Rapport de situation

La Poste opère sur les marchés de la communication, de la logistique, des services financiers grand public et du transport de voyageurs. Elle réalise environ 86% de son chiffre d'affaires en libre concurrence. Les 14% restants proviennent du monopole sur les lettres jusqu'à 50 grammes, qui est cependant en butte à la concurrence des offres électroniques. Le chiffre d'affaires est réalisé à hauteur de 88% en Suisse.

Activités

Marchés

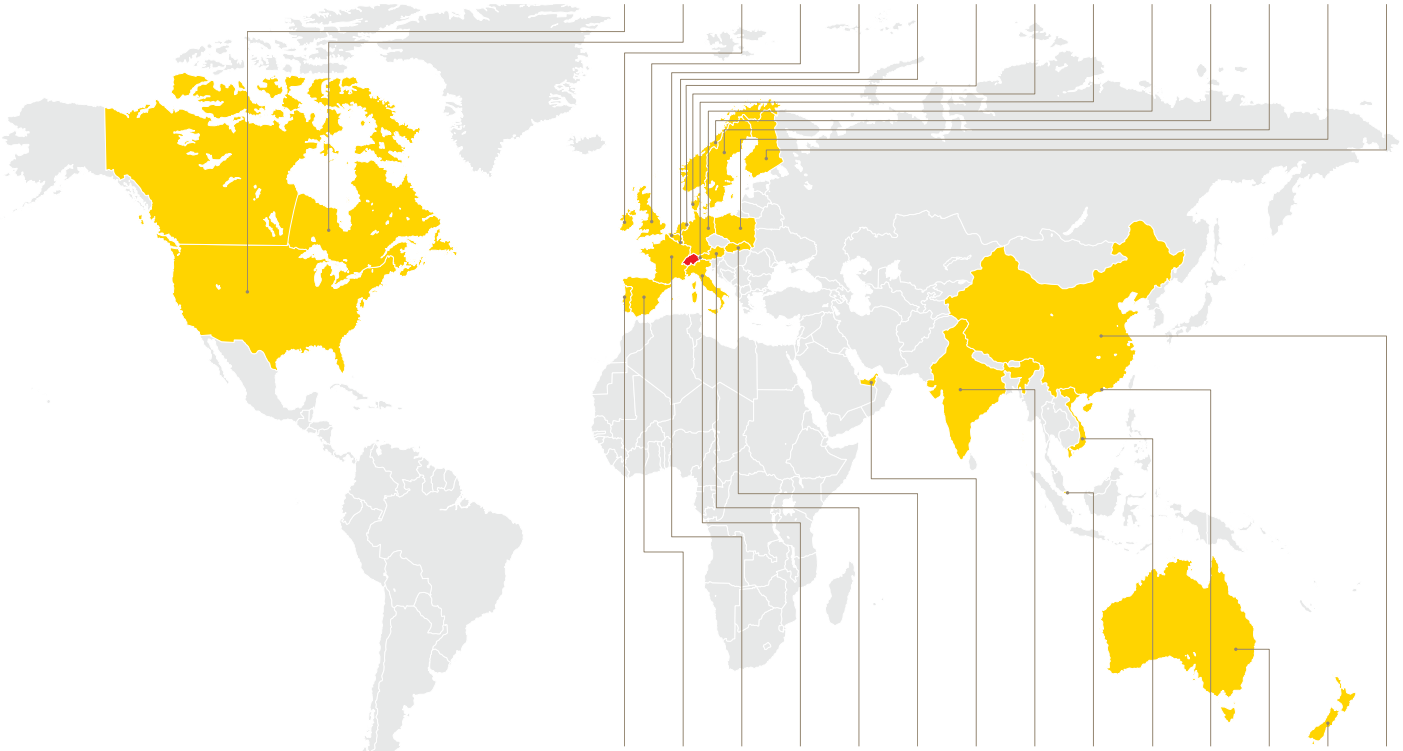
La Poste opère sur quatre marchés:

- Marché de la communication
  Lettres, journaux, envois publicitaires, gestion de documents et solutions Business Process Outsourcing relevant du domaine postal en Suisse et à l'international
- Marché de la logistique
  Colis, exprès et solutions logistiques en Suisse et à l'international
- Marché des services financiers grand public
  Paiements, épargne, placements, prévoyance, financement en Suisse et trafic des paiements international
- Marché du transport de voyageurs
  Lignes régionales, locales et dans les agglomérations, gestion de systèmes en Suisse et, ponctuellement, à l'étranger

La Poste Suisse à l'étranger

2013

	US	CA	IE	UK	BE	LU	NL	DK	FL	DE	NO	SE	PL	FI
Courrier international	■ [2]			■ [2]	■ [2]		■ [2]	■ [2]		■ [2]	■ [2]	■ [2]		■ [2]
Transport de voyageurs									■					
Solutions documents	■	■	■	■	■	■	■	■ [1]	■	■		■ [1]	■ [1]	
Solutions BPO				■						■				



	PT	ES	FR	IT	AT	SK	AE	IN	SG	VN	HK	AU	NZ	CN
Courrier international		■ [2]	■	■ [2]	■ [2]			■	■ [2]		■ [2]			■
Transport de voyageurs			■											
Solutions documents	■ [1]	■	■	■	■	■	■ [1]		■	■	■	■ [1]	■ [1]	
Solutions BPO			■											

1 Partenaire
2 Pays où opèrent des sociétés de la coentreprise Asendia.

RAPPORT DE SITUATION
6 Activités
11 Organisation
12 Stratégie du groupe
20 Gestion financière
22 Evolution de l'activité
40 Rapport sur les risques
45 Perspectives

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
48 Structure du groupe et actionnariat
48 Comptes réglementaires
49 Structure du capital
49 Conseil d'administration
54 Direction du groupe
57 Indemnités
59 Organe de révision
59 Politique d'information

COMPTES ANNUELS
61 Groupe
137 La Poste Suisse SA
145 PostFinance SA

La Poste opère dans 28 pays d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Asie, où elle est représentée sous différentes formes dépendant des exigences locales: sociétés du groupe, partenaires franchisés ou agents de vente (voir l'illustration ci-contre). Sa coopération avec des partenaires étrangers lui donne en outre accès à leurs réseaux logistiques mondiaux. De plus, CarPostal exploite plusieurs réseaux de bus en France, par le truchement d'une douzaine de sociétés du groupe, ainsi que l'ensemble du réseau des transports publics régionaux au Liechtenstein.

La Poste réalise environ 86% de son chiffre d'affaires en libre concurrence. Les 14% restants proviennent du monopole sur les lettres jusqu'à 50 grammes, qui est cependant en butte à la concurrence des offres électroniques. Le chiffre d'affaires est réalisé à hauteur de 88% en Suisse et de 12% à l'étranger.

Réseau

Distribution en Suisse

Réseau de distribution sans pareil avec des points d'accès axés sur les besoins des clients

Le réseau de distribution multiforme de la Poste couvre les marchés de la communication, de la logistique et des services financiers grand public. La Poste propose à ses clients un réseau dense et performant composé de 1662 offices de poste, 569 agences et 1269 services à domicile.

La Poste dispose en outre d'un réseau de 45 filiales PostFinance, 57 bureaux conseils et 967 Postomat. De plus, 168 collaborateurs de PostFinance conseillent les clients commerciaux du segment des PME directement en entreprise.

Disponible dans plus de 700 offices de poste, stations-service ou gares, le service PickPost permet aux clients de retirer lettres et colis à leur convenance, souvent largement en dehors des heures d'ouverture ordinaires des offices de poste. La Poste est également en train de mettre en place un réseau d'automates à colis où les clients pourront déposer ou retirer leurs envois 24 heures sur 24. Pas moins de 15 002 boîtes aux lettres sont en outre à disposition dans tout le pays, ainsi que 46 points de dépôt destinés aux clients commerciaux.

La Poste continue de développer son réseau de vente en privilégiant la proximité avec ses clients, qu'elle sert aux points d'accès ou par les canaux les mieux adaptés à leur comportement d'utilisateurs. Ses agences sont toutes bien situées, avec des horaires d'ouverture étendus. Quant au service à domicile, il permet aux clients d'effectuer leurs opérations postales directement sur le pas de leur porte. Dans les quartiers comptant de nombreuses entreprises, la Poste propose en outre des solutions spécialement adaptées aux besoins des clients commerciaux pour le dépôt de lettres et de colis. Dans les grandes communes, elle mise sur des solutions individuelles proches des clients, telles que des offices de poste traditionnels ou avec nouvel agencement et/ou des agences.

En complément, les clients tant privés que commerciaux peuvent accéder au monde de la Poste en ligne (www.poste.ch, www.postshop.ch et www.postfinance.ch), ainsi qu'au moyen d'applications mobiles (p. ex. Post-App, PostFinance App et application CarPostal). Enfin, de nombreux clients communiquent avec la Poste sur les réseaux sociaux.

Pour en savoir plus sur le développement du réseau et du service universel, voir le rapport de gestion, page 19.

CarPostal

Sur le marché suisse du transport de voyageurs, CarPostal propose, au titre des transports publics, 848 lignes totalisant 11 548 kilomètres et desservant 14 481 arrêts. S'y ajoutent des courses touristiques, des bus scolaires (ScolaCar) ainsi que le système de vélopartage PubliBike, qui compte plus de 100 stations dotées de plus de 1000 bicyclettes au total.

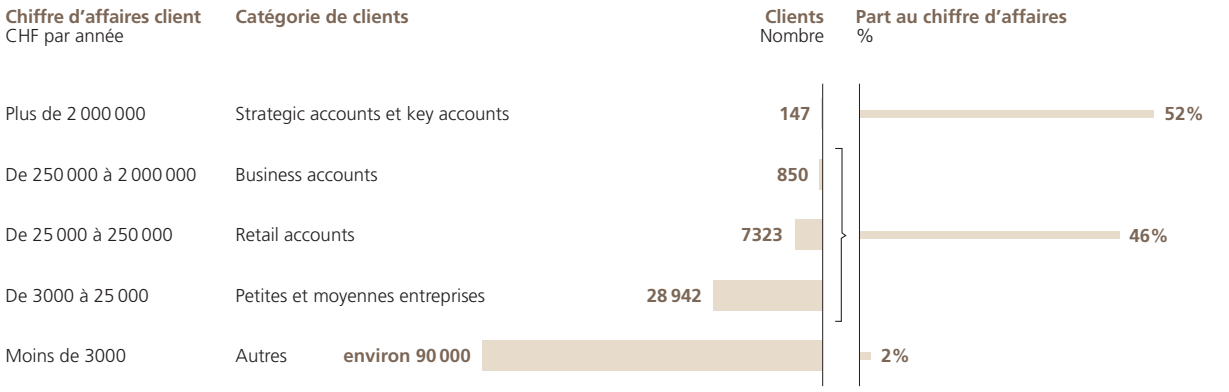
Clients

Sur les marchés de la communication et de la logistique, les clients de la Poste sont, d'une part, plusieurs millions de particuliers et, d'autre part, quelque 130 000 entreprises allant de la petite exploitation au grand groupe international.

La Poste réalise la plus grande partie de son chiffre d'affaires logistique avec les clients commerciaux, dont les 147 plus importants sont à l'origine de 52% des recettes générées par ce segment de clientèle. Celui-ci compte en outre 850 business accounts (chiffre d'affaires annuel compris entre 250 000 et 2 millions de francs), 7323 retail accounts (chiffre d'affaires entre 25 000 et 250 000 francs) et 28 942 PME (chiffre d'affaires entre 3000 et 25 000 francs). Les quelque 90 000 autres clients commerciaux des marchés de la communication et de la logistique sont des microentreprises avec lesquelles la Poste réalise un chiffre d'affaires annuel inférieur à 3000 francs.

Les grands comptes sont à l'origine de 52% du chiffre d'affaires logistique généré par les clients commerciaux

Marchés de la communication et de la logistique | Chiffre d'affaires clients commerciaux
2013, structure de la clientèle et part au chiffre d'affaires



Sur le marché des services financiers grand public, la structure des clients de PostFinance est similaire. Fin 2013, pas moins de 2 581 822 particuliers et 305 484 entreprises (dont 708 banques) entretenaient une relation d'affaires avec PostFinance.

Solutions, produits, services et marques

L'offre destinée aux particuliers et aux PME comprend les lettres, les colis, les services exprès et coursier, les services financiers (paiements, épargne, placements, prévoyance et financement) et le transport de voyageurs. La Poste propose en outre à ses clients, dans 1662 offices de poste, un vaste assortiment de produits de tiers, tels que la vignette autoroutière, des articles de papeterie, des téléphones mobiles et des ordinateurs.

Quant à l'offre réservée aux clients commerciaux, elle est subdivisée, d'une part, en solutions se greffant sur la chaîne de création de valeur du commerce électronique et, d'autre part, en produits et services propres aux quatre marchés de la Poste: communication, logistique, services financiers grand public et transport de voyageurs.

RAPPORT DE SITUATION
6 Activités
11 Organisation
12 Stratégie du groupe
20 Gestion financière
22 Evolution de l'activité
40 Rapport sur les risques
45 Perspectives

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
48 Structure du groupe et actionnariat
48 Comptes réglementaires
49 Structure du capital
49 Conseil d'administration
54 Direction du groupe
57 Indemnités
59 Organe de révision
59 Politique d'information

COMPTES ANNUELS
61 Groupe
137 La Poste Suisse SA
145 PostFinance SA

Marché de la communication

Courrier

Divers modes d'expédition en Suisse et à l'étranger pour envois isolés ou en nombre (envois urgents, envois prioritaires, envois non urgents, lettres avec suivi des envois), collecte et distribution, solutions d'affranchissement automatique, gestion d'adresses et outils en ligne, auxquels s'ajoutent des offres hybrides qui combinent des éléments physiques et électroniques tant à l'expédition qu'à la réception.

Marketing direct

Envois publicitaires adressés et non adressés en Suisse et à l'étranger, solutions personnalisées de marketing direct et solutions complémentaires, gestion d'adresses et traitement des réponses.

Presse

Distribution nationale et internationale de journaux et périodiques en abonnement, de quotidiens et de mensuels ainsi que de journaux locaux et régionaux; distribution matinale ou spéciale, logistique pour maisons d'édition, gestion d'abonnements, letter shop et diffusion en kiosque.

Gestion de documents et solutions Business Process Outsourcing relevant du domaine postal

Exploitation d'offices de poste internes ainsi que de centres de traitement du courrier entrant, de centres d'appels et de centres d'impression; traitement intégral du courrier entrant, notamment de demandes, de commandes, de factures, de réclamations, d'avis de sinistre et de documents de paiement; distribution électronique sécurisée de courrier commercial; mise en place et exploitation de solutions globales de gestion de documents, de paiement, de facturation, de gestion de créances et de fidélisation de la clientèle.

Marché de la logistique

Logistique des marchandises et logistique de stockage (colis, services exprès et coursier, marchandises, distribution nocturne) en Suisse et à l'étranger; expédition de marchandises (max. 500 kg) dans quelque 200 pays, avec prestations complémentaires telles que le dédouanement; logistique des valeurs (desserte des distributeurs de billets, transport de valeurs et d'espèces); logistique physique combinée à des solutions informatiques intégrées et, enfin, prestations orientées destinataire.

Marché des services financiers grand public

Les services financiers proposés aux PME et aux grandes entreprises ainsi qu'aux collectivités de droit public et aux associations comprennent le compte commercial, les services de paiement nationaux et internationaux physiques et électroniques, le compte d'épargne, l'e-compte d'épargne et le financement sur mesure de liquidités et d'actifs circulants en coopération avec la banque Valiant. PostFinance développe en permanence l'offre relevant de son cœur de métier, avec notamment de nouveaux services visant à assister les clients dans la gestion de leurs fonds de roulement. La société du groupe Débiteurs Services SA propose en outre des solutions de gestion des débiteurs et d'affacturage. Citons enfin les solutions de services de paiement pour banques et autres établissements financiers en Suisse et au Liechtenstein.

Marché du transport de voyageurs

CarPostal Suisse SA est la plus importante entreprise de transports publics par car de Suisse. Elle renforce sa présence dans les villes et agglomérations suisses, se positionne de plus en plus comme un prestataire de services de mobilité combinés et durables (p. ex. avec PubliBike, leader du vélopartage en Suisse) et affûte son profil de fournisseur de services novateurs de pilotage et de gestion de systèmes, en particulier à la faveur du lancement de systèmes de gestion de l'exploitation, d'information des voyageurs ou de vente, y compris toute leur infrastructure informatique.

La durabilité contribue à la valeur ajoutée de la Poste

Durabilité

Grâce à sa gestion d'entreprise axée sur la durabilité, la Poste crée de la valeur ajoutée sur ses quatre marchés. Elle veille en particulier à fournir ses services en préservant au maximum l'environnement, avec des bâtiments et des véhicules efficaces sur le plan énergétique, des processus logistiques optimisés, des technologies novatrices et l'utilisation d'énergies renouvelables. Elle permet en outre à ses clients d'adhérer également à cette approche axée sur la durabilité grâce à ses offres d'expédition «pro clima» sans impact climatique.

Marques

La Poste est l'une des marques les plus connues de Suisse. Elle applique une stratégie de marque faîtière, déclinant en quatre langues tant sa marque faîtière «La Poste» que la marque de prestations «CarPostal». «PostFinance», la seconde marque de prestations, est linguistiquement neutre. La stratégie de marque est dérivée de la stratégie du groupe et repose sur la vision de la Poste. Les marques de la Poste orientent clairement la clientèle et inspirent confiance, contribuant ainsi à asseoir durablement la réputation de l'entreprise. En complément à ces valeurs, la marque Poste est de plus en plus emblématique d'une symbiose réussie entre tradition et innovation.

Marques et marchés

Marque faîtière		
LA POSTE		
Marque de prestations		Marque de prestations
CarPostal	LA POSTE	PostFinance
Marché du transport de voyageurs	Marchés de la communication et de la logistique	Marché des services financiers grand public

Sa notoriété, la Poste la doit notamment à l'application systématique d'une identité visuelle cohérente dans tous les points de contact, qu'ils soient physiques ou électroniques.

La personnalité de marque de la Poste – avec le message clé «Nous faisons avancer les choses» – ainsi que les valeurs fondamentales «fiable», «valorisant» et «durable» sont les traditionnels piliers de la marque et doivent le rester. Elles sont aussi, en dernière analyse, le fondement même du positionnement de marque visé, dont les mots clés sont «innovation», «dynamisme» et «flexibilité».

Les marques de la Poste sont développées en permanence et régulièrement enrichies de services novateurs. La communication est d'ailleurs axée sur l'innovation, afin de diffuser les valeurs évoquées ci-dessus, de les ancrer dans l'esprit du public et de finalement atteindre le positionnement de marque souhaité.

Sur le plan visuel, la couleur jaune est garante d'une identification immédiate de la marque. Le Corporate Design est en outre réexaminé en permanence et – au fur et à mesure de son évolution – adapté aux divers médias dans lesquels il est appliqué. C'est ainsi que l'on a développé des principes spécifiques pour les imprimés, les médias électroniques, les médias sociaux, les salons et événements, la signalétique, les objets, les locaux, l'habillement, les articles publicitaires et les véhicules.

En 2013, la marque Poste s'est fait remarquer grâce à une large présence dans des salons grand public ou spécialisés dans tout le pays, lors de diverses manifestations clientèle ainsi qu'au travers d'engagements de sponsoring en faveur de la course à pied, du cinéma suisse et de l'opération 2x Noël.

Pour 2014, la Poste prépare une campagne fondée sur une approche «interunités» et visant à mettre en évidence la diversité de ses services, des plus connus aux moins connus, tant physiques qu'électroniques.

Les marques de la Poste et sa couleur de marque jaune sont protégées par le droit des marques non seulement en Suisse, mais encore dans d'autres pays. Le respect de cette protection est surveillé en permanence. Enfin, l'image et la réputation des marques de la Poste font l'objet d'une enquête annuelle, incluant l'analyse de leur évolution.

RAPPORT DE SITUATION
6 Activités
11 Organisation
12 Stratégie du groupe
20 Gestion financière
22 Evolution de l'activité
40 Rapport sur les risques
45 Perspectives

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
48 Structure du groupe et actionnariat
48 Comptes réglementaires
49 Structure du capital
49 Conseil d'administration
54 Direction du groupe
57 Indemnités
59 Organe de révision
59 Politique d'information

COMPTES ANNUELS
61 Groupe
137 La Poste Suisse SA
145 PostFinance SA

Organisation

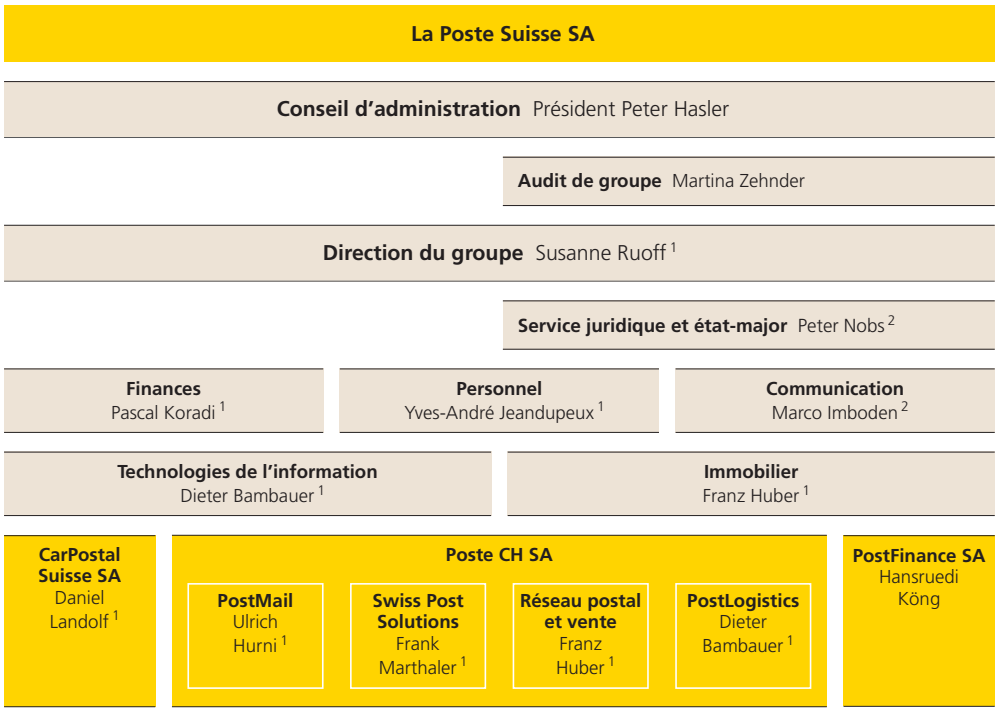
La Poste se compose de six unités du groupe: PostMail, Swiss Post Solutions et Réseau postal et vente opèrent sur le marché de la communication, tandis que PostLogistics se concentre sur le marché de la logistique, PostFinance sur celui des services financiers grand public et CarPostal sur le marché du transport de voyageurs. Dans les comptes annuels, les unités du groupe sont présentées séparément, en tant que segments.

Les unités de gestion et de services (Finances, Personnel, Communication, Service juridique et état-major, Technologies de l'information et Immobilier) soutiennent la fourniture des prestations par les unités responsables de produits. Dans les comptes annuels, leurs résultats sont présentés sous le segment Autres.

La structure juridique comprend la société holding «La Poste Suisse SA» et ses trois sociétés du groupe «CarPostal Suisse SA», «Poste CH SA» et «PostFinance SA», qui ont également leurs propres sociétés du groupe.

Organigramme

31.12.2013



1 Membre de la Direction du groupe
2 Membre de la Direction du groupe élargie

Afin de renforcer le développement des activités et promouvoir l'innovation, on a créé, avec effet au 1er janvier 2014, la nouvelle unité «Programmes de développement du groupe», directement subordonnée à la directrice générale.

Pour en savoir plus sur le Conseil d'administration et la Direction du groupe, voir les pages 49 à 51 et 54 à 56.

Stratégie du groupe

La Poste crée de la valeur ajoutée pour la Suisse, les clients, les collaborateurs et le propriétaire

La vision, les valeurs fondamentales et la stratégie de la Poste découlent de la législation postale et des directives du propriétaire. Celles-ci sont formulées dans les objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral, qui sont remaniés tous les quatre ans et dont découlent les six objectifs stratégiques de l'entreprise. La Poste s'emploie à créer de la valeur ajoutée pour la Suisse, les clients, les collaborateurs et le propriétaire en assurant un service universel de qualité, en pratiquant une gestion durable, en améliorant la satisfaction des clients, en renforçant l'engagement des collaborateurs et en réalisant les objectifs financiers du propriétaire par le maintien de positions stables sur le marché. Elle entend réaliser ces objectifs en s'appuyant sur cinq orientations stratégiques.

Groupe | Stratégie

2011–2013

Mandat légal et objectifs stratégiques du Conseil fédéral

Vision et valeurs fondamentales
Nous transportons personnes, biens, argent et informations – de façon...

«...fiable»	«...valorisante»	«...durable»

Objectifs stratégiques
Créer de la valeur ajoutée pour

la Suisse	les clients	les collaborateurs	le propriétaire
Service universel Attestation du régulateur **Durabilité** – 15 000 t CO_2/an pour fin 2013	**Satisfaction des clients** Au moins 75 points (échelle de 0 à 100)	**Engagement du personnel** Au moins 80 points (échelle de 0 à 100)	**Finances** EBIT = CHF 700 à 800 millions **Position sur le marché** Leader du marché suisse

Orientations stratégiques

Mise à profit des conditions-cadres	Offre de services de qualité	Prix conformes au marché	Croissance rentable et durable	Maîtrise des coûts socialement responsable

Mesures stratégiques

La stratégie 2014–2016 a été adoptée par le Conseil d'administration en décembre 2013 et mise en œuvre dès le 1er janvier 2014. Elle prévoit par exemple, pour ce qui est de l'EBIT, une nouvelle fourchette cible comprise entre 700 et 900 millions de francs.

Lignes directrices

Conditions-cadres légales

En décembre 2010, le Parlement a adopté la nouvelle législation postale, qui est entrée en vigueur en octobre 2012. La révision avait pour but de concilier le développement d'une concurrence efficace avec le maintien d'un service universel de qualité. La nouvelle loi sur la poste vise en particulier à assurer un service universel suffisant, à des prix raisonnables, à tous les groupes de population et dans toutes les régions du pays. A cet effet, la Poste est chargée de remplir deux mandats de service universel: l'un pour les services postaux et l'autre pour les services de paiement. Le Conseil fédéral a défini ces deux mandats dans l'ordonnance sur la poste en établissant entre eux une distinction plus marquée que par le passé, de manière à créer les bases permettant d'élaborer une offre adaptée aux besoins des clients et financièrement viable.

Les sévères exigences que le service universel doit satisfaire en matière aussi bien d'offre, de qualité et de tarifs que de distribution à domicile (genre de service et couverture du territoire) montrent qu'il

RAPPORT DE SITUATION
6 Activités
11 Organisation
12 Stratégie du groupe
20 Gestion financière
22 Evolution de l'activité
40 Rapport sur les risques
45 Perspectives

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
48 Structure du groupe et actionnariat
48 Comptes réglementaires
49 Structure du capital
49 Conseil d'administration
54 Direction du groupe
57 Indemnités
59 Organe de révision
59 Politique d'information

COMPTES ANNUELS
61 Groupe
137 La Poste Suisse SA
145 PostFinance SA

est axé sur les besoins tant des expéditeurs que des destinataires. Font toujours partie du service universel les envois du courrier A et B, qui doivent satisfaire à des normes d'acheminement très strictes en comparaison internationale (97% des lettres et 95% des colis doivent être distribués dans les délais). Pour ce qui est des envois isolés, l'offre du service universel est disponible dans les offices de poste et les agences postales. Les points d'accès doivent être accessibles en 20 minutes à pied ou par les transports publics pour 90% de la population. Dans les régions où la Poste propose un service à domicile, la durée est fixée à 30 minutes. Soulignons en outre que la Poste a le droit de proposer d'autres services que ceux relevant du service universel.

Dans le domaine des services de paiement, le service universel inclut les ouvertures de comptes, les virements, les paiements et les versements. Les services de paiement doivent être accessibles en 30 minutes à pied ou par les transports publics pour 90% de la population. Contrairement au service universel postal, l'offre de services de paiement est technologiquement neutre dans sa formulation, ce qui laisse la voie ouverte à de nouvelles offres modernes, encore mieux adaptées aux besoins des clients.

Groupe | Systématique des services

2013

	Services du monopole	Services en libre concurrence
Services relevant du service universel	Lettres adressées jusqu'à 50 g	P. ex. lettres de plus de 50 g, colis jusqu'à 20 kg, services de paiement
Services ne relevant pas du service universel		P. ex. envois sans adresse, services exprès et coursier, compte d'épargne

Objectifs stratégiques du Conseil fédéral

Les clés de la compétitivité: innovation, orientation clientèle et rentabilité

En sa qualité de propriétaire de la Poste, le Conseil fédéral lui fixe des objectifs stratégiques qui ont valeur de directives. Ainsi, selon les objectifs fixés pour la période 2013–2016, la Poste doit assurer un service universel de qualité dans tout le pays selon les mêmes principes.

Elle doit également proposer sur les marchés de la communication, de la logistique, des services financiers grand public et du transport de voyageurs des produits et des prestations de qualité, adaptés au marché et innovants, tout en générant une croissance rentable et en renforçant la rentabilité de l'entreprise grâce à des gains d'efficacité. De plus, en fonction de ses possibilités financières et de ses ressources en personnel, la Poste peut conclure des accords de coopération en Suisse et à l'étranger (participations, alliances, création de sociétés ou autres formes de collaboration). La gestion de la Poste et des sociétés du groupe doit par ailleurs être uniforme.

Sur le plan financier, le Conseil fédéral attend de la Poste non seulement qu'elle maintienne, mais encore augmente durablement la valeur de l'entreprise et qu'elle obtienne le rendement usuel de la branche dans tous ses secteurs d'activité. Il attend également qu'elle utilise ses bénéfices pour augmenter les fonds propres de PostFinance SA, conformément aux exigences du droit bancaire, et pour en verser une partie à la Confédération. Enfin, l'endettement net ne doit pas excéder le bénéfice opérationnel (EBITDA).

La Poste doit continuer à suivre une politique du personnel moderne et socialement responsable, qui suscite la confiance de ses collaborateurs. Elle doit notamment offrir des conditions d'engagement attrayantes – ne portant toutefois pas préjudice à sa compétitivité –, permettre aux collaborateurs de concilier vie familiale et vie professionnelle et veiller à une représentation équilibrée des sexes et des régions linguistiques en son sein.

Vision

L'action de la Poste repose sur sa vision et sur ses valeurs fondamentales:

Nous transportons personnes, biens, argent et informations – de façon fiable, valorisante et durable.

Evolution

Tendances

La libéralisation au banc d'essai

Législation et politique: libéralisation
Le secteur postal de l'Union européenne (UE) est entièrement libéralisé depuis fin 2013. Sur les marchés du courrier qui l'étaient déjà, il est apparu que la concurrence ne s'y est développée que lentement. Elle fonctionne en revanche bien sur les marchés des colis et des envois exprès. En Suisse, le législateur s'est jusqu'ici prononcé contre l'ouverture complète et immédiate du marché du courrier. Toutefois, le Conseil fédéral dispose de trois ans à compter de l'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur la poste, le 1er octobre 2012, pour présenter au Parlement un rapport d'évaluation sur la poursuite de la libéralisation. La Poste réalise son chiffre d'affaires dans un environnement en pleine mutation technologique et sociétale, avec tous les changements qui en résultent dans les besoins des clients. De plus, dans le domaine du monopole (lettres du service intérieur jusqu'à 50 grammes), elle est largement exposée à la concurrence des moyens de communication électroniques. Sur un marché libéralisé, le défi pour le législateur et les entreprises postales consiste à créer les conditions nécessaires pour continuer à assurer un service universel autofinancé dans tout le pays, sans transiger sur la qualité. Une ouverture complète du marché impliquerait donc que l'on mène d'abord une discussion sur les conditions-cadres et l'étendue du service universel, de manière que celui-ci puisse être assuré à long terme en couvrant ses coûts.

Fusion des solutions physiques et numériques

Société: évolution de la culture de consommation
L'utilisation de terminaux modernes, tels que smartphones ou tablettes numériques, et d'Internet, avec ses nombreuses possibilités de communication (réseaux sociaux, communautés, forums, blogs, chats, etc.), s'est généralisée et modifie en profondeur les habitudes de vie et de consommation. L'échange instantané d'informations se traduit en outre par une accélération du quotidien, en particulier dans le monde du travail. Dans ce contexte, les clients attendent des produits et des services adaptés à leurs besoins individuels. Les achats en ligne deviennent par ailleurs la norme pour un nombre croissant de consommateurs, indépendamment de leur âge, de leur revenu et de leur lieu de domicile. La Poste se doit donc de tenir compte des nouvelles attentes des clients, qui veulent des processus modulables, transparents et fiables.

Technologie: numérisation
L'évolution permanente du style de vie numérique est la manifestation d'une importante dynamique de changement. Les entreprises combinent leurs modèles d'affaires en ligne et hors ligne, ainsi que leurs différentes activités numériques mobiles, sociales et commerciales. De ce mélange résulte une forte croissance du volume des données et seules les entreprises à même de stocker et de classer ces données, puis de valoriser de manière ciblée les informations qu'elles recèlent peuvent en tirer un avantage concurrentiel déterminant. La production industrielle va également au-devant de profonds changements, comme le montre par exemple le développement des imprimantes 3D. La numérisation s'accompagne donc de nombreux nouveaux modèles d'affaires et compétences; la Poste entend s'adapter en souplesse et en temps réel aux nouvelles exigences qui en découlent et saisir ainsi les chances qu'ils offrent.

Economie: mondialisation et concurrence
Le dynamisme de l'économie et la mondialisation de la concurrence forcent les entreprises à mieux utiliser leurs ressources, poussant en particulier la Poste à tirer le maximum des avantages comparatifs spécifiques dont elle bénéficie et à optimiser ses coûts. Pour ce qui est des désavantages liés à sa taille et à son rayon d'action limités, elle peut les compenser en s'engageant dans des coopérations ciblées.

Ecologie: efficacité des ressources
La raréfaction des ressources naturelles se traduit par une sensibilité accrue des clients, des investisseurs et du législateur à l'écologie et à la durabilité, avec pour corollaire une augmentation de la demande de produits durables. Une combinaison optimale d'efficience énergétique et d'énergies renouvelables devient ainsi un facteur critique pour les entreprises qui souhaitent briser la spirale des coûts ou, dans certains cas, se ménager de nouveaux avantages concurrentiels.

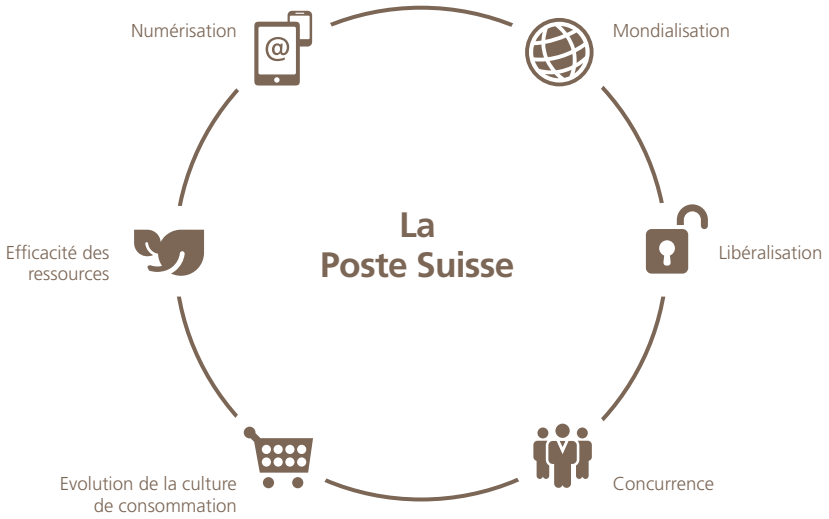
RAPPORT DE SITUATION
6 Activités
11 Organisation
12 Stratégie du groupe
20 Gestion financière
22 Evolution de l'activité
40 Rapport sur les risques
45 Perspectives

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
48 Structure du groupe et actionnariat
48 Comptes réglementaires
49 Structure du capital
49 Conseil d'administration
54 Direction du groupe
57 Indemnités
59 Organe de révision
59 Politique d'information

COMPTES ANNUELS
61 Groupe
137 La Poste Suisse SA
145 PostFinance SA

Groupe | Tendances générales

2013



Tendances du marché

Marché de la communication

Envois publicitaires et traitement de documents: potentiel de croissance

Sur le marché du courrier, la Poste est chargée d'assurer le service universel postal, mandat qu'elle remplit sous un régime de monopole résiduel couvrant les envois jusqu'à 50 grammes. Relevons toutefois qu'environ 70% du trafic est d'ores et déjà généré sur le marché libre, en particulier par les journaux, les envois non adressés et les envois adressés de plus de 50 grammes. Le principal défi lancé aux unités PostMail et Réseau postal et vente reste cependant la concurrence des médias électroniques. Du fait qu'un nombre croissant de clients optent pour des canaux de communication électroniques, le recul tant du volume du courrier que de la demande de prestations traditionnelles dans les offices de poste va se poursuivre. De plus, la concurrence s'intensifie et la pression sur les marges augmente, ce qui exige plus de souplesse en matière de coûts et de prix – pour toute la branche – ainsi qu'un développement ciblé du réseau postal. Le marché des envois publicitaires offre en revanche de bonnes chances de croissance. Quant au marché international du courrier, il se caractérise toujours par une forte concurrence et il faut s'attendre à ce que ses acteurs continuent à se regrouper et à conclure des partenariats, afin de consolider leurs positions respectives. Enfin, poussées par les nouvelles possibilités technologiques, les grandes entreprises sont de plus en plus nombreuses à externaliser leurs processus commerciaux sur papier, du fait qu'ils ne font pas nécessairement partie de leur cœur de métier. Il existe donc toujours dans ce domaine un important potentiel de croissance, que Swiss Post Solutions exploite progressivement en proposant à ses clients des solutions de branche innovantes.

Marché de la logistique

La croissance du commerce en ligne stimule le marché logistique

Le marché de la logistique est marqué par une concurrence toujours plus intense, particulièrement agressive au plan international, et par une pression croissante sur les prix, de plus en plus perceptible également dans les secteurs des colis et des envois exprès. Les clients, surtout les clients commerciaux, sont très sensibles aux prix, tout en restant très exigeants sur la qualité. L'augmentation des charges de personnel due au renchérissement ne peut donc pas être compensée par des mesures tarifaires. Dans l'ensemble, le marché de la logistique offre un important potentiel de croissance, soutenu par le rapide essor du commerce électronique international. Les acteurs du secteur sont donc appelés à proposer de nouveaux modèles commerciaux rentables, permettant de répondre aux besoins de clients faisant leurs achats dans le monde entier. Par ailleurs, la délimitation entre la logistique des colis et celle des marchandises devient toujours plus floue, car un nombre croissant de clients commerciaux souhaitent n'avoir affaire qu'à un seul prestataire, à même de satisfaire tous leurs besoins logistiques. Avec la numérisation et la transparence accrue des processus commerciaux, ils souhaitent également

que ce prestataire non seulement transporte leurs marchandises, mais encore assure la transmission des données concernées tout au long de la chaîne de transport, jusque dans les entreprises. De plus, s'agissant de la logistique des marchandises, la Suisse ne peut pas se soustraire à l'internationalisation croissante des structures de réseaux. Enfin, la perception d'impôts écologiques et d'impôts d'incitation, tels que la taxe sur les émissions de CO_2 ou la redevance sur le trafic des poids lourds liée aux prestations, influe directement sur les marges.

Focus sur les transactions électroniques mobiles

Marché des services financiers grand public
Malgré une légère reprise, les taux d'intérêt du marché des capitaux sont toujours très bas et pèsent lourdement sur l'évolution des revenus. Un autre défi propre au marché des services financiers est celui du respect d'une réglementation de plus en plus dense, qui renchérit les processus commerciaux. En ce qui concerne les clients, c'est la numérisation qui détermine l'évolution de ce marché. Des non-banques ou quasi-banques innovantes augmentent en outre la concurrence et, partant, la pression sur les acteurs traditionnels du marché.

Mobilité intermodale respectueuse de l'environnement

Marché du transport de voyageurs
L'évolution des comportements en matière de mobilité requiert des solutions souples, variées et se complétant mutuellement, qui vont façonner les transports publics de demain. Par exemple, l'utilisation collective de vélos ordinaires ou électriques – complément idéal des moyens de transport privés et publics – ne cesse de gagner en importance dans les zones urbaines. Dans le même temps, les mentalités évoluent vers plus d'écologie, de sorte que l'on exige une mobilité toujours plus respectueuse de l'environnement. Ainsi, en plein renouveau technologique, la branche nécessite de gros investissements.

Commanditaires de prestations de transports publics régionaux, la Confédération et les cantons, dont les moyens financiers diminuent en raison de la crise économique, peuvent octroyer de moins en moins d'indemnités aux entreprises de transport. Or, les besoins de mobilité ne cessant de croître, il n'est guère envisageable de réduire les prestations, si bien que l'offre doit être assurée en comprimant les coûts et moyennant une diminution des indemnités versées par les collectivités publiques. On s'attend en outre à une augmentation du nombre d'appels d'offres. L'attrait du marché suisse pour les entreprises étrangères est limité, du fait que la croissance y est plutôt faible et que les principaux réseaux urbains forment un marché protégé. Quant au marché international, nos concurrents y sont de plus en plus gros, notamment en raison de regroupements d'entreprises. CarPostal est donc appelée à renforcer sa position dans un environnement toujours plus concurrentiel, en Suisse comme à l'étranger.

Cadre stratégique

Le cadre stratégique permet à la Poste de situer ses lignes directrices dans leur contexte et de promouvoir la compréhension commune de ses thèmes stratégiques. Se fondant sur ces lignes directrices, les unités opérationnelles peuvent alors réagir à temps à l'évolution des exigences du marché.

Le cadre stratégique contient en particulier des indications sur l'approche clientèle, le cœur de métier, la position sur les marchés, les stratégies en matière de concurrence, l'approche géographique, la rentabilité, la durabilité, la capacité d'innovation, le style de conduite et l'informatique.

Objectifs

Par ses six objectifs stratégiques, la Poste définit ses priorités ainsi que la manière dont elle entend relever les défis qui l'attendent et remplir les attentes du Conseil fédéral.

Valeur ajoutée pour le propriétaire
– La Poste entend réaliser un EBIT annuel compris entre 700 et 900 millions de francs, conformément à la nouvelle stratégie adoptée par le Conseil d'administration en décembre 2013 et appliquée depuis le 1er janvier 2014 (voir page 26).
– En Suisse, elle vise une position de leader sur ses différents marchés (voir page 23).

RAPPORT DE SITUATION
6 Activités
11 Organisation
12 Stratégie du groupe
20 Gestion financière
22 Evolution de l'activité
40 Rapport sur les risques
45 Perspectives

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
48 Structure du groupe et actionnariat
48 Comptes réglementaires
49 Structure du capital
49 Conseil d'administration
54 Direction du groupe
57 Indemnités
59 Organe de révision
59 Politique d'information

COMPTES ANNUELS
61 Groupe
137 La Poste Suisse SA
145 PostFinance SA

Valeur ajoutée pour les clients
– La Poste affiche un taux élevé de satisfaction globale des clients de 75 points (échelle de 0 à 100) (voir page 37).

Valeur ajoutée pour les collaborateurs
– L'engagement du personnel reste au niveau élevé de 80 points (échelle de 0 à 100) (voir page 37).

Valeur ajoutée pour la Suisse
– La Poste s'investit pour assurer la qualité élevée du service universel (voir page 39).
– Elle réduit ses émissions annuelles de CO_2 de 15 000 tonnes pour la fin de 2013 (voir page 38).

Orientations

Pour réaliser ses objectifs, la Poste met en œuvre les cinq orientations stratégiques ci-après.

– Elle fournit des prestations de qualité élevée.
La Poste propose à ses clients tant privés que commerciaux des prestations de qualité élevée, qui vont du développement des produits au contact quotidien avec les clients sur tous les canaux disponibles. Pour ce faire, elle écoute attentivement sa clientèle, améliore en permanence ses services et ses processus, développe des produits novateurs et garantit la qualité de ses prestations et de leur contrôle.

– Elle applique des prix conformes à ceux du marché.
La Poste est tenue de fournir des prestations de qualité élevée en appliquant des prix conformes à ceux du marché. Elle entend en particulier financer ainsi un service universel efficace.

– Elle génère une croissance durable et rentable.
La Poste fonde sa croissance sur la durabilité et la rentabilité. En Suisse comme à l'étranger, elle poursuit une stratégie de croissance axée systématiquement sur le long terme et progresse pas à pas. Elle peut ainsi piloter et consolider la rentabilité de sa croissance.

– Elle maîtrise ses coûts de manière socialement responsable.
Dans un contexte économique de plus en plus dynamique, la Poste doit asseoir et développer son efficience en fonction du marché. Confrontée en particulier à de profonds bouleversements sur le marché de la communication, elle continuera d'y faire face en cherchant des solutions équitables et socialement responsables.

– Elle exploite les conditions-cadres de manière optimale.
Pour continuer à se développer durablement et sainement, la Poste doit exploiter les nouvelles conditions-cadres légales de manière optimale, en visant prioritairement une orientation encore accrue vers les besoins des clients et une plus grande compétitivité.

Marchés

Les stratégies en matière de solutions et de marchés que la Poste met en œuvre pour réaliser ses objectifs et concrétiser ses orientations sont présentées ci-après.

Qui dit commerce électronique dit la Poste

Le commerce électronique est un élément central qui fédère les offres des marchés de la communication, de la logistique et des services financiers grand public. Il s'agit donc pour la Poste, d'une part, d'associer les offres modulaires de chacun de ces marchés en une offre intégrée et, d'autre part, d'axer systématiquement son portefeuille d'offres et ses services à la clientèle sur les besoins des expéditeurs et des destinataires, de manière à se positionner comme un prestataire de premier plan tout au long de la chaîne de création de valeur du commerce électronique. Elle favorisera ainsi l'établissement de relations clients durables et profitables.

Communication

PostMail
Les activités de base de PostMail sont le dépôt, le tri et la distribution de lettres, de journaux et d'envois publicitaires pour tous les clients en Suisse. Grâce à une optimisation continue de la logistique et de l'informatique, PostMail simplifie ses processus et maîtrise ses coûts. Recourant aux technologies les plus modernes, elle vise en outre une fiabilité et une qualité maximales pour un excellent rapport qualité-prix. Le produit «lettre» est positionné comme un moyen de communication qui se distingue des autres par la force de son impact, en ceci par exemple qu'il accroît la notoriété de l'entreprise expéditrice et promeut son image. Dans le commerce électronique, entre autres, ces avantages commerciaux se traduisent par une augmentation du nombre de visiteurs et des taux de conclusion plus élevés. PostMail entend continuer à investir dans le courrier et à optimiser son infrastructure. Elle développe ses services en fonction des besoins des clients et vise à croître dans le domaine du marketing direct. Les affaires d'import-export en Suisse bénéficient en outre des effets de synergie résultant du regroupement avec le secteur Mail International. Enfin, de nouvelles possibilités de croissance s'offrent à l'étranger avec Asendia (coentreprise détenue à parts égales avec La Poste française), ainsi qu'avec le développement de solutions et d'offres innovantes servant d'interfaces entre les mondes physique et numérique.

Swiss Post Solutions
Swiss Post Solutions (SPS) est un important fournisseur de services complets de traitement de documents ainsi que de solutions d'externalisation de processus commerciaux sur papier. Les quelque 7500 collaborateurs de SPS servent des clients commerciaux dans les secteurs des assurances, des banques, des télécommunications, des médias, du commerce, de l'approvisionnement énergétique ou encore des voyages et des transports. SPS opère dans tous les espaces économiques mondiaux importants et réalise environ 70% de son chiffre d'affaires à l'étranger. Ses principaux marchés sont la Suisse, l'Allemagne, le Royaume-Uni et les Etats-Unis.

Réseau postal et vente
Réseau postal et vente entend fournir ses prestations de manière à la fois conviviale et rentable. A cet effet, l'unité développe continuellement son réseau de vente. Elle s'emploie également à simplifier son offre de produits logistiques et à en étendre l'accessibilité et les possibilités d'utilisation.

Logistique

PostLogistics
PostLogistics s'est affirmée en tant que leader qualité et coûts sur ses marchés partiels, à savoir CEC (colis, exprès, coursier) en Suisse et à l'international, marchandises et stockage, transports internationaux, logistique nocturne et e-commerce/e-fulfilment. Elle entend notamment développer le secteur CEC national – sa compétence clé – par une gestion systématique des coûts, une automatisation accrue et de nouvelles prestations complémentaires pour expéditeurs et destinataires. Dans le secteur CEC international, elle se positionne comme leader du marché de la logistique transfrontalière et du dédouanement. S'agissant de la logistique des marchandises et de stockage ainsi que de la logistique nocturne, PostLogistics offre des prestations complémentaires, tandis que dans les transports internationaux, elle entend renforcer sa présence et s'associer à des réseaux transfrontaliers. Enfin, la Poste et PostLogistics

RAPPORT DE SITUATION
6 Activités
11 Organisation
12 Stratégie du groupe
20 Gestion financière
22 Evolution de l'activité
40 Rapport sur les risques
45 Perspectives

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
48 Structure du groupe et actionnariat
48 Comptes réglementaires
49 Structure du capital
49 Conseil d'administration
54 Direction du groupe
57 Indemnités
59 Organe de révision
59 Politique d'information

COMPTES ANNUELS
61 Groupe
137 La Poste Suisse SA
145 PostFinance SA

veulent profiter de la forte croissance du commerce électronique en regroupant différentes prestations individuelles de la chaîne de création de valeur en une offre globale. La logistique et le cœur de métier de PostLogistics, à savoir les colis, en seront les principaux éléments constitutifs.

Services financiers grand public

PostFinance

PostFinance mise systématiquement sur son cœur de métier et veut être le premier choix de tous les clients privés et commerciaux suisses gérant eux-mêmes leurs finances. Les clients apprécient la simplicité et l'efficience de leur relation avec PostFinance, laquelle repose sur une grande facilité d'accès à une offre à la fois très conviviale et avantageuse. Aux particuliers et aux PME, PostFinance propose un assortiment clairement structuré de produits simples et faciles à utiliser. Pour les grands clients commerciaux et les banques, elle dispose de solutions s'intégrant de manière optimale à leurs processus clients.

PostFinance entend maintenir ses parts de marché et rester le numéro un du trafic des paiements en Suisse. Pour y parvenir, elle renouvelle entièrement son système de noyau bancaire et développe une nouvelle offre. Elle doit en outre moderniser ses points de contact numériques et étendre son outil de gestion personnelle des finances «e-cockpit». Des solutions de paiement mobiles sont développées en conséquence. Il s'agit également de générer de nouveaux revenus par une croissance obtenue tout au long de la chaîne de création de valeur.

Pour les grands clients commerciaux, PostFinance met en place une nouvelle promesse de prestations focalisée sur un service de conseil complet dans le domaine de la gestion des fonds de roulement. Le but est de développer les offres actuelles et de les intégrer dans des solutions qui, assorties de ce service de conseil, s'adapteront parfaitement aux chaînes de processus et aux besoins des clients.

Transport de voyageurs

CarPostal

CarPostal renforce sa position de gestionnaire de systèmes de transports routiers en se démarquant de la concurrence par un meilleur rapport qualité-prix et en se positionnant comme un fournisseur de prestations de transport combinées et durables. Elle veut rester le numéro un des transports régionaux – son cœur de métier – en Suisse et renforcer sa position dans les villes et les agglomérations. Enfin, elle entend poursuivre de manière ciblée sa croissance dans les systèmes et solutions de mobilité (p. ex. avec PubliBike, le principal prestataire suisse de vélopartage) ainsi qu'à l'étranger.

Gestion financière

Maintien de la valeur de l'entreprise

La gestion financière du groupe Poste est axée sur la réalisation des objectifs financiers fixés par le Conseil fédéral. Conformément à ces objectifs, la Poste doit assurer durablement et si possible accroître la valeur de l'entreprise. Il y a valeur ajoutée lorsque le résultat d'exploitation ajusté dépasse le coût du capital investi moyen. Cette approche intègre, outre le compte de résultat, les risques et le capital engagé. Le Conseil fédéral attend en outre de la Poste qu'elle finance ses investissements par ses propres moyens.

Pour satisfaire aux attentes ci-dessus, la gestion financière du groupe Poste est assurée au moyen de conventions d'objectifs et selon le principe de la responsabilité des résultats. Chaque unité est donc responsable de la réalisation des objectifs convenus. Outre la valeur ajoutée de l'entreprise – qui est un indicateur intervenant dans le calcul de la part de la rémunération liée à la prestation des cadres (voir aussi la procédure de fixation des indemnités dans le rapport de gestion) –, le résultat d'exploitation avant frais de siège, droits de licence et compensation des coûts nets est un autre objectif financier majeur. Dans les limites de la planification stratégique et du budget, les unités disposent d'une grande liberté de gestion. Toutefois, s'agissant de projets ayant d'importantes répercussions financières – tels que les investissements ou les achats de participations – ou encore de projets d'importance stratégique, la décision appartient à la Direction du groupe ou au Conseil d'administration, selon le montant en jeu et le type d'affaire.

On peut considérer la Poste sous deux angles différents: celui de sa structure de gestion et celui de sa structure juridique. Le rapport annuel tient compte de cette double approche, en ceci qu'il repose sur deux instruments principaux: le rapport sur la gestion du groupe et la présentation des comptes consolidés. Le rapport sur la gestion met en évidence la contribution des unités du groupe et des marchés au résultat, présente le résultat financier des secteurs de marché et des groupes de produits stratégiques et renseigne sur la réalisation des objectifs annuels ainsi que sur la mise en œuvre des mesures stratégiques. Il sert principalement de soutien à la gestion des unités et du groupe et se fonde sur les mêmes données que les comptes consolidés.

Conformes aux International Financial Reporting Standards (normes IFRS), les comptes consolidés présentent l'évolution économique des unités juridiques constituant la Poste. Ils servent donc principalement à rendre compte de la situation financière de l'entreprise dans son ensemble et de chacun de ses segments. Conformément à la norme IFRS 8, on distingue les informations sectorielles relatives aux unités du groupe et celles concernant les activités en Suisse, à l'étranger et par régions.

La gestion du groupe Poste et de ses unités repose sur les instruments suivants:

– Compte de résultat, bilan et tableau de financement
  Le compte de résultat, le bilan et le tableau de financement constituent le fondement de la gestion financière des unités et du groupe. L'état du compte de résultat est établi mensuellement, le bilan et le tableau de financement trimestriellement.

– Objectifs de l'exercice
  Les objectifs de l'exercice visent à contribuer à la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs formulés dans les stratégies. Ils couvrent les domaines du marché, de la fourniture des prestations, des ressources, de la gestion et de l'organisation. Le degré de réalisation des objectifs de l'exercice est mesuré trimestriellement.

– Chiffres clés
  Les chiffres clés sont divisés en cinq catégories: finances, clients, collaborateurs, mesures stratégiques et processus. Ils reflètent l'évolution de la situation économique et financière des unités du groupe et, partant, du groupe en tant que tel, tout en servant de base à la conclusion de conventions d'objectifs entre la directrice générale et les responsables des unités. L'évolution des chiffres clés est présentée dans le cadre du reporting mensuel.

RAPPORT DE SITUATION
6 Activités
11 Organisation
12 Stratégie du groupe
20 Gestion financière
22 Evolution de l'activité
40 Rapport sur les risques
45 Perspectives

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
48 Structure du groupe et actionnariat
48 Comptes réglementaires
49 Structure du capital
49 Conseil d'administration
54 Direction du groupe
57 Indemnités
59 Organe de révision
59 Politique d'information

COMPTES ANNUELS
61 Groupe
137 La Poste Suisse SA
145 PostFinance SA

– Etat des secteurs de marché et groupes de produits stratégiques
  L'état des secteurs de marché, groupes de produits et mesures stratégiques sert d'instrument de gestion financière aux unités du groupe. Les rapports en la matière sont établis semestriellement.

– Commentaire
  Le commentaire fait partie intégrante du reporting à tous les niveaux. Il vise à présenter l'essentiel de l'évolution et des projets de l'unité concernée ainsi que les problèmes qu'elle rencontre et les mesures adoptées, le tout complété par l'évaluation de la direction de l'unité. Sont également commentés les variations par rapport à l'exercice précédent, les écarts par rapport au budget et la capacité à atteindre les objectifs fixés. La périodicité du commentaire dépend des chiffres clés concernés et de l'importance des écarts enregistrés par rapport aux prévisions.

Evolution de l'activité

Chiffres clés

L'assujettissement à l'impôt grève le bénéfice consolidé

Après avoir réalisé avec succès son changement de structure juridique, la Poste tient bien son cap à l'heure de la clôture de ses premiers comptes annuels en tant que société anonyme. Le bénéfice consolidé normalisé – c'est-à-dire corrigé des effets exceptionnels – enregistré en 2013 s'élève à 626 millions de francs, contre 772 millions en 2012. Le recul de 146 millions de francs est dû au fait que le groupe, eu égard à sa nouvelle structure juridique, est pour la première fois pleinement assujetti à l'impôt. Le résultat d'exploitation ajusté (EBIT) atteint quant à lui 911 millions de francs, contre 860 millions en 2012, ce qui représente une progression de 51 millions de francs. Celle-ci s'explique par les bons résultats obtenus sur les marchés financiers, en particulier sur le marché des placements, et par une gestion rigoureuse des coûts. Les quatre marchés de la Poste ont tous contribué à ces bons résultats.

Groupe | Chiffres clés
2013, avec comparaison 2012

		2013	2012
Résultat			
Produits d'exploitation [1]	millions de CHF	8 575	8 576
générés à l'étranger	millions de CHF [2]	1 031	1 025
	% des produits d'exploitation	12,0	12,0
Services réservés	millions de CHF [3]	1 237	1 360
	% des produits d'exploitation	14,4	15,9
Résultat d'exploitation [1]	millions de CHF	911	860
en proportion des produits d'exploitation	%	10,6	10,0
généré à l'étranger	millions de CHF [2]	47	35
	% du résultat d'exploitation	5,2	4,1
Bénéfice consolidé [1]	millions de CHF	626	772
Personnel			
Effectif du groupe	unités de personnel	44 105	44 605
à l'étranger	unités de personnel	6 779	6 621
Financement			
Total du bilan	millions de CHF	120 383	120 069
Fonds des clients (PostFinance)	millions de CHF	109 086	110 531
Fonds propres	millions de CHF	5 637	3 145
Investissements			
Investissements	millions de CHF	453	443
Autres immobilisations corporelles, immobilisations incorporelles	millions de CHF	364	228
Immeubles d'exploitation	millions de CHF	–	162
Immeubles de placement	millions de CHF	48	19
Participations	millions de CHF	41	34
Ratio des investissements autofinancés	%	100	100
Création de valeur			
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	millions de CHF	–367	13 424
Valeur ajoutée	millions de CHF [4]	5 688	5 314
Valeur ajoutée de l'entreprise	millions de CHF	135	269

1 Valeurs normalisées
2 Définition «étranger» en accord avec la segmentation appliquée dans le rapport financier.
3 Lettres jusqu'à 50 grammes
4 Valeur ajoutée = résultat d'exploitation + charges de personnel + amortissements – résultat de la vente d'immobilisations corporelles, d'immobilisations incorporelles et de participations.

D'autres chiffres clés et commentaires figurent dans les données chiffrées (source: voir page 174).

RAPPORT DE SITUATION
6 Activités
11 Organisation
12 Stratégie du groupe
20 Gestion financière
22 Evolution de l'activité
40 Rapport sur les risques
45 Perspectives

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
48 Structure du groupe et actionnariat
48 Comptes réglementaires
49 Structure du capital
49 Conseil d'administration
54 Direction du groupe
57 Indemnités
59 Organe de révision
59 Politique d'information

COMPTES ANNUELS
61 Groupe
137 La Poste Suisse SA
145 PostFinance SA

Effets exceptionnels

Le résultat financier 2013 de la Poste (groupe) comprend trois effets exceptionnels, dont aucun n'a entraîné d'ajustement des valeurs de l'exercice précédent. Ces effets exceptionnels et leurs conséquences financières sont présentés en détail à la page 30. La présentation des comptes corrigés de ces effets (normalisation) garantit la comparabilité des résultats avec ceux de l'exercice précédent et illustre mieux l'évolution des activités opérationnelles.

Facteurs de croissance

Situation générale

Selon la Banque nationale suisse (BNS), malgré une détente notable sur les marchés financiers mondiaux, la reprise de l'économie mondiale en 2013 est restée modeste d'un point de vue historique. Au second semestre, la croissance économique a surtout été stimulée par les Etats-Unis, le Royaume-Uni et la Chine. L'évolution était par contre atone dans la zone euro et dans de nombreux pays émergents. En Suisse, l'évolution favorable de la conjoncture s'est poursuivie, ce qui s'est traduit par une solide croissance. Selon les premières estimations, celle-ci était aussi forte qu'au premier semestre. Elle reposait en outre sur une large assise dans tous les secteurs. La persistance d'une conjoncture favorable a donc eu des effets stimulants sur le marché intérieur et la situation économique s'est améliorée en Suisse, le principal marché de la Poste. La croissance n'y a cependant pas atteint son niveau moyen à long terme.

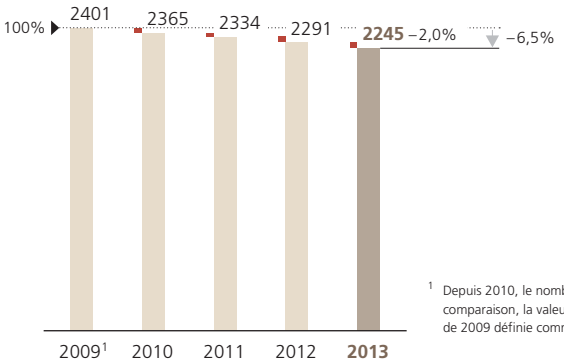
Marché de la communication

Evolution différenciée des volumes sur le marché de la communication

Les produits relevant du marché de la communication ont évolué de manière différenciée. Le nombre de lettres adressées traitées par PostMail et Réseau postal et vente en 2013 a reculé de 2% par rapport à l'exercice précédent, tandis que celui des envois non adressés a progressé d'environ 1,7%, suite à des acquisitions. Le volume des journaux distribués s'est de nouveau inscrit à la baisse (–3,2%), en raison de changements de comportement des clients. Réseau postal et vente a en outre enregistré un recul des produits logistiques (lettres et colis). Les volumes à l'importation et à l'exportation (courrier) ont également diminué par rapport à 2012 (–6,2%). Chez Swiss Post Solutions, les produits des prestations de services se sont inscrits à la hausse.

Recul des lettres adressées

Marché de la communication | Lettres adressées
De 2009 à 2013, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur quatre ans
2009 = 100%[1], en millions d'unités



[1] Depuis 2010, le nombre de lettres est relevé selon une nouvelle méthode. A des fins de comparaison, la valeur de l'exercice précédent a été ajustée en conséquence et celle de 2009 définie comme nouvelle base.

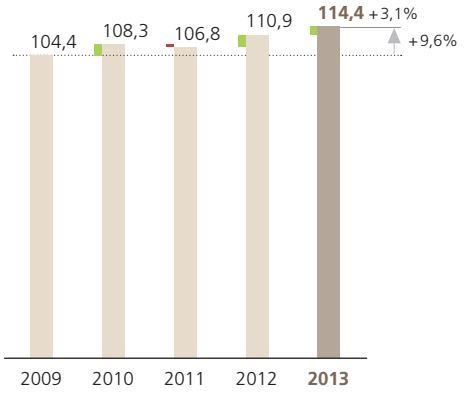
Marché de la logistique

Croissance persistante du volume des colis

Sur le marché de la logistique, la concurrence continue de s'intensifier et la pression sur les prix d'augmenter, en Suisse comme à l'étranger. Les clients sont à la fois très sensibles aux prix et très exigeants en matière de qualité. En raison de la libéralisation et de l'évolution des exigences des clients, les secteurs d'activité coursier, exprès et colis recoupent toujours plus ceux de l'expédition classique. Le volume des colis a progressé par rapport à 2012, aussi bien sur le marché intérieur (+3,1%) qu'à l'importation et à l'exportation (+12,5%). Ces hausses s'expliquent par la croissance du commerce en ligne et l'intégration des activités d'import/export de Swiss Post International.

Croissance persistante du volume des colis

Marché de la logistique | Colis
De 2009 à 2013, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur cinq ans
2009 = 100%, en millions d'unités



Marché des services financiers grand public

Fonds des clients de nouveau en hausse

PostFinance a de nouveau enregistré une augmentation des fonds moyens des clients par rapport à l'exercice précédent. L'établissement financier de la Poste continue à jouir de la confiance des clients gérant eux-mêmes leurs finances et appréciant les offres simples et avantageuses. Durant l'exercice sous revue, les fonds des clients s'élevaient à 106,542 milliards de francs en moyenne, en hausse d'environ 7% par rapport à 2012.

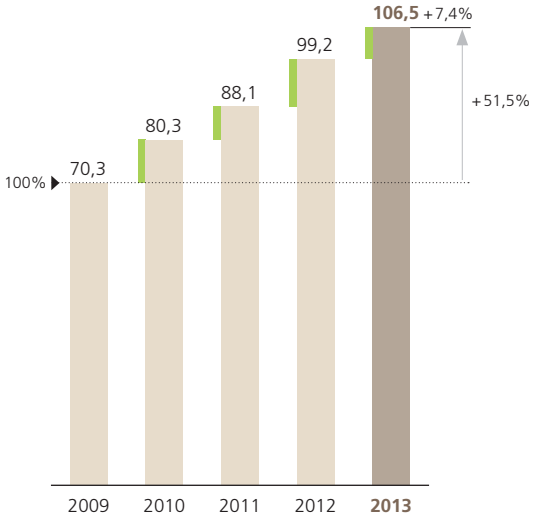
RAPPORT DE SITUATION
6 Activités
11 Organisation
12 Stratégie du groupe
20 Gestion financière
22 Evolution de l'activité
40 Rapport sur les risques
45 Perspectives

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
48 Structure du groupe et actionnariat
48 Comptes réglementaires
49 Structure du capital
49 Conseil d'administration
54 Direction du groupe
57 Indemnités
59 Organe de révision
59 Politique d'information

COMPTES ANNUELS
61 Groupe
137 La Poste Suisse SA
145 PostFinance SA

Augmentation régulière du niveau moyen des fonds des clients

Marché des services financiers grand public | Moyenne des fonds des clients (PostFinance)
De 2009 à 2013, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur cinq ans
2009 = 100%, en milliards de CHF



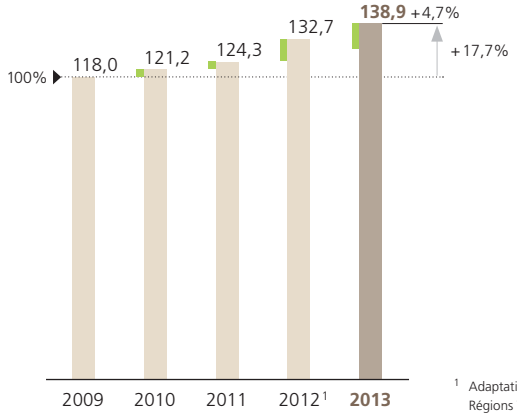
Marché du transport de voyageurs

Nette augmentation du nombre de voyageurs

Le marché national du transport de voyageurs ne cesse de croître. Cependant, en raison de la diminution des fonds à la disposition des collectivités publiques commanditaires des prestations de transport, la pression sur les prix va encore s'accentuer, de sorte que le développement du réseau des transports publics subira un ralentissement. CarPostal exploite également depuis plusieurs années des réseaux urbains et des lignes de bus en France. En 2013, ses véhicules ont parcouru 134 millions de kilomètres au total, soit 4% de plus qu'en 2012. Ont contribué à cette augmentation non seulement l'extension de l'offre en France, mais encore les transports spéciaux en Suisse. Quelque 139 millions de voyageurs ont emprunté les véhicules de CarPostal, ce qui représente une augmentation de 4,7%.

Nette augmentation du nombre de voyageurs

Marché du transport de voyageurs | Nombre de voyageurs (Suisse)
De 2009 à 2013, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur cinq ans
2009 = 100%, en millions de voyageurs



[1] Adaptation des chiffres clés sur la base du passage aux relevés systémiques dans les Régions Tessin et Valais.

Résultats

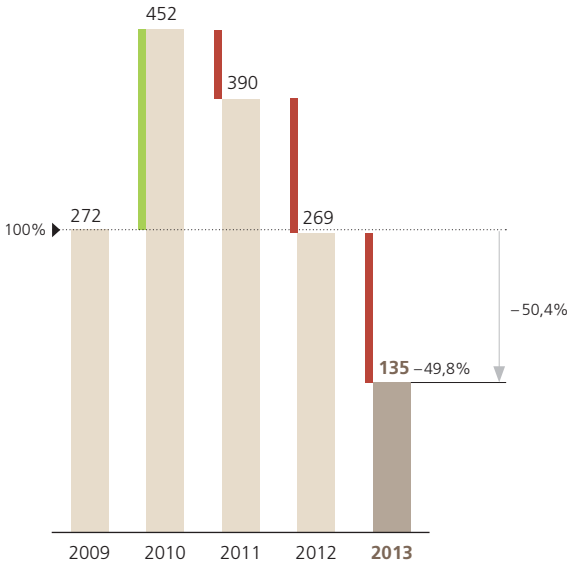
Valeur ajoutée de l'entreprise

L'assujettissement à l'impôt réduit la valeur ajoutée de l'entreprise

Conformément aux objectifs financiers fixés par le Conseil fédéral, la Poste doit non seulement maintenir, mais encore augmenter durablement sa valeur d'entreprise. Il y a valeur ajoutée lorsque le résultat d'exploitation ajusté dépasse le coût du capital investi moyen. Cette approche intègre, outre le compte de résultat, les risques et le capital engagé. Pour inciter les cadres à atteindre cet objectif financier, la valeur ajoutée de l'entreprise est un indicateur intervenant dans le calcul de la part de leur rémunération liée à la prestation (voir aussi la procédure de fixation des indemnités, page 57).

L'assujettissement à l'impôt réduit la valeur ajoutée de l'entreprise

Groupe | Valeur ajoutée normalisée de l'entreprise
De 2009 à 2013, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur cinq ans
2009 = 100%, en millions de CHF



Dans le domaine de la logistique, la valeur ajoutée de l'entreprise se calcule en déduisant le coût du capital (taux de coût du capital sur le marché de la logistique multiplié par le capital investi moyen (actifs opérationnels nets)) du résultat d'exploitation ajusté (résultat opérationnel net après impôts). Dans celui des services financiers grand public, elle correspond au bénéfice avant impôts (EBT) calculé selon les normes IFRS, sous déduction du coût du capital (taux de coût du capital sur le marché des services financiers grand public multiplié par le capital moyen concerné).

Au 31 décembre 2013, la Poste avait de nouveau rempli les attentes du Conseil fédéral en dégageant une valeur ajoutée normalisée de 135 millions de francs, contre 269 millions en 2012, soit une diminution d'environ 50%. Cette diminution est due au fait que la Poste était pour la première fois pleinement assujettie à l'impôt.

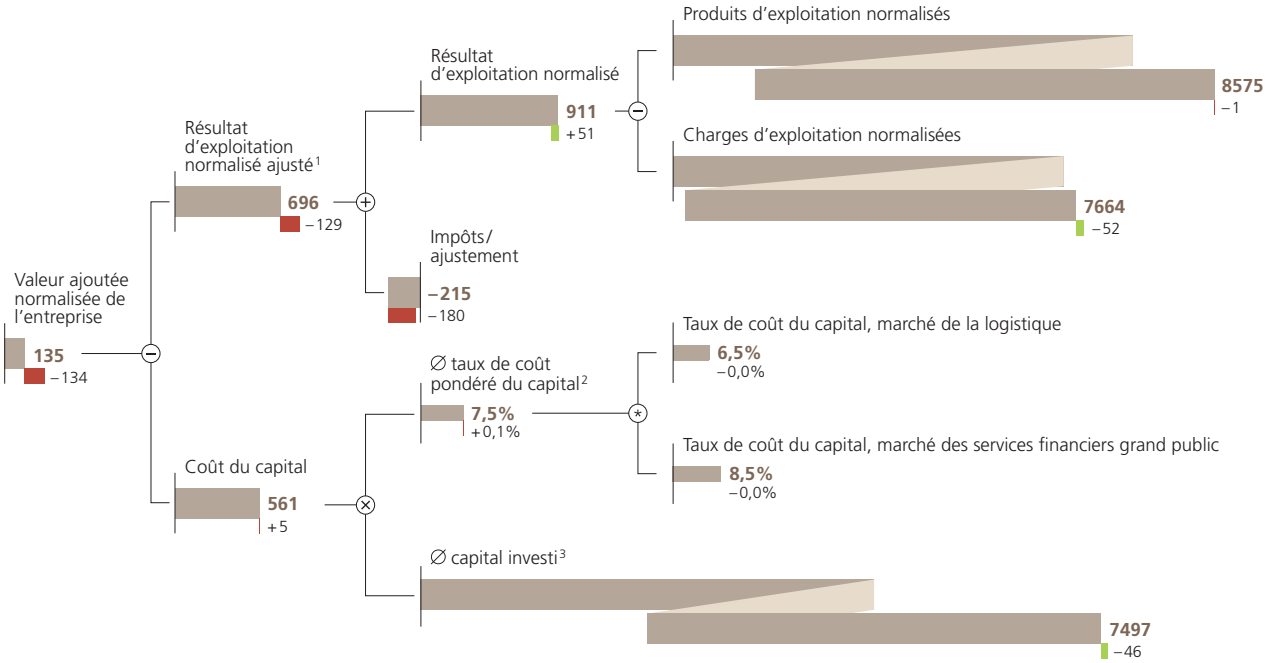
RAPPORT DE SITUATION
6 Activités
11 Organisation
12 Stratégie du groupe
20 Gestion financière
22 Evolution de l'activité
40 Rapport sur les risques
45 Perspectives

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
48 Structure du groupe et actionnariat
48 Comptes réglementaires
49 Structure du capital
49 Conseil d'administration
54 Direction du groupe
57 Indemnités
59 Organe de révision
59 Politique d'information

COMPTES ANNUELS
61 Groupe
137 La Poste Suisse SA
145 PostFinance SA

L'assujettissement à l'impôt freine la croissance de la valeur ajoutée de l'entreprise

Groupe | Valeur ajoutée normalisée de l'entreprise
2013, avec variation par rapport à 2012
En millions de CHF, points de pourcentage



⊙ Pondéré selon le capital investi moyen sur les marchés de la logistique et des services financiers grand public (PostFinance).
1 Résultat opérationnel net après impôts.
2 Correspond au coût moyen pondéré du capital (WACC) sur le marché de la logistique et au coût moyen des fonds propres sur celui des services financiers grand public (PostFinance).
3 Correspond aux actifs opérationnels nets moyens (∅ CHF 3,580 milliards) pour les unités logistiques et aux fonds propres moyens selon Bâle II (∅ CHF 3,917 milliards) pour PostFinance.

Revenus stables

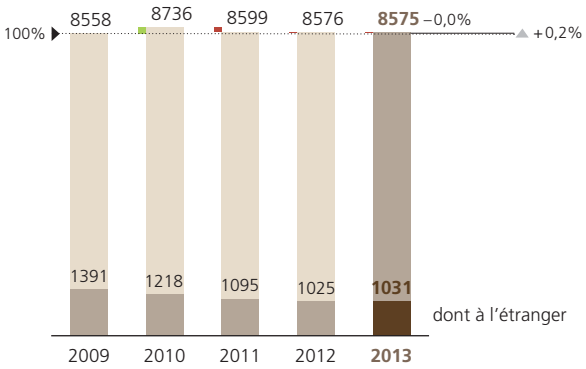
Compte de résultat

Produits d'exploitation

En 2013, les produits d'exploitation normalisés se sont élevés à 8,575 milliards de francs (2012: 8,576 milliards).

Produits d'exploitation normalisés à la hauteur de ceux de l'exercice précédent

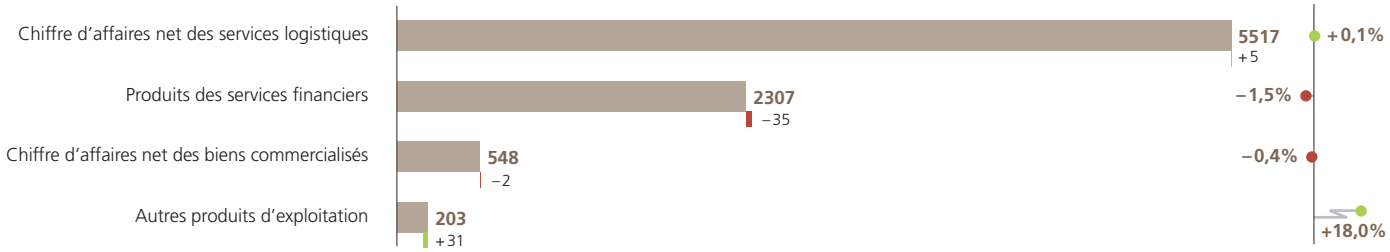
Groupe | Produits d'exploitation normalisés
De 2009 à 2013, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur cinq ans
2009 = 100%, en millions de CHF



Le chiffre d'affaires net normalisé des services logistiques a progressé de 5 millions de francs pour atteindre 5,517 milliards, tandis que celui des biens commercialisés est resté stable. Au niveau des services financiers, les produits d'intérêts ont accusé un recul dû aux conditions du marché, que la progression à la fois du résultat des ventes d'immobilisations financières et des produits des commissions et prestations de services n'a pas suffi à compenser. Enfin, les autres produits d'exploitation se sont accrus de 31 millions de francs par rapport à 2012, à la suite principalement de ventes d'immobilisations corporelles.

Stabilité des produits d'exploitation des divers services

Groupe | Produits d'exploitation normalisés
2013, avec variation par rapport à 2012
En millions de CHF, pour cent



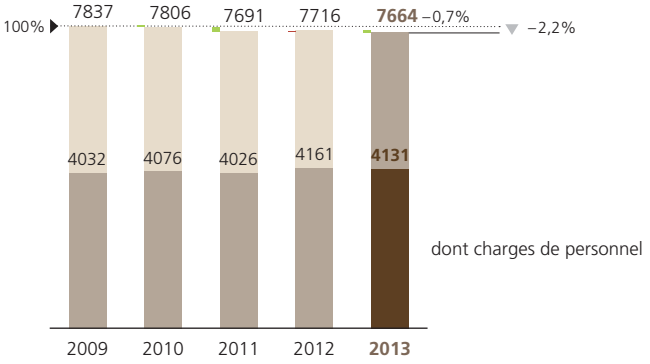
Charges des services financiers en nette baisse

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation normalisées ont diminué de 52 millions de francs pour s'établir à 7,664 milliards de francs (2012: 7,716 milliards). La part des charges de personnel normalisées au total des charges d'exploitation normalisées est restée stable à 54%.

Charges d'exploitation stables

Groupe | Charges d'exploitation normalisées
De 2009 à 2013, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur cinq ans
2009 = 100%, en millions de CHF



Le recul des charges de personnel normalisées s'explique surtout par la diminution de l'effectif moyen du groupe. Les charges des biens commercialisés et prestations de services sont également restées stables. Quant aux charges des services financiers, elles ont sensiblement diminué suite au recul des charges d'intérêts, passant de 580 millions de francs en 2012 à 492 millions (–88 millions). Les autres charges d'exploitation n'ont pas varié par rapport à l'exercice précédent, tandis que les charges d'amortissement ont légèrement augmenté.

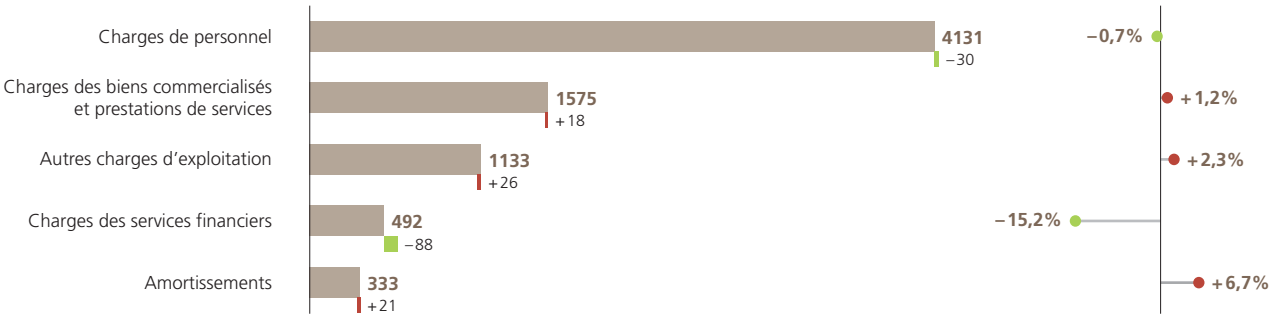
RAPPORT DE SITUATION
6 Activités
11 Organisation
12 Stratégie du groupe
20 Gestion financière
22 Evolution de l'activité
40 Rapport sur les risques
45 Perspectives

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
48 Structure du groupe et actionnariat
48 Comptes réglementaires
49 Structure du capital
49 Conseil d'administration
54 Direction du groupe
57 Indemnités
59 Organe de révision
59 Politique d'information

COMPTES ANNUELS
61 Groupe
137 La Poste Suisse SA
145 PostFinance SA

Charges d'exploitation stables

Groupe | Charges d'exploitation normalisées
2013, avec variation par rapport à 2012
En millions de CHF, pour cent

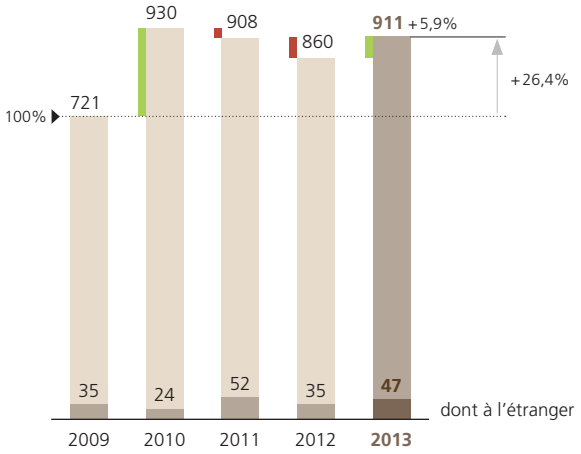


Résultat d'exploitation

La progression du résultat d'exploitation normalisé par rapport à 2012 est due principalement à la diminution des charges. Au final, l'évolution des produits et des charges s'est traduite par une amélioration de 51 millions de francs du résultat d'exploitation normalisé, qui a atteint 911 millions.

Résultat d'exploitation en nette progression

Groupe | Résultat d'exploitation normalisé
De 2009 à 2013, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur cinq ans
2009 = 100%, en millions de CHF



L'assujettissement à l'impôt réduit le bénéfice consolidé

Bénéfice consolidé

Le résultat des sociétés associées et coentreprises a reculé à 7 millions de francs (2012: 10 millions) et les produits financiers ont aussi diminué (–8 millions). Les charges financières se sont accrues de 11 millions de francs, en raison notamment des amortissements de prêts et les charges d'impôts sur le bénéfice normalisées ont également augmenté pour atteindre 213 millions de francs (+175 millions). Cette hausse s'explique par le fait que les sociétés du groupe ont été pour la première fois soumises à l'impôt sur le bénéfice. Tous comptes faits, il en est résulté un bénéfice consolidé normalisé de 626 millions de francs. Abstraction faite des effets exceptionnels déjà évoqués, le bénéfice consolidé s'élève à 1,751 milliard de francs.

Effets exceptionnels

Comme indiqué en introduction, le résultat financier 2013 de la Poste comprend trois effets exceptionnels (normalisation):

– la comptabilisation initiale d'impôts différés résultant du plein assujettissement à l'impôt au 1er janvier 2013 ainsi que celle d'autres impôts d'exploitation se sont traduites par des produits d'impôts sur le bénéfice;

– le bénéfice résultant des modifications de plans opérées en relation avec l'assainissement de la Caisse de pensions Poste a entraîné un recul des charges de prévoyance;

– compte tenu de nouvelles informations relatives aux obligations de prestations de la Poste résultant des ventes de timbres-poste avant 2012, on a procédé à un changement d'estimation qui s'est traduit par la constitution d'une provision avec effet sur le résultat.

Bénéfice consolidé et résultat d'exploitation sous l'influence d'importants éléments extraordinaires

Groupe | Bénéfice consolidé normalisé
2012 et 2013
En millions de CHF

RAPPORT DE SITUATION
6 Activités
11 Organisation
12 Stratégie du groupe
20 Gestion financière
22 Evolution de l'activité
40 Rapport sur les risques
45 Perspectives

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
48 Structure du groupe et actionnariat
48 Comptes réglementaires
49 Structure du capital
49 Conseil d'administration
54 Direction du groupe
57 Indemnités
59 Organe de révision
59 Politique d'information

COMPTES ANNUELS
61 Groupe
137 La Poste Suisse SA
145 PostFinance SA

Résultats des segments

Vue d'ensemble

Tous les marchés de la Poste ont contribué au résultat d'exploitation positif.

Groupe | Résultats des segments 1.1. au 31.12.2013, avec comparaison 2012 En millions de CHF, pour cent	Produits d'exploitation [1]		Résultat d'exploitation [1, 2]		Marge [3]	
	2013 [7]	2012	2013 [7]	2012	2013 [7]	2012
Marché de la communication	4 891	4 780	238	42	4,9	0,9
PostMail	2 959	3 102	324	346	10,9	11,2
Swiss Post Solutions	616	549	5	3	0,8	0,5
Réseau postal et vente	1 697	1 509	–91	–307		
Marché de la logistique						
PostLogistics	1 581	1 535	133	149	8,4	9,7
Marché des services financiers grand public						
PostFinance [4]	2 377	2 356	537	623		
Marché du transport de voyageurs						
CarPostal [5]	812	778	28	35	3,4	4,5
Autres [6]	897	938	–25	7		
Consolidation	–2 364	–2 191	–	4		
	8 575	**8 576**	**911**	**860**		

1 Les produits et le résultat d'exploitation des segments sont désormais présentés avant les frais de siège, les droits de licence et la compensation des coûts nets. Les valeurs de l'exercice précédent ont été ajustées.
2 Le résultat d'exploitation correspond au résultat avant résultat financier non opérationnel et impôts (EBIT).
3 Pour le marché des services financiers grand public (PostFinance), on utilise le rendement des fonds propres comme indicateur; pour le segment Autres, on ne calcule pas de marge; les marges négatives ne sont pas présentées.
4 PostFinance est soumise à l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) et par conséquent aux Directives sur les dispositions régissant l'établissement des comptes (DEC). Les comptes établis selon les DEC et selon les normes IFRS présentent des différences.
5 Dans le domaine des transports publics régionaux, CarPostal est soumise à l'ordonnance du DETEC sur la comptabilité des entreprises concessionnaires (OCEC). Les comptes établis selon l'OCEC et selon les normes IFRS présentent des différences.
6 Comprend les unités de services (Immobilier et Technologies de l'information) et les unités de gestion (notamment Personnel, Finances et Communication).
7 Valeurs normalisées

La normalisation évoquée plus haut a eu une incidence sur les charges d'exploitation et, par conséquent, sur le résultat d'exploitation de tous les segments. Au niveau des produits d'exploitation, elle n'a eu d'effet que sur le segment Réseau postal et vente.

Marché de la communication

PostMail

PostMail: résultat en léger recul

En 2013, PostMail a réalisé un résultat d'exploitation normalisé de 324 millions de francs (avant normalisation: 491 millions), en recul de 22 millions par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse s'explique principalement par une augmentation à la fois des charges de prévoyance et des charges d'utilisation de prestations internes.

Les produits d'exploitation ont accusé un recul de 143 millions de francs pour s'établir à 2,959 milliards. L'essentiel de ce recul est imputable aux activités internationales et s'explique par l'externalisation des activités liées au courrier international dans Asendia, la coentreprise créée avec La Poste française. Les chiffres d'affaires des lettres adressées et des journaux s'inscrivent aussi à la baisse, tout comme les volumes.

Les charges d'exploitation normalisées, en recul de 121 millions de francs par rapport à 2012, se chiffrent à 2,635 milliards. Cette diminution s'explique aussi, pour l'essentiel, par l'externalisation des activités internationales dans Asendia et par le recul des charges de personnel et de prestations de services qui s'en est suivi.

Par rapport à 2012, l'effectif a diminué de 700 unités de personnel, ce qui s'explique, d'une part, par l'intégration des filiales étrangères dans Asendia et, d'autre part, par des gains d'efficience.

Swiss Post Solutions: résultat d'exploitation stable

Swiss Post Solutions

En 2013, Swiss Post Solutions a réalisé un résultat d'exploitation normalisé de 5 millions de francs (avant normalisation: 15 millions), en hausse de 2 millions par rapport à 2012. Elle a enregistré une progression significative en Italie et en France – où il n'y a plus eu de coûts de restructuration – ainsi que dans l'unité ePost Product House. En Allemagne, le résultat a au contraire régressé, en raison, d'une part, de l'évolution défavorable des affaires dans le secteur Cards et, d'autre part, de l'absence des recettes générées en 2012 par la première expédition des cartes de santé. Au Royaume-Uni, le résultat accuse aussi un recul, dû à l'absence d'un effet unique comptabilisé en 2012 et aux coûts d'acquisition de Pitney Bowes, tandis que le tassement enregistré aux Etats-Unis s'explique par la perte d'un gros client (Barclays). Durant l'exercice sous revue, Swiss Post Solutions a procédé à deux acquisitions: Scalaris AG, qui lui appartient depuis fin février, et la société anglaise Pitney Bowes Management Services, comptabilisée depuis début septembre. Ces deux acquisitions ont eu une influence nette de 2 millions de francs sur le résultat d'exploitation 2013.

S'élevant à 616 millions de francs, les produits d'exploitation ont augmenté de 67 millions par rapport à 2012, dont 42 millions à mettre au crédit des unités acquises. Affichent une solide croissance, en particulier, les affaires Document Output en Italie, en France et au Benelux, de même que l'unité ePost Product House, qui a amélioré ses produits d'exploitation de quelque 6 millions de francs. Grâce à ces bons résultats, l'absence des recettes générées en 2012 par la première expédition des cartes de santé en Allemagne, les effets négatifs de la suppression des activités de conseil et le recul du chiffre d'affaires du secteur Cards ont été plus que compensés. En Suisse, les activités se sont légèrement tassées en raison de la forte pression de la concurrence, tandis qu'aux Etats-Unis, la perte du gros client qu'était Barclays a laissé un vide qui n'a pas pu être entièrement comblé. Enfin, la poursuite du recentrage du modèle commercial sur la gestion de documents s'est traduite par des cessions d'activités, qui ont généré des produits extraordinaires à hauteur de 20 millions de francs, mais également des charges extraordinaires du même ordre de grandeur.

Les charges d'exploitation normalisées se sont accrues de 65 millions de francs, dont 40 millions dus aux acquisitions. Elles ont augmenté parallèlement aux produits d'exploitation, car l'érosion des marges dans le secteur Cards a de nouveau annihilé les effets de la progression de celles dégagées dans les activités de croissance.

Par rapport à 2012, l'effectif moyen est passé de 6502 à 6798 unités de personnel. Cette augmentation de 296 unités s'explique principalement par l'arrivée des collaborateurs des sociétés acquises, ainsi que, dans plusieurs pays, par de légères hausses des effectifs faisant suite à la conclusion de nouvelles affaires. En Allemagne, la suppression des activités de conseil s'est au contraire traduite par un recul de l'effectif.

Réseau postal et vente: nette amélioration du résultat d'exploitation

Réseau postal et vente

En 2013, le résultat d'exploitation normalisé de Réseau postal et vente s'est amélioré de 216 millions de francs, remontant ainsi à –91 millions de francs (avant normalisation: –110 millions). La diminution du chiffre d'affaires des produits logistiques a pu être compensée par le recul des charges.

Les produits d'exploitation normalisés ont augmenté de 188 millions de francs pour atteindre 1,697 milliard. Le chiffre d'affaires des produits logistiques a diminué de 7 millions de francs à la suite du recul du volume des lettres et des colis, tandis que celui des biens commercialisés a légèrement progressé (+2 millions) pour atteindre 513 millions, grâce aux produits philatéliques. L'augmentation des indemnisations de prestations internes fournies en relation avec les produits financiers et les clients commerciaux s'est par ailleurs traduite, malgré le recul des volumes, par une progression de 194 millions de francs des recettes.

Les charges d'exploitation normalisées ont diminué de 28 millions de francs pour s'établir à 1,788 milliard. Le recul des ventes de produits postaux a eu pour corollaire celui des charges, qui ont reculé de 4 millions de francs par rapport à 2012. De plus, les autres charges d'exploitation ont pu être réduites de 23 millions de francs, grâce à une gestion rigoureuse des coûts ainsi qu'à la diminution des charges de personnel et des charges locatives résultant de l'évolution du réseau postal.

Se chiffrant à 6591 unités de personnel, l'effectif a reculé de 133 unités par rapport à 2012, suite, comme indiqué ci-dessus, à l'évolution du réseau postal.

RAPPORT DE SITUATION
6 Activités
11 Organisation
12 Stratégie du groupe
20 Gestion financière
22 Evolution de l'activité
40 Rapport sur les risques
45 Perspectives

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
48 Structure du groupe et actionnariat
48 Comptes réglementaires
49 Structure du capital
49 Conseil d'administration
54 Direction du groupe
57 Indemnités
59 Organe de révision
59 Politique d'information

COMPTES ANNUELS
61 Groupe
137 La Poste Suisse SA
145 PostFinance SA

PostLogistics: solide résultat d'exploitation

Marché de la logistique

PostLogistics

PostLogistics a réalisé un résultat d'exploitation normalisé de 133 millions de francs (avant normalisation: 189 millions), en recul de 16 millions par rapport à 2012. Ce recul est dû aux effets de l'indemnisation intégrale des coûts occasionnés à Réseau postal et vente.

Les produits d'exploitation ont atteint 1,581 milliard de francs, dépassant ainsi de 46 millions ceux de 2012. Cette progression s'explique principalement par l'intégration des produits de Swiss Post International au 1er janvier 2013 ainsi que par la croissance d'environ 3% du volume des colis (clients privés et clients commerciaux en Suisse), due notamment à l'essor du commerce en ligne.

Les charges d'exploitation normalisées se sont accrues de 62 millions de francs pour atteindre 1,448 milliard. Les charges de personnel normalisées ont pourtant reculé de 13 millions de francs, suite principalement à la diminution de l'effectif et par conséquent des charges salariales, mais celles des biens commercialisés et des prestations de services se sont au contraire accrues de 60 millions au total, en raison de l'indemnisation intégrale des coûts occasionnés à Réseau postal et vente ainsi que du recours accru à des transporteurs tiers. De plus, plusieurs nouveaux projets informatiques ainsi que la diminution de la refacturation au groupe sont à l'origine d'une augmentation de 14 millions de francs des autres charges d'exploitation, qui ont ainsi atteint 337 millions.

L'effectif moyen a diminué de 94 unités de personnel pour s'établir à 5426 unités. Ce recul résulte principalement des optimisations mises en œuvre dans le domaine des transports et de la liquidation de IT ServiceHouse AG.

PostFinance: recul du résultat d'exploitation normalisé

Marché des services financiers grand public

PostFinance

En 2013, PostFinance a réalisé un résultat d'exploitation normalisé de 537 millions de francs (avant normalisation: 588 millions), en recul de 86 millions par rapport à 2012.

Le résultat des opérations d'intérêts a diminué de 24 millions de francs. L'environnement de marché difficile, qui a affecté le rendement des placements, a par ailleurs contraint PostFinance à adapter en conséquence les taux d'intérêt client. Les reprises de dépréciations sur immobilisations financières ont cependant augmenté par rapport à 2012, passant de 26 millions de francs à 59 millions. Le résultat des opérations de commissions et de prestations de services a reculé de 137 millions de francs ou 45% pour s'établir à 166 millions. Les charges des commissions et prestations de services, en particulier, se sont fortement accrues en raison de l'adaptation des indemnisations de prestations internes, atteignant ainsi 585 millions de francs (2012: 413 millions). Se chiffrant à 751 millions de francs contre 717 millions en 2012, les produits des commissions et prestations de services se sont inscrits en légère hausse. Au final, les produits d'exploitation normalisés ont atteint 1,491 milliard de francs, se maintenant ainsi à un niveau élevé.

Les charges d'exploitation normalisées, y compris les amortissements, se sont élevées à 954 millions de francs, en hausse de 44 millions par rapport à 2012, et les autres charges d'exploitation, qui ont atteint 451 millions, sont également supérieures à celles de 2012 (+25 millions). Enfin, se chiffrant à un peu plus de 474 millions de francs, les charges de personnel normalisées ont reculé de 3 millions, en raison d'un léger fléchissement de l'effectif et d'une diminution des autres charges de personnel.

CarPostal: solide résultat

Marché du transport de voyageurs

CarPostal

En 2013, CarPostal a réalisé un résultat d'exploitation normalisé de 28 millions de francs (avant normalisation: 65 millions), en recul de 7 millions par rapport à 2012.

Les produits d'exploitation ont progressé de 34 millions de francs pour atteindre 812 millions, grâce principalement à l'extension des prestations en Suisse et en France. Sur le marché suisse, la progression s'explique également par trois autres facteurs d'influence importants: les commandes de courses supplémentaires, les mesures tarifaires et l'adaptation de la clé de répartition des recettes du trafic. On observe en outre un recul des voyages individuels au profit du trafic en communauté tarifaire et en abonnement.

S'élevant à 784 millions de francs, les charges d'exploitation normalisées se sont accrues de 42 millions par rapport à 2012, en raison principalement de l'augmentation à la fois du nombre de kilomètres parcourus, de l'effectif et des frais de projets. En France, l'augmentation des charges d'exploitation s'explique principalement par l'entrée sur le marché des transports de Menton et par l'extension des prestations dans le domaine interurbain. En Suisse, elle résulte surtout des frais supplémentaires (4 millions de francs) occasionnés par des projets visant à renforcer la compétitivité de l'entreprise ainsi que de l'augmentation des charges de prévoyance normalisées.

L'effectif s'est accru de 180 unités de personnel par rapport à 2012, l'augmentation la plus importante étant enregistrée en France.

Unités de gestion et de services: résultat d'exploitation en baisse

Unités de gestion et de services
En 2013, le segment Autres a réalisé un résultat d'exploitation normalisé de –25 millions de francs (avant normalisation: 3 millions). La normalisation inclut des bénéfices sur modifications de plans de quelque 38 millions de francs, ainsi que des charges pour autres impôts d'exploitation à hauteur d'environ 9 millions. En 2012, le résultat d'exploitation avait atteint 7 millions de francs.

Se montant à 897 millions de francs, les produits d'exploitation accusent un recul de 41 millions et les charges d'exploitation normalisées ont diminué de 9 millions de francs pour s'établir à 922 millions. Cette évolution à la baisse à la fois des produits et des charges d'exploitation résulte principalement du transfert d'immeubles à PostFinance SA intervenu en janvier 2013 en prévision de la transformation de la Poste d'établissement de droit public en société anonyme de droit public.

Comptant 2152 unités de personnel, l'effectif n'a pratiquement pas varié par rapport à 2012.

Acquisitions

Suisse
Le 28 février 2013, Swiss Post Solutions SA a acquis la société Scalaris AG, ayant son siège à Opfikon. Grâce à cette acquisition, elle renforce ses activités horizontales d'externalisation de processus d'affaires (business process outsourcing) en s'appuyant sur des solutions informatiques d'avenir. Scalaris AG opère en Suisse et en Allemagne et occupe 90 collaborateurs. Le 3 juillet 2013, la société a fusionné au sein de Swiss Post Solutions SA, ayant son siège à Zurich, avec effet rétroactif au 1er avril.

Le 25 septembre 2013, Direct Mail Company AG a acquis Prisma Medienservice AG, ayant son siège à Saint-Gall, étendant ainsi ses activités de marketing direct. Prisma Medienservice AG opère en Suisse orientale et dans les régions grisonnes avoisinantes, ainsi que dans la région de Lucerne et la Principauté de Liechtenstein. Elle emploie environ 1100 collaborateurs.

Royaume-Uni et Irlande
Le 1er septembre 2013, Swiss Post Solutions Ltd, ayant son siège à Richmond, a repris les services de gestion de courrier interne et de documents de Pitney Bowes Limited au Royaume-Uni et de Pitney Bowes Ireland Limited en Irlande. Ces acquisitions visent à renforcer la présence de Swiss Post Solutions sur les marchés internationaux. Elles incluaient un portefeuille clientèle de première qualité, diverses installations ainsi que l'ensemble du personnel.

Leurs effets sur les comptes consolidés sont insignifiants.

Les modifications du périmètre de consolidation sont présentées en détail à la page 130.

RAPPORT DE SITUATION
6 Activités
11 Organisation
12 Stratégie du groupe
20 Gestion financière
22 Evolution de l'activité
40 Rapport sur les risques
45 Perspectives

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
48 Structure du groupe et actionnariat
48 Comptes réglementaires
49 Structure du capital
49 Conseil d'administration
54 Direction du groupe
57 Indemnités
59 Organe de révision
59 Politique d'information

COMPTES ANNUELS
61 Groupe
137 La Poste Suisse SA
145 PostFinance SA

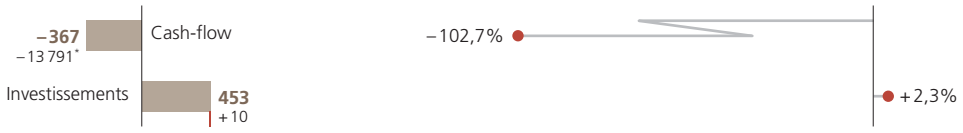
Situation financière et patrimoniale

Cash-flow et investissements

Le cash-flow s'est chiffré à –367 millions de francs, en recul de 13,791 milliards par rapport à 2012. Le cash-flow tient compte désormais des variations de postes des services financiers (PostFinance), ce qui se traduit par sa valeur négative pour l'exercice sous revue. Pour de plus amples informations sur la variation du tableau de financement consolidé, voir la page 66, ainsi que l'annexe des comptes consolidés, note 2, Normes de présentation des comptes, sous «Adaptation de la présentation des comptes», page 68.

La variation des fonds des clients se traduit par un cash-flow opérationnel négatif (cash-drain)

Groupe | Autofinancement
2013, avec variation par rapport à 2012
En millions de CHF, pour cent



* Variation non représentable

Les investissements effectifs en immobilisations corporelles (315 millions de francs), immeubles de placement (48 millions), immobilisations incorporelles (49 millions) et participations (41 millions) sont globalement supérieurs de 10 millions à ceux opérés en 2012. Abstraction faite des postes des services financiers, le cash-flow était suffisant pour assurer l'autofinancement des investissements. En 2014, la Poste va poursuivre sur la voie de l'automatisation afin de gagner encore en efficience, ce qui se traduira par une nouvelle augmentation de ses investissements, opérés en particulier en Suisse.

Endettement net

En ce qui concerne le ratio endettement net/résultat avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA), la Poste s'est fixé pour objectif la valeur maximale de 1. Les fonds des clients et les immobilisations financières de PostFinance SA ne sont pas pris en considération aux fins du calcul de ce ratio. Le dépassement de la valeur maximale est admis à court terme. Un ratio inférieur à la valeur maximale est synonyme de marge de manœuvre financière. Au 31 décembre 2013, la valeur maximale était respectée.

Bilan consolidé

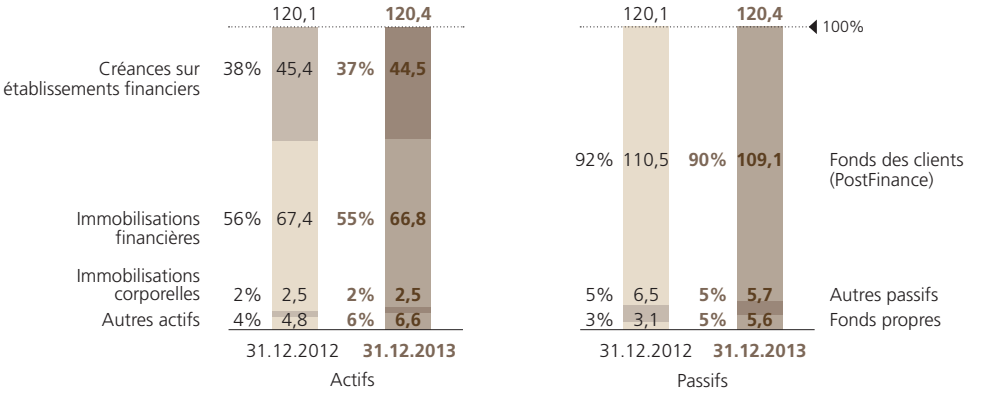
Créances sur établissements financiers
Par rapport au 31 décembre 2012, les créances sur établissements financiers ont diminué d'environ 0,8 milliard de francs.

Immobilisations financières
Les immobilisations financières ont diminué d'environ 0,5 milliard de francs par rapport à fin 2012.

Immobilisations corporelles
La valeur comptable des immobilisations corporelles a augmenté de 9 millions de francs par rapport au 31 décembre 2012. Les amortissements se sont accrus de 21 millions de francs pour atteindre environ 333 millions.

Total du bilan en légère hausse par rapport au 31 décembre 2012

Groupe | Structure du bilan
Au 31.12.2012 et 31.12.2013
En milliards de CHF



Fonds des clients
Par rapport au 31 décembre 2012, les fonds des clients déposés auprès de PostFinance ont reculé de 1,4 milliard de francs pour s'établir à un peu plus de 109 milliards. Au 31 décembre 2013, ils représentaient environ 90% du total du bilan du groupe.

Autres passifs (provisions)
Les provisions, y compris les engagements de prévoyance en faveur du personnel, ont diminué de 940 millions de francs. Ce recul est dû pour l'essentiel à la diminution de 956 millions de francs de ces engagements. Les modifications de leur comptabilisation sont commentées à la page 68. Les variations des autres provisions sont insignifiantes.

Fonds propres
Les fonds propres consolidés effectifs au 31 décembre 2013 (5,637 milliards de francs) comprennent le montant versé au titre de la répartition du bénéfice 2012. La transformation de la Poste en une société anonyme de droit public et de PostFinance en une société anonyme soumise à la FINMA a pris effet le 26 juin 2013. Ces deux sociétés du groupe ont pu être dotées de fonds propres suffisants.

Répartition du bénéfice

La répartition du bénéfice obéit aux prescriptions légales ainsi qu'aux exigences de l'économie d'entreprise. En particulier, l'obtention d'une structure appropriée du capital et le financement des investissements jouent un rôle de premier plan. Après affectation des fonds nécessaires aux réserves, la Poste verse le solde du bénéfice au propriétaire.

La proposition de répartition du bénéfice 2013 avancée par La Poste Suisse SA est présentée à la page 142.

RAPPORT DE SITUATION
6 Activités
11 Organisation
12 Stratégie du groupe
20 Gestion financière
22 Evolution de l'activité
40 Rapport sur les risques
45 Perspectives

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
48 Structure du groupe et actionnariat
48 Comptes réglementaires
49 Structure du capital
49 Conseil d'administration
54 Direction du groupe
57 Indemnités
59 Organe de révision
59 Politique d'information

COMPTES ANNUELS
61 Groupe
137 La Poste Suisse SA
145 PostFinance SA

Résultats non financiers significatifs

Outre son objectif financier (EBIT entre 700 et 800 millions de francs) et celui consistant à être le leader du marché suisse, la Poste poursuit les objectifs stratégiques suivants (voir pages 12 et 16):

– satisfaction des clients: au moins 75 points sur une échelle de 0 à 100;
– engagement du personnel: au moins 80 points sur une échelle de 0 à 100;
– durabilité: réduction des émissions de CO_2, de 15 000 tonnes par année pour fin 2013;
– service universel: attestation sans réserve du régulateur.

Satisfaction des clients

Les clients sont très satisfaits de la Poste, année après année

Avec un score de 80 points sur une échelle de 0 à 100, le résultat de l'enquête de satisfaction des clients réalisée en 2013 a progressé de 1 point par rapport à l'exercice précédent. Les notes supérieures à 80 points reflètent une très grande satisfaction des clients, celles inférieures à 65 points sont considérées comme critiques.

Clients privés
Les notes décernées aux différentes unités du groupe par les clients privés sont restées stables. Avec 86 points, Réseau postal et vente obtient le même excellent résultat qu'en 2012. PostFinance (85 points) confirme aussi sa note de 2012, de même que CarPostal, tant auprès des voyageurs de loisirs (83 points) que des pendulaires (74 points). De plus, depuis deux ans, la satisfaction des clients vis-à-vis des offres alternatives que sont les agences postales et le service à domicile est en nette progression.

En ce qui concerne la qualité de la distribution du courrier, relevée dans l'indice des clients destinataires, ces derniers lui ont de nouveau attribué la note de 92, si bien qu'elle réalise pour la septième année consécutive un score supérieur à 90 points. Les clients apprécient en particulier la compétence et l'empressement du personnel de distribution, dont l'amabilité, avec 96 points, décroche la note la plus haute.

A noter que l'indice de la satisfaction des clients et celui des clients destinataires ne sont pas établis à l'aide des mêmes critères et ne sont donc pas directement comparables.

Clients commerciaux
En moyenne, les clients commerciaux se sont montrés plus satisfaits qu'en 2012, notamment en ce qui concerne la communication clients. Les six unités concernées ont obtenu des notes comprises entre 78 et 83 points sur 100. Les solutions transfrontalières de «PostMail International» (79 points) et les prestations de Réseau postal et vente (82 points) ont fait mieux qu'en 2012, alors que Swiss Post Solutions (79 points) a été évaluée légèrement à la baisse.

Engagement du personnel

Des collaborateurs engagés et satisfaits

L'enquête réalisée auprès du personnel en 2013 montre que les collaborateurs de la Poste sont satisfaits de leur employeur et qu'ils travaillent avec beaucoup d'engagement pour assurer le succès de l'entreprise. Le questionnaire a été soumis à près de 49 000 collaborateurs et le taux de réponse de 77% est le plus élevé atteint à ce jour.

De nombreux collaborateurs estiment que la Poste est un employeur attrayant. Les valeurs élevées atteintes par l'identification à l'entreprise et par l'investissement dans le travail montrent que les sondés sont fiers de travailler pour elle. Ils défendent les produits et les services de leur entreprise et s'engagent pour en assurer le succès. C'est ce que montre l'excellent score de 82 points (2012: 83 points) sur 100 affiché par l'indice Engagement. Regroupant les questions sur l'investissement dans le travail, l'identification à l'entreprise et la fluctuation du personnel, cet indice est l'élément central de l'enquête.

Les résultats agrégés à l'échelle du groupe sont à la hauteur de ceux de l'exercice précédent: 75 points pour la satisfaction des collaborateurs, 79 pour l'orientation clientèle. La collaboration en équipe et avec les supérieurs est jugée globalement bonne, avec des valeurs particulièrement élevées pour le

soutien mutuel et la perception des possibilités de contribuer au succès de l'entreprise. La situation professionnelle en général (activités, processus, pression et conditions de travail) obtient le même bon score qu'en 2012, soit 75 points.

Quant aux questions sur la stratégie de la Poste, elles réalisent un score positif moyen de 68 points (2012: 67 points). Il était par exemple demandé si la Poste a évolué positivement et si les collaborateurs font confiance au management. Dans l'ensemble, ce dernier a certes été évalué avec un point statistique de moins (70 points) qu'en 2012 (71 points), mais reste à un bon niveau. Tous les autres thèmes en relation avec l'efficience des unités, à savoir la stratégie, la communication, l'innovation et le développement, ont recueilli des notes positives moyennes.

Pour en savoir plus sur le personnel, voir le rapport de gestion, page 37.

Durabilité

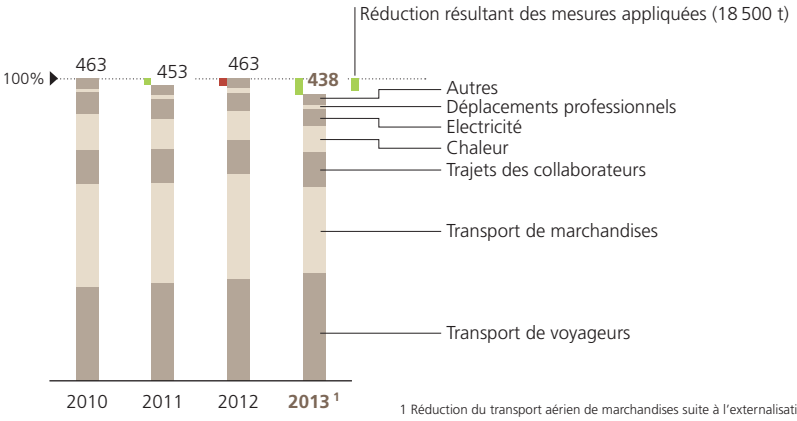
Réduction des émissions de CO_2: objectifs dépassés

Avec pour priorités la protection du climat et l'énergie, la Poste a poursuivi en 2013 la mise en œuvre de sa stratégie de développement durable 2011–2013, qui visait à réduire ses émissions de CO_2 de 15 000 tonnes par année pour la fin de l'exercice sous revue. Cet objectif a été dépassé, avec une réduction supérieure à 18 500 tonnes. Pour y parvenir, la Poste a pris toute une série de mesures, telles que l'utilisation accrue de scooters électriques pour une distribution du courrier sans émissions, la couverture de l'intégralité de ses besoins en électricité à partir d'énergies renouvelables suisses certifiées «naturemade basic» ou encore des mesures visant à mieux exploiter les véhicules et à optimiser les parcours. La Poste a en outre identifié des potentiels d'économie d'énergie basés sur la technique du bâtiment dans certains de ses immeubles et lancé des projets visant à les exploiter.

Le bilan des gaz à effet de serre de la Poste est stable, malgré la croissance du volume des colis et celle des activités de CarPostal. Sans les mesures de la stratégie de développement durable, les émissions de CO_2 seraient plus élevées de 18 500 tonnes. Les besoins en chaleur sont en outre continuellement réduits.

Le bilan des gaz à effet de serre de la Poste est stable

Groupe | Emissions directes et indirectes de gaz à effet de serre par processus
De 2010 à 2013
2010 = 100%, 1000 t équivalent CO_2



1 Réduction du transport aérien de marchandises suite à l'externalisation du fret aérien dans Asendia.

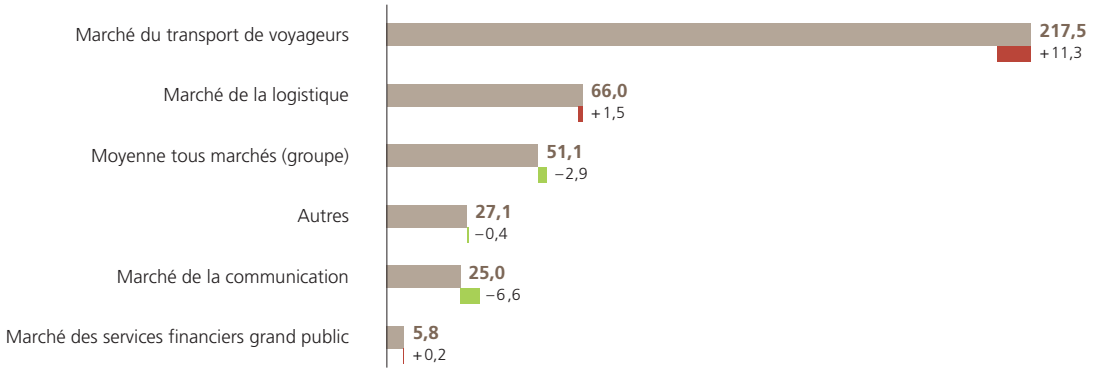
RAPPORT DE SITUATION
6 Activités
11 Organisation
12 Stratégie du groupe
20 Gestion financière
22 Evolution de l'activité
40 Rapport sur les risques
45 Perspectives

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
48 Structure du groupe et actionnariat
48 Comptes réglementaires
49 Structure du capital
49 Conseil d'administration
54 Direction du groupe
57 Indemnités
59 Organe de révision
59 Politique d'information

COMPTES ANNUELS
61 Groupe
137 La Poste Suisse SA
145 PostFinance SA

Recul des émissions relatives de gaz à effet de serre en moyenne de tous les marchés

Groupe | Emissions directes et indirectes de gaz à effet de serre par marché
2013, avec variation par rapport à l'exercice précédent
Valeur relative, t équivalent CO_2 par million de CHF de produits d'exploitation



Avec sa stratégie de développement durable 2014–2016, la Poste entend accroître son efficience en matière de CO_2 d'au moins 10% pour fin 2016 (par rapport à 2010). De plus, cet objectif du groupe est désormais défini en relation avec les prestations de base de ses unités: il s'agit de réduire ultérieurement les émissions de gaz à effet de serre pour chaque envoi acheminé, chaque voyageur transporté, chaque transaction effectuée et chaque mètre carré chauffé dans les bâtiments de l'entreprise. Enfin, la nouvelle stratégie intègre dans sa conception même des thèmes à la fois sociaux et sociétaux, tels que la formation, la santé et l'approvisionnement, les mesures afférentes étant d'ores et déjà en cours de développement.

Pour en savoir plus sur la durabilité, voir le rapport de gestion, page 43.

Service universel

Pour la Poste, son mandat légal est un objectif minimal

Conformément à la loi sur la poste, les prestations du service universel comprennent le dépôt et le transport de lettres (jusqu'à 1 kg), de colis (jusqu'à 20 kg), de journaux et de périodiques et leur distribution au moins cinq jours ouvrables par semaine dans toutes les zones habitées à l'année, ainsi que des services de paiement (voir aussi les conditions-cadres légales, page 12).

Les prestations du service universel doivent répondre aux besoins des clients et être fournies par le biais d'un réseau de points d'accès couvrant tout le territoire, selon les mêmes principes pour tous et à des prix équitables. La Poste s'est fixé pour objectif de remplir ce mandat légal en assurant un niveau de qualité élevé et un service à la clientèle optimal.

Un organe de révision externe vérifie chaque année, à l'intention de la PostCom, que les dispositions légales relatives au financement du service universel sont respectées. La dernière attestation disponible date de mars 2013. Elle se rapporte à l'exercice 2012 et a été établie conformément à la législation postale en vigueur à l'époque.

La Poste considère l'exécution du mandat de fourniture du service universel ainsi que la réalisation des objectifs stratégiques du Conseil fédéral comme autant d'occasions de prouver qu'elle est à la hauteur de la confiance placée en elle. Comprenant toutefois son mandat légal comme un objectif minimal, elle va au-delà des exigences prescrites en matière de qualité et d'étendue des prestations, et assure le financement du service universel par ses propres moyens. Ce faisant, elle tient compte de nombreux impératifs de nature politique, réglementaire et commerciale, car seule la prise en considération équilibrée de ces différentes exigences lui permettra d'assurer le service universel à long terme sans devoir modifier radicalement ses prestations.

Rapport sur les risques

Principes de la politique de risque

L'environnement des entreprises est en constante évolution. Pour y opérer avec succès, il est essentiel d'identifier à temps et de gérer opportunément les chances et les risques qui s'y présentent (conscience du risque), sur la base de réflexions axées sur le capital et la rentabilité (propension au risque et capacité de risque). La gestion des risques contribue ainsi de manière déterminante à la qualité des décisions et à l'augmentation de la valeur de l'entreprise.

Système de gestion des risques

Le Conseil d'administration édicte les directives et les principes régissant le système de gestion des risques et définit la politique de risque de la Poste. La gestion des risques au niveau du groupe dirige le processus de gestion des risques et s'assure que les risques sont identifiés et documentés deux fois l'an dans les rapports prévus à cet effet. La Direction du groupe effectue une analyse des risques sur la base de ces informations et en communique les résultats au comité Audit, Risk & Compliance du Conseil d'administration, ainsi qu'à ce dernier.

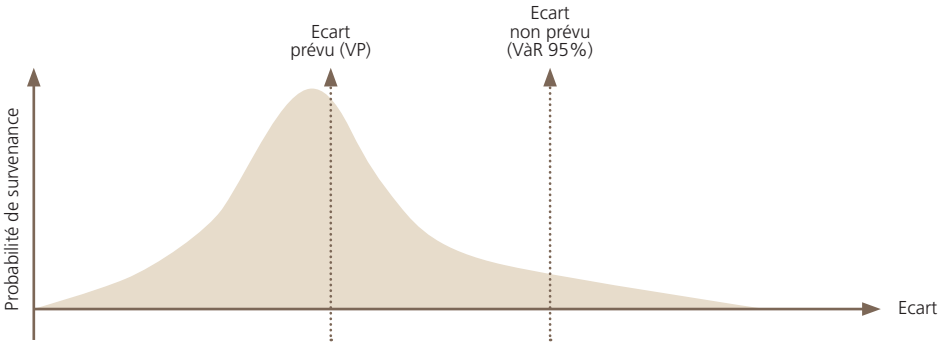
Simulation de risque

Au cours de l'exercice sous revue, la Poste a poursuivi le développement de sa méthode de gestion des risques. Désormais, la gestion des risques se sert de la simulation de Monte-Carlo pour calculer des indicateurs de risque, qui sont ensuite agrégés compte tenu de corrélations appropriées. Cette simulation de risque permet de déterminer la fourchette des dommages ou des bénéfices associés à un risque donné. L'évaluation des risques a lieu selon une analyse de scénarios ou sur la base de données historiques. Le développement de la méthode de gestion des risques s'est en outre accompagné de la mise en œuvre d'une application informatique intégrée.

Indicateurs de risque

La simulation de risques particuliers ou de groupes de risques permet de rendre compte de l'état des risques de l'entreprise ou de ses différentes unités à l'aide d'indicateurs de risque. Sont calculées en l'occurrence la valeur prévue (VP) et la valeur à risque (VàR). La première rend compte de l'écart prévu pour les douze prochains mois, la seconde (VàR 95%) des écarts non prévus.

Indicateurs de risque



Niveaux d'agrégation

Les indicateurs de risque «valeur prévue» et «valeur à risque» (95%) sont présentés pour le groupe, pour ses sociétés d'importance stratégique et pour ses unités.

RAPPORT DE SITUATION
6 Activités
11 Organisation
12 Stratégie du groupe
20 Gestion financière
22 Evolution de l'activité
40 Rapport sur les risques
45 Perspectives

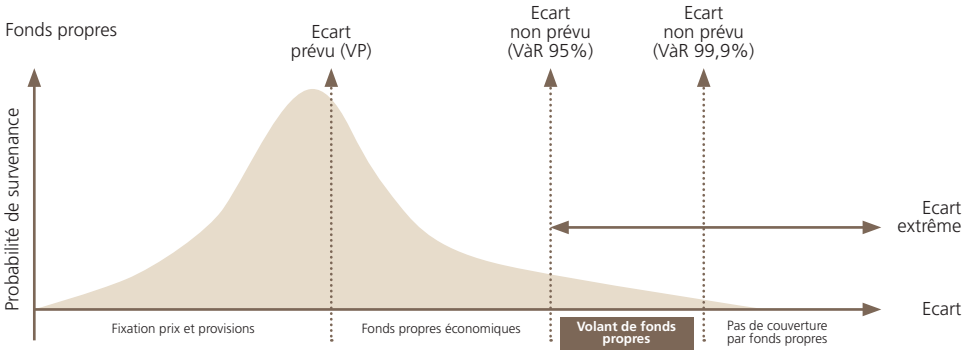
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
48 Structure du groupe et actionnariat
48 Comptes réglementaires
49 Structure du capital
49 Conseil d'administration
54 Direction du groupe
57 Indemnités
59 Organe de révision
59 Politique d'information

COMPTES ANNUELS
61 Groupe
137 La Poste Suisse SA
145 PostFinance SA

Propension au risque et capacité de risque

Les indicateurs de risque permettent de rendre compte et de vérifier la propension au risque et la capacité de risque pour chacun des trois niveaux d'agrégation prévus. La propension au risque correspond à la valeur prévue résultant de la simulation de risque et représente l'écart attendu. Elle ne doit pas dépasser les produits d'exploitation planifiés. Quant à la capacité de risque, elle existe dans la mesure où les écarts non prévus sont couverts par les fonds propres économiques.

Propension au risque et capacité de risque



L'écart prévu résultant de la simulation doit être intégré à la planification, par exemple dans le calcul des prix ou en tant que provisions. Quant aux écarts non prévus (VàR 95%), ils sont couverts par l'affectation de fonds propres économiques, tandis que pour les écarts extrêmes, il y a lieu de créer un volant de fonds propres. L'ampleur du volant de fonds propres correspond à une zone de confort et a une influence sur la notation du groupe. Un écart extrême se caractérise par une probabilité de survenance extrêmement faible et par un potentiel de pertes très élevé. La couverture d'événements extrêmes par des fonds propres est économiquement inopportune, raison pour laquelle elle ne peut être que partiellement assurée.

Processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques de la Poste comprend les cinq étapes ci-dessous.

Processus de gestion des risques

– Identification des risques
  Les risques et les chances sont définis comme des écarts potentiels par rapport au résultat d'entreprise planifié. L'identification des risques repose sur un catalogue des risques de base établi à l'échelle de l'entreprise ainsi que sur la stratégie du groupe.

– Evaluation des risques
  Il incombe aux cadres dirigeants et aux spécialistes d'évaluer les risques identifiés. L'évaluation a lieu soit à l'aide d'une analyse de scénarios (situation la meilleure possible, réaliste ou la pire), soit sur la base de données relatives à des événements passés. Les indicateurs de chaque risque sont calculés à l'aide de la simulation de Monte-Carlo.

– Définition des mesures
  Dans le cadre du processus de gestion des risques, les unités d'entreprise définissent les mesures leur permettant, d'un côté, de saisir les chances qui s'offrent à elles et, de l'autre, de prévenir, réduire ou transférer à des tiers les risques auxquels elles sont exposées. Au niveau du groupe, la gestion des risques repose principalement sur des mesures stratégiques, souvent combinées avec d'autres mesures spécifiques au risque concerné.

– Contrôle des mesures
  Les mesures adoptées sont contrôlées de manière exhaustive quant à leur efficacité en matière de gestion des risques. Si nécessaire, des mesures complémentaires sont définies.

– Rapports
  Le reporting des risques est assuré aux niveaux des directions, de la Direction du groupe, du comité du Conseil d'administration Audit, Risk & Compliance et du Conseil d'administration en tant que tel.

Réseautage de la gestion des risques

La Poste tient à disposer d'une vue d'ensemble intégrée de la gestion des risques, raison pour laquelle cette dernière est associée au controlling, à la comptabilité, à la stratégie, à la gestion des crises et de la continuité des activités ainsi qu'à l'audit de groupe. Les différentes unités d'organisation concernées harmonisent leurs processus, intègrent leurs rapports et regroupent les enseignements tirés de leurs analyses.

Etat des risques

L'analyse de l'état des risques de la Poste à la fin de l'exercice sous revue montre que les fonds propres économiques suffisent à couvrir les pertes non prévues. La capacité de risque du groupe est donc garantie. De plus, les pertes prévues de la plupart des unités d'entreprise ne dépassent pas leur résultat d'exploitation planifié, ce qui signifie que la propension au risque est en majeure partie couverte.

Selon les derniers calculs en date (simulation de Monte-Carlo), le potentiel de pertes prévu dans l'ensemble du groupe pour les douze prochains mois s'élève à environ 60 millions de francs. On a également calculé un potentiel de pertes non prévu (VàR 95%) de 445 millions de francs. L'état des risques du groupe se répartit entre PostFinance (12%), CarPostal (4%) et les autres unités du groupe (84%). La part de PostFinance comprend uniquement le risque de résultat et le risque de versement supplémentaire du point de vue du groupe, relevé selon l'approche du risque de résultat. L'état des risques du point de vue de PostFinance – selon l'approche du risque de valeur – est décrit dans le chapitre Gestion des risques chez PostFinance, page 120.

Risques

Sont décrits ci-après les risques actuellement susceptibles d'avoir une influence déterminante sur les résultats, la situation financière et le patrimoine du groupe. La gestion des risques distingue en l'occurrence des risques exogènes et endogènes. L'identification des risques n'englobe toutefois jamais tous les risques auxquels le groupe est exposé. D'autres influences actuellement non identifiables pourraient avoir un impact sur les activités commerciales de la Poste.

Risques exogènes
Les principaux risques exogènes susceptibles de mettre en péril les résultats et le patrimoine de la Poste sont l'évolution des conditions-cadres régissant le mandat de service universel, la réglementation des prix et le recul du volume du courrier ainsi que des activités du réseau postal.

En effet, de nombreux services de la Poste relèvent du mandat de service universel, d'où un risque de réglementation qui peut entraîner une diminution du chiffre d'affaires et du résultat. L'absence de flexibilité dans la fixation des prix est également un risque pour le groupe. Enfin, l'évolution technologique, qui va dans le sens d'une numérisation croissante des prestations, renforce la tendance au recul des volumes dans le domaine du courrier ainsi que dans une partie de l'offre des offices de poste.

RAPPORT DE SITUATION
6 Activités
11 Organisation
12 Stratégie du groupe
20 Gestion financière
22 Evolution de l'activité
40 Rapport sur les risques
45 Perspectives

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
48 Structure du groupe et actionnariat
48 Comptes réglementaires
49 Structure du capital
49 Conseil d'administration
54 Direction du groupe
57 Indemnités
59 Organe de révision
59 Politique d'information

COMPTES ANNUELS
61 Groupe
137 La Poste Suisse SA
145 PostFinance SA

Risques endogènes
Les principaux risques internes à l'entreprise sont les suivants: éventuels sinistres d'assurances de choses ou de responsabilité civile, pannes affectant d'importants centres courrier ou centres logistiques et risques liés aux stratégies de croissance.

Chances
Le domaine d'activité de la Poste est influencé par de nombreux facteurs externes, qui peuvent être synonymes de risques, certes, mais aussi de chances à exploiter. Ces chances sont notamment l'essor du commerce électronique ainsi que la demande croissante de services postaux et bancaires numériques. Les opportunités commerciales qui s'ouvrent aux différentes unités d'entreprise de la Poste sont décrites au chapitre Stratégie du groupe, page 12.

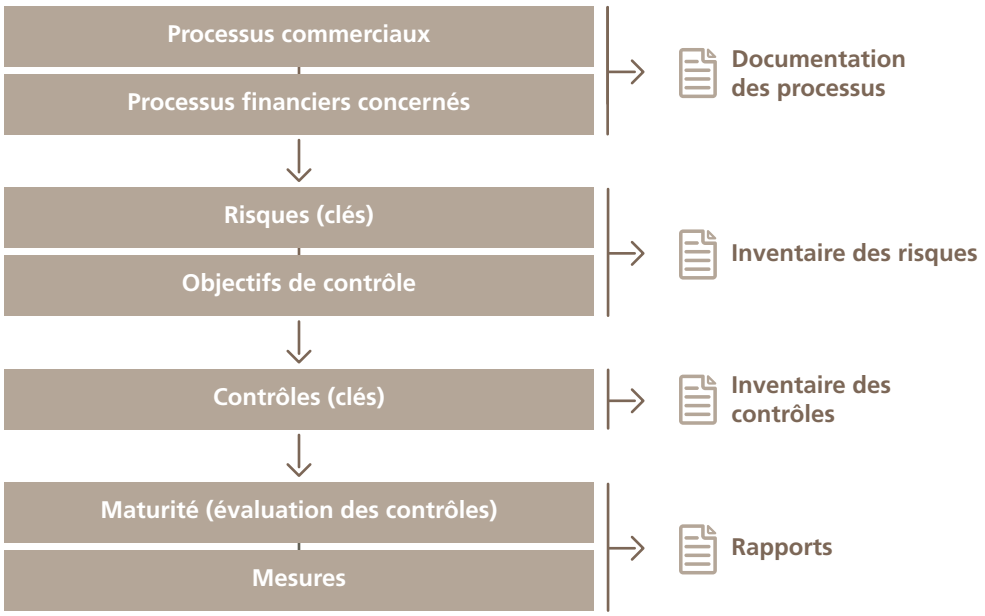
Pour en savoir plus sur la gestion des risques de la Poste, voir page 119.

Système de contrôle interne

Le système de contrôle interne (SCI) des finances de la Poste comprend les procédures et les mesures propres à assurer la régularité de la tenue des comptes et de leur présentation. C'est donc sur lui que repose l'établissement des états financiers du groupe. Conformément à l'article 728a, alinéa 1, chiffre 3, du Code suisse des obligations (CO), l'organe de révision externe vérifie s'il existe un SCI lors de la révision ordinaire des comptes.

Le SCI de la Poste se fonde sur le référentiel COSO. La Direction du groupe et le Conseil d'administration en approuvent les bases annuellement, dans le règlement SCI Finances. Les processus relevant du SCI sont identifiés chaque année à la faveur d'une procédure de détermination de l'étendue du système (scoping), puis documentés de façon claire et compréhensible pour les spécialistes tiers.

Système de contrôle interne



Les risques potentiels ressortant de la documentation des processus sont examinés, évalués et assortis d'objectifs de contrôle financier, pour chaque activité. Les risques dits principaux sont obligatoirement traités dans le cadre du SCI. Au besoin, les autres risques sont également pris en compte dans la documentation du SCI. Grâce à cette procédure, le nombre de risques relevant du SCI et, partant, le nombre

de contrôles sont fixés précocement au niveau du processus. Sont réputés constituer des contrôles les modèles, les procédures, les pratiques et les structures organisationnelles conçus pour fournir l'assurance raisonnable que les objectifs de contrôle seront atteints et que les événements indésirables seront prévenus ou détectés et corrigés. Les contrôles à mettre en œuvre pour les risques identifiés dans l'inventaire des risques sont décrits dans l'inventaire des contrôles. Enfin, les systèmes informatiques relevant du SCI sont implémentés aux niveaux des processus financiers, des applications et de l'infrastructure informatique.

Le SCI et, en particulier, ses contrôles et ses processus sont évalués annuellement, à l'aide d'un questionnaire préétabli (évaluation de la maturité). La maturité du SCI est mesurée sur une échelle à cinq niveaux et la Poste s'est fixé pour objectif d'atteindre, à titre de standard, au moins le niveau 3. Des mesures d'amélioration de la maturité du SCI sont adoptées en fonction des résultats des évaluations. Celles-ci font en outre l'objet de rapports destinés à la Direction du groupe et au Conseil d'administration de La Poste Suisse SA.

En 2013, toutes les unités et, par conséquent, le groupe dans son ensemble sont parvenus à atteindre au moins le niveau de maturité visé. Pas moins de 211 processus au total ont été documentés et évalués comme relevant du SCI et 31% des processus évalués ont atteint le niveau de maturité 4 (SCI surveillé). De plus, 37% ou 296 des 798 risques identifiés sont réputés être des risques principaux. Par ailleurs, conformément au règlement SCI Finances, on a documenté et soumis à une évaluation de maturité basée sur le questionnaire préétabli quelque 633 contrôles clés, dont 51% ont également atteint le niveau de maturité 4. Trois d'entre eux n'ont pas atteint le niveau de maturité 3 visé. Ils sont actuellement en cours de vérification.

RAPPORT DE SITUATION
6 Activités
11 Organisation
12 Stratégie du groupe
20 Gestion financière
22 Evolution de l'activité
40 Rapport sur les risques
45 Perspectives

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
48 Structure du groupe et actionnariat
48 Comptes réglementaires
49 Structure du capital
49 Conseil d'administration
54 Direction du groupe
57 Indemnités
59 Organe de révision
59 Politique d'information

COMPTES ANNUELS
61 Groupe
137 La Poste Suisse SA
145 PostFinance SA

Perspectives

D'après la BNS, la croissance du PIB mondial devrait s'affermir progressivement dans les trimestres à venir. Aux Etats-Unis, le redressement lent mais constant du marché du travail et la hausse des prix des actifs dynamisent les dépenses de consommation. Au Japon, la politique économique très expansionniste a un effet stimulant. Enfin, grâce à la détente observée en relation avec les conditions régnant sur les marchés financiers et à la reprise des échanges commerciaux internationaux, la zone euro devrait elle aussi sortir peu à peu de la récession. Par ailleurs, la charge budgétaire s'allègera l'année prochaine dans la plupart des pays membres. Le redressement du commerce mondial stimulera également les économies émergentes. Toutefois, comme certaines d'entre elles tentent de freiner la forte expansion des crédits et les anticipations d'inflation, la croissance économique ne devrait pas atteindre les valeurs records des dernières années.

Les perspectives de croissance en Suisse n'ont pas subi de changements notables depuis le dernier examen de la situation par la BNS. Après la reprise temporaire du premier trimestre, la BNS s'attend à un net ralentissement de la croissance à court terme. Des impulsions positives devraient de nouveau émaner des secteurs axés sur le marché intérieur, qui bénéficient d'un marché du travail relativement robuste, de l'immigration et de conditions de crédit favorables. La morosité de la conjoncture à l'étranger, notamment dans la zone euro, pèse par contre de nouveau quelque peu sur le moral des entreprises suisses exportatrices. Selon les prévisions de la BNS, la conjoncture en Suisse devrait ensuite progressivement regagner en vigueur, au même rythme que la reprise générale de l'économie mondiale. Les risques de dégradation de l'économie mondiale et par conséquent de l'économie suisse subsistent cependant pour la plupart.

Les perspectives économiques, ainsi que l'intensification de la concurrence, la persistance du phénomène de substitution, l'optimisation de leurs envois par les clients commerciaux et la nécessité d'accroître encore les fonds propres, renforcent la détermination de la Poste à continuer d'appliquer sa stratégie.