17 000 points de contact répartis sur le territoire desservent correctement les besoins de la population, alors que des communes nouvelles se créent, que les zones suburbaines nécessiteraient une attention accrue et que les zones « surdensées » (c'est-à-dire où l'offre excède le besoin) des centres urbains évoluent peu.

S'agissant de la mission d'accessibilité bancaire de La Banque Postale, elle a été inscrite dans la loi en 2008, dans le contexte de la réforme d'ampleur qu'a représentée la généralisation de la distribution du

¹⁸³ Il ressort ainsi d'une étude sur les besoins et attentes de consommateurs sur les prestations offertes dans le cadre du service universel postal réalisée pour le compte de la Direction Générale des Entreprises en novembre 2014 que, si la rapidité demeure pour les particuliers le premier critère de choix pour l'affranchissement d'un courrier, cette préférence ne se traduit pas systématiquement par une demande formelle de distribution en « J+1 ». Quant aux entreprises, la rapidité ne constitue que leur troisième critère de choix après les tarifs et la fiabilité des délais.

livret A à l'ensemble des établissements de crédit de la place. Ses conditions de mise en œuvre préexistaient toutefois à la définition légale qui en a été donnée par la loi de modernisation de l'économie et correspondaient à une mission ancienne de La Poste. Celle-ci coexiste cependant désormais avec plusieurs dispositifs généraux en faveur de l'inclusion bancaire¹⁸⁴ qui, même s'ils n'ont pas la même portée que le livret A de LBP, poursuivent le même objectif d'un accès pour tous à un minimum de services bancaires et proposent en outre, pour la plupart, des moyens de paiement plus modernes (carte bancaire) que ceux utilisés dans le cadre de la mission d'accessibilité (retrait d'argent liquide). La gratuité de l'ensemble des services, y compris des opérations de gestion des incidents de fonctionnement (tels que le rejet de prélèvement), dans le cadre du livret A de la mission d'accessibilité bancaire constitue toutefois une différence notable avec ces dispositifs. La disponibilité d'argent liquide au guichet à partir de très faibles montants en est une autre. Ainsi, dans la perspective d'une réforme éventuelle, au-delà de la question du support adéquat de la mission (livret A ou compte courant), le débat devrait notamment porter sur l'utilité sociale de maintenir ce service de guichet, au regard, à la fois, de l'intérêt pour les bénéficiaires d'évoluer vers des moyens de paiement à plus forte valeur ajoutée et des coûts élevés induits pour La Banque Postale.

L'aide au transport postal de la presse, qui remonte à la Révolution française, ne devrait pas non plus échapper à une remise à plat. Celle-ci peut toutefois difficilement s'envisager indépendamment d'une réforme plus globale du régime des aides à la presse, qui, bien qu'envisagée à de multiples reprises, n'a pas été mise en œuvre en raison de sa complexité et de l'intrication des enjeux. On peut toutefois observer que, bien que l'État prône une neutralité des aides à la diffusion, les tarifs postaux très préférentiels de la mission de service public de transport et de distribution de la presse et les incohérences de la politique de soutien au portage, déjà soulignées par la Cour¹⁸⁵, ont fait du transport postal le canal de distribution le plus aidé. Enfin, comme indiqué précédemment, alors que l'aide au transport postal contribue également au soutien au pluralisme en

¹⁸⁴ Droit au compte, gamme de paiement alternatifs au chèque (pour les interdits bancaires), offre spécifique pour les clients des banques fragiles financièrement, sans compter le développement d'offres privées alternatives à un compte en banque classique, telles que le compte Nickel disponible en bureau de tabac.

¹⁸⁵ Cour des comptes, *Rapport public annuel 2013*, Tome 1. Le plan d'aide à la presse écrite 2009-2011 : une occasion de réforme manquée, p. 621-657. La Documentation française, 657 p., disponible sur www.ccomptes.fr

proposant des tarifs différenciés par famille de presse, on peut considérer qu'elle demeure insuffisamment ciblée.

Dans ce contexte, et alors que la Commission européenne rend désormais obligatoire une consultation publique sur le bien-fondé des services d'intérêt économique général (SIEG) dans le cadre de la notification des compensations versées par l'État, une consultation publique plus large sur les missions confiées à La Poste et sur leur devenir gagnerait à être organisée, et ce d'autant plus que ces consultations ponctuelles ne concernent pas le service universel postal (SUP), qui n'est pas compensé.

Différents formats sont envisageables. Quels qu'ils soient, ils nécessiteront de faire preuve de pédagogie et d'exposer au préalable les enjeux d'une éventuelle redéfinition des missions, en les replaçant dans le contexte économique et financier de La Poste aujourd'hui. Il paraît en effet indispensable que les citoyens puissent se prononcer sur les modalités des missions de service public en ayant connaissance de leurs implications concrètes en termes d'organisation et de coût. La Poste a d'ailleurs elle-même organisé en décembre 2013 et janvier 2014 des consultations « citoyennes », qui avaient permis de conclure que les participants étaient attachés au rôle de service public de La Poste, mais qu'ils étaient néanmoins ouverts à ce que le contenu précis des missions et leur financement évoluent en fonction de la réalité des besoins de la population. Les résultats de l'enquête précitée sur le SUP menée pour le compte de la DGE en 2014 démontrent également, au-delà des réflexes initiaux d'hostilité au changement, la capacité des personnes interrogées à nuancer leurs jugements et leurs attentes en tenant compte du contexte économique dans lequel évolue La Poste¹⁸⁶.

Une telle consultation permettrait par la suite au Parlement de débattre de l'actualisation des missions de service public de La Poste et d'en arrêter, par son vote, le contenu.

¹⁸⁶ Les enquêtes réalisées démontrent que, spontanément, les utilisateurs des services postaux souhaitent naturellement que rien ne change : horaires et fréquence de distribution, remise en J+1, continuité du service 6 jours sur 7, sont autant d'acquis du service actuel dont la remise en cause est souvent jugée préjudiciable. Néanmoins, les approches qualitatives ont démontré que, dès lors qu'étaient présentées les contraintes spécifiques associées à la baisse des volumes, les positions de principe initiales pouvaient évoluer et que les utilisateurs pouvaient tout à fait envisager des aménagements dans l'organisation actuelle du SUP.

RECOMMANDATIONS

La Cour formule en conséquence les recommandations suivantes :

- *élaborer des scénarios de réorganisation du réseau des facteurs, afin de l'adapter aux marchés des nouveaux services et de la logistique de proximité, ainsi qu'aux exigences de délai et de qualité de livraison dans le secteur du colis ;*
 - *accélérer fortement la transformation des bureaux de poste à faible activité en zone urbaine en d'autres formes de points de contact ;*
 - *poursuivre les transformations de bureaux de poste à faible activité en zone rurale en d'autres formes de points de contact ;*
 - *mieux encadrer la politique salariale en liant l'évolution des salaires à des objectifs de transformation de l'entreprise ;*
 - *formaliser un cadre stratégique et financier de moyen terme relatif à la croissance externe du groupe La Poste ;*
 - *actualiser, à l'issue d'un débat public, les missions de service public de La Poste en tenant compte du service attendu par les usagers et du coût pour la collectivité.*
-

Conclusion générale

La Poste n'est plus aujourd'hui celle que ses usagers et clients ont connue durant des décennies. Si elle est restée le principal employeur de France, elle a vu son cœur de métier, l'acheminement du courrier, décroître rapidement et fortement, tandis que ses résultats dépendaient désormais du développement de son activité bancaire et de sa performance sur le marché très concurrentiel du colis. Elle a dû faire face à plusieurs chocs économiques, aux bouleversements induits par la révolution numérique, à la nécessité de concevoir sa stratégie à l'échelle internationale, ainsi qu'aux évolutions des modes de vie et de consommation.

Pour les personnels, ces transformations signifient fréquemment des efforts d'adaptation générateurs de tensions, notamment en raison de la difficulté de concilier une culture de service public et une culture commerciale qui doivent nécessairement coexister au sein de La Poste d'aujourd'hui. Cette situation appelle de la part de ses dirigeants une vigilance particulière.

Les bouleversements sont loin d'être terminés et La Poste n'a pas achevé sa mue. Si elle a su résister à la crise économique et financière et se moderniser, l'entreprise ne doit pas aujourd'hui relâcher ses efforts de transformation, indispensables à la survie du groupe.

La Poste a en effet choisi de gérer le déclin de l'activité courrier en développant une stratégie de développement de groupe reposant sur la coexistence de différents métiers (courrier, colis-express, banque, services, etc.). Ce choix lui a permis de disposer de plusieurs moteurs de croissance, et ainsi de limiter sa vulnérabilité aux chocs touchant un secteur en particulier, ce qui s'est révélé pertinent lors de la crise de 2008-2009. Le modèle multi-métiers s'est maintenu, là où d'autres opérateurs européens ont opté pour la séparation de leurs activités. Il convient toutefois d'être lucide sur les risques qui menacent ce modèle et sur la nécessité d'en renforcer la cohérence interne.

À cet égard, l'avenir de La Poste se dessine sur un fond de certitudes sur le déclin de ses métiers historiques et d'éléments d'incertitude sur l'ensemble des relais possibles de rentabilité.

La baisse continue de l'activité courrier, qui ne peut que se prolonger avec les politiques de dématérialisation poursuivies par les entreprises privées comme par les administrations publiques, est une donnée certaine, sur laquelle La Poste a peu de prise.

Plus incertaines sont les perspectives des relais de croissance actuels et futurs de l'entreprise. La contribution de la Banque postale et, dans une moindre mesure, celle du colis-express, qui sont au cœur des équilibres actuels du modèle multi-métiers, se révèlent plus fragiles que prévu. Le maintien durable des taux d'intérêt à un niveau très bas, voire négatif, et l'intensification de la concurrence dans le secteur du colis-express constituent, en effet, des facteurs de risque majeurs. Les revenus apportés par La Banque postale devaient donner à La Poste un délai suffisant pour gérer le déclin de ses activités traditionnelles et trouver d'autres relais de croissance. Cette gestion du temps trouve aujourd'hui ses limites.

Celles-ci sont d'autant plus manifestes que la recherche de nouveaux moteurs de croissance se révèle complexe et tarde à porter ses fruits. Les « nouveaux services » à la personne, outre qu'ils supposent une forte évolution dans l'exercice des métiers, sont encore à un stade de développement embryonnaire. La montée en charge des activités numériques reste handicapée par le retard avec lequel La Poste a investi dans ce secteur.

Dans ce contexte difficile, La Poste doit utiliser tous les leviers dont elle dispose et accélérer sa mutation. Elle doit en premier lieu réduire ses coûts en agissant dans trois directions simultanées : réaliser des économies par des rationalisations de l'organisation et de la gestion ; maîtriser la masse salariale en poursuivant la baisse des effectifs et en limitant l'évolution des rémunérations ; optimiser le périmètre et la structure des deux grands réseaux que forment les bureaux de postes et la distribution. La réorganisation des réseaux doit aller de pair avec la recherche de synergies entre les différentes activités du groupe, de manière à tirer tous les avantages du choix du modèle multi-métiers.

La modernisation de l'offre de services de La Poste est un autre impératif. L'entreprise doit concevoir son offre commerciale et de services à partir des besoins effectifs de ses clients et usagers. Cette offre doit prendre en compte l'ensemble des modes de contact avec le client (implantations physiques, offres dématérialisées, services apportés par le facteur...) et ses attentes (horaires et délais de livraison par exemple). Le développement des points de contact en partenariat doit être relancé en milieu rural et résolument mis en œuvre en zone urbaine. Le déploiement

des services numériques doit être accéléré, grâce notamment à une stratégie commerciale plus dynamique.

Enfin, La Poste doit continuer à miser sur la création progressive de nouveaux relais de croissance. Une stratégie de croissance externe par acquisition de sociétés déjà rentables ou prometteuses fait partie des leviers de développement envisageables. Les choix effectués doivent, pour donner cohérence au groupe et le consolider, s'inscrire dans une logique industrielle et rester soutenables financièrement.

L'ampleur des défis à venir impose également à l'Etat de prendre sa part dans les évolutions de La Poste en menant une réflexion sur les missions de service public qu'il lui a confiées. Si ces missions demeurent au cœur de l'identité de l'entreprise, leur contenu, conçu et organisé avant l'ère numérique, doit être questionné afin de tenir compte des attentes du public. Ces missions se traduisant, malgré les compensations versées par l'État, par un reste à charge pour La Poste, il convient également de s'interroger sur les moyens que la collectivité est prête à consacrer à leur financement.

Depuis 2010, La Poste a bénéficié pleinement de l'appui de ses actionnaires pour se transformer. En dépit d'une « pause » dans les réorganisations en 2012, elle a engagé des chantiers ambitieux de réforme et de modernisation en recherchant l'adhésion de ses personnels.

Désormais, le défi principal est de parvenir à poursuivre résolument dans la voie qu'elle a elle-même tracée, à un rythme suffisamment soutenu pour se prémunir des risques qui la guettent et pour entrer ainsi dans une nouvelle phase de sa transformation.

Récapitulatif des recommandations

Recommandations à l'État :

1. actualiser, à l'issue d'un débat public, les missions de service public de La Poste en tenant compte du service attendu par les usagers et du coût pour la collectivité.

Recommandations aux actionnaires (État et Caisse des dépôts et consignations) et à La Poste :

2. formaliser un cadre stratégique et financier de moyen terme relatif à la croissance externe du groupe La Poste.

Recommandations à La Poste :

3. élaborer des scénarios de réorganisation du réseau des facteurs, afin de l'adapter aux marchés des nouveaux services et de la logistique de proximité, ainsi qu'aux exigences de délai et de qualité de livraison dans le secteur du colis ;
4. accélérer fortement la transformation des bureaux de poste à faible activité en zone urbaine en d'autres formes de points de contact ;
5. poursuivre les transformations de bureaux de poste à faible activité en zone rurale en d'autres formes de points de contact ;
6. développer auprès du public, dans le cadre d'une démarche commerciale structurée, les offres de services et produits numériques ;
7. mieux encadrer la politique salariale en liant l'évolution des salaires à des objectifs de transformation de l'entreprise ;
8. inclure systématiquement dans les trajectoires financières des plans stratégiques des scénarios alternatifs prévoyant des mesures supplémentaires en cas d'accentuation des risques.

Liste des principaux sigles

AMF.....	Association des maires de France
APC.....	Agences postales communales
API.....	Agences postales intercommunales
ARCEP.....	Autorité de régulation des communications électroniques et des postes
B to B.....	Business to Business
B to C.....	Business to Consumer
CA.....	Chiffre d'affaires
CAFFIL.....	Caisse française de financement local
CALP.....	Commission des achats de La Poste
CCP.....	Compte courant postal
CET 1.....	Common equity Tier One
CGEfi.....	Contrôle général économique et financier
CICE.....	Crédit d'impôt compétitivité emploi
COGAS.....	Conseil d'orientation et de gestion des activités sociales
CPCE.....	Code des postes et des communications électroniques
DGE.....	Direction générale des entreprises
LBP.....	La Banque Postale
MSAP.....	Maisons de service au public
PI.....	Poste Italienne
PNB.....	Produit net bancaire
PPDC.....	Plateforme de préparation courrier
REX.....	Résultat d'exploitation
RPC.....	Relais-poste commerçants
SFIL.....	Société de financement local
SMIC.....	Salaire minimum interprofessionnel de croissance
SUP.....	Service universel postal
TAE.....	Logiciel de traitement automatisé de l'enveloppe
TPAS.....	Temps partiel aménagé sénior

Annexes

Annexe n° 1 : glossaire	150
Annexe n° 2 : organigramme du groupe La Poste.....	157
Annexe n° 3 : les missions de service public de La Poste.....	158
Annexe n° 4 : les plans stratégiques de La Poste depuis 2008 et leurs actualisations successives	174
Annexe n° 5 : principaux évènements ayant affecté le groupe La Poste depuis 2010.....	175
Annexe n° 6 : les comptes consolidés du groupe La Poste et les comptes sociaux de La Poste SA	179
Annexe n° 7 : présentation de la situation, de la stratégie financière et de la diversification de Deutsche Post, Royal Mail et Poste Italianae	209
Annexe n° 8 : cartographie des maisons de service au public (MSAP) en bureau de poste.....	221
Annexe n° 9 : suivi de la mise en œuvre des recommandations du rapport public thématique : « La Poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire ».....	222

Annexe n° 1 : glossaire

Accords Schwartz : accords signés entre l'État, la Poste et les éditeurs de presse le 23 juillet 2008 fixant la trajectoire de hausse des tarifs, les montants de compensation versés par l'État à La Poste et le niveau de qualité de service de la mission de transport postal de la presse pour la période 2009 à 2015.

Accessibilité bancaire : mission de service public confiée à La Banque Postale lui faisant obligation d'ouvrir un Livret A à toute personne qui en fait la demande et d'autoriser un certain nombre d'opérations non fournies par d'autres établissements bancaires (dépôt et retrait à partir de 1,5 €, contre un seuil général fixé à 10 €, domiciliation sur le livret A d'un certain nombre de virements et de prélèvements, fourniture d'un service de guichet dans les mêmes conditions que pour les comptes chèques postaux, etc.)

Accessibilité territoriale : critère du service universel postal (SUP) prévoyant qu'« au moins 99 % de la population nationale et au moins 95 % de la population de chaque département sont à moins de 10 km d'un point de contact et toutes les communes de plus de 10 000 habitants disposent d'au moins un point de contact par tranche de 20 000 habitants » (article R. 1-1 du code des postes et communications électroniques).

APC/API (agences postales communales et intercommunales) : 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. Ces agences sont gérées par des agents employés par la commune ou la communauté de communes concernée. Sur les 17 088 points de contact que compte le réseau de La Poste en avril 2016, plus de 46 % sont gérés en partenariat, soit 5 739 APIC/API et 2 198 RPC.

BtoB : *Business to Business*, se dit d'une relation d'entreprise à entreprise.

BtoC : *Business to Consumer*, se dit d'une relation d'une entreprise vers un particulier.

BSCC : Branche service-courrier-colis de La Poste SA.

Coefficient d'exploitation bancaire : indicateur utilisé pour mesurer l'efficacité d'un établissement de crédit. Il correspond au rapport des charges d'exploitation (frais de personnel, dotations aux

amortissements sur les immobilisations corporelles et incorporelles, autres services externes) divisées par le produit net bancaire (PNB).

Colis express : livraison d'objets et de plis dans des délais garantis, du seuil de la porte de l'expéditeur jusqu'à celui du destinataire. Il s'agit d'un marché complètement ouvert à la concurrence, qui porte sur les colis légers (jusqu'à 30 kg) émis et distribués sur le territoire français.

Colis « ordinaires » : colis de 0 à 30 kg, livrés à domicile ou en points de retrait des colis. Ce marché se caractérise par des délais plus importants que ceux des envois express. Il est complètement ouvert à la concurrence mais partiellement régulé : le service universel garantit qu'une offre de colis jusqu'à 20 kg en envoi ordinaire ou en recommandé est disponible à l'unité sur tout le territoire. Sont exclus les services d'envois offerts à des entreprises en exécution de contrats portant sur plusieurs envois.

Commission supérieure du service public, des postes et des communications électroniques : commission parlementaire mixte (Assemblée nationale et Sénat) visant à contrôler les activités postales et de communications électroniques (téléphonie fixe, mobile et internet).

Common Equity Tier 1 (CET 1) : comprend le capital social, les primes d'émission, d'apport ou de fusion et les résultats reportés. Les produits hybrides sont tolérés à condition qu'ils puissent être utilisés d'un point de vue comptable et juridique pour absorber des pertes sans devoir passer par le stade de la liquidation de la banque. Il est rapporté aux emplois à risque et aux emplois hors bilan de l'établissement de crédit concerné.

Contrat d'entreprise : formalise les engagements respectifs de La Poste et de l'État sur les missions de service public. Le dernier contrat d'entreprise a été signé le 1^{er} juillet 2013 pour la période 2013-2017 avec pour objectifs :

- le maintien des missions de service public confiées à La Poste : le service universel postal, le transport et distribution de la presse, l'accessibilité bancaire et l'aménagement du territoire, avec pour ces trois dernières missions le maintien du principe de compensation des coûts ;
- une trajectoire de qualité de service renforcée ;
- l'adaptation renforcée des missions 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.

Contrat de présence postale territoriale : contrat signé entre l'État, La Poste et l'association des maires de France, déterminant les objectifs, les modalités et le financement de la présence postale territoriale. Le contrat 2014-2016 a pour visée la poursuite de la rénovation des bureaux de poste et le développement des partenariats.

Contribution à l'aménagement et au développement du territoire : mission de service public reposant sur le réseau de La Poste dont la loi du 2 juillet 1990 modifiée prévoit qu'il « 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 ».

Courrier égrené : ensemble du courrier des particuliers et des petites entreprises, auquel s'ajoute le courrier non industriel des entreprises. Désigne les envois d'objets postaux postés et traités individuellement par opposition aux envois en nombre (courrier industriel).

Courrier de gestion : représente près de 90 % du chiffre d'affaires du Courrier, hors presse et publicité adressée. Correspond dans une large mesure aux volumes envoyés par les entreprises (relevés bancaires, factures, courriers administratifs, etc), mais également à celui des administrations.

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.

Écopli : lettre non urgente. L'écopli est trié de jour dans les centres de tri contrairement à la lettre qui est triée de nuit, ce qui justifie son tarif un peu plus bas et un délai d'acheminement d'un jour de plus. Pour 2016, le tarif de l'écopli a été fixé à 0,68 €.

Enseigne La Poste : direction de la maison mère érigée en « métier » en charge des activités courrier, colis, bancaires au sein du réseau des bureaux de poste. Désormais remplacée par le Réseau.

Envoi postal : tout objet destiné à être remis à l'adresse indiquée sur l'objet lui-même ou sur son conditionnement et présenté dans la forme dans laquelle il doit être acheminé. Outre les envois de correspondance, sont notamment considérés comme des envois postaux les livres, les journaux, les périodiques et les colis postaux contenant de la marchandise avec ou sans valeur commerciale.

Envois de correspondance : envoi postal ne dépassant pas 2 kg. Les envois postaux adressés tels que les livres, catalogues, journaux ou périodiques ne font pas partie des envois de correspondance. Le **publipostage** (publicité adressée ou marketing direct) est un envoi de correspondance.

Flashage : procédé qui consiste à scanner (flasher) un colis du dépôt en bureau de poste jusqu'à la livraison (un colis est flashé en moyenne quatre fois lors de son parcours). Avec le numéro de suivi du colis, le client peut connaître à tout moment l'état d'acheminement de son envoi.

Freight forwarding : le *freight forwarding* est la coordination et l'expédition des marchandises d'un endroit à un autre par l'intermédiaire d'un seul ou de plusieurs transporteurs par avion, bateau, le rail ou l'autoroute. Les entreprises spécialisées dans le freight forwarding, ou transitaires, fournissent généralement une gamme complète de services comprenant le suivi des transports, la préparation des documents d'expédition et d'exportation, la négociation des frais de transports, la consolidation du fret, l'assurance du fret et le dépôt des réclamations d'assurances. Elles agissent comme des intermédiaires entre l'expéditeur et les différents services de transports de marchandises.

Instance : Objet postal en attente de retrait en agence.

Lettre Prioritaire : disponible depuis 2007, la lettre prioritaire est l'option privilégiée pour les envois rapides de documents ou de petits objets n'excédant pas 3 cm d'épaisseur et ne dépassant 3 kg. L'arrêté du 14 octobre 2015 relatif aux objectifs de qualité de service fixés à La Poste pour 2015, 2016 et 2017 fixe un objectif de taux de distribution J+1 supérieur à 85 %. Son prix est de 0,76 €.

Lettre Verte : lancée le 1^{er} octobre 2011, la lettre verte est moins onéreuse (0,67 € contre 0,78 €) mais plus lente (J+2 contre J+1) que la lettre prioritaire. Sa consommation énergétique est moindre car sa distribution ne se fait pas en avion. L'arrêté précité du 14/10/2015 fixe un taux d'acheminement du service de 93,75 % en 2016 et 94 % en 2017.

Logistique urbaine : façon d'acheminer dans les meilleures conditions les flux de marchandises qui entrent, sortent et circulent dans la ville en tenant compte de composantes multiples (habitat, activité économique, gestion urbaine, transports, etc.).

Pickup Station : service de mise à disposition des colis dans des consignes automatiques (accessible 7j/7, 24h/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 du retrait. Il dispose alors de trois jours ouvrés pour retirer son colis.

Point de contact : dénomination générique de l'ensemble des formes de présence postale territoriale, regroupant les bureaux de poste, les APC et API, les relais poste et toutes autres formes de mutualisation.

Pôle colis : direction du colis de la branche-service-courrier-colis.

Pôle courrier : direction nationale du courrier de la branche services-courrier-colis.

Pôle services : direction des services de la branche services-courrier-colis.

Portage : distribution d'un support de presse par porteur au domicile ou sur le lieu de travail d'un abonné.

PPDC : plateforme de préparation du courrier.

Price cap : encadrement des hausses tarifaires autorisé par l'ARCEP. L'objectif du *price cap* est de permettre à La Poste de « *maintenir (voire améliorer) son taux actuel de rentabilité, tout en ayant une incitation à l'efficacité* » (ARCEP, rapport d'activité 2014). Le 25 juillet 2014, l'Arcep a autorisé La Poste à augmenter le tarif des timbres de 5,2 % en moyenne sur la période 2015-2018, avec la possibilité d'utiliser dès 2015 jusqu'à 50 % de l'enveloppe globale prévue sur les 4 ans (70 % en 2016, 90 % en 2017, 100 % en 2018).

Produit net bancaire (PNB) : le PNB est la différence entre les produits bancaires et les charges bancaires (activité de prêt et d'emprunt ; opérations sur titres, change, marchés dérivés, etc.). Il mesure la contribution spécifique des banques à l'augmentation de la richesse et peut en cela être rapproché de la valeur ajoutée dégagée par les entreprises non financières. Le calcul du PNB intègre les dotations ou reprises de provisions sur titres de placement.

Publicité non adressée (PNA) : totalement ouverte à la concurrence, correspond à la distribution de messages sans référence personnelle, sans adresse et sans nom, par opposition à la publicité adressée. Ces plis ne nécessitent ni collecte, ni tournée quotidienne de distribution.

Ratio de levier : rapport entre le capital d'une banque (fonds propres *Tier one*) et le total de ses expositions (bilan et hors-bilan). Institué par le dispositif Bâle III et repris dans le règlement (UE) n° 575/2013 concernant les exigences prudentielles applicables aux

établissements de crédit et aux entreprises d'investissement, il a été fixé à 3 % par le comité de Bâle jusqu'à la fin 2017.

RPC (relais poste commerçants) : point de contact installé chez un commerçant ou un artisan, auquel La Poste donne mandat pour effectuer en son nom et pour son compte des prestations postales et des services financiers simples de dépannage (retrait d'espèces pour les titulaires de CCP et de livret A pour des montants limités – jusqu'à 150 euros par semaine). En contrepartie, il perçoit une rémunération au moyen d'un forfait et d'une commission sur les activités.

Service universel postal (SUP) : défini par la directive postale du 15 décembre 1997 comme « une offre de services postaux de qualité déterminée fournis de manière permanente en tout point du territoire à des prix abordables pour tous les utilisateurs », le SUP repose sur un certain nombre de critères qui, en France, vont plus loin que la législation européenne. Il prévoit, par exemple, un service de levée et de distribution 6 jours sur 7 (contre 5 jours ouvrables dans la directive) et des envois de colis postaux jusqu'à 20kg (contre 10 kg dans la directive). La Poste a été désignée prestataire du SUP pour une durée de 15 ans par la loi du 9 février 2010.

Silver economy : économie au service des personnes âgées, destinée à accompagner une population dont l'espérance de vie croît et crée de nouveaux besoins, notamment dans les secteurs de loisirs, transport, alimentation, sécurité, santé, domicile, habitat collectif, assurance, assistance téléphonique, internet, sport.

TPAS : « temps partiel aménagé seniors », dispositif interne à La Poste de réduction d'activité en fin de carrière.

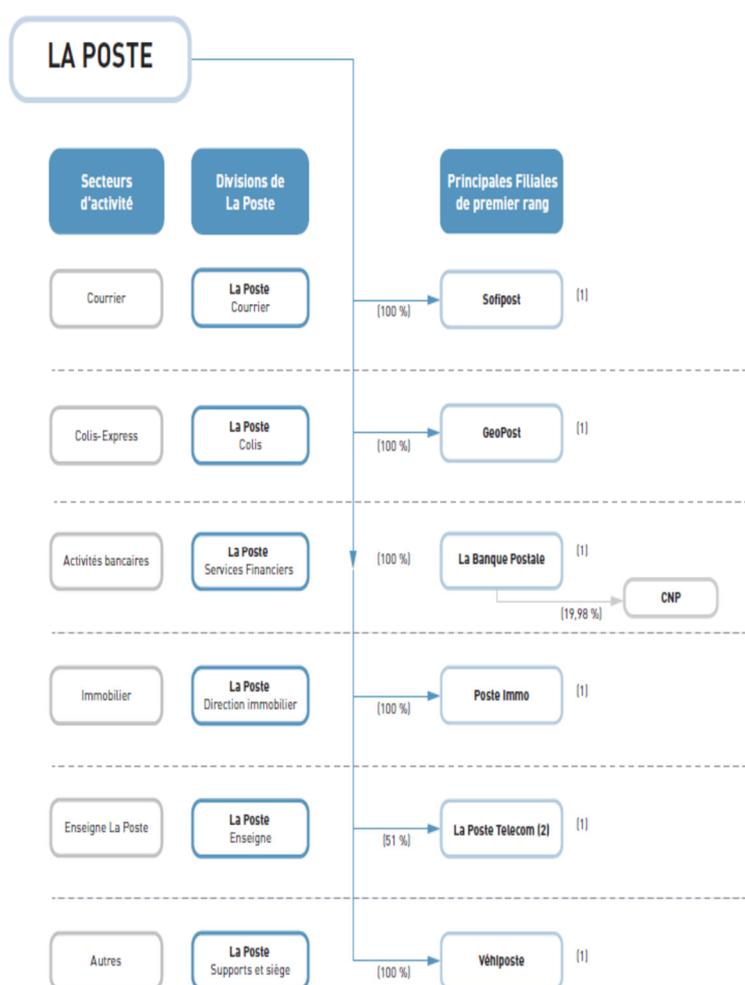
Travaux intérieurs, extérieurs : tris manuels, tournées des facteurs.

Zone de chalandise : zone d'attraction commerciale entourant un point de vente et dans laquelle résident les consommateurs. Les zones de chalandise distinguées par La Poste se répartissent en zones urbaines et rurales. Au sein des premières se trouvent les « hyper-centres » (ville-centre au sein d'une unité urbaine de plus de 20 000 habitants, disposant de 45 services de proximité dans un rayon de 150m), les zones urbaines (même définition que les hyper-centres sans les services de proximité), les zones suburbaines (même définition que les zones urbaines hors centre et présentant un taux de logement en appartement supérieur à celui des logements en maison individuelle) et les villes à la campagne (moins de 20 000 habitants). Les zones rurales regroupent, quant à elles, les communes entrant dans la définition de l'INSEE et comprennent les

communes de moins de 2 000 habitants ; elles se répartissent en « village pôle rural » (lorsqu'elles disposent de plus de 15 services de proximité) et en « village » (les mêmes sans les services).

Annexe n° 2 : organigramme du groupe La Poste en 2012

Au cours de la période contrôlée, La Poste est passée d'une organisation en métiers à une organisation en branche. Cet organigramme correspond à l'organisation en métiers (2012) :



Pourcentage : en % d'intérêt.

Annexe n° 3 : les missions de service public de La Poste

• Cadre général

L'article 2 de la loi du 2 juillet 1990 modifiée dresse la liste des quatre missions de service public de La Poste :

- le service universel postal (mentionné dans la loi depuis 1999 et dont le régime est fixé par le code des postes et des communications électroniques),
- le service public du transport et de la distribution de la presse (idem),
- la contribution à l'aménagement et au développement du territoire (mentionnée depuis 2005, détaillée à l'article 6 et mise en œuvre conformément aux dispositions du contrat de présence postale territoriale),
- et la mission d'accessibilité bancaire (mentionnée depuis 2008 et définie par le code monétaire et financier).

Ces missions font l'objet de fiches récapitulatives individuelles *infra*.

Le principe du versement à La Poste de compensations financières au titre de ces missions de service public est prévu par la loi :

- s'agissant du service universel postal (SUP), l'article L. 2-2 du code des postes et télécommunications prévoit la création d'un fonds de compensation destiné à assurer le financement des coûts nets liés aux obligations de service universel. Ce fonds devant être alimenté par les contributions des prestataires de services postaux autorisés par le régulateur, il n'a finalement pas été mis en œuvre, La Poste ayant conservé un monopole de fait sur le marché du courrier, à l'exception de quelques niches ;
- l'article 8 de la loi du 2 juillet 1990 renvoie à un décret en Conseil d'État le soin de fixer les garanties d'une « juste rémunération des prestations de service public qu'assure La Poste, notamment des prestations de transport et de distribution de la presse » ; l'article 21 de la loi du 2 juillet 1990 prévoit spécifiquement un abattement sur les bases d'imposition des taxes locales dues par La Poste égal à 85 % de leur montant « en raison des contraintes de desserte de l'ensemble du territoire national et de participation à l'aménagement du territoire » qui s'imposent à l'opérateur public. Un décret fixe

tous les ans les taux des abattements des bases d'impositions directes locales dont bénéficie La Poste au titre de la mission (d'une part, pour la cotisation foncière des entreprises et pour les taxes foncières et, d'autre part, pour la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises) afin de faire coïncider le montant octroyé avec le montant prévu dans le contrat de présence postale territoriale ;

- enfin, en ce qui concerne la mission d'accessibilité bancaire, l'article L. 221-6 du code monétaire et financier prévoit le versement au profit de La Banque Postale d'une rémunération complémentaire au titre des obligations spécifiques qui lui incombent en matière de distribution et de fonctionnement du livret A. L'article R. 221-8-1 précise que cette rémunération est calculée de manière à assurer une « compensation proportionnée » aux missions de service d'intérêt économique général confiées à l'établissement.

Les montants de compensations versées au titre des missions de service public doivent être notifiés à la Commission européenne au titre des aides d'État.

L'encadrement de l'Union européenne applicable aux aides d'État sous forme de compensations de service public

L'encadrement du 20 décembre 2011, dit « encadrement Almunia », a précisé les dispositions applicables aux compensations de service public constituant des aides d'État compatibles avec le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) devant être notifiées à la Commission européenne.

Cette nouvelle réglementation, entrée en vigueur le 31 janvier 2012, est applicable aux SIEG bénéficiant de compensations annuelles excédant 15 millions d'euros (c'est-à-dire au-delà du seuil d'application du règlement *de minimis*) et n'entrant pas dans le champ des services répondant à certains besoins sociaux (hôpitaux, logement social...) exemptés, de ce fait, de notification.

Un mandat doit confier expressément la mission de SIEG et préciser, notamment, la nature et la durée des obligations de service public, la description du mécanisme de compensation ainsi que les paramètres de calcul, de contrôle et de révision de la compensation. Les États membres doivent en outre apporter la preuve qu'ils ont pris en considération les besoins en matière de service public : ils sont tenus à cet égard de procéder à une consultation publique ou à toute autre procédure appropriée permettant de tenir compte des intérêts des utilisateurs. Enfin, les États membres doivent introduire des incitations à une prestation efficiente de SIEG de qualité élevée.

Ces objectifs d'efficacité doivent être pris en compte dans la fixation du montant de la compensation (selon la méthode du coût net évité ou de la répartition des coûts). Les États membres peuvent, par exemple, définir à l'avance un niveau de compensation fixe anticipant les gains d'efficacité que l'entreprise devrait réaliser sur la durée du mandat, ou définir des objectifs d'efficacité dans le mandat, de telle sorte que le niveau de compensation soit fonction de la mesure dans laquelle ces objectifs ont été atteints.

La notification de la compensation à la Commission, conformément à l'article 108 du TFUE, doit permettre de s'assurer de l'absence de surcompensation : aux termes de l'encadrement, « le montant de la compensation ne doit pas dépasser ce qui est nécessaire pour couvrir le coût net de l'exécution des obligations de service public, compte tenu d'un bénéfice raisonnable ».

- **Le service universel postal**

Se reporter également à l'insertion au rapport public annuel 2016 « Les facteurs face au défi de la baisse du courrier : des mutations à accélérer ».

FICHE RÉCAPITULATIVE : SERVICE UNIVERSEL POSTAL	
<i>Définition</i>	<ul style="list-style-type: none"> - « une offre de services postaux de qualité déterminée fournis de manière permanente en tout point du territoire à des prix abordables pour tous les utilisateurs » (directive 97/67/CE) ; - principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale ; - obligations de qualité et d'accessibilité du service ; - La Poste prestataire du service universel postal pour une durée de 15 ans (2025)
<i>Base juridique</i>	<ul style="list-style-type: none"> - directive 97/67/CE - article L. 1 et s. et R. 1 et s. du code des postes et communications électroniques - arrêtés du ministre fixant les objectifs de qualité de service

FICHE RÉCAPITULATIVE : SERVICE UNIVERSEL POSTAL	
<i>Modalités</i>	<ul style="list-style-type: none"> - levée et distribution 6 jours sur 7 sur l'ensemble du territoire national (5/7j dans la directive postale) ; - critères d'accessibilité des points de contact¹⁸⁷ : <ul style="list-style-type: none"> ↔ au niveau national, au moins 99 % de la population doit être à moins de 10 km d'un point de contact ; ↔ au niveau départemental, au moins 95 % de la population de chaque département doit être à moins de 10 km d'un point de contact ; ↔ et, au niveau communal, toutes les communes de plus de 10 000 habitants doivent disposer d'au moins un point de contact par tranche de 20 000 habitants - catalogue d'offres de services nationaux et transfrontières (prestations assorties de tarifs), ex : <ul style="list-style-type: none"> ↔ envoi de correspondance jusqu'à 2kg ↔ envoi de colis postaux jusqu'à 20kg (10kg dans la directive) ; ↔ péréquation tarifaire pour les envois égrenés. - objectifs de qualité de service (rapidité et fiabilité)
<i>Compensation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - possibilité prévue par la directive postale de mettre en place un Fonds de compensation pour le prestataire du service universel financé par les concurrents (pas de mise en œuvre en France faute de concurrents de taille critique sur le territoire) - en pratique, compensation <i>via</i> l'augmentation des tarifs postaux consentie par l'ARCEP
<i>Coûts (2014)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estimations issues de la comptabilité réglementaire de La Poste : <ul style="list-style-type: none"> ↔ coûts attribuables : 7,1 Md€ ↔ chiffre d'affaire : 7,5 Md€ ↔ résultat net : 434 M€

¹⁸⁷ Article R.1-1 du code des postes et communications électroniques issu du décret du 5 janvier 2007 pris pour la transposition de la directive du 15 décembre 1997. Si la directive impose aux États membres de prendre des mesures pour que la densité des points de contact et d'accès tienne compte des besoins des utilisateurs, elle ne précise ni le nombre ni la densité des points de contact postaux, qu'il revient aux États membres de déterminer.

FICHE RÉCAPITULATIVE : SERVICE UNIVERSEL POSTAL	
<i>Actualité enjeux</i>	<i>et</i>
<i>Recommandations de la Cour</i>	<i>la</i>
<i>Niveaux d'intervention possibles</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Demande de renégociation de la directive postale par plusieurs États-membres de l'UE, mais opposition pour l'heure de l'Allemagne et de la France
	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer des scénarios chiffrés du contenu et du coût du service universel postal et les mettre en débat, tant entre les administrations concernées qu'avec les usagers (insertion au RPA 2016).
	<ul style="list-style-type: none"> - à l'intérieur des <i>contraintes légales</i> : amélioration du raccordement, réorganisations pour une plus grande mutualisation courrier/colis - à l'intérieur des <i>contraintes européennes</i> : réexamen des critères fixés au-delà des exigences de la directive (fréquence de levée et de distribution, poids/format) - renégociation de la <i>directive postale</i> (pas à l'ordre du jour au niveau européen, bien que de nombreux pays la réclament)

• **Le transport et la distribution de la presse**

Se reporter également à l'insertion au rapport public annuel 2013 « Le plan d'aide à la presse écrite 2009-2011 : une occasion de réforme manquée »¹⁸⁸ ainsi qu'à la communication à la Commission des finances du Sénat de juillet 2013 sur « Les aides de l'État à la presse écrite »¹⁸⁹.

FICHE RÉCAPITULATIVE : TRANSPORT ET DISTRIBUTION DE LA PRESSE	
<i>Définition</i>	<ul style="list-style-type: none"> - des prestations offertes bénéficiant de tarifs spécifiques homologués par le ministre des postes après avis de l'ARCEP - « la structure tarifaire de ces prestations doit favoriser le pluralisme, notamment celui de l'information politique et générale » (art. L.4 du code des postes et communications électroniques)
<i>Base juridique</i>	<ul style="list-style-type: none"> - articles L. 4 et R1-1-17 du code des postes et communications électroniques - jusqu'en 2015, accords tripartites définissant les engagements de La Poste, de l'État et des éditeurs de presse
<i>Modalités</i>	<ul style="list-style-type: none"> - tarifs préférentiels (voir tableau n° 18)
<i>Compensation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - trajectoire de compensation préalablement fixé par les accords tripartites, désormais arrêtée par l'État - trajectoire décroissante depuis les accords Schwartz, avec une accentuation en 2014 liée à la réfaction de 50 M€ décidée par le Gouvernement : au total, le montant de la compensation aura diminué de 44 % entre 2010 et 2015

¹⁸⁸ Cour des comptes, *Rapport public annuel 2013*, Tome 1. Le plan d'aide à la presse écrite 2009-2011 : une occasion de réforme manquée, p. 621-657. La Documentation française, 657 p., disponible sur www.ccomptes.fr

¹⁸⁹ Cour des comptes, *communication à la commission des finances du Sénat : Les aides de l'État à la presse écrite*, juillet 2013, 184 p., disponible sur www.ccomptes.fr

FICHE RÉCAPITULATIVE : TRANSPORT ET DISTRIBUTION DE LA PRESSE	
<i>Coûts 2014</i>	<p>- Estimations issues de la comptabilité réglementaire de La Poste :</p> <ul style="list-style-type: none"> ↘ coûts attribuables : 904 M€ ↘ chiffre d'affaire : 396 M€ ↘ déficit brut : 506 M€ ↘ déficit net (après compensation) : 306 M€. D'après La Poste, ce déficit net divise par deux la marge de l'activité Courrier.
<i>Actualité et enjeux</i>	<p>- Après l'abandon de la réforme des catégories de titres de presse, mise en place d'une nouvelle tarification des suppléments magazines des quotidiens, gestion des conséquences du moratoire sur les tarifs de 2009</p> <p>- Notification de la nouvelle trajectoire de compensation à la Commission européenne</p>
<i>Recommandations de la Cour</i>	<p>- Mise en place d'un meilleur ciblage des tarifs aidés</p>
<i>Niveaux d'intervention possibles</i>	<p>- Convergence des tarifs du SP vers les tarifs du SU ;</p> <p>- Réforme plus globale du dispositif des aides à la presse.</p>

Avec 1,2 Md d'exemplaires diffusés en 2013, soit 30 % de la diffusion payée de la presse sur le territoire, La Poste est le deuxième canal de diffusion de la presse (après le réseau de vente au numéro et devant le portage) et le principal mode de diffusion de la presse abonnée. La presse représente 22 % du poids de la sacoche des facteurs alors qu'elle n'occupe que 8 % du volume de courrier et 4 % du chiffre d'affaires Courrier de La Poste.

La mission de transport et de distribution de la presse repose sur l'octroi à la très grande majorité des titres de presse, de tarifs préférentiels

au sein des tarifs presse du service universel postal. Ainsi, l'offre inscrite au catalogue de service universel à destination des publications de presse ne s'applique qu'à un faible nombre de titres n'ayant pas reçu l'agrément de la CPPAP (commission paritaire des publications et agences de presse) et ne pouvant bénéficier de ce fait des tarifs accordés dans le cadre de la mission de service public de transport postal de la presse.

Tarifs du transport postal en 2014 (€)

	Tarif théorique du service universel presse	Tarif moyen de la mission de service public de transport de la presse	Taux de couverture
<i>Quotidiens à faibles ressources publicitaires (QFRP)</i>	0,62	0,08	14 %
<i>Presse d'information politique générale (PIPG) hors QFRP</i>	0,92	0,32	35 %
<i>Autres publications autorisées par la CPPAP*</i>	0,66	0,40	61 %

Source : La Poste - * CPPAP : commission paritaire des publications et agences de presse

- **La contribution à l'aménagement et au développement du territoire**

Se reporter également au référé sur « La modernisation du réseau La Poste », février 2016.

FICHE RÉCAPITULATIVE : AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE	
<i>Définition</i>	- « La Poste contribue, au moyen de son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire national, en complément de ses obligations de service universel (...) et dans le respect des principes fixés à l'article 1 ^{er} de la loi n° 95-115 du

FICHE RÉCAPITULATIVE : AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE	
	<p>4 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire » (art. 6 de la loi du 2 juillet 1990)</p> <p>- (...) « Pour remplir cette mission, La Poste adapte son réseau de points de contact, notamment par la conclusion de partenariats locaux publics ou privés, en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale »</p>
<i>Base juridique</i>	<p>- articles 6 et 21 de la loi du 2 juillet 1990</p> <p>- contrat de présence postale territoriale</p>
<i>Modalités</i>	<p>- 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.</p>
<i>Compensation</i>	<p>- <i>via</i> le Fonds postal national de péréquation territoriale (constitué, dans un compte spécifique de La Poste, qui en assure la gestion comptable et financière) dont les lignes directrices sont fixées par le contrat de présence postale territoriale passé entre l'État, La Poste et l'AMF, après avis de la Commission supérieure du service public des postes et des communications électroniques</p> <p>- les ressources du fonds proviennent de l'allégement de fiscalité locale dont La Poste bénéficie (art 21 de la loi du 2 juillet 1990 : « les bases d'imposition de La Poste font l'objet d'un abattement égal à 85 % de leur montant, en raison des contraintes de desserte de l'ensemble du territoire national et de participation à l'aménagement du territoire qui s'imposent à cette société. L'abattement ne donne pas lieu à compensation par l'État. Le taux de l'abattement est révisé chaque année conformément au 3° du II de l'article 1635 <i>sexies</i> du code général des impôts »).</p> <p>- 170 M€ par an prévus dans le contrat de présence postale territoriale 2014-2016</p>
<i>Coûts 2014</i>	<p>- coût estimé par l'ARCEP à 242 M€</p> <p>- coût net après compensation des missions de service public : 70 M€</p>

FICHE RÉCAPITULATIVE : AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE	
<i>Actualité et enjeux</i>	<ul style="list-style-type: none"> - négociation en cours du contrat de présence postale territoriale pour les années 2017-2019 : le futur CPPT devrait déterminer de nouvelles modalités de répartition des ressources du Fonds de péréquation et de transformation du réseau de La Poste - notification de la future trajectoire de compensation à la Commission
<i>Recommandations de la Cour</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Référé sur la modernisation du Réseau La Poste (février 2016) : <ul style="list-style-type: none"> ↳ redéfinir les critères d'accessibilité en zone urbaine en prenant en compte les besoins de la clientèle postale et bancaire ; ↳ transformer les bureaux de poste à faible activité en zone urbaine en d'autres formes de points de contact et organiser à cet effet une concertation avec les autorités locales concernées ; ↳ poursuivre les transformations de bureaux de poste à faible activité en zone rurale en d'autres formes de points de contact.

Les modalités de transformation du réseau et de soutien financier à la présence postale territoriale sont déterminées par le contrat de présence postale territoriale signé entre l'État, La Poste et l'AMF. L'actuel contrat, en cours de renégociation, pourrait se traduire par un allègement des contraintes pesant sur La Poste.

Les contrats de présence postale territoriale 2014-2016 et 2017-2019

	Contrat 2014-2016	Avenant 2015	Projet de contrat 2017-2019 au 30/06/2016
<i>Points de contact éligibles à l'intervention du Fonds de péréquation</i>	Tous les points de contact situés : 1) dans les communes de moins de 2000 habitants (y compris en leur sein les zones de	Précision selon laquelle les bureaux de poste organisés sous la forme facteur-guichetier et sous celle de maisons de service au	Points de contact « prioritaires » : • bureaux de poste mutualisés (maisons de services au public en bureau de poste et bureaux

	Contrat 2014-2016	Avenant 2015	Projet de contrat 2017-2019 au 30/06/2016
	<p>revitalisation rurale et les zones de montagne)</p> <p>2) dans les zones urbaines sensibles</p> <p>3) dans les départements d'Outre-mer (DOM)</p>	<p>public sont éligibles au Fonds</p> <p>Substitution des nouveaux quartiers de la politique de la ville aux zones urbaines sensibles</p> <p>Mention parmi les partenariats des relais Économie sociale et solidaire (ESS)</p>	<p>Facteur-Guichetier) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • bureaux de poste ouverts moins de 18 heures ; • points de contact en partenariat avec les collectivités locales (agences postales communales et intercommunales) ; • relais commerçants ou les relais en partenariat avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire (relais ESS) situés dans les communes de moins de 2 000 habitants ; • points de contact situés dans les nouveaux quartiers de la politique de la ville (NQPV) ; • points de contact situés dans les DOM.
Nombre de points de contact éligibles par département	<p>Annexe au contrat</p> <p>11 348 au total</p> <p>= chiffre 2014</p>	<p>Principe de révision annuelle de la liste des points de contact éligibles (plus de référence à la 1^{ère} année du contrat)</p>	<p>Pas d'annexe prévue</p> <p>Limitation aux 9 500 points de contact nécessaires pour assurer la mission d'aménagement du territoire => pas de financement pour les zones urbaines sauf NQPV</p>

	Contrat 2014-2016	Avenant 2015	Projet de contrat 2017-2019 au 30/06/2016
<i>Facteurs de pondération des dotations</i>	-communes rurales : 1 - ZRR : 1.1 -zones de montagne : 1.2 - ZRR et zones de montagne : 1.3 - ZUS : 1.7 - DOM : 1.7		Probable reconduction, sauf pour les NQPV qui passerait à 3
<i>Affectation des dotations</i>	Répartition des enveloppes départementales par destination : - part A : rémunérations des partenariats - part B : amélioration de l'accès aux services postaux [↔6 sous-parts : 1) modernisation des bureaux, 2) accompagnement des clientèles fragiles, 3) accessibilité numérique avec objectif de 30 % de la part B, 4) aménagement des partenariats, 5) création de partenariats, 6) Commissions départementales de la présence postale territoriale - CDPPT]	Principe de miscibilité des enveloppes au sein de la part B	Volonté de décloisonnement des parts => définition de priorités avec marges de manœuvre laissées aux CDPPT pour leur répartition et leur grande fongibilité (dont 5 % pour le financement d'expérimentations)

	Contrat 2014-2016	Avenant 2015	Projet de contrat 2017-2019 au 30/06/2016
	<ul style="list-style-type: none"> - part C : fonctionnement et évolution des bureaux de poste en zone rurale [<i>financement des bureaux à très faible activité</i>] - part D : renforcement de l'offre postale dans les DOM 		
<i>Modalités d'évolution du réseau</i>	<ul style="list-style-type: none"> - diagnostic partagé entre LP et la commune concernée, préalable et formalisé - accord préalable du maire et du conseil municipal 		<p>Proposition de La Poste reposant sur trois cas distincts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pour les points de contact prioritaires, maintien du dispositif ; - pour les points de contact non prioritaires mais situés dans des communes à faible densité de population (seuil restant à préciser), dispositif aménagé de présentation argumentée d'un dossier de synthèse par La Poste à la commune et d'accord préalable du maire uniquement ; - pour tous les autres points de contact, présentation argumentée d'un dossier de synthèse, courrier de formalisation adressé au maire et information des clients et du président de la CDPPT un mois au moins avant la date

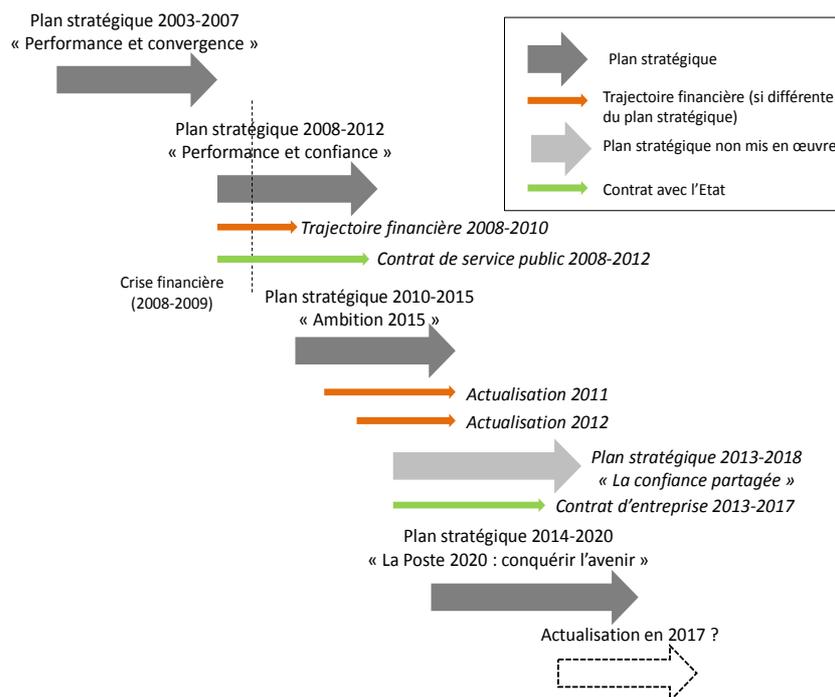
	Contrat 2014-2016	Avenant 2015	Projet de contrat 2017-2019 au 30/06/2016
			<p>de la transformation</p> <p>Demande de l'AMF :</p> <ul style="list-style-type: none"> - maintien du dispositif actuel pour les communes urbaines disposant d'un seul bureau de poste*, - mise en œuvre d'une concertation renforcée entre le maire et le représentant de La Poste pour les autres <p>* NB : 6397 communes concernées</p>
Modalités de modification des horaires	<ul style="list-style-type: none"> - modification sans changement d'amplitude globale = information écrite du maire 1 mois avant et information du public avec délais minimaux - modification avec changement d'amplitude = rapport écrit au maire qui dispose d'un délai de 3 mois pour transmettre ses observations ; une seule évolution d'amplitude autorisée pdt la durée du contrat - interdiction des modifications ayant pour effet de réduire à moins de 12h l'amplitude hebdomadaire 	<ul style="list-style-type: none"> - extension de l'obligation d'information sur les modifications éventuelles d'horaires lors de la création d'un poste de facteur-guichetier 	<ul style="list-style-type: none"> - probable reconduction

• **L'accessibilité bancaire**

ACCESSIBILITÉ BANCAIRE	
<i>Définition</i>	<ul style="list-style-type: none"> - principe d'universalité du livret A : LBP « ouvre un livret A à toute personne [personnes physiques, associations mentionnées au 5 de l'article 206 du code général des impôts, organismes d'habitations à loyer modéré et syndicats de copropriétaires] qui en fait la demande » (article L. 221-2 du code monétaire et financier) - sujétions spécifiques fixées par voie réglementaire (montants minimaux des opérations individuelles de retrait et de dépôt ; liste des opérations autorisées)
<i>Base juridique</i>	<ul style="list-style-type: none"> - art. L. 221-1 et s., L. 518-25 et s. et R. 221-1 et s. du code monétaire et financier - convention entre l'État et LBP qui précise les conditions applicables à cet établissement pour la distribution et le fonctionnement du livret A
<i>Modalités</i>	<ul style="list-style-type: none"> - montant minimal des opérations individuelles de retrait ou de dépôt en espèces fixé à 1,5 € (contre 10 € pour les autres banques) ; - obligation pour LBP de procéder gratuitement à l'ensemble des opérations suivantes sur les livrets A : <ul style="list-style-type: none"> ↳ domiciliation des versements relatifs (i) aux prestations sociales versées par les collectivités publiques et les organismes de sécurité sociale et (ii) aux pensions des agents publics ; ↳ domiciliation des prélèvements relatifs au paiement (i) de l'impôt sur le revenu, de la taxe d'habitation, des taxes foncières ou de la redevance audiovisuelle, (ii) des quittances d'eau, de gaz ou d'électricité et (iii) des loyers dus aux organismes d'habitation à loyer modéré et aux sociétés d'économie mixte gérant des logements sociaux). - un certain nombre de prestations commerciales assurées en sus
<i>Compensation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - LBP perçoit une rémunération complémentaire au titre des obligations spécifiques qui lui incombent en matière de distribution et de fonctionnement du livret A ; montant annuel fixé par arrêté du ministre chargé de l'économie (art. R. 221-8 du code monétaire et financier) - montant dégressif (- 13 % entre 2010 et 2015 ; - 36 % prévus entre 2015 et 2020)

ACCESSIBILITÉ BANCAIRE	
<i>Coûts 2014</i>	<p>- Estimations issues de la comptabilité réglementaire de La Poste :</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ coûts attribuables : 625 M€ ↳ chiffre d'affaire : 312 M€ ↳ déficit net (après compensation) : 72 M€
<i>Actualité et enjeux</i>	<p>- renchérissement des coûts pour LBP en raison des conditions actuelles de taux du livret A</p> <p>- notification de la nouvelle trajectoire de compensation à la Commission avec obligation de modifier la méthodologie d'évaluation du coût de la mission afin de produire un scénario contrefactuel</p>
<i>Niveaux d'intervention possible</i>	<p>- remise à plat de la mission, de ses objectifs et de ses moyens au regard des dispositifs en faveur de l'inclusion bancaire existant par ailleurs</p>

Annexe n° 4 : les plans stratégiques de La Poste depuis 2008 et leurs actualisations successives



Annexe n° 5 : principaux évènements ayant affecté le groupe La Poste depuis 2010

Année 2010

1^{er} mars : jusqu'alors établissement public industriel et commercial, La Poste devient une société anonyme à capitaux 100 % publics.

15 avril : adoption du plan stratégique 2010-2015 « Ambition 2015 », qui fixe un objectif de chiffre d'affaires de 22Md€ et un objectif de résultat d'exploitation de 1,7Md€ en 2015.

Année 2011

1^{er} janvier : ouverture des services postaux à la concurrence à la suite des directives communautaires 97/67/CE du 15 décembre 1997 et 2002/39/CE du 10 juin 2002, transposées par la loi du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales. L'article 2 du code des postes et des communications électroniques prévoit néanmoins que « La Poste est le prestataire du service universel postal pour une durée de quinze ans à compter du 1^{er} janvier 2011 ».

26 janvier : signature du contrat de présence postale territoriale pour la période 2011-2013 par La Poste, l'État et l'Association des Maires de France. Il prévoit le maintien des points de contact dans les zones rurales, l'établissement d'un diagnostic partagé entre les maires et les représentants locaux de La Poste avant toute transformation d'un bureau de poste en Agence Postale Communale (APC) ou Intercommunale (API) ou Relais Poste (RP), ainsi que l'accord du maire et du conseil municipal. Le financement prévu par ce contrat est de 170 M€ par an, soit 510 M€ pour la période (contre 135 M€ pour le précédent contrat).

10 février : augmentation du capital de La Poste de 2,7 Md€ (1,5 Md€ souscrits par la Caisse des dépôts et 1,2 Md€ par l'État) à la suite d'un engagement irrévocable matérialisé dans un contrat de souscription signé par l'État, la Caisse des dépôts et La Poste.

23 mai : La Poste devient opérateur virtuel de téléphonie mobile (MVNO), via sa filiale La Poste Mobile créée en partenariat avec SFR.

1^{er} octobre : La Poste lance la lettre verte, moins onéreuse (0,67 € contre 0,78 €) mais plus lente (J+2 contre J+1) que la lettre prioritaire.

Année 2012

31 janvier : LBP lance une assurance complémentaire santé, en partenariat avec la Mutuelle Générale et Malakoff Médéric.

Mars-septembre : après le suicide de deux employés, Jean-Paul Bailly confie à Jean Kaspar la mission du « Grand Dialogue sur la vie et le bien-être au travail ». À la suite du rapport, La Poste décide notamment de prendre des dispositions pour améliorer la qualité de vie au travail. Le groupe recrute en outre 15 000 personnes en CDI entre 2012 et 2014, soit 5 000 de plus que le nombre prévu dans le plan stratégique.

1^{er} juillet : la Banque Postale reprend les activités de Dexia en direction des collectivités locales. La filiale en charge de cette nouvelle activité est co-détenue par LBP (65 %) et la Caisse des dépôts (35 %).

Juillet : La Poste et Swiss Post lancent Asendia, coentreprise qui réunit leurs activités transfrontières. Asendia est détenue à parts égales par les deux partenaires. L'objectif est de devenir le leader des solutions BtoC pour le courrier international.

Octobre : LBP lance « La Banque Postale chez soi » qui permet au client d'être en contact à distance avec la banque.

2012 : La Poste commence à déployer en partenariat avec Renault des véhicules électriques pour les facteurs, pour la collecte et la distribution du courrier et des petites marchandises.

Année 2013

22 janvier : signature d'un accord sur la qualité de vie au travail qui reprend les recommandations du Grand Dialogue. L'accord est signé par FO, CFDT, CGC-UNSA et CFTC.

30 mai : adoption du plan stratégique 2013-2018 « La confiance partagée », qui fixe un objectif de chiffre d'affaires de 23,7 Md€ et un objectif de résultat d'exploitation de 740 M€ en 2018.

25 septembre : nomination de Philippe Wahl à la fonction de Président-directeur général du Groupe La Poste. Il remplace Jean-Paul Bailly, en place depuis 2002.

Année 2014

16 janvier : signature du contrat de présence territoriale 2014-2016 par La Poste, l'État et l'Association des Maires de France. Il prévoit que La Poste doit assurer pour la période 17 000 points de contact sur l'ensemble du territoire. Le contrat reconduit le montant de financement

prévisionnel de 170 M€ par an, soit 510 M€ pour la période. Ce nouveau contrat favorise les investissements encourageant l'amélioration de l'accessibilité numérique et le renforcement de la mutualisation de services de proximité au public.

28 janvier : adoption du plan stratégique 2014-2020 « La Poste 2020 : conquérir l'avenir », qui fixe un objectif de chiffre d'affaires de 25 Md€ et un objectif de résultat d'exploitation de 1,9 Md€ en 2020.

Avril : le groupe réorganise sa gouvernance. Les quatre « métiers » sont remplacés par cinq « branches » (La Banque Postale, le Réseau, le Numérique, GeoPost et la branche Services-Courrier-Colis).

25 juillet : l'Arcep autorise La Poste à augmenter ses tarifs de 5,2 % en moyenne pendant 4 ans. La décision prévoit que La Poste peut utiliser dès 2015 jusqu'à 50 % de l'enveloppe globale prévue sur les 4 ans.

Année 2015

Février : décision de regrouper les sièges sociaux des principales entités du groupe à Issy-les-Moulineaux et dans le XIV^e arrondissement de Paris. Le déménagement a débuté en février 2016 et doit être effectif en juin 2017. L'économie prévue est de 11 M€ par an.

Mai : le site de la Poste de la rue du Louvre, plus grand centre de distribution du courrier de France (32 000 m²), commence à être rénové. Une partie du bâtiment sera transformée en un hôtel de 80 chambres.

27 juin : fin de service des TGV postaux. Mis en service en 1984, ces trains assuraient la livraison du courrier J+1.

7 juillet : Mediapost est l'objet d'une plainte de la part d'une de ses filiales, Mediaprism Groupe, pour « faux et usage de faux » et « tentative d'escroquerie ».

7 octobre : La Poste lance une offre permettant d'envoyer un colis depuis son domicile *via* Colissimo.

21 octobre : La Poste lance La Poste Connect, offre de service numérique qui permettra à terme au client d'accéder à tous les services La Poste.

29 octobre : GeoPost poursuit sa diversification avec l'acquisition de Resto-in et Stuart, dont elle acquiert 20 % des parts. Resto-in est spécialisée en livraison de nourriture à domicile et Stuart dans la course urbaine urgente.

Année 2016

Janvier : Docapost prend une participation majoritaire (85 %) dans la startup SmartPanda, spécialisée dans les services pour dirigeants de TPE.

14 janvier : La Poste équipe progressivement ses bureaux de poste d'une borne Wifi en accès libre. Objectif : équiper 750 points de service à la fin de l'année 2016.

Mai : La Poste acquiert ProbaYes, société qui développe des solutions prédictives et d'optimisation à travers l'analyse de données. L'opération permet au groupe de se doter d'un centre de recherche en intelligence artificielle pour répondre aux besoins internes de transformation et d'optimisation mais aussi aux besoins de personnalisation et de développement de nouveaux services pour ses clients.

Juin : Dans le cadre de la réforme du permis de conduire, prévue par la loi du 6 août 2015, La Poste ouvre ses premiers centres d'examens.

Juillet : Chronopost rachète Biologic, société de transport sous température dirigée de produits sensibles dans le secteur sanitaire, pharmaceutique et environnemental.

Octobre : La Poste prend une participation majoritaire dans Axéo services, entreprise spécialisée dans les services à la personne.

Annexe n° 6 : les comptes consolidés du groupe La Poste et les comptes sociaux de La Poste SA

1. Les comptes consolidés

Le total de bilan du groupe La Poste a cru de manière régulière et quasi constante de fin 2010 à fin 2015 en passant de 186 Md€ à fin 2010 à 233 Md€ à fin 2015 (+ 25 %). Cette croissance s'est concrétisée au passif par un doublement des fonds propres, tandis que les passifs non courants, représentatifs de l'endettement à moyen long terme du groupe, ne progressaient que de 12 %. À l'actif, les actifs courants et non courants ont crû au même rythme sur la période.

En valeur, la progression du total de bilan du groupe est à imputer en quasi-totalité à celle des encours liés à l'activité bancaire et classés, tant à l'actif qu'au passif, en « non courant »¹⁹⁰.

¹⁹⁰ Dans le secteur bancaire, les actifs et passifs « non courants » peuvent, en dépit de leur intitulé, comprendre des titres en portefeuille détenus de manière pérenne par l'établissement ou, au passif, des titres émis par lui et portés par les marchés.

Bilan consolidé simplifié du groupe La Poste en millions d'euros	2010 publié	2011 publié	2012 publié	2013 publié	01/01/2013 Initial publié	31/12/13 PF Vs 2014	31/12/2014 publié	2015 publié
<i>I. Actif bilan consolidé - Groupe La Poste SA</i>								
<i>1. Actif non courant</i>	10 876	11 482	11 903	12 073	11 903	12 192	12 706	12 800
<i>2. Actifs courants bancaires</i>	169 874	182 191	191 875	195 837	192 594	197 501	208 182	213 153
<i>3. Autres actifs courants</i>	5 440	6 245	6 660	6 648	5 941	5 849	5 448	7 050
<i>4. Actifs destinés à être cédés</i>	61	155	104	120	104	120	29	17
<i>Total de l'actif du bilan consolidé (1+2+3+4)</i>	186 250	200 072	210 544	214 677	210 544	215 661	226 364	233 019
<i>II. Passif du bilan consolidé - Groupe La Poste SA</i>								
<i>Capitaux propres part du groupe</i>	4 465	6 783	7 470	8 460	7 362	8 615	9 088	9 723
<i>dont résultat de l'exercice (part du groupe)</i>	550	478	479	627	479	624	513	636
<i>intérêts minoritaires</i>	18	3	65	57	65	235	270	292
<i>1. Capitaux propres de l'ensemble consolidé</i>	4 483	6 786	7 535	8 516	7 427	8 850	9 358	10 015
<i>2. Passif non courant</i>	7 735	7 855	8 032	7 976	8 140	8 086	8 513	8 644
<i>3. Provisions pour risques et charges courantes</i>	889	1 095	1 390	1 666	1 390	2 340	2 813	3 129
<i>4. Emprunts obligataires et dettes financières à court terme</i>	1 262	1 349	1 567	1 060	1 567	1 023	885	1 345
<i>5. Passifs courants bancaires</i>	166 990	178 130	186 883	190 133	186 882	190 163	199 546	204 283
<i>6. Autres passifs courants</i>	4 891	4 835	5 136	5 327	5 136	5 200	5 250	5 603
<i>7. Passifs destinés à être cédés</i>	0	22	0	0	0	0	0	0
<i>Total passif courant (3+4+5+6+7)</i>	174 032	185 431	194 977	198 185	194 977	198 725	208 494	214 360
<i>Total du bilan (1+2+3+4+5+6+7)</i>	186 250	200 072	210 544	214 677	210 544	215 661	226 364	233 019

Source : rapports annuels publiés du groupe « La Poste »

Le « haut de bilan » du groupe La Poste

Au passif, les capitaux propres « part du groupe » ont plus que doublé en atteignant 9,7 Md€ à fin 2015 contre 4,5 Md€ à fin 2010, principalement du fait de l'augmentation de capital de 2,7 Md€ souscrite par l'État et la Caisse des dépôts et consignations.

Le passif non courant, composé principalement des emprunts obligataires et des dettes financières ainsi que des « avantages au personnel »¹⁹¹, n'a progressé que faiblement, passant de 7,7 Md€ fin 2010 à 8,6 Md€ fin 2015. L'endettement du groupe à moyen long terme, constitué des seuls emprunts obligataires et dettes financières, a stagné : il représente 6,0 Md€ fin 2015 contre 5,9 M€ fin 2010.

Ainsi, le groupe La Poste a mis à profit la période 2010-2015 pour conforter sa structure financière.

¹⁹¹ Les « avantages au personnel » correspondent, pour l'essentiel de la ligne, à des provisions pour départ en retraite des personnels fonctionnaires et contractuels (cf. *infra*).

Haut de bilan consolidé groupe La Poste en M€	31/12/2010 publié	31/12/2011 publié	31/12/2012 publié	31/12/13 PF 2014	31/12/2014 publié	31/12/2015 publié
<i>1. Actif non courant au 31/12</i>						
<i>Ecarts d'acquisition</i>	1 386	1 417	1 562	1 626	1 805	1 968
<i>Immobilisations incorporelles</i>	729	787	825	807	850	860
<i>Immobilisations corporelles</i>	6 126	6 096	6 062	5 931	5 880	5 780
<i>Participations dans les sociétés mises en équivalence</i>	2 060	2 048	2 446	2 741	3 075	3 141
<i>Autres actifs financiers non courants</i>	500	930	894	938	831	707
<i>Impôts différés d'actif</i>	75	205	113	149	264	343
<i>Total actif non courant</i>	10 877	11 482	11 903	12 192	12 706	12 800
<i>2. Capitaux propres et passif non courant</i>						
<i>2.1. Capitaux propres</i>						
<i>Capital social</i>	1 000	3 400	3 400	3 800	3 800	3 800
<i>Prime d'émission</i>	0	700	700	900	900	900
<i>Apport initial et autres fonds propres</i>						
<i>Réserves</i>	2 594	2 093	2 355	2 879	3 276	3 735
<i>Résultat latent sur instruments financiers</i>	326	142	581	613	888	952
<i>Écarts actuariels sur avantages du personnel*</i>				-80	-198	-179
<i>Réserve de conversion</i>	-5	-29	-45	-120	-92	-121
<i>Résultat de l'exercice part du groupe</i>	550	478	479	624	513	636
<i>Capitaux propres part du groupe</i>	4 465	6 783	7 470*	8 615	9 088	9 723
<i>Intérêts minoritaires</i>	18	3	65	235	270	292
<i>Capitaux propres de l'ensemble consolidé</i>	4 483	6 786	7 535*	8 850	9 358	10 015
<i>2.2 Passif non courant</i>						
<i>Emprunts obligataires et dettes financières non courants</i>	5 870	5 941	6 085	6 048	6 120	5 968
<i>Avantages du personnel - dette non courante</i>	1 650	1 716	1 713	1 685	1 912	2 093

Haut de bilan consolidé groupe La Poste en M€	31/12/2010 publié	31/12/2011 publié	31/12/2012 publié	31/12/13 PF 2014	31/12/2014 publié	31/12/2015 publié
<i>Provisions pour risques et charges non courantes</i>	137	94	90	114	172	290
<i>Impôts différés passifs</i>	79	103	142	238	309	293
<i>Autres dettes non courantes</i>						
<i>Total passif non courant</i>	7 735	7 855	8 032*	8 086	8 513	8 644
<i>Total capitaux propres + Passif non courant</i>	12 218	14 641	15 667*	16 936	17 871	18 659

* après première mise en application de la norme IAS 19 révisée relative aux avantages des personnels Incidence sur le bilan de clôture 2012 de -108 M€ sur les capitaux propres (7 362 M€ part du groupe retraités au lieu des 7 470 M€ initiaux). Incidence sur le bilan de clôture 2011 de + 46 M€ sur les capitaux propres 6 829 M€ part du groupe retraités au lieu des 6 783 M€ initiaux)

Source : rapports annuels publiés du groupe La poste

- L'évolution de l'actif non courant

L'actif non courant regroupe les investissements résultant (i) des besoins de renouvellement des infrastructures et des matériels et (ii) de la croissance externe, identifiable dans les comptes consolidés au poste « écarts d'acquisition »¹⁹². Il a crû de près de 19 % entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2015, en passant de 10,7 Md€ à 12,8 M€.

Actif non courant(immobilisé) Groupe La Poste - M€	31/12/ 2010	31/12/ 2011	31/12/ 2012	31/12/ 2013	31/12/ 2014	31/12/ 2015
<i>Dont immobilisations incorporelles (brevets, logiciels, fonds de commerce, etc.)</i>						
<i>Montant brut</i>	1 811	2 113	2 435	2 364	2 590	2 852
<i>Amortissements, dépréciations</i>	-1 082	-1 326	-1 610	-1 547	-1 740	-1 992
<i>Montant net</i>	729	787	825	816	850	860
<i>Dont immobilisations corporelles</i>						
<i>Montant brut</i>	10 507	10 915	11 176	11 453	11 842	12 068
<i>Amortissements, dépréciations</i>	-4 382	-4 819	-5 114	-5 512	-5 962	-6 288
<i>Montant net</i>	6 126	6 096	6 062	5 941	5 880	5 780
<i>Dont écarts d'acquisition (goodwills)</i>						
<i>Montant brut</i>	1 444	1 534	1 698	1 722	1 948	2 113
<i>Dépréciations</i>	-58	-117	-136	-135	-143	-145
<i>Montant net</i>	1 386	1 417	1 562	1 587	1 805	1 968
<i>1. Total immobilisations incorporelles, corporelles et goodwills en net</i>	8 241	8 299	8 450	8 345	8 535	8 608
<i>1bis. Total immobilisations incorporelles, corporelles et goodwills en brut</i>	13 762	14 562	15 309	15 629	16 380	17 033
<i>2. Titres mis en équivalence</i>	2 060	2 048	2 446	2 634	3 075	3 141
<i>3. Autres actifs non courants</i>	576	1 135	1 007	1 094	1 096	1 050
<i>Total actif non courant en net d'amortissements, provisions et dépréciations (1+2+3)</i>	10 877	11 482	11 903	12 073	12 706	12 800

Source : rapports annuels publiés du groupe « La Poste »

¹⁹² Écart d'acquisition comptabilisé à l'actif du bilan lors de la première consolidation de la filiale (uniquement en cas de consolidation globale ou proportionnelle) et égal, schématiquement, à la différence (obligatoirement positive) entre le prix d'achat des titres et les éléments d'actif et de passifs venant en remplacement de ce prix inscrit dans les comptes sociaux de l'entité consolidante.

Le stock d'immobilisations au sens strict (corporelles, incorporelles et écarts d'acquisition) a progressé en brut de 3,3 Md€ entre le 1^{er} janvier 2011 et le 31 décembre 2015, pour atteindre à cette date 17,0 Md€. Cet accroissement a été particulièrement sensible pour les immobilisations incorporelles qui ont vu leur montant augmenter de plus d'1 Md€ au cours de la période (2 852 M€ à fin 2015 pour 1 811 M€ à fin 2010). La hausse a été proportionnellement plus faible pour ce qui est des immobilisations corporelles, dont le stock brut est passé de 10 507 M€ à 12 068 M€. La progression des écarts d'acquisition, qui sont passés de 1 444 M€ fin 2010 à 2 113 M€ fin 2015, a été plus faible que celle des immobilisations incorporelles mais néanmoins substantielle.

Ces variations résultent d'acquisitions qui sont résumées par le tableau suivant :

Total acquisitions (effectives) groupe La Poste - M€	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Acquisitions immo incorporelles (hors goodwill)</i>	272	266	239	327	334
<i>Acquisitions immo corporelles</i>	914	820	769	706	679
<i>Total</i>	1 186	1 086	1 008	1 033	1 013
<i>acquisition goodwill</i>	110	167	53	174	168
<i>Total acquisition</i>	1 296	1 253	1 061	1 207	1 181

Source : rapports annuels publiés du groupe La Poste

Les comptes d'immobilisations du bilan du groupe La Poste ont ainsi été impactés de 6,0 Md€ d'acquisitions sur la période 2011-2015, mais uniquement de 3,3 Md€ après prise en compte des sorties¹⁹³, comme le montre le tableau ci-dessus. En dynamique, les montants consacrés aux investissements (ligne « total acquisition ») sont relativement stables sur la période et compris entre 1,1 et 1,3 Md€ par an.

La comparaison avec les autres grandes postes européennes montre que ces dernières ont eu tendance à accroître leurs investissements, en particulier à partir de 2013, profitant du niveau historiquement bas des taux d'intérêt.

¹⁹³ Mises au rebut, cessions, destructions, pertes, etc.

Tableau n° 12 : Évolution du ratio Investissement/Chiffre d'affaires

(en %)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
La Poste	55,11	66,28	55,47	55,37	55,70	55,15
Deutsche Post DHL	22,46	33,25	33,06	33,21	33,31	33,42
TNT	22,42	22,61	11,98	11,93	22,84	44,47
Royal Mail GLS	44,09	66,59	66,60	77,17	66,52	77,05

Source : rapports annuels

Au sein de l'actif non courant, c'est la ligne des titres mis en équivalence qui a connu la croissance la plus forte entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2015, comme le montre le tableau ci-dessous.

Évolution du poste "titres mis en équivalence" Consolidation La Poste - M€	2010	2011	2012	2013	2013 PF	2014	2015
CNP Assurance	1 954	1 945	2 327*	2 522*	2 522	2 830**	2 911
X-Ange	20	17	14	8			
OPCI Akatera	17	18	33	31	32	30	28
Yurtici Cargo	43	38	41	33	33	32	28
Asendia (contrôle conjoint)					48	51	53
Autres	24	29	32	40	106	133	121
Total	2 060	2 048	2 446	2 634	2 741	3 075	3 141

Source : rapports annuels publiés du groupe La Poste

*S'agissant de CNP Assurances, choix du groupe de recevoir les dividendes 2012 et 2013 en actions

**variation principalement imputable à la variation positive sur IF et titres AFS

juste valeur de la participation CNP Assurances par rapport au cours de bourse:

A fin 2011: 1 122 M€ pour 19,72 % du capital pour une MEE de 1 945 M€

A fin 2012: 1 492 M€ pour 19,98 % du capital pour une MEE de 2 327 M€

à fin 2013: 2 060 M€ pour 20,15 % du capital pour une MEE de 2 522 M€

à fin 2014: 2 037 M€ pour 20,15 % du capital pour une MEE de 2 830 M€

à fin 2015: 1 721 M€ pour 20,125 % du capital pour une MEE de 2 911 M€

L'augmentation très sensible de la valeur comptable des titres mis en équivalence s'explique par :

- le durcissement des normes IFRS en matière d'appréciation des critères de contrôle conjoint et de coentreprises à compter de 2014 : cela explique le passage en consolidation par mise en équivalence d'Asendia, co-entreprise avec la poste suisse consolidée jusqu'alors par intégration proportionnelle ;
- et, surtout, l'augmentation de la valeur de la participation CNP (+957 M€ pour une augmentation totale du poste de « titres mis en équivalence » de 1081 M€). Il convient à cet égard de relever que la valeur inscrite dans les comptes consolidés reste structurellement supérieure à la valeur boursière de la participation et que cet écart a augmenté tout au long de la période pour s'élever fin 2015 à 1 190 M€, ce qui représente 41 % de la ligne¹⁹⁴.

- Les comptes de passifs non courants

L'augmentation du passif non courant, qui est passé de 7,7 Md€ à 8,6 M€ entre 2010 et 2015, est principalement imputable à l'évolution des provisions non courantes, relatives notamment aux avantages au personnel.

¹⁹⁴ La valeur des titres mis en équivalence à l'actif du bilan consolidé est en effet calée sur la valeur des capitaux propres publiés, et non sur la valeur boursière de la participation.

2. Capitaux propres et passif non courant en M€	31/12/2010 publié	31/12/2011 publié	31/12/2012 publié	31/12/13 PF 2014	31/12/2014 publié	31/12/2015 publié
<i>2.1. Capitaux propres</i>						
<i>Capital social</i>	1 000	3 400	3 400	3 800	3 800	3 800
<i>Prime d'émission</i>	0	700	700	900	900	900
<i>Apport initial et autres fonds propres</i>						
<i>Réserves</i>	2 594	2 093	2 355	2 879	3 276	3 735
<i>Résultat latent sur instruments financiers</i>	326	142	581	613	888	952
<i>Écarts actuariels sur avantages du personnel*</i>				-80	-198	-179
<i>Réserve de conversion</i>	-5	-29	-45	-120	-92	-121
<i>Résultat de l'exercice part du groupe</i>	550	478	479	624	513	636
<i>Capitaux propres part du groupe</i>	4 465	6 783	7 470	8 615	9 088	9 723
<i>intérêts minoritaires</i>	18	3	65	235	270	292
<i>Capitaux propres de l'ensemble consolidé</i>	4 483	6 786	7 535	8 850	9 358	10 015
<i>2.2 Passif non courant</i>						
<i>Emprunts obligataires et dettes financières non courants</i>	5 870	5 941	6 085	6 048	6 120	5 968
<i>Avantages du personnel - dette non courante</i>	1 650	1 716	1 713	1 685	1 912	2 093
<i>Provisions pour risques et charges non courantes</i>	137	94	90	114	172	290
<i>Impôts différés passifs</i>	79	103	142	238	309	293

2. Capitaux propres et passif non courant en M€	31/12/2010 publié	31/12/2011 publié	31/12/2012 publié	31/12/13 PF 2014	31/12/2014 publié	31/12/2015 publié
<i>Autres dettes non courantes</i>						
<i>Total passif non courant</i>	7 735	7 855	8 032	8 086	8 513	8 644
<i>Total capitaux propres + Passif non courant</i>	12 218	14 641	15 667	16 936	17 871	18 659

Source : rapports annuels publiés du groupe La Poste

Les avantages au personnel du groupe se subdivisent en trois catégories :

- les avantages postérieurs à l'emploi, dont principalement : ceux accordés aux agents fonctionnaires de l'État hors retraite¹⁹⁵ (511 M€ à fin 2015) ; ceux accordés au personnel contractuels du groupe au titre des indemnités de départ à la retraite (298 M€ à fin 2015) ; ceux relatifs au régime de retraite du personnel des filiales étrangères (68 M€ à fin 2015, concernant principalement Geopost) ;
- les dispositifs d'aménagement de fin de carrière qui bénéficient principalement aux agents fonctionnaires de La Poste. Ces dispositifs de cessation progressive d'activité sont accessibles aux personnes ayant atteint un âge variant entre 53 et 59 ans. À fin 2015, le total des provisions s'y rapportant s'élevait à 1 020 M€ ;
- les « autres » avantages du personnel, dont les comptes épargne temps, les congés bonifiés et les congés longue maladie / longue durée (196 M€ à fin 2015).

En revanche, la dette financière du groupe n'a cru que de 98 M€, l'augmentation de capital ayant permis de limiter strictement le recours à l'endettement.

¹⁹⁵ Hors versement des retraites aux fonctionnaires, l'article 150 de la loi de finance rectificative pour 2006 disposant que l'obligation de La Poste au titre des retraites des fonctionnaires qui lui sont rattachés se limitent désormais au paiement d'une contribution employeur à caractère libératoire.

1.1. L'actif et le passif courants

- Les provisions courantes

Cette rubrique se subdivise en deux composantes :

- les provisions techniques des activités bancaires et d'assurance
- les autres provisions pour risques et charges

Les provisions courantes en M€	2010	2011	2012	2013	2013 PF 2014	2014	2015
<i>I. Provisions spécifiques aux activités bancaires et d'assurance</i>	662	724	1 005	1 126	1 802	2 228	2 513
<i>Provision pour risque épargne logement</i>	211	194	331	309	309	440	504
<i>Provisions techniques d'assurance</i>	451	530	674	817	1 494	1 787	2 009
<i>2. Les autres provisions pour risques et charges</i>	227	371	385	540	538	585	616
<i>Litiges sociaux</i>	40	52	49	53	53	43	40
<i>Autres litiges</i>	40	54	51	73	73	86	10
<i>Autres</i>	146	264	285	413	413	446	447
<i>Total (1+2)</i>	889	1 095	1 390	1 666	2 340	2 813	3 129

Source : rapports annuels publiés du groupe La Poste

L'augmentation très sensible de la provision épargne logement sur la période 2010-2015 (+138 %) est moins à imputer à la progression des dépôts qu'au risque de devoir accorder des prêts à taux préférentiel et de rémunérer les encours dans le futur à un taux certes révisable pour les générations postérieures au 28 février 2011, mais intangible pour les contrats ouverts avant cette date.

La progression des provisions techniques d'assurances traduit le développement de l'activité du groupe dans ce secteur. Cette hausse a été accentuée fin 2013 de près de 700 M€ par l'entrée en vigueur de la norme IFRS 10 et la consolidation par intégration globale de la filiale LBP Prévoyance, auparavant consolidée par mise en équivalence. CNP Assurances étant quant à elle consolidée par mise en équivalence, ses propres provisions n'influent pas sur cette ligne dans les comptes consolidés de La Poste.

S'agissant des autres provisions courantes, inhérentes à l'activité et à la taille du groupe, elles incluaient à fin 2015, pour 144 M€, le montant de l'amende infligée par l'Autorité de la concurrence à Chronopost et à DPD France pour des pratiques d'entente antérieures à 2010 entre les principaux acteurs du marché du colis express en France.

- Les actifs et passifs « courants » liés à l'activité bancaire

Le montant total des actifs courants bancaires est sensiblement égal au total du bilan consolidé de la Banque Postale.

Avec un total de bilan de 218 Md€ à fin 2015¹⁹⁶, LBP se situe dans le « bas du peloton » des grandes banques de détail françaises. À titre de comparaison, le total de bilan consolidé du groupe BPCE dépassait les 1 166 Md€ à fin 2015, soit près de 5,5 fois celui de LBP.

¹⁹⁶ 213 Md€ repris dans la consolidation auxquels il faut ajouter les immobilisations propres à La Banque Postale et les participations mises en équivalence dont celle de la CNP.

Les actifs et passifs "courants" liés à l'activité bancaire en M€	2010	2011	2012	2013	2013 PF 2014	2014	2015
<i>1. Les actifs courants bancaires</i>	169 874	182 191	191 875	195 837	197 501	208 182	213 153
<i>Prêts et créances sur la clientèle</i>	39 194	45 028	49 922	59 204	59 204	67 857	73 628
<i>Créances sur les établissements de crédit</i>	73 494	74 882	81 254	82 894	82 894	83 315	83 102
<i>Portefeuilles de titres</i>	51 871	56 037	54 281	49 784	50 566	52 541	51 542
<i>Autres actifs financiers courants</i>	1 073	1 560	1 305	1 200	1 435	1 521	1 486
<i>Comptes de régularisation</i>	2 092	2 040	2 387	1 185	1 220	998	1 583
<i>Caisse, banque centrale</i>	2 150	2 644	2 726	1 570	2 182	1 950	1 812
<i>2. Les passifs courants bancaires</i>	166 990	178 130	186 883	190 133	190 163	199 546	204 283
<i>Dettes financières (dettes envers les établissements de crédit)</i>	12 245	17 463	21 584	14 757	14 757	15 157	15 741
<i>Dettes envers la clientèle (non bancaire)</i>	151 043	156 236	160 393	166 583	166 583	167 251	171 384
<i>Autres passifs financiers (dettes représentées par un titre et autres passifs)</i>	934	1 165	1 413	6 790	6 801	15 143	14 717
<i>Comptes de régularisation</i>	2 768	3 266	3 493	2 003	2 022	1 995	2 441

Source : rapports annuels publiés du groupe La Poste

Représentatifs du fonds de commerce d'une banque de détail, les comptes de dépôts de la clientèle ont évolué comme suit au cours de la période 2010-2015 :

Dettes envers la clientèle - M€	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Comptes d'épargne à régime spécial</i>	101 862	105 925	111 414	113 866	112 974	112 408
<i>dont Livret A</i>	54 692	56 990	61 756	64 314	62 696	60 177
<i>dont PEL</i>	19 254	19 752	20 185	21 287	23 055	25 744
<i>dont CEL</i>	6 467	6 498	6 282	5 699	5 157	4 821
<i>dont LEP</i>	10 468	9 785	9 375	8 691	8 095	7 396
<i>%</i>	67 %	68 %	70 %	68 %	68 %	66 %
<i>Dettes envers la clientèle à vue</i>	46 321	47 458	45 639	47 901	50 604	54 746
<i>%</i>	31 %	30 %	28 %	29 %	30 %	32 %
<i>Dettes envers la clientèle à terme</i>	2 860	2 853	3 341	4 815	3 672	4 231
<i>%</i>	2 %	2 %	2 %	3 %	2 %	2 %
<i>Total</i>	151 043	156 236	160 393	166 583	167 251	171 384
<i>%</i>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<i>Total du bilan consolidé de La Banque Postale</i>	173 016	185 715	195 786	200 232	212 839	218 708
<i>% Dettes envers la clientèle/ total de bilan de la banque</i>	87 %	84 %	82 %	83 %	79 %	78 %

Source : rapports annuels publiés du groupe La Poste

Les dettes envers la clientèle, c'est-à-dire les dépôts à vue ou à terme, représentent la majeure partie du passif exigible de la banque, même si la tendance s'infléchit légèrement sur la période. Ce point constitue la caractéristique principale du bilan de la banque et la cause première de sa surliquidité.

À partir de 2012, il a été procédé à des émissions de titres (dette subordonnée et émissions obligataires) pour conforter les ratios prudentiels de LBP, qui sont venues alourdir le poste des passifs courants. Leur montant a ainsi été multiplié par deux entre 2010 et 2015, passant de 5,8 à 11,4 Md€.

Évolution des dettes représentées par un titre et autres passifs en M€	2010	2011	2012	2013PF 2014	2014	2015
<i>Dettes représentées par un titre</i>	5 759	6 220	5 387	5 129	11 048	11 443
<i>Dettes subordonnées</i>	1 236	796	850	829	1 658	2 389
<i>Emprunts obligataires</i>			273	1 536	3 620	4 220
<i>Certificats de dépôts</i>	4 523	5 464	4 264	2 763	5 770	4 834
<i>Dépôts de garantie reçues</i>	315	338	386	478	1 591	1 020
<i>Passifs financiers à la juste valeur par résultat</i>	113	250	111	118	332	326
<i>Instruments dérivés de couverture</i>	182	234	563	372	432	326
<i>Autres passifs financiers</i>	640	681	739	705	1 739	1 602
Total	7 009	7 763	7 185	6 801	15 143	14 717

Source : comptes annuels publiés La Poste SA

À l'actif, la période 2010/2015 se caractérise par une croissance notable des prêts et créances sur la clientèle (+87 %) et une quasi-stagnation des encours de prêts et de créances sur les banques et établissements de crédit ainsi que des portefeuilles de titres.

Prêts et créances sur la clientèle de l'activité bancaire - M€	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>1. Prêts et créances sur la clientèle à vue</i>						
<i>Montant brut</i>	348	492	771	901	984	1 078
<i>Provisions</i>	-57	-76	-138	-138	-146	-157
<i>Montant net</i>	291	416	633	763	838	921
<i>2. Prêts et créances sur la clientèle à terme</i>						
<i>Montant brut</i>	38 898	44 680	48 669	57 111	64 933	69 948
<i>Provisions</i>	-71	-81	-78	-172	-234	-283
<i>Montant net</i>	38 827	44 599	48 591	56 939	64 699	69 665
<i>dont crédit de trésorerie</i>	1 392	2 492	2 625	3 271	4 043	4 553
<i>dont crédit à l'habitat</i>	37 356	41 840	44 993	49 646	53 631	54 214
<i>Dont crédit aux personnes morales</i>		140	666	3 373	5 511	8 055
<i>3. Titres assimilés aux prêts et créances avec la clientèle</i>	76	11	526	942	1 369	1 476
<i>4. Opérations de location-financement</i>		1	172	561	951	1 567
<i>Total (1+2+3+4)</i>	39 194	45 028	49 922	59 204	67 857	73 628

Source : comptes annuels publiés La Poste SA

Les prêts et créances sur la clientèle à vue sont principalement constitués des comptes ordinaires débiteurs de la clientèle (découverts). Ces découverts n'ont cessé de croître sur la période pour atteindre plus d'un milliard d'euros fin 2015.

Les crédits de trésorerie incluent principalement les crédits à la consommation liés au développement de l'activité de La Banque Postale Financement (4 238 M€ d'encours hors intérêts courus non échus à fin 2015 contre 759 M€ à fin 2010) ainsi que les différés de carte bleue.

Ainsi qu'il ressort du tableau, l'augmentation très sensible des encours est principalement imputable aux crédits à l'habitat et dans une moindre mesure aux crédits aux personnes morales (collectivités), activité démarrée en 2012 et qui a connu une croissance exponentielle. Même si elles ont quadruplé en quatre ans, les provisions restent d'un montant faible en regard des encours.

Les créances sur les établissements de crédit

Créances sur les établissements de crédit - M€	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Comptes et prêts sur établissements de crédit à vue</i>	264	92	252	148	200	3 823
<i>Comptes et prêts sur établissements de crédit à terme</i>	72 426	72 610	77 798	80 404	81 174	78 033
<i>Dont fonds centralisés à la CDC</i>		68 847	74 747	76 568	78 063	75 294
<i>Titres assimilés aux prêts et créances sur Ets de crédit</i>	804	2 181	3 204	2 342	1 941	1 246
Total	73 494	74 882	81 254	82 894	83 315	83 102

Source : comptes annuels publiés La Poste SA

La croissance de la rubrique constatée sur la période 2010/2015 est en quasi-totalité imputable à la ligne « comptes et prêts sur les établissements de crédit à terme » qui enregistre en fait les fonds du livret A, du livret de développement durable et du livret d'épargne populaire centralisés à la Caisse des dépôts et consignations (75 294 M€ à fin 2015, pour 78 063 M€ à fin 2014 et 76 568 à fin 2013).

S'agissant des concours accordés au secteur bancaire, les montants figurant aux bilans de clôture ne traduisent pas systématiquement le niveau de l'activité de LBP qui a joué, en particulier pendant la crise financière de 2008, un rôle important de prêteur aux autres établissements de crédit.

Les portefeuilles de titres de l'activité bancaire

Portefeuille de titres de l'activité bancaire - M€	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance</i>	37 413	35 377	37 036	32 266	28 297	24 158
<i>% par rapport au total du portefeuille</i>	72 %	63 %	68 %	65 %	54 %	47 %
<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>	9 821	9 338	9 892	11 898	12 984	15 379
<i>% par rapport au total du portefeuille</i>	18 %	17 %	18 %	24 %	25 %	30 %
<i>Actifs financiers à la juste valeur par résultat</i>	4 507	11 177	7 061	5 489	11 029	11 827
<i>% par rapport au total du portefeuille</i>	9 %	20 %	13 %	11 %	21 %	22 %
<i>dont Actifs financiers détenus à des fins de transaction</i>	4 153	10 866	6 791	5 239	9 377	10 480
<i>dont dérivés / juste valeur positive</i>	354	311	270	250	1 652	1 347
<i>Ecart de réévaluation sur portefeuilles couverts (couverture de juste valeur)</i>	130	145	293	130	231	178
Total	51 871	56 037	54 281	49 784	52 541	51 542
%	100 %					

Source : comptes annuels publiés La Poste SA

Complément de l'activité de prêteur au système bancaire, l'activité titres de LBP s'est développée autour d'un portefeuille de titres d'investissement principalement obligataires. Si, à fin 2015, le portefeuille de titres d'investissement (ou titres « détenus jusqu'à l'échéance ») représente encore 47 % des encours de titres avec un montant de 24,2 Md€, il a néanmoins régressé de 13,2 Md€ par rapport à fin 2010, au profit des titres de placement (ou disponibles à la vente) et de transaction (titres à la juste valeur par résultat).

2. Les comptes sociaux de La Poste SA

La Poste SA est à la fois une entreprise industrielle et commerciale de plein exercice et une holding ; de surcroît, elle agit, avec le réseau des bureaux de poste, en prestataire de services pour le compte de sa principale filiale qu'est La Banque Postale.

2.1. Le bilan

Entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2011, le total de bilan de La Poste SA a cru de 3 270 M€. Cette augmentation sensible est à imputer principalement à la croissance, au passif, des capitaux propres (+2 945 M€) et à celle, à l'actif, des immobilisations financières (+2 678 M€). Simultanément, les dettes financières se stabilisaient tandis qu'à l'actif, on assistait à une baisse « en net » (après amortissement) des postes d'immobilisations incorporelles et corporelles (- 444 M€).

Bilan social de La Poste SA en M€	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Actif au 31/12 en M€						
I. Actif immobilisé au 31/12						
<i>(Capital souscrit non appelé)</i>		1 050				
<i>Immobilisations incorporelles en net</i>	308	302	277	244	257	271
<i>Immobilisations corporelles en net</i>	1 349	1 291	1 219	1 128	1 030	942
<i>Immobilisations financières en net</i>	8 602	9 512	9 566	10 424	11 218	11 280
Total de l'actif immobilisé en net (I)	10 259	12 155	11 062	11 796	12 505	12 943
<i>Valeur brute</i>	13 504	15 648	14 548	15 210	16 096	16 127
<i>amortissements, provisions</i>	-3 245	-3 493	-3 486	-3 414	-3 591	-3 635
II. Actif circulant (en net)	4 949	4 901	6 373	5 911	5 002	5 985
<i>Stocks et encours</i>	139	133	127	114	98	88
<i>Créances d'exploitation</i>	2 034	1 766	1 684	2 049	2 338	2 561
<i>Débiteurs divers</i>	89	15	13	9	64	92
<i>Comptes de régularisation</i>	182	185	185	181	76	58
<i>Valeurs mobilières de placement et disponibilités</i>	2 505	2 803	4 364	3 558	2 425	3 186
Total de l'actif en net (I+II)	15 208	17 056	17 435	17 707	17 507	18 478
Passif au 31/12 en M€						
<i>1. Capitaux propres</i>	2 881	5 024	4 946	5 458	5 650	5 826
<i>2. Provisions réglementées</i>	92	97	106	111	112	102
<i>3. Provisions pour risques et charges</i>	1 485	1 662	1 673	1 703	1 727	1 958
<i>4. Dettes financières</i>	6 858	6 898	7 063	6 614	6 563	6 983
<i>5. Dettes d'exploitation</i>	3 241	2 719	2 818	2 817	2 672	2 891
<i>6. Créditeurs divers</i>	362	394	588	727	519	509
<i>7. Comptes de régularisation</i>	289	262	241	277	264	209
Total des dettes (hors provisions) (4+ 5+6+7)	10 750	10 273	10 710	10 435	10 018	10 592
Total du passif (1+2+3+4+5+6+7)	15 208	17 056	17 435	17 707	17 507	18 478

Source : comptes annuels publiés La Poste SA

Cette situation particulière trouve son explication dans l'augmentation de capital de La Poste SA pour un total de 2,7 Md€, qui lui a permis, à son tour, de conforter les fonds propres de sa filiale La Banque Postale sans avoir besoin de recourir à l'emprunt.

Filiales et participations au 31/12	2010			2011			2012		
	Valeur	Valeur	Avances	Valeur	Valeur	Avances	Valeur	Valeur	Avances
<i>en M€</i>	brute	nette	prêts	brute	nette	prêts	brute	nette	prêts
<i>Geopost</i>	1 240	1 240	714	1 240	1 240	725	1 240	1 240	716
<i>Sofipost</i>	258	211	151	258	211	162	258	258	245
<i>La Banque Postale</i>	2 331	2 331		3 191	3 191		3 191	3 191	
<i>Poste Immo</i>	2 071	2 071	1 446	2 071	2 071	1 446	1 721	1 721	1 654
<i>Autres filiales et participations</i>	11	8	399	23	22	371	23	22	412
Total	5 912	5 861	2 710	6 784	6 736	2 705	6 434	6 433	3 027
<i>en M€</i>	brute	nette	prêts	brute	nette	prêts	brute	nette	prêts
<i>Geopost</i>	1 240	1 240	705	1 240	1 240	893	1 240	1 240	1 100
<i>Sofipost</i>	263	263	250	263	263	244	263	263	285
<i>La Banque Postale</i>	3 419	3 419	803	4 052	4 052	803	4 052	4 052	803
<i>Poste Immo</i>	1 493	1 493	1 654	1 493	1 493	1 654	1 493	1 493	1 475
<i>Autres filiales et participations</i>	24	23	488	24	23	481	32	31	480
Total	6 439	6 438	3 900	7 072	7 071	4 075	7 080	7 079	4 143

Source : comptes annuels publiés La Poste SA

Parallèlement, La Poste SA a dû continuer à provisionner des risques, liés à son personnel ou à des litiges. Au cours de la période, le poste des provisions pour risques et charges a évolué comme suit :

Stocks de provisions pour risques et charges - en M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Dispositifs d'aménagement de fin de carrière</i>	443	815	958	878	939	860	985
<i>IDR des contractuels</i>	76	91	102	165	171	241	230
<i>Congés de longues maladie et de longue durée / autres congés</i>	333	338	340	353	348	365	364
<i>Risques juridiques</i>	72	82	69	52	39	37	62
<i>Remise en état</i>	30	31	31	33	30	33	25
<i>Litiges sociaux</i>	45	40	52	55	75	91	177
<i>Sinistres et litiges</i>	12	11	11	12	11	19	19
<i>Autres provisions pour risques et charges</i>	86	77	99	125	90	82	97
<i>Total</i>	1 097	1 485	1 662	1 673	1 703	1 727	1 958
<i>Solde net des dotations exercice N/ exercice N-1</i>		388	177	11	30	24	231

Source : comptes annuels publiés La Poste SA

D'une manière synthétique, l'évolution du bilan de La Poste SA a été plus déterminée par l'augmentation de capital dont elle a bénéficié que par les résultats réalisés et l'activité.

Évolution des capitaux propres La Poste SA en M€	Apports	Autres fonds propres	Capital social	Primes liées au capital	Réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total Capitaux
Situation au 31 décembre 2009	2 258	209				606	30	3 103
Création d'un capital social (création de la SA)	-2 258	-209	1 000		1 467			
Affectation du résultat					2		-2	
Distribution du dividende						-76	-28	-104
Résultat de la Période							-117	-117
Situation au 31 décembre 2010			1 000		1 469	529	-117	2 881
Augmentation de capital par incorporation de réserves			1 000		-1 000			
Augmentation de capital par émission d'ABSA			1 400	700				2 100
Affectation du résultat						-117	117	
Distribution de dividendes						-136		-136
Résultat de la période							179	179
Situation au 31 décembre 2011			3 400	700	469	276	179	5 024
Affectation du résultat					9	26	-35	
Distribution de dividendes							-144	-144
Résultat de la période							66	66
Situation au 31 décembre 2012			3 400	700	478	302	66	4 946
Augmentation de capital			400	200				600
Affectation du résultat					3		-3	

Évolution des capitaux propres La Poste SA en M€	Apports	Autres fonds propres	Capital social	Primes liées au capital	Réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total Capitaux
<i>Distribution de dividendes</i>								-171
<i>Résultat de la période</i>							84	84
<i>Situation au 31 décembre 2013</i>			3 800	900	481	193	84	5 458
<i>Affectation du résultat</i>					4		-4	
<i>Distribution de dividendes</i>						-91	-80	-171
<i>Résultat de la période</i>							363	363
<i>Situation au 31 décembre 2014</i>			3 800	900	485	102	363	5 650
<i>Affectation du résultat</i>					18	174	-192	
<i>Distribution de dividendes</i>							-171	-171
<i>Résultat de la période</i>							347	347
<i>Situation au 31 décembre 2015</i>			3800	900	503	276	347	5 826

Source : comptes annuels publiés La Poste SA

2.2. Le compte de résultat

Comptes sociaux de la La Poste SA - Compte de résultat en M€	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>1. Chiffre d'affaires</i>	12 713	12 696	12 373	12 089	11 976	12 031
<i>Chiffre d'affaires Courrier (Courrier/colis à compter de 2014)</i>	10 062	9 982	9 736	9 351	10 835	10 906
<i>Chiffre d'affaires Colis</i>	1 422	1 501	1 531	1 578		
<i>Numérique</i>					3	5
<i>Chiffre d'affaires Enseigne La Poste (Réseau compter de 2014)</i>	1 199	1 185	1 080	1 138	1 117	1 101
<i>Chiffre d'affaires immobilier</i>	30	28	26	22	21	19
<i>2. Autres produits d'exploitation</i>	2 523	2 532	2 607	2 536	2 439	2 436
<i>1. Total des Produits d'exploitation (1+2)</i>	15 236	15 228	14 980	14 625	14 415	14 467
<i>3. Charges d'exploitation</i>	15 707	15 433	15 349	15 174	14 810	14 735
<i>Achats</i>	468	492	495	492	435	415
<i>Autres charges externes</i>	3 624	3 773	3 757	3 805	3 785	3 901
<i>Impôts, taxes et versements assimilés</i>	871	841	837	828	791	781
<i>Charges de personnel</i>	9 957	9 773	9 878	9 600	9 400	9 083
<i>Dotations aux amortissements et provisions</i>	787	554	382	449	399	555
<i>II. Résultat d'exploitation (1+2-3)</i>	-471	-205	-369	-549	-395	-268
<i>4. Résultat financier</i>	277	289	286	340	513	431
<i>III. Résultat courant (1+2-3+4)</i>	-194	84	-83	-209	118	163
<i>5. Résultat exceptionnel</i>	0	-1	-26	-21	-20	-1
<i>IV. Résultat avant impôt (1+2-3+4)</i>	-194	83	-109	-230	98	162
<i>6. impôt sur les bénéfices</i>	76	96	175	314	265	185
<i>V. Résultat net (1+2-3+4-5)</i>	-117	179	66	84	363	347

Source : comptes annuels publiés La Poste SA

- Les produits d'exploitation

Les produits d'exploitation ont été en décroissance régulière sur la période 2010-2015, qu'il s'agisse du chiffre d'affaires *stricto sensu* ou des « autres produits d'exploitation ».

Le chiffre d'affaires Réseau inclut les prestations rendues à la Banque Postale par les bureaux de poste, qui se sont élevées à 1 033 M€ en 2015. S'y ajoutent les lignes « coûts de personnel des services financiers » et « coûts de la ligne de conseil bancaire du réseau La Poste » qui figurent dans les « autres produits d'exploitation ». Au total, en 2015, ce sont donc 3 079 M€ qui ont été facturés par La Poste SA à la Banque Postale au titre de ses prestations diverses.

Les « autres produits d'exploitation » retracent également la compensation versée par l'État au titre de la mission de transport postal de presse (« Contribution presse ») qui, entre 2012 et 2015, a presque été divisée par deux.

Décomposition des produits d'exploitation La Poste SA - en M€	2010	2011	2012	2013	2014	2015
I. Chiffre d'affaires total	12 713	12 696	12 373	12 089	11 976	12 031
I. Chiffre d'affaires Courrier (Services-Courrier >2014)	10 062	9 982	9 736	9 351	9 253	9 286
<i>Correspondance</i>	7 035	6 792	6 557	6 322	6 213	6 253
<i>Publicité</i>	1 500	1 614	1 538	1 431	1 317	1 233
<i>Presse</i>	461	474	439	432	429	430
<i>International</i>	555	545	561	534	555	575
<i>Autres produits</i>	511	557	641	738	739	795
2. Chiffre d'affaires Colis	1 422	1 501	1 531	1 578	1 582	1 620
<i>BtoC (Business to Consumer)</i>	956	1 038	1 055	1 092	1 095	1 188
<i>CtoC (Consumer to consumer)</i>	445	436	449	449	441	448
<i>Autres</i>	21	27	37	37	46	54
3. Chiffre d'affaires Réseau	1 199	1 185	1 080	1 138	1 117	1 101
4. Chiffre d'affaires Numérique					3	5
5. Chiffre d'affaires Immobilier	30	28	26	22	21	19
II. Autres produits d'exploitation	2 523	2 532	2 607	2 536	2 439	2 436
<i>Contribution presse</i>	242	242	262	248	152	133
Prestations de services au titre de l'activité bancaire	2 031	2 074	2 082	2 042	2 042	2 046
<i>dont coûts des personnels des services financiers</i>	1 012	1 004	1 007	1 004	946	884
<i>dont coûts de la "ligne de conseil bancaire de l'Enseigne"</i>	1 019	1 069	1 075	1 038	1 096	1 162
<i>Production immobilisée</i>	66	57	63	61	68	62
<i>Prestations réalisées avec les filiales</i>	67	62	69	71	70	70
<i>Autres produits d'exploitation</i>	117	97	131	114	107	129
Total des produits d'exploitation de La Poste SA (I+II)	15 236	15 228	14 980	14 625	14 415	14 467

Source : comptes annuels publiés La Poste SA

- Les charges d'exploitation

Les charges d'exploitation de La Poste SA en M€	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Achats</i>	468	492	495	492	435	415
<i>Autres charges externes</i>	3 624	3 773	3 757	3 805	3 785	3 901
<i>Impôts, taxes et versements assimilés</i>	871	841	837	828	791	781
<i>Charges de personnel</i>	9 957	9 773	9 878	9 600	9 400	9 083
<i>Dotations aux amortissements et provisions</i>	787	554	382	449	399	555
<i>Total</i>	15 707	15 433	15 349	15 174	14 810	14 735

Source : comptes annuels publiés La Poste SA

Excepté en ce qui concerne les autres charges externes, les charges d'exploitation ont régressé dans l'ensemble des compartiments de la rubrique, et notamment celui des frais de personnel (-874 M€).

La baisse des frais de personnel est toutefois à relativiser en raison de deux éléments :

- le recours accru à la sous-traitance comptabilisée en « autres charges externes » à la rubrique « Services extérieurs » ;
- l'effet CICE qui vient en diminution de la masse salariale (à hauteur de 321 M€ en 2015, 320 M€ en 2014 et 269 M€ en 2013).

- Le résultat

Le résultat d'exploitation (REX) ressort structurellement négatif sur la période 2010-2015.

Le résultat financier est positif sur la période ; il provient en quasi-totalité des dividendes « remontés » de La Banque Postale et de Chronopost.

Le résultat après impôt (sur les sociétés) est supérieur au résultat avant impôt qui ressort même déficitaire en 2010, 2012 et 2013. Cette situation résulte du régime d'intégration fiscale prévu à l'article 223 A du code général des impôts. La Poste, qui est à la tête du groupe fiscal qu'elle a constitué avec les filiales de son choix, règle l'impôt dû par le

groupe calculé sur une base fiscalement « consolidée » française. Les filiales bénéficiaires lui règlent à cet égard leur impôt « comme si elles étaient imposées séparément », tandis que La Poste SA et d'autres filiales peuvent être déficitaires. Le groupe réalise ainsi un gain net d'intégration fiscale comptabilisé à cette ligne et égal à la différence entre l'impôt effectivement versé au Trésor et la contribution perçue des filiales.

Annexe n° 7 : présentation de la situation, de la stratégie financière et de la diversification de Deutsche Post, Royal Mail et Poste Italiane

Le contexte postal européen est marqué par une attrition rapide des volumes de courrier, affectant le cœur de métier traditionnel des opérateurs postaux, qui y ont tous répondu par des augmentations tarifaires, particulièrement marquées au Royaume-Uni.

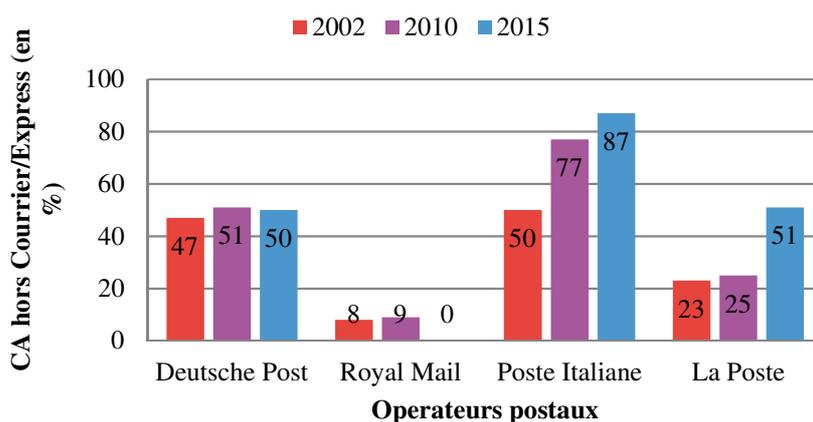
Évolution des volumes courrier et évolution des tarifs du timbre entre 2010 et 2014

<i>En %</i>	Évolution volume courrier	Évolution tarifs du timbre
<i>Deutsche Post</i>	-1,8	2,2
<i>Royal Mail</i>	-4,9	10,9
<i>Poste Italiane</i>	-7,4	3,9
<i>La Poste</i>	-5,4	3,3

Source : Benchmark des opérateurs postaux européens, Groupe La Poste, 2015

Au-delà de l'augmentation des tarifs, les grands opérateurs postaux européens, Deutsche Post, Royal Mail et Poste Italiane ont choisi des stratégies différenciées pour réagir à la chute des volumes de courrier. Quand Royal Mail demeure un opérateur dont l'activité principale, voire exclusive, est l'activité courrier-colis, les activités non postales constituent désormais plus de 85 % du chiffre d'affaires de Poste Italiane, qui est plus un groupe de banque-assurance qu'une poste. Deutsche Post se situe quant à lui dans une situation intermédiaire, similaire à celle du groupe La Poste.

Chiffre d'affaires hors courrier/express des opérateurs postaux européens



Source : Cour des comptes

L'évolution du chiffre d'affaires et du résultat des quatre opérateurs entre 2010 et 2015 démontre la viabilité de chacune des stratégies employées :

Chiffre d'affaires des opérateurs postaux européens

CA (en Md€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Deutsche Post</i>	51,4	52,8	55,5	54,9	56,6	59,2
<i>Royal Mail</i>	9,5	10,5	10,8	11,4	12,8	11,7
<i>Poste Italiane</i>	21,8	21,7	24,1	26,3	28,5	30,7
<i>La Poste</i>	20,9	21,3	21,7	22,1	22,2	23,0

Source : Cour des comptes

**Résultats d'exploitation (EBIT) des opérateurs postaux
européens**

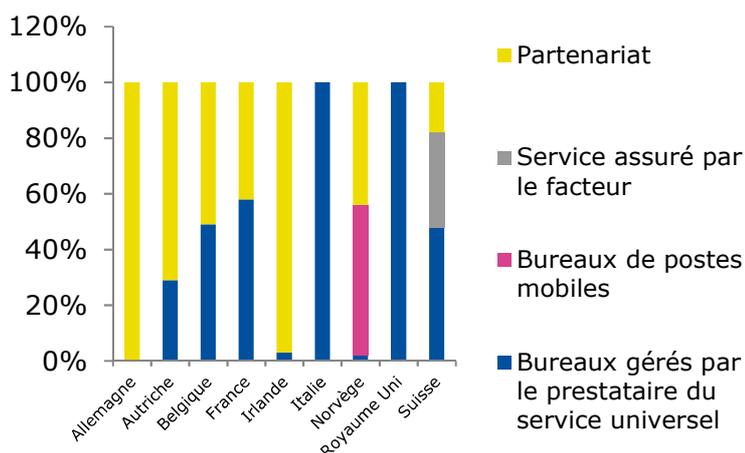
<i>EBIT (en Md€)</i>	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Deutsche Post</i>	1,8	2,4	2,7	2,9	3,0	2,4
<i>Royal Mail</i>	0,08	0,3	0,4	2	0,5	0,2
<i>Poste Italiane</i>	1,9	1,6	1,4	1,4	0,7	0,9
<i>La Poste (REX)</i>	0,8	0,7	0,8	0,8	0,7	0,9

Source : Cour des comptes

Si Deutsche Post et surtout Poste Italiane ont fait montre d'une importante capacité pour faire face à la crise et au déclin du courrier, Royal Mail et La Poste n'ont vu leurs résultats évoluer que modestement. Deutsche Post bénéficie certes de la moindre chute du courrier en Allemagne que dans les autres pays ; surtout, DHL s'est imposé comme un relais de croissance puissant permettant à l'opérateur postal allemand de surmonter la crise du courrier.

Deutsche Post a de surcroît compensé la chute des volumes de courrier par une réduction du réseau des bureaux de poste, permettant au résultat d'exploitation de l'activité courrier de se maintenir à flot depuis 2010 :

Répartition des points de contact



Source : rapport public d'activité 2014 de l'ARCEP « la régulation du marché postal en 2014 »

Évolution de l'EBIT des segments courrier

EBIT (en M€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Deutsche Post	1 120	1 107	1 048	1 286	1 298	1 103
Royal Mail	(136)	26	348	719	846	768
Poste Italiane	(153)	(263)	416	300	(504)	(568)

Source : Rapports annuels

La division courrier de Deutsche Post apparaît d'ailleurs comme la plus rentable des quatre opérateurs comparés ici, l'évolution de Royal Mail s'expliquant par l'introduction en bourse et l'important mouvement de réduction du personnel (cf. *infra*). En 2014, le ratio EBIT/CA de la division courrier de Deutsche Post était en effet de 8,3 %, contre 3,8 % pour La Poste, 4,4 % pour Royal Mail et -12,4 % pour Poste Italiane.

1. Deutsche Post

Deutsche Post est la plus grande entreprise postale d'Europe en termes de chiffre d'affaires. Elle est une société de droit privé depuis 1995, au sein de laquelle l'État allemand détient de manière indirecte une participation de 21 % à travers la KfW, équivalent de la Caisse des dépôts et consignations en France. Depuis décembre 2000, le groupe est coté à la Bourse de Francfort.

1.1 La situation financière de Deutsche Post : une segmentation équilibrée

Entre 2010 et 2015, les résultats financiers de Deutsche Post se sont améliorés :

Principaux résultats de Deutsche Post

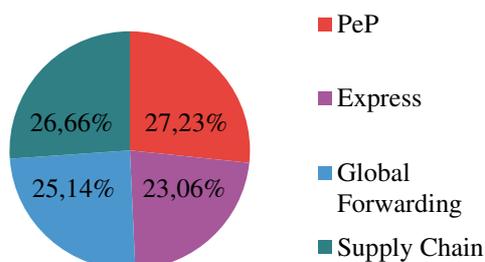
<i>En Md€</i>	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CA	51,4	52,8	55,5	54,9	56,6	59,2
EBIT	1,8	2,4	2,7	2,9	3,0	2,4
EBIT/CA (%)	3,6	4,6	4,8	5,2	5,2	4,1

Source : rapport annuel 2015

Le chiffre d'affaires du groupe est en progression constante sur la période, de même que l'EBIT et la marge opérationnelle (EBIT/CA) qui progressent chaque année sauf en 2015.

Le groupe est divisé en quatre segments opérationnels : la division Post-eCommerce-Parcel (PeP), la division Express, la division Global Freight Forwarding (GFF), la division Supply Chain. Ces quatre segments contribuent de manière équilibrée aux résultats du groupe :

Répartition du résultat de Deutsche Post en 2015



Source : rapport annuel 2015

Le business model de Deutsche Post est stable et sa stratégie de répartition des risques clairement identifiée : l'activité postale, l'express, la logistique et le transport de marchandises participent chacun pour un quart du résultat du groupe. Cette quasi-égale répartition des revenus permet au groupe d'être moins exposé en cas de baisse des résultats d'un segment.

Le résultat du groupe s'effectue en majeure partie à l'international – 69 % en 2014 – notamment grâce à DHL (division Express), présent dans 220 pays. Mais il faut également souligner la bonne résistance du segment courrier-colis-eCommerce (PeP), qui a vu son résultat augmenter continûment entre 2010 et 2015 (+3 % en moyenne annuelle) : dans un contexte de baisse de volumes du courrier, Deutsche Post est ainsi parvenu à résister à la substitution numérique, principalement grâce aux revenus tirés du e-commerce.

1.2 La stratégie de diversification de Deutsche Post : géographique et sectorielle

Deutsche Post a mis en place une stratégie de double diversification : géographique (expansion hors d'Europe) et sectorielle (développement du colis et de la logistique).

Outre le renforcement de ses quatre métiers principaux, le groupe a multiplié les initiatives, en investissant de nombreux secteurs avec des fortunes diverses. Le transport en car est un échec car Deutsche Post est arrivé trop tard sur le marché national dont il n'a capté que 7 %. Il a en revanche réussi sa diversification dans la messagerie électronique en étant le pionnier de ce marché. Deutsche Post a aussi investi le marché de la santé et de la logistique à température dirigée avec Post Persönlich, et celui des agences de voyage avec Post Reisen.

Sur le plan géographique, DHL a entrepris depuis 2005 une expansion en Asie, qui lui permet d'occuper 40 % du marché chinois.

1.3 La stratégie de Deutsche Post à l'horizon 2020 : la logistique comme principal relais de croissance

Deutsche Post a présenté au troisième trimestre 2015 ses objectifs 2020, issus de son plan stratégique « *Focus. Connect. Grow* ».

Trois priorités stratégiques de moyen terme sont identifiées :

- *Focus* : placer la logistique comme cœur de métier du groupe
- *Connect* : assurer la qualité des équipes et des services au client
- *Grow* : devenir leader sur la logistique liée au eCommerce et accentuer sa présence sur les marchés émergents.

Deutsche Post a pris des initiatives qui vont dans ce sens, avec :

- le développement du service Packstation, qui permet aux clients de récupérer 7j/7 et 24h/24 leurs colis commandés en ligne grâce à des consoles automatiques ;
- le service Track&Trace, qui leur permet de suivre la livraison du colis en temps réel ;
- une prise de participation majoritaire dans l'entreprise Allyouneed, un supermarché online ;
- l'expérimentation d'une solution de livraison de colis très urgents par hélicoptère ou par drone (The DHL Parcelcopter) pour concurrencer le service Prime Now d'Amazon.

2. Royal Mail

Fondé par Henri VIII en 1516, Royal Mail a cessé d'être un service public le 15 octobre 2013 après son introduction en bourse par le gouvernement britannique. L'opérateur est aujourd'hui une entreprise totalement privée après la vente par l'État de ses parts restantes en octobre 2015.

2.1 Situation financière de Royal Mail : un opérateur centré sur les activités postales traditionnelles

Les résultats de l'opérateur s'améliorent sur la période :

Principaux résultats de Royal Mail

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>CA (en Md€)</i>	9,5	10,5	10,8	11,4	12,8	11,7
<i>EBIT (en M€)</i>	84	332	390	2 009	483	211
<i>EBIT/CA (%)</i>	0,9	3,2	3,6	17,6	3,8	1,8

Source : rapport annuel 2015

La hausse régulière du chiffre d'affaires (+4,3 % par an en moyenne) s'accompagne d'une importante augmentation de l'EBIT (x2,5) et de la marge opérationnelle, imputable à deux facteurs : la hausse des tarifs postaux en 2012 (+30 % sur le timbre Prio et +39 % sur le timbre Eco) et les actions de réduction de coûts, notamment une baisse des effectifs :

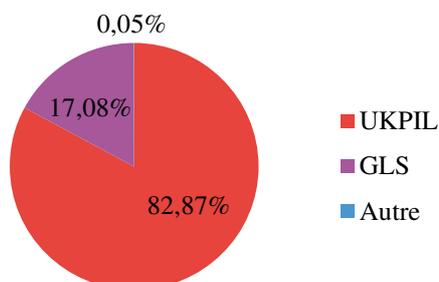
Évolution des employés de Royal Mail

<i>Employés</i>	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>UKPIL</i>	155 181	151 156	149 940	148 441	142 910	139 408
<i>GLS</i>	13 167	13 362	13 646	13 811	14 409	13 991
<i>Filiales</i>	4 254	3 926	4 030	3 999	3 199	3 136
<i>Total groupe</i>	172 602	168 444	167 616	166 251	160 518	156 535

Source : rapport annuel 2015

L'activité du groupe se concentre essentiellement autour de deux segments : UK Parcel, International, Letters (UKPIL) et General Logistic System (GLS), un opérateur postal de colis au réseau européen :

Répartition du résultat de Royal Mail en 2015



Source : rapport annuel 2015

2.2 La stratégie de Royal Mail : rester fidèle à son orientation postale tout en limitant la baisse du courrier

Comme le montre la participation des segments au résultat du groupe, Royal Mail a choisi de demeurer centré sur les activités postales (courrier et colis). Sa seule diversification significative concerne la téléphonie mobile (6e fournisseur pour le téléphone fixe au Royaume-Uni avec 500 000 clients et 168M€ de CA en 2015). Royal Mail a en outre développé des solutions de signature et d'identité numérique en partenariat avec le gouvernement. Plus récemment, il a commencé à développer une activité dans le e-commerce¹⁹⁷. Parmi les quatre principaux opérateurs postaux, Royal Mail est le seul à proposer des ventes de produits tiers au guichet, en assurant la vente de la loterie nationale.

Pour les années à venir, la stratégie de Royal Mail devrait rester centrée autour de UKPIL et de GLS. L'objectif financier principal est d'augmenter la productivité de 2 à 3 % par an et de servir aux actionnaires un dividende de 21 % par action. Pour atteindre ces objectifs, et dans un contexte de baisse du courrier, l'opérateur souhaite approfondir son offre dans le colis.

Dans cette perspective, des innovations technologiques sont en développement (services de « tracking » des colis, livraison de colis sur mesure, etc.).

¹⁹⁷ Acquisitions d'entreprises proposant des solutions informatiques et logistiques clés-en-main pour des sites de vente en ligne (notamment MarketEngine, Storefeeder et Mallzee)

3. Poste Italienne

Poste Italienne est une société par actions. Depuis le 27 octobre 2015, le groupe est coté en bourse, mais l'État reste majoritaire.

3.1 Situation financière de Poste Italienne : une poste spécialisée dans le secteur bancaire et assurantiel

Le chiffre d'affaires est en forte hausse depuis 2010 mais la rentabilité décroît fortement :

Principaux résultats de Poste Italienne

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CA (en Md€)	21,8	21,7	24,1	26,3	28,5	30,7
EBIT (en Md€)	1,9	1,6	1,4	1,4	0,7	0,9
EBIT/CA (%)	8,7	7,4	5,8	5,3	2,5	2,9

Source : rapport annuel 2015

L'augmentation du chiffre d'affaires s'explique par l'important développement des activités assurantielles dont le poids dans le groupe est croissant. Néanmoins la rentabilité opérationnelle de l'assurance (2,62 % entre 2010 et 2015) est trop faible pour compenser celle du courrier, qui est fortement négative.

Pour limiter la chute de sa rentabilité opérationnelle, Poste Italienne a cherché à réduire ses effectifs depuis 2010 :

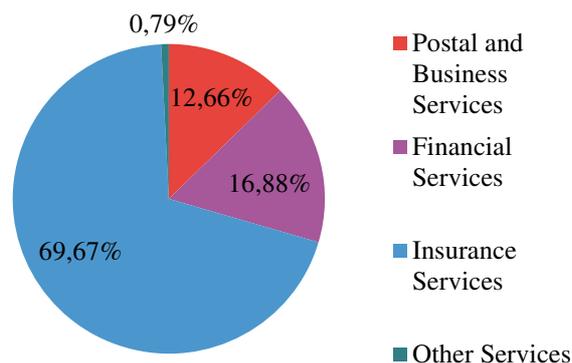
Évolution des employés de Poste Italienne

Employés	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Groupe	151 844	148 453	146 542	145 431	144 635	143 700

Source : rapport annuel 2015

Poste Italienne se divise en quatre segments opérationnels : Poste & Business, Services financiers, Assurance et autres. Le résultat est très largement issu de l'assurance et, dans une moindre mesure, des activités bancaires, comme le montre le graphique ci-après :

Répartition du résultat de Poste Italiane en 2015



Source : rapport annuel 2015

3.2 La stratégie de diversification de Poste Italiane

Poste Italiane s'apparente aujourd'hui plus à une banque-assurance qu'à un opérateur postal. En revanche, l'opérateur ne s'est pas orienté vers le colis, l'express et le e-commerce. L'opérateur postal a ainsi la plus faible part de marché sur le segment du colis/express BtoC en comparaison avec ses concurrents européens (5 % en 2014). Le lancement du site de e-commerce « ePosteShop.it » est un échec, avec un résultat négatif de 12,5M€ en 2014 ; le site a fermé en mai 2016. Par ailleurs, Poste Italiane multiplie les initiatives sur plusieurs secteurs de l'économie numérique, avec notamment une offre de e-commerce transfrontalier *via* un partenariat avec la poste russe, une offre de téléphonie mobile, des services d'identité numérique ou encore un service de cloud.

Poste Italiane a défini sa stratégie à moyen terme dans un plan stratégique 2015-2020 qui identifie trois relais de croissance : les lettres et le colis, les services financiers et l'assurance. Pour ce faire, l'opérateur a défini plusieurs moyens d'actions :

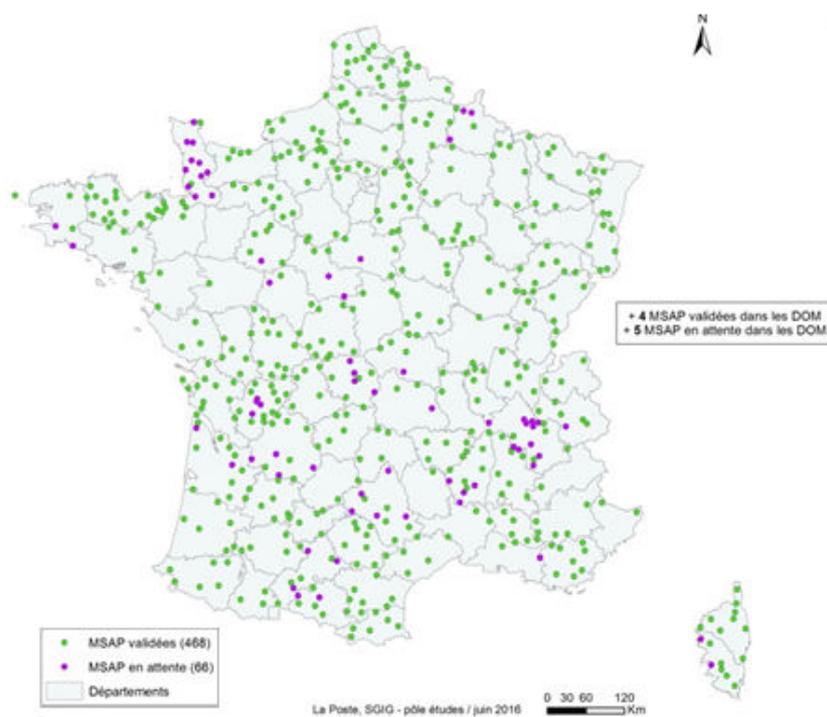
- la réduction du nombre de bureaux de poste (-455) ;
- 3Md€ d'investissement dans les infrastructures ;
- le recrutement de 8000 personnes ;
- 3millions d'heures de formation pour convertir les facteurs aux métiers financiers et logistique ;

- une augmentation radicale des prix du courrier et une réduction de la fréquence de distribution (un jour sur deux) ;
- le développement de l' « asset management », débuté avec une prise de participation de 10 % dans le gestionnaire d'actifs Anima.

Annexe n° 8 : cartographie des maisons de service au public (MSAP) en bureau de poste

Afin d'accélérer la création de 1000 MSAP, un partenariat entre le Gouvernement et La Poste a été mis en place. Il prévoit que La Poste accueille 500 MSAP dans des bureaux de poste situés en zones rurales et de montagne d'ici fin 2016.

Au 15 juin 2016, 472 MSAP avaient été validées par un accord de la préfecture et de la collectivité concernée et 71 sites étaient en attente. La Poste a communiqué leur cartographie.



Source : La Poste

Annexe n° 9 : suivi de la mise en œuvre des recommandations du rapport public thématique : « La Poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire »¹⁹⁸

Le rapport public thématique de 2010 « La Poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire » comprenait 17 recommandations faisant l'objet d'un suivi de recommandation après son adoption. Le suivi de leur mise en œuvre, effectué de 2011 à 2014¹⁹⁹, a été réactualisé pour les besoins du présent rapport. Son résultat est :

Nombre et pourcentage des recommandations mises en œuvre

Tableau pour l'ensemble des recommandations	Nombre	%
Nombre total des recommandations du RPT faisant l'objet d'un suivi	17	100 %
Recommandations totalement mises en œuvre	11	65 %
Recommandations partiellement mises en œuvre	5	29 %
Recommandation non mise en œuvre	1	6 %

La plupart des recommandations étaient totalement mises en œuvre en 2013.

¹⁹⁸ Cour des comptes, *Rapport public thématique : La Poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire*. La Documentation française, juillet 2010, 190 p., disponible sur www.ccomptes.fr

¹⁹⁹ Ce suivi des recommandations n'a pas distingué, parmi les recommandations « partiellement mises en œuvres », entre les recommandations dont la mise en œuvre est « en cours » et « incomplète ». Les recommandations dont la mise en œuvre est en cours sont celles pour lesquelles une mise en œuvre est engagée avec un calendrier de réalisation étalé dans le temps, la perspective étant la mise en œuvre totale. La cotation « mise en œuvre incomplète » s'applique à celles pour lesquelles la mise en œuvre est partielle dans son contenu.

Récapitulatif des recommandations du RPT « La Poste : un service public face à un défi sans précédent »

o	Libellé Recommandation	Degré de la mise en œuvre	Situation à fin 2015
	Conclure un pacte d'actionnaire entre l'État et la CDC dans le but de donner sa pleine signification à cette nouvelle répartition du capital et de développer les synergies potentielles entre la Poste, la Caisse et certaines de leurs filiales.	Totalement	Le pacte d'actionnaire a été signé le 10 février 2011.
	Dès lors qu'elle disposera des capacités financières, humaines et techniques adéquates, étendre l'agrément de la Banque Postale à l'octroi de crédit aux personnes morales, en orientant prioritairement ses efforts vers les PME, TPE et associations.	Totalement	La Banque Postale a obtenu l'agrément de l'ACP le lundi 5 septembre 2011.
	Relever significativement l'objectif de qualité de la distribution en J+1 et le rendre plus effectif dans un périmètre géographique pertinent ; et élargir la plage utile pour la remise du courrier : dépôt plus tardif, et plus de boîtes aux lettres.	Partiellement	L'objectif concernant le taux de distribution en J+1 n'est pas encore atteint. Des améliorations substantielles ont été réalisées sur d'autres segments (lettres prioritaires, recommandées, export).
	Examiner en 2013 la compensation des coûts supportés par la Poste au titre des missions de service public au regard de l'évolution des besoins du public et des entreprises, du périmètre de ces missions et de la rentabilité du groupe.	Totalement	Dans son rapport financier de 2013, La Poste a examiné la compensation des coûts supportés par la Poste au titre des missions de service public. Le contrat d'objectif, la préparation du contrat de présence territoriale et les notifications à l'Union européenne ont eux aussi procuré l'occasion de ce réexamen.
	Examiner, dans ce même esprit, la question de l'assujettissement de la Poste à la taxe sur les salaires qui la place dans une situation d'inéquité concurrentielle.	Non mis en œuvre	Ce sujet n'a pas été discuté à l'occasion des nouveaux contrats d'objectifs de la Poste

o	Libellé Recommandation	Degré de la mise en œuvre	Situation à fin 2015
	Réaliser des simulations complémentaires tournant autour d'une hypothèse alternative de baisse des volumes économiques du courrier de 40 % entre 2008 et 2015.	Totalement	Ces simulations ont été réalisées entre 2013 et 2014 dans le cadre de la préparation du nouveau plan stratégique.
	Renforcer la qualité de service en priorité pour résoudre la question de l'accueil et de l'attente dans les bureaux de poste, sans délaissier les petits bureaux, et améliorer les modalités de livraison des colis aux particuliers.	Totalement	La réduction du temps d'attente au guichet est constatée, puisqu'il passe de 7,3 à 4,1 minutes entre 2009 et 2014. ; les possibilités de choix des modalités de livraison des colis (horaire, lieu...) se sont accrues
	Réduire les charges fixes, notamment en rationalisant l'organisation des fonctions support au sein de chaque métier ainsi que la gestion du parc immobilier du groupe, qui représente son deuxième poste de charges.	Partiellement	Cette recommandation a d'abord été peu suivie. Le projet « Servir le développement » traduit une volonté d'agir, en visant d'aligner le coût des fonctions support sur d'autres grands groupes français. Une baisse légère des effectifs est amorcée depuis 2014.
	Tout en maintenant le nombre des points de contact, poursuivre leur transformation en partenariats et engager un effort de réduction du poids de leurs structures de gestion.	Totalement	La Poste a poursuivi la transformation de bureaux de poste en points de contact en partenariat. À la fin d'avril 2016, on en comptait 7 939 contre 6 445 en 2009. Ces transformations ont toutefois été rares en ville.
o	Clarifier les lignes de responsabilité entre la Banque Postale et l'Enseigne.	Totalement	L'interpénétration de LBP et du Réseau s'est accentuée, notamment grâce à la « ligne commerciale unique », qui a rempli aussi l'objectif de clarification.
1	Permettre le plein effet des perspectives de départs naturels en instaurant une complète fluidité entre les secteurs en décroissance et les activités en développement.	Partiellement	Cet objectif a été réaffirmé et des progrès ont été réalisés. En particulier, l'accord d'entreprise « un avenir pour chaque postier » a pour but de faciliter les évolutions professionnelles.

o	Libellé Recommandation	Degré de la mise en œuvre	Situation à fin 2015
2	Conférer une importance prépondérante à la formation qualifiante des agents en place pour leur permettre d'évoluer vers les nouveaux emplois qui pourront leur être proposés et renforcer l'efficacité des dispositifs existants de mobilité interne et externe.	Totalement	En 2013, 80 % des postiers ont suivi une formation. L'accord « un avenir pour chaque postier » prévoit un important effort en termes de formation.
3	Disposer d'organisations plus performantes et plus adaptables en fonction des besoins de l'entreprise, notamment pour la distribution du courrier.	Totalement	L'organisation en branches mise en place en 2014 a prévu des instances et projets transversaux. Dans les établissements, La Poste a accentué ses efforts pour réorganiser les processus de travail et les adapter à la baisse du volume du courrier.
4	Pour ColiPoste, élargir les choix de livraison proposés aux clients, renforcer sa présence dans le commerce électronique, développer le colis standard de particulier à particulier en Europe.	Totalement	Colissimo peut être livré en point relais et, dans certains cas, avec un choix du créneau horaire. Par ailleurs, La Poste a développé le colis de particulier à particulier en Europe.
5	Pour l'express, poursuivre son implantation internationale, sans viser le créneau des grands intégrateurs mondiaux.	Partiellement	Le processus d'extension et de consolidation européenne et internationale du réseau GeoPost s'est poursuivi mais n'est pas achevé.
6	Pour les métiers connexes du courrier, tirer profit des complémentarités existantes entre les diverses sociétés du pôle documentaire, privilégier la recherche de valeur ajoutée et l'innovation, mais rester prudent (opérations croissance externe en Europe)	Partiellement	La création de la branche numérique, en reconfigurant les filiales du métier Courrier, a permis d'atteindre une partie de cet objectif.

o	Libellé Recommandation	Degré de la mise en œuvre	Situation à fin 2015
7	Affirmer la capacité du groupe à faire des offres commerciales globales impliquant tous ses métiers.	Totalement	La Poste a réalisé de vrais progrès dans ce domaine (par exemple : les offres destinés aux commerçants, « box e-commerce » ; le « pack déménagement »).

Réponses des administrations et des organismes concernés

Sommaire

Réponse du secrétaire d'État chargé de l'industrie	231
Réponse du président-directeur général du groupe La Poste	236
Réponse du président de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP)	244
Réponse du directeur général du groupe Caisse des dépôts et consignations	245

Destinataires n'ayant pas répondu

Ministre de l'économie et des finances
Ministre de l'aménagement du territoire, de la ruralité et des collectivités territoriales
Secrétaire d'État chargé du budget
Secrétaire d'État chargée du numérique et de l'innovation
Président de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR)
Président de la commission de surveillance de la Caisse des dépôts et consignations

Destinataire n'ayant pas souhaité rendre ses observations publiques

Ministre de l'intérieur

RÉPONSE DU SECRÉTAIRE D'ÉTAT CHARGÉ DE L'INDUSTRIE

Comme le constate la Cour, La Poste fait face à des mutations sans précédent de son environnement économique, juridique et social, qui imposent une transformation profonde de son modèle économique. Avec le soutien de l'Etat, dans ses multiples rôles auprès du groupe, La Poste met en œuvre des efforts considérables pour relever ce défi dans le cadre ambitieux fixé par le plan stratégique 2014-2020.

Les relations entre le groupe La Poste et l'Etat actionnaire, client, tutelle, régulateur, ou encore collecteur d'impôt répondent à des logiques différentes. La multiplicité de ces relations, à la cohérence desquelles l'Etat est attentif, n'empêche pas l'Etat actionnaire, via sa participation à l'élaboration du plan stratégique et à son suivi, en lien étroit avec la direction générale du groupe, de s'assurer de la cohérence d'ensemble de la stratégie de La Poste, compte tenu des diverses missions qui lui sont confiées par l'Etat, et de son environnement fiscal et concurrentiel.

Au-delà de cette remarque d'ordre général, les constats et recommandations de la Cour appellent les remarques suivantes :

1/ La Cour considère « l'absence de visibilité sur les missions de service public » qui sont confiées à l'Etat par la Poste, comme autant de « fragilités » pour le Groupe. Ce constat nous semble devoir être nuancé. S'il est vrai que ces missions représentent une charge nette importante pour le groupe (493 M€ de déficit net en 2014 des trois missions donnant lieu à compensation), elles contribuent également à la résilience de son chiffre d'affaire. Par ailleurs, l'Etat veille à ce qu'elles évoluent pour s'adapter aux besoins réels des citoyens et des entreprises tout en s'attachant à ce que le déficit net restant à la charge de La Poste se réduise progressivement. Cela implique, d'une part, de donner à La Poste une perspective pluriannuelle sur le contenu et la rémunération de ces missions et, d'autre part, de prévoir une réévaluation périodique conformément aux exigences européennes, selon des durées adaptées à chaque mission.

Ces trois missions de service public donnant lieu à une compensation financière de La Poste par l'Etat ont fait récemment au font actuellement l'objet d'un réexamen ; elles devront être approuvées dans leurs nouvelles configurations par la Commission européenne.

2/ La Cour indique que la mission d'aménagement du territoire souffre encore de modalités d'adaptation trop contraignantes de la présence postale, en particulier en zone urbaine, et propose « d'accélérer la transformation des bureaux de poste à faible activité en zone urbaine en d'autres formes de points de contact ».

Les recommandations faites par la Cour dans son référé du 25 février 2016 relatives à l'approfondissement de la modernisation du réseau de La Poste, notamment en zone urbaine, ont été prises en considération dans l'élaboration du projet de contrat de présence postale 2017-2019. Ce futur contrat devrait prévoir des évolutions sur le maillage territorial et sur les modalités de concertation de La Poste avec les élus locaux. C'est ainsi que, pour les points de contact situés dans les communes urbaines, les négociations en cours pour le futur contrat de présence postale visent à faire évoluer les modalités de gestion du réseau, tout en garantissant la continuité de la présence postale territoriale.

3/ S'agissant des services numériques, la Cour indique à juste titre que « seule une approche « multicanal » [du réseau] est désormais pertinente pour concevoir et pour gérer l'accès du public aux services postaux » et recommande à La Poste de « développer auprès du public, dans le cadre d'une démarche commerciale structurée, les offres de services et produits numériques ».

Si le constat de la Cour d'une diffusion trop lente des services numériques nous apparaît fondé, nous tenons cependant à souligner les progrès de La Poste, en particulier depuis 2015, dans l'intégration des outils numériques dans ses processus quotidiens internes et au service de ses clients. À cet égard, il peut être considéré qu'un enjeu très important de la numérisation est la modernisation des activités considérées comme traditionnelles, avant même le développement de services totalement nouveaux et proprement numériques. Par exemple, la dotation des facteurs en smartphones Facteo est un élément puissant pour diversifier et enrichir les activités des facteurs. La Poste développe par ailleurs une base commune de clients qui permettra de suivre la relation avec les clients de manière individualisée afin d'améliorer la qualité du service qui leur est rendu. L'élargissement de cette base à tous les clients, particuliers, professionnels et entreprises, est une des priorités de La Poste pour 2017. L'Etat sollicite et accompagne également la transformation numérique de La Poste. Ainsi, les agents des bureaux de Poste accueillant une Maison de services au public joueront un rôle de médiation numérique, afin qu'ils puissent orienter au mieux les usagers vers les opérateurs de services (Pôle Emploi, CAF...).

4/ La croissance externe constitue, comme le souligne justement la Cour, un élément contributif majeur pour permettre à La Poste de « se désensibiliser » de l'activité historique du courrier et ainsi renforcer la « cohérence et la pertinence de son modèle multimétier ». Dans ce contexte, la Cour recommande à l'Etat et à La Poste « de formaliser un

cadre stratégique et financier relatif à la croissance externe du groupe La Poste ».

Nous partageons l'exigence de rentabilité que la Cour met en avant pour la croissance externe, mais nous considérons que les appréciations critiques du rapport sur la rentabilité des acquisitions et la gouvernance des projets peuvent être nuancées. Nous souhaitons tout d'abord rappeler que si certaines petites acquisitions se sont effectivement révélées décevantes, la grande majorité des projets s'est traduite par le développement de nouvelles activités pour le groupe ou sur de nouvelles zones géographiques, qui constituent aujourd'hui autant de relais de croissance. La construction progressive par GeoPost du premier réseau routier européen du « colis rapide » constitue une bonne illustration de ce phénomène. De même, le modèle partenarial privilégié par La Banque Postale lui a permis de développer de nouvelles activités, en limitant la consommation de fonds propres et en s'appuyant sur l'expérience de ses partenaires. Ainsi, les bons résultats dans le crédit à la consommation de LBP Financement, en partenariat avec la Société Générale, permettent à La Banque Postale de diversifier ses activités de crédit, au-delà du crédit immobilier, en maîtrisant les risques inhérents au lancement d'une activité nouvelle. Un cas comme celui de Mediaprism, cité par la Cour comme « une acquisition préjudiciable », est effectivement regrettable, mais peut être relativisé dans la mesure où l'acquisition s'est faite pour 15,4 M€ en 2011, soit 2 % des investissements consacrés à la croissance externe du groupe sur la période 2010-2015 (745 M€). Par ailleurs, un plan d'action est en cours de mise en œuvre afin de pallier les difficultés associées à cette opération.

La gouvernance de la croissance externe constitue un élément essentiel pour s'assurer de la bonne mise en œuvre de la stratégie du groupe. Nous considérons que le bilan dans ce domaine est plus positif que ne le décrit la Cour et que de nombreux progrès ont été réalisés. Le seuil de 30 M€ pour l'examen des projets d'acquisition par le conseil d'administration de La Poste SA est fixé à un niveau que nous considérons équilibré, eu égard à la taille du groupe La Poste, au nombre de projets de croissance externe examinés et en comparaison des seuils retenus dans d'autres têtes de groupe d'entités du portefeuille de l'Agence des Participations de l'Etat (50 M€ pour Safran, 80 M€ pour SNCF Mobilités). En outre, les instances de gouvernance des filiales du groupe ont justement pour rôle d'examiner de manière plus fréquente et détaillée les projets dans leur secteur d'activités. La présence que la Mission de contrôle économique et financier assure au nom de l'Etat dans les principales filiales du groupe permet d'apporter un regard extérieur et s'attache à la clarté et à la cohérence des prises de décisions. Enfin, et

comme le précise la Cour, le bilan annuel des principales acquisitions du groupe présenté désormais annuellement au conseil d'administration de La Poste, permet depuis 2014 de bénéficier des retours d'expérience (positifs et négatifs) sur les projets réalisés.

5/ La Cour recommande à l'Etat d'« actualiser, à l'issue d'un débat public, les missions de service public de La Poste en tenant compte du service attendu par les usagers et du coût pour la collectivité ».

Nous partageons l'appréciation de la Cour sur l'importance d'une information suffisante et préalable des citoyens sur les enjeux qui animent les missions d'intérêt général confiées à La Poste et nous attachons à introduire, dans chaque nouvelle procédure de validation de ces missions, des consultations publiques. Pour autant, l'organisation d'une consultation unique globale portant sur des missions très hétérogènes et impliquant des parties prenantes très différentes n'apparaît ni faisable ni souhaitable. Le choix alternatif a par conséquent été fait d'associer et d'impliquer les parties prenantes, selon une procédure et un périmètre adaptés à chaque mission, y compris le service universel postal.

L'Etat a ainsi organisé en juillet 2016 une consultation publique relative à la mission d'accessibilité bancaire, via le Comité consultatif du secteur financier (CCSF), dont la composition a garanti une parfaite représentativité des différentes parties concernées par la mission d'accessibilité bancaire confiée à La Banque Postale. Cette consultation publique a permis de confirmer la pertinence de la mission et de mettre en exergue le fait que cette mission constitue une réponse équilibrée à des exigences d'usage concrètes exprimées par des populations spécifiques, qui sont parfois en situation d'extrême précarité et qui ne sont pas couvertes par les autres dispositifs d'accessibilité.

S'agissant de la mission d'aménagement du territoire, la règle d'accessibilité au réseau définie dans la loi du 2 juillet 1990 permet à La Poste de faire évoluer et de transformer son réseau de façon souple, tout en assurant un maillage territorial équilibré répondant aux besoins des usagers et prenant en compte les attentes des élus. Cette mission d'aménagement du territoire est encadrée par le contrat de présence postale territoriale. Le prochain contrat, qui couvrira la période 2017-2019, permettra de prévoir une évolution des modalités de gestion du réseau, en particulier s'agissant de l'amélioration de l'offre de services et de la transformation des bureaux de poste en zone urbaine. Les travaux d'élaboration de ce nouveau contrat se sont appuyés largement sur les consultations publiques organisées, via les 90 commissions départementales de présence postale territoriale et l'observatoire

national de la présence postale, auprès de l'ensemble des acteurs locaux au niveau départemental, régional et national (120 réunions, 1 000 représentants des territoires).

La participation de La Poste à la politique publique d'amélioration de l'accessibilité des services au public initiée par P Etat illustre le caractère évolutif de cette mission. Entre fin 2015 et fin 2016, près de 500 Maisons de service au public seront accueillies dans des bureaux de poste ruraux. Pour améliorer le maillage des services au public, la loi NOTRe prévoit un schéma départemental d'amélioration de l'accessibilité des services au public, co-élaboré pour le projet de département et pour le Président du Conseil départemental. Ce schéma donne un cadre territorial pour organiser les réponses aux besoins des usagers et aux attentes des élus.

En ce qui concerne la mission de transport et de distribution de la presse, une consultation publique via Internet est en cours de préparation par les services du Ministère de l'Economie et devrait être lancée très prochainement, sur la base des orientations arrêtées par le Gouvernement.

Au sujet de la mission de service universel postal, il peut être souligné, en premier lieu, les efforts réalisés par La Poste tant en matière de redéploiement de son outil industriel que de rationalisation de ses coûts. Les efforts de l'entreprise sont d'ailleurs soutenus par l'Etat qui instruit et porte les évolutions règlementaires en vue d'une modernisation du service universel postal, tout en garantissant le respect du cadre communautaire et national du service universel.

Ainsi, pour faire suite aux préconisations que la Cour a formulées dans son rapport public annuel de 2016 et qui visaient l'adoption de mesures destinées à faciliter l'accès des facteurs aux boîtes aux lettres des particuliers (notamment en zone rurale), le Gouvernement prépare une évolution de la réglementation, en concertation avec La Poste et l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes.

Enfin, les évolutions peuvent passer par des mesures techniques, déjà envisagées par La Poste, comme un pilotage plus fin du contenu des sacoches des facteurs et des tournées de ceux-ci, ou des mutualisations avec la distribution des colis, voire d'autres produits, sans remettre en cause brutalement les modalités emblématiques actuelles de distribution du courrier dans le cadre du service universel postal (distribution 6 jours/7, coexistence d'un tarif urgent J+1 et d'un tarif J+2, notamment), auxquels les usagers sont très attachés.

RÉPONSE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE LA POSTE

1. L'impérieuse nécessité de la transformation

Le rapport public thématique de la Cour des comptes fait suite à celui de juillet 2010 intitulé « La Poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire » ; il couvre les exercices 2010 à 2015 et s'intitule « La Poste : une transformation à accélérer ».

Je tiens à remercier la Cour pour la démarche qu'elle a engagée et la qualité du travail mené.

La Cour souligne que La Poste, au cours des dernières années, « a su évoluer et se montrer résistante » : elle salue les « efforts de modernisation », « des progrès en matière de qualité », « une méthode de conduite de changement qui a porté ses fruits », et un « modèle économique qui a résisté à la crise », avec « une structure financière consolidée », « des relais de croissance qui ont bien fonctionné », et « une maîtrise des charges engagée ».

La Cour montre aussi que La Poste recèle des « fragilités persistantes » et qu'elle doit « accélérer le rythme de sa transformation ».

Je partage ce constat. C'est la mission qui m'a été confiée et c'est la tâche à laquelle, avec l'équipe de direction du Groupe, je me suis attelé.

En effet, si les résultats sont meilleurs que ceux de la trajectoire pluriannuelle depuis début 2014, si La Poste a engagé résolument sa transformation, celle-ci reste à finaliser. De ce point de vue, les prochains mois marqueront des étapes importantes.

La Cour estime, à juste titre, que La Poste reste encore très dépendante de son activité Courrier au moment où la croissance de La Banque Postale est pénalisée par la faiblesse des taux d'intérêt, événement largement imprévisible tant pour son occurrence que pour sa durée.

Au total, la concomitance de la baisse structurelle massive des volumes de courrier et de taux d'intérêt durablement bas, à un niveau inédit, crée un contexte particulièrement difficile et exigeant pour notre Groupe.

Si ce contexte rend la transformation plus difficile, elle n'en est que plus indispensable.

Transformer La Poste, c'est préserver ses valeurs et ses missions de service public, qui en font l'entreprise considérée par les Français comme la plus utile au pays, et pour cela les adapter et les moderniser.

Transformer La Poste, c'est engager les adaptations nécessaires, grâce à un dialogue social permanent et à un accompagnement des postiers, permettant d'en faire les acteurs et les bénéficiaires du changement.

Transformer La Poste, concrètement, c'est la rendre moins sensible à la baisse des volumes du courrier, et pour cela ramener la part du courrier traditionnel dans le chiffre d'affaires du Groupe à moins de 20 % d'ici 2020.

C'est là l'indicateur clé de la transformation du Groupe et ce sera une marque du succès du projet stratégique « La Poste 2020 : conquérir l'avenir », qui va transformer La Poste et en faire la première entreprise de proximité humaine en France.

Il s'agit donc d'opérer un changement de modèle à partir du champ d'activités du Groupe déjà diversifié par mes prédécesseurs.

Suivant des parcours différents, de telles transformations ont été réussies par d'autres postes. Ainsi les postes japonaise, allemande et italienne ont-elles construit et stabilisé de nouveaux modèles stratégiques.

2. La priorité stratégique absolue du développement

Pour mener à bien la transformation, il y a une priorité stratégique absolue : le développement.

En effet, seul le développement permettra de transformer le Groupe, de diversifier son modèle d'activités, de lui donner les moyens de l'adaptation de ses moyens, de l'accompagnement des postiers et de la modernisation de ses missions.

Le développement, c'est d'abord celui de toutes ses activités actuelles, en répondant aux nouvelles attentes des marchés et des clients, en innovant, en complétant les offres par des acquisitions et des partenariats.

C'est ensuite une stratégie numérique pleinement intégrée à la stratégie du Groupe.

C'est enfin une diversification ambitieuse et maîtrisée.

La Poste développe toutes ses activités actuelles, en répondant aux nouvelles attentes des marchés et des clients.

C'est le cas pour l'activité du colis : le développement du e-commerce est une chance pour le Groupe La Poste, qui entend être présent sur l'ensemble des segments de marché du colis afin de faire face à une forte concurrence. En cela, les offres de Chronopost et Colissimo (ex-ColiPoste) sont complémentaires et non concurrentes, Chronopost occupant le secteur « premium » tandis que Colissimo propose une offre standard compétitive. Cette dualité permet au Groupe La Poste d'être l'opérateur européen ayant gardé la plus forte part de marché sur le marché domestique du colis. Elle s'accompagne évidemment de la recherche de synergies entre les entités du Groupe.

Cette réussite s'appuie aussi sur de nombreuses innovations : « Predict » (à savoir la fixation d'un créneau de livraison court auprès du client), l'expédition de colis à partir de la boîte aux lettres du particulier, le choix enrichi des modes de retrait des colis (domicile, bureau de poste, point Pick-up, consignes...).

C'est le cas de l'activité courrier : le constat d'une baisse structurelle forte et brutale des volumes de courrier n'entrave pas la capacité de proposer des offres innovantes et enrichies, par exemple la Lettre Recommandée Electronique, l'offre dédiée aux professionnels, la gamme renouvelée de marketing direct, ou le développement d'une offre internationale, notamment grâce à Asendia, co-entreprise fondée avec la poste suisse.

C'est le cas de l'activité colis-express en Europe : si GeoPost peut apparaître comme une fédération de sociétés, c'est le reflet d'une stratégie et d'une méthode de croissance externe patiente, économe, mais aussi ambitieuse et persévérante, qui a permis à GeoPost de bâtir, en une quinzaine d'années, sans accident industriel ou financier notable, le second réseau européen de colis-express. Désormais, après avoir consolidé ses parts de marchés domestiques, l'effort se porte sur le développement des flux transfrontaliers, avec une croissance à deux chiffres et une rentabilité solide. Ainsi, GeoPost a l'ambition de devenir le premier réseau européen routier du colis-express.

C'est évidemment le cas de l'activité bancaire. La Banque Postale se structure et étend son offre, avec les prêts aux collectivités locales, marché sur lequel La Banque Postale est devenue en quelques années un leader, avec le renforcement des activités de financement, avec le lancement d'une offre aux entreprises et aux professionnels, avec la complétude de gamme en matière d'assurance, que ce soit l'assurance dommage ou l'assurance vie.

La Poste accompagne le développement de La Banque Postale et lui en donne les moyens.

Le développement, c'est aussi une stratégie numérique qui a vocation à soutenir l'ambition du Groupe. L'ambition est d'utiliser le levier numérique pour accélérer la transformation et le développement du chiffre d'affaires aux bornes du Groupe.

La stratégie numérique est transversale, elle implique l'ensemble des Branches, la Branche Numérique en étant l'orchestrateur. Elle permet en effet d'améliorer la reconnaissance et la connaissance du client à travers un identifiant unique intitulé La Poste Connect, enjeu majeur d'ailleurs souligné par la Cour.

Elle permet également de consolider des infrastructures numériques transversales au sein du Groupe (telles que laposte.fr, La Poste Connect, Digiposte+, le hub numérique...) pour accélérer le développement commercial des Branches, autre enjeu essentiel.

Enfin, la Branche Numérique développe de nouvelles offres numériques - au premier rang desquelles Digiposte+, le coffre-fort électronique de La Poste, qui la positionne comme tiers de confiance numérique - et soutient la politique de croissance externe du Groupe.

Le développement, c'est enfin une stratégie de diversification ambitieuse et maîtrisée.

La Poste croit au développement des services de proximité humaine, s'appuyant sur ses réseaux de proximité physique, numérique et mobile, notamment son réseau de facteurs. La Poste assume d'avoir, lors d'une phase initiale en 2014, lancé un grand nombre d'expérimentations, tout en menant en parallèle des études de marché pour évaluer le potentiel des différents marchés qu'elle souhaitait investir ou faire émerger. A partir de 2015, ont été priorisées les actions de développement, ce qui a conduit en fin d'année à la création d'équipes dédiées en charge de développer chacune un chiffre d'affaires supérieur à 10 M€ sur un marché précis. Dans le domaine des services rendus par les facteurs, le chiffre d'affaires est passé de 5 M€ en 2014 à 20 M€ en 2015 et atteindra 40 M€ dès 2016.

Dans le même esprit, La Poste entend devenir un acteur majeur de la « Silver economy », en étant intégrateur et opérateur des services de proximité : la prise de participation majoritaire dans Axeo Services, un des premiers réseaux privés de services à la personne, confirme cette ambition.

Ce bouquet de services s'étoffe avec le déploiement sur l'ensemble du territoire de l'offre « Ardoiz », la tablette des seniors, et le lancement de « Veiller sur mes parents », une offre de services combinables sur abonnement, agrégeant à partir de la visite régulière du facteur des offres de téléassistance et d'assistance, d'urgence ou de dépannage.

La Poste entend également développer fortement La Poste Mobile, lancée en 2011, qui est déjà une diversification réussie. En peu d'années et dans un marché extrêmement concurrentiel, La Poste Mobile atteint 200 M€ de chiffre d'affaires et a conquis 1,4 million de clients, participant ainsi de la dynamique commerciale du Réseau.

GeoPost met en œuvre cette stratégie de diversification, à un double titre.

GeoPost d'une part a engagé l'extension progressive de son réseau, en Russie, en Turquie, en Chine, en Inde, en Afrique du Sud... Ceci est indispensable pour profiter pleinement de la vague de croissance du e-commerce mondial.

GeoPost innove d'autre part en France avec de nouvelles activités, comme la prise de contrôle de Resto-in, la prise de participation dans Stuart, opérateur de courses urbaines urgentes, le lancement de Chronofresh (transport alimentaire), afin de proposer à ses clients l'offre la plus riche possible.

La Banque Postale a engagé la création d'une offre omnicanale et réfléchi au lancement d'une banque purement digitale.

En synthèse, la priorité absolue donnée au développement depuis trois ans se traduit déjà dans les activités du Groupe, dans sa transformation digitale, dans sa diversification.

Le recours à la croissance externe, déjà engagé, va s'accélérer.

Il s'agit là de la seule voie possible pour transformer le Groupe avec l'objectif de le pérenniser, dans sa structure, dans ses missions, dans ses valeurs.

Les actionnaires de La Poste, l'Etat et la Caisse des Dépôts soutiennent cette stratégie et ont accepté de limiter le montant des dividendes versés durant les premières années du plan stratégique. L'accélération de la diversification du Groupe, pour ramener la part du chiffre d'affaires du courrier traditionnel à 20 % du chiffre d'affaires global et stabiliser son modèle stratégique, nécessitera, au-delà de la mobilisation financière des moyens de La Poste, un soutien complémentaire de ses actionnaires.

3. L'accélération du développement et la nécessaire poursuite de l'adaptation des moyens et des organisations, grâce à l'accompagnement et à l'engagement des postiers

La Cour souligne que La Poste a « engagé une maîtrise des charges », mais appelle à « renforcer cet effort ». La Poste partage cette appréciation, mais tient à ajouter que, comme en matière de développement, ceci n'est possible que si les postiers sont les acteurs et les bénéficiaires de la transformation, ce qui suppose un fort accompagnement des évolutions et un dialogue social ouvert et permanent.

Depuis plusieurs années, La Poste a engagé les réorganisations industrielles, les adaptations de processus et les réductions d'effectifs nécessaires à sa pérennité. La Poste a également mis en place dès 2013 - ce que reconnaît la Cour -, l'ensemble des leviers disponibles afin de maîtriser sa masse salariale.

Elle travaille par ailleurs à l'adaptation de son réseau de bureaux de poste, en développant les partenariats, à la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes, et elle a fortement rapproché le management du Réseau de celui de La Banque Postale. La Poste partage avec la Cour la nécessité de poursuivre la transformation du Réseau La Poste en zone rurale, notamment grâce au développement des maisons de services au public et à l'implantation des facteurs-guichetiers, ainsi qu'en zone urbaine.

Le Groupe a aussi franchi une nouvelle étape d'adaptation de ses réseaux logistiques, notamment grâce au rapprochement de son activité Courrier et de son activité Colissimo. Ces premiers mouvements de réorganisation conjugués au développement commercial ont d'ailleurs contribué à compenser la baisse des volumes, les hausses tarifaires n'ayant pas été le seul vecteur de résistance des résultats de la Branche Services-Courrier-Colis. Pour poursuivre ces efforts, le Groupe a formalisé la recherche de synergies entre les réseaux logistiques à travers un ambitieux schéma directeur industriel de la Branche Services-Courrier-Colis.

Enfin, s'agissant de la rationalisation de ses coûts de structure, de services supports et de siège, La Poste a mis en place un programme important, intitulé « Servir le développement », dont la première étape a été le déménagement et le regroupement de l'ensemble des sièges.

Ces efforts d'adaptation des organisations et de réduction des charges sont indispensables et seront poursuivis.

Pour que cette exigence puisse être menée à bien, certaines conditions doivent être réunies.

Il convient tout d'abord de déployer une méthode de conduite de changement transparente, coopérative et équitable. Cette méthode a été précisément décrite, a donné lieu à des formations et sa mise en œuvre est l'objet d'un suivi attentif.

Il faut un management exemplaire, attentif, proche. La Poste, entreprise qui réunit plusieurs dizaines de milliers de managers, s'attache à ce que cela soit toujours et partout le cas.

Il faut un accompagnement à la hauteur des enjeux, d'où le doublement durable de l'effort de formation, manifeste par exemple à travers la création de l'Institut du Management et de l'Ecole de La Banque et du Réseau.

Enfin, la poursuite d'une politique sociale ambitieuse accompagnée de pratiques de négociations et d'un dialogue social permanent est nécessaire.

C'est pourquoi je rencontre chacune des organisations syndicales représentatives deux fois par an pour un tour d'horizon stratégique large et documenté. C'est ainsi que sont régulièrement signés des accords nationaux majoritaires, dont le plus emblématique est l'accord « un avenir pour chaque postier » de février 2015, qui donne un cadre social au déploiement du projet stratégique, et chaque année plus de mille accords locaux. Force est de constater qu'au-delà de tensions ponctuelles et de difficultés réelles, inévitables dans une communauté humaine de plus de 250 000 personnes soumise à une exigence de profonde adaptation, la conflictualité se situe depuis quelques années à un niveau limité.

L'accélération du développement, l'adaptation des moyens, comme la réduction des charges passent par cet engagement des postiers, qui repose sur leur accompagnement et le dialogue social.

4. Une adaptation et un enrichissement des missions de service public

La bonne exécution des missions de service public est une raison d'être de La Poste et un moteur essentiel de l'engagement des postiers.

Le respect des objectifs de qualité de service assignés à La Poste mobilise notamment jour après jour ses équipes. Les résultats obtenus par La Poste en matière de qualité de service sont en progression et garantissent l'atteinte des objectifs réglementaires, eux-mêmes de plus en

plus exigeants, qui s'inscrivent dans une trajectoire pluriannuelle déterminée par le contrat d'entreprise et surveillée par l'ARCEP. Au-delà, La Poste s'est engagée dans la recherche d'une qualité totale, dans toutes ses activités, à la hauteur de l'exigence des clients d'aujourd'hui envers une entreprise de services.

La Cour appelle à « actualiser le contenu des missions de service public de La Poste », « résultat d'une histoire et qui doivent pouvoir évoluer ».

La Poste partage ce constat et ce souhait, qui ne doit toutefois laisser place à aucune ambiguïté : La Poste n'appelle pas à la suppression de ces missions, qui sont répétons-le une raison d'être et qui sont utiles à la société tout entière.

Nous avons ainsi engagé des programmes prioritaires visant à ce que les postiers contribuent à des défis sociétaux contemporains, comme la transition énergétique, la modernisation de l'action publique, l'inclusion numérique... Nous avons également mené à bien un programme de création en moins de deux ans de 500 maisons de service au public partout sur le territoire.

Pour autant, face aux mutations des usages et des outils qu'entraîne la transformation numérique de toute la société, il est légitime et opportun de réfléchir à une actualisation du contenu, des modalités d'exécution et de la soutenabilité économique de chacune de nos missions, notamment au travers de la compensation de leur coût, afin que La Poste demeure une entreprise appréciée de tous et utile à la société. Il appartiendra aux Pouvoirs publics et à La Poste d'engager cette actualisation lors de la discussion en 2017 du prochain contrat d'entreprise, en associant les citoyens, les clients, et bien entendu le Parlement.

Dans un contexte très exigeant (chute des volumes du courrier, taux d'intérêt bas), La Poste confirme pleinement sa volonté de transformation avec pour objectif, à l'issue de son projet stratégique « La Poste 2020 : conquérir l'avenir », de devenir la première entreprise de proximité humaine du pays.

Le développement et la diversification forment une priorité absolue, que ses actionnaires soutiennent et seront amenés à accompagner.

La Poste entend poursuivre ses efforts d'adaptation et de réduction des charges. La Poste partage le souhait d'une adaptation concertée de

ses missions de service public, de leurs modalités d'exécution et de compensation dans le cadre de la révolution numérique.

Enfin, la réussite de ces actions passe par l'engagement des postiers et la poursuite d'une politique sociale ambitieuse ainsi que d'un dialogue social ouvert et permanent.

Compte tenu de son ampleur, la transformation de La Poste demande du temps et exige une constance dans l'effort.

Elle aura réussi si en 2020 le nouveau modèle stratégique repose sur des métiers rentables et en croissance avec une part du courrier traditionnel dans le chiffre d'affaires inférieure à 20 % ; si les postières et les postiers sont fiers de leur entreprise et se sont engagés avec confiance dans les évolutions de leurs métiers ; si, parce qu'elle est au service de la société tout entière, ses clients la considèrent comme la première entreprise de proximité.

RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'AUTORITÉ DE RÉGULATION DES COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES ET DES POSTES (ARCEP)

À travers ce rapport, la Cour réalise une revue de la stratégie du groupe La Poste et de sa politique de transformation. Je tiens à souligner la qualité et l'utilité de ces travaux.

L'Arcep n'exerce aucune fonction de tutelle sur le groupe La Poste mais principalement un contrôle, tant en termes de prix que de qualité, des prestations de service universel postal assurées par sa maison-mère. Pour ce faire, l'Arcep s'appuie sur les résultats de la comptabilité réglementaire de La Poste, dont elle spécifie les règles et en fait contrôler la mise en œuvre. L'Arcep assure également une fonction d'évaluation du coût de l'obligation, qui relève du service public et non du service universel, de La Poste en matière d'aménagement du territoire. Par ailleurs, l'Arcep a été sollicitée en 2015 par le ministre chargé de l'économie sur la correcte allocation des coûts à l'offre de transport et de distribution de la presse, offre qui relève également des seules obligations de service public de La Poste.

Ainsi, si l'Autorité n'entend pas intervenir sur la politique du groupe, elle a, à travers les différentes fonctions qu'elle exerce, développé une expertise économique sur les activités postales de La Poste et, plus indirectement, sur les enjeux qui s'attachent à l'équilibre économique du groupe.

La Cour relève ainsi avec raison l'importance des enjeux auxquels La Poste fait face du fait de l'accélération de la baisse des volumes de courrier ce qui lui impose, à la fois, une adaptation rigoureuse de ses charges et le développement de nouvelles activités. L'Arcep a eu l'occasion de faire ce constat lors des travaux menés en 2014 avec La Poste, travaux qui ont abouti à la fixation de l'encadrement pluriannuel des tarifs des prestations de service universel postal pour les années 2015 à 2018. Ce dispositif plafonne l'augmentation annuelle moyenne des tarifs du service universel sur la période à l'inflation + 3,5 %, sous l'hypothèse d'une baisse moyenne annuelle des volumes de 6,3 %. Les échanges menés alors avec La Poste permettent de considérer que ce dispositif devrait assurer, sur cette période, le maintien de l'équilibre économique du service universel postal, moyennant une adaptation rigoureuse de ses charges. Les résultats 2015 observés à l'été 2016 à l'occasion du rendez-vous à mi-parcours prévu par la décision d'encadrement tarifaire confirment cette trajectoire. Naturellement, il est crucial pour La Poste de maintenir cette bonne maîtrise des charges sur les années à venir.

La Cour souligne également l'importance des charges de service public de La Poste. Elle relève que « L'ARCEP pourrait utilement produire une évaluation annuelle exhaustive du coût des missions de service public ».

L'Arcep est d'accord sur cette suggestion, cohérente avec sa volonté, exprimée lors de sa revue stratégique, d'assurer un rôle de tiers de confiance au service de l'Etat et des autorités de concurrence. Elle a d'ailleurs engagé avec La Poste des échanges en vue d'améliorer la qualité et la pertinence de l'information économique issue de la comptabilité réglementaire de La Poste.

RÉPONSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS

Je partage l'appréciation de la Cour sur la capacité d'adaptation de La Poste, qui a su historiquement transformer son modèle économique avec le développement de services financiers et de l'activité de colis express afin de compenser la baisse de revenus du métier de distribution du courrier. Ces évolutions, et comme le rapport le souligne, l'ouverture du capital à laquelle la Caisse des Dépôts a participé, ont permis à La Poste de résister à date à une conjoncture défavorable et de consolider sa structure financière.

Comme le relève la Cour, des fragilités persistent. Elles constituent des points de vigilance pour les actionnaires, qui s'assurent à travers leur participation à la gouvernance de la société que des plans d'actions sont mis en œuvre par la direction de La Poste pour y faire face. S'agissant de la réalisation des trajectoires financières associées aux plans stratégiques, je partage le constat que les trajectoires financières de La Poste et leur révision fréquente reflètent les chocs économiques et réglementaires majeurs auxquels le Groupe a été confronté durant cette période, ainsi que la difficulté de l'entreprise à les anticiper et à transformer son modèle économique pour y faire face.

Les objectifs fixés à moyen terme, notamment dans le cadre de la trajectoire financière « La Poste 2020 » restent, comme le rapport l'indique, particulièrement ambitieux. Ce choix de La Poste démontre une volonté de transformer le modèle économique du Groupe et d'activer l'ensemble des leviers disponibles (réduction des coûts, évolution du réseau, développement des branches, ...) pour retrouver des niveaux de résultat d'avant crise. Les incertitudes sur la capacité des leviers mobilisés par La Poste pour répondre aux enjeux sont fortes, alors que l'environnement, notamment de taux d'intérêts, est défavorable au Groupe.

Dans ce contexte, je partage les constats et recommandations de la Cour quant à la nécessité de poursuivre et d'accélérer les réformes. La maîtrise des charges et la nécessaire adaptation des métiers, tout en maintenant, et c'est primordial, un dialogue social de qualité, doivent demeurer une priorité et la poursuite de la transformation du réseau constitue à ce titre un enjeu important.

La recherche de relais de croissance pour atteindre les ambitions du Groupe nécessite de maintenir des investissements importants. Comme le rapport le souligne, les actionnaires ont démontré leur volonté d'accompagner le Groupe dans la nécessaire transformation de son modèle économique, en appuyant notamment la stratégie de développement de Geopost à l'international. La Cour recommande de formaliser un cadre stratégique et financier relatif à la croissance externe du Groupe La Poste. La Poste devra en effet continuer, au regard de ses contraintes financières, à se montrer sélective dans ses acquisitions et dans la diversification de ses activités, en sélectionnant des projets présentant un potentiel de développement et cohérents avec les différentes activités du Groupe.