

Rapport de situation

La Poste opère sur les marchés de la communication, de la logistique, des services financiers et du transport de voyageurs. Elle réalise environ 85% de son chiffre d'affaires en libre concurrence. Les 15% 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 86% en Suisse.

Large couverture des besoins des clients

Activités

Marchés, solutions et services

La Poste opère sur quatre marchés – communication, logistique, services financiers et transport de voyageurs – et propose sur chacun d’eux des solutions, des produits et des services couvrant l’essentiel des besoins des clients tant privés que commerciaux.

Elle réalise environ 85% de son chiffre d’affaires en libre concurrence. Les 15% restants proviennent du monopole sur les lettres jusqu’à 50 grammes, qui est cependant en butte à la concurrence des offres électroniques.

L’offre destinée aux clients privés comprend les lettres, les colis, les services express et coursier, les services financiers (paiements, épargne, placements, prévoyance et financement) et le transport de voyageurs. La Poste propose en outre, dans 1464 offices de poste, un assortiment de produits de tiers axé sur les besoins de ses clients.

L’offre réservée aux clients commerciaux 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.

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 combinant des éléments physiques et numériques tant à la réception qu’à l’expédition.

Marketing direct

Envois publicitaires adressés et non adressés en Suisse et à l’étranger, solutions personnalisées de marketing direct, 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

Intégration locale chez le client, en vue du traitement physique et numérique du courrier en interne; numérisation et intégration de données papier dans les processus commerciaux et administratifs électroniques du client, en vue du traitement, de la gestion et de l’archivage efficaces de documents tels que factures, formulaires, commandes ou correspondance; préparation de contenus numériques en vue de leur impression et de leur expédition postale.

Marché de la logistique

Colis (national/international)

Solutions logistiques sur mesure d’expédition de colis en Suisse et à l’étranger; logistique physique combinée à des solutions informatiques intégrées et services facilitant la réception et l’expédition de colis; expédition de documents et de marchandises dans le monde entier, avec prestations complémentaires telles que le dédouanement et le suivi des envois.

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

Fret et stockage

Logistique de fret et sous-traitance logistique en Suisse et à l'étranger, selon le principe du prestataire global et avec prestations complémentaires telles que le cross docking et le transport combiné rail-route; entrepôts centralisés et systèmes de stockage de tous types de marchandises.

Commerce électronique

La Poste est le seul prestataire du pays à disposer d'un portefeuille complet de prestations tout au long de la chaîne de création de valeur du commerce électronique, de la conception de la boutique en ligne à la logistique, en passant par l'exécution des commandes. Sa solution YellowCube couvre tous les processus logistiques: stockage, composition et confection des colis, expédition et gestion des retours.

Innight / express / coursier

Numéro un de la logistique nocturne, la Poste achemine des dizaines de milliers d'envois nuit après nuit pour les distribuer avant même le début du travail, directement là où ils sont nécessaires: dans le véhicule du technicien, à l'atelier, au magasin, à la porte de la salle d'opération, etc. Cette offre vaut aussi pour les envois en provenance de l'étranger. Avec les services express et coursier, les envois urgents parviennent à leurs destinataires en un temps record, par la voie la plus directe.

Marché des services financiers

PostFinance est l'un des principaux établissements financiers suisses. En tant que leader du marché des services de paiement, elle veille jour après jour à la fluidité des mouvements monétaires. Quels que soient les services concernés – paiements, épargne, placements, prévoyance ou financement –, PostFinance traite ses clients d'égal à égal, parle le même langage qu'eux et leur propose des produits compréhensibles à des conditions attrayantes. Elle est le partenaire idéal de tous ceux qui souhaitent gérer leur argent simplement et s'occuper eux-mêmes de leurs finances.

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 les agglomérations suisses et se positionne de plus en plus comme un fournisseur de services de mobilité combinée et durable. Elle affûte en outre son profil de gestionnaire de systèmes d'avant-garde pour la branche, à la faveur de son offre de systèmes de gestion de l'exploitation, d'information des voyageurs ou de vente, y compris toute leur infrastructure informatique.

Présence géographique

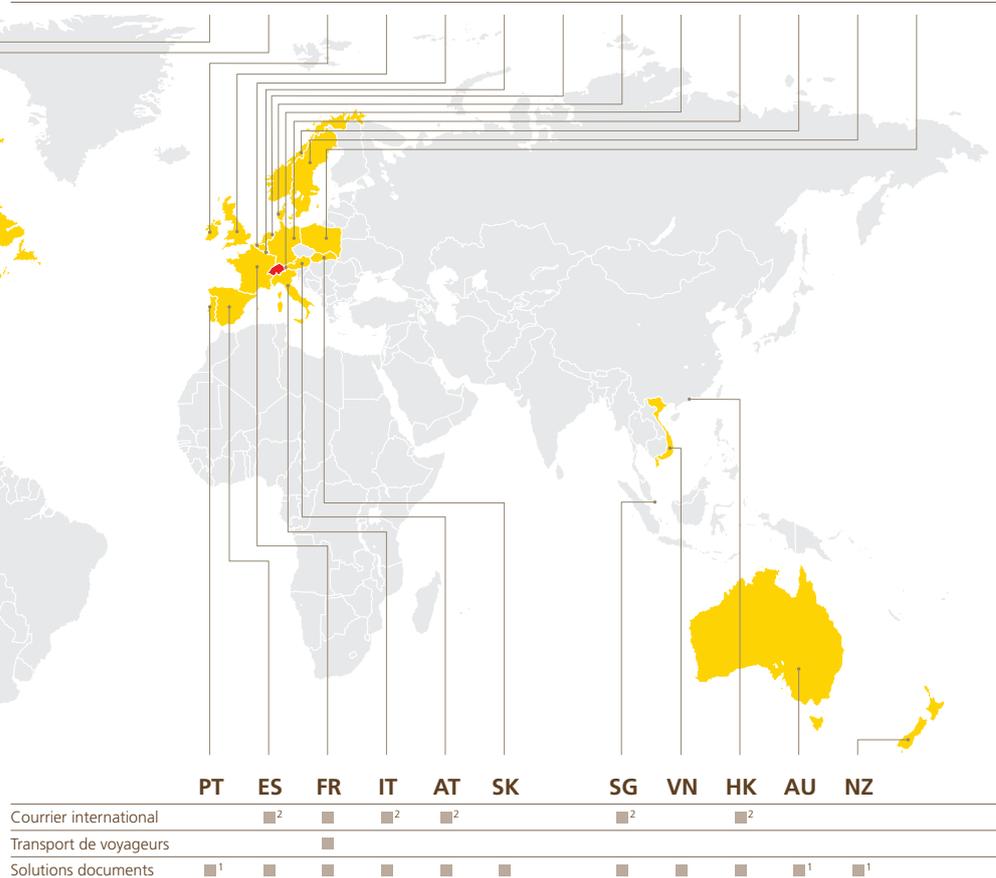
La Poste opère dans 24 pays d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Asie, où elle est représentée sous différentes formes dépendant des exigences locales: sociétés du groupe, partenaires franchisés ou agents de vente (voir l'illustration ci-après). Sa coopération avec des partenaires étrangers lui donne en outre accès à leurs réseaux logistiques mondiaux. CarPostal exploite par ailleurs 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 du Liechtenstein. Le chiffre d'affaires du groupe est réalisé à hauteur de 86% en Suisse et de 14% à l'étranger.

Présence en Suisse
et sélectivement à
l'étranger

La Poste suisse à l'étranger

2015

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



1 Partenaires

2 Pays où opèrent des sociétés de la coentreprise Asendia.

Points d'accès au réseau en Suisse

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

Figurant parmi les plus performants, les plus denses et les plus diversifiés au monde, le réseau de distribution de la Poste en Suisse couvre les marchés de la communication, de la logistique, des services financiers et du transport de voyageurs.

Avec 1464 offices de poste, 735 agences et 1295 services à domicile, la Poste met à disposition, dans tout le pays, de nombreuses possibilités d'accès à son réseau basées sur le contact personnel. Pour ce qui est des services financiers, les contacts personnels sont assurés dans un réseau distinct comptant 43 filiales PostFinance et 58 lieux de conseil externe. De plus, 165 collaborateurs conseillent les clients commerciaux du segment des PME sur site. Sur le marché du transport de voyageurs, le personnel de conduite veille au confort des passagers de CarPostal à bord de 2238 véhicules.

On dénombre en outre dans toute la Suisse près de 1000 Postomat, 14 823 boîtes aux lettres et 372 700 cases postales accessibles 24 heures sur 24. De plus, la Poste a entrepris de mettre en place un réseau d'automates My Post 24 où les clients peuvent déposer ou retirer leurs envois à toute heure. Quant au service PickPost proposé dans plus de 2400 offices de poste, stations-service ou gares, il permet aux clients de retirer colis ou lettres recommandées à leur convenance, largement en dehors des heures d'ouverture ordinaires des offices de poste. Enfin, la Poste tient compte des besoins

RAPPORT DE SITUATION	GOVERNANCE D'ENTREPRISE	COMPTES ANNUELS
6 Activités	60 Structure du groupe et actionnariat	73 Groupe
12 Organisation	60 Comptes réglementaires	153 La Poste Suisse SA
13 Evolution	61 Structure du capital	163 PostFinance SA
16 Stratégie du groupe	61 Conseil d'administration	
22 Gestion financière	65 Direction du groupe	
24 Evolution de l'activité	68 Indemnités	
52 Rapport sur les risques	71 Organe de révision	
57 Perspectives	71 Politique d'information	

particuliers des clients commerciaux en mettant à leur disposition 46 points de dépôt directement reliés à l'infrastructure de traitement du courrier ou des colis et 353 guichets spéciaux dans les offices de poste.

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 privés d'effectuer leurs opérations postales directement sur le pas de leur porte. Ils peuvent même, avec le service pick@home, bénéficier d'une prise en charge individuelle de leurs colis. Dans les quartiers comptant de nombreuses entreprises, la Poste propose des solutions axées sur les besoins des clients commerciaux en matière de dépôt de lettres et de colis.

En complément, les clients tant privés que commerciaux peuvent interagir avec la Poste en passant par son Centre clientèle, directement en ligne (p. ex. www.poste.ch, www.postshop.ch, www.postfinance.ch et www.carpostal.ch) ou encore au moyen d'applications mobiles (p. ex. apps Poste, PostFinance et 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, pages 13 à 18.

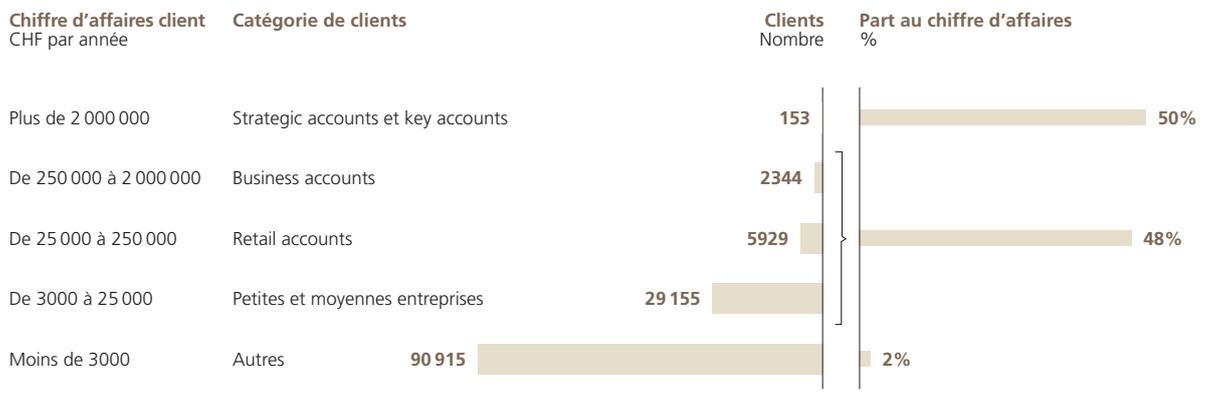
Sur le marché suisse du transport de voyageurs, CarPostal exploite, au titre des transports publics, 877 lignes totalisant 11 982 kilomètres et desservant 11 595 arrêts. S'y ajoutent des courses touristiques, des bus scolaires (ScolaCar) ainsi que le système de vélopartage PubliBike, qui compte 118 stations dotées de 1100 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 129 000 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 153 plus importants sont à l'origine d'environ 50% des recettes générées par ce segment de clientèle. Celui-ci compte en outre 2344 business accounts (chiffre d'affaires annuel compris entre 250 000 et 2 millions de francs), 5929 retail accounts (chiffre d'affaires entre 25 000 et 250 000 francs) et 29 155 PME (chiffre d'affaires entre 3000 et 25 000 francs). Les 90 915 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 50% du chiffre d'affaires logistique généré par les clients commerciaux

Marchés de la communication et de la logistique | Chiffre d'affaires clients commerciaux
2015, structure de la clientèle et part au chiffre d'affaires



Sur le marché des services financiers, la structure des clients de PostFinance est similaire. A la fin de l'exercice, 2,6 millions de particuliers et 305 000 entreprises (dont 646 banques) entretenaient une relation d'affaires avec PostFinance.

Marques

Figurant parmi les marques les plus connues de Suisse, la Poste est considérée avec beaucoup de sympathie. De par ses activités postales, ses valeurs fondamentales «fiable», «valorisante» et «durable» sont perçues comme bien réelles par la population suisse.

La confiance inaltérée dont jouit la Poste est entretenue par une stratégie de marque continuellement développée et garante de la cohérence de l'identité visuelle de la marque faitière et des deux marques de prestations PostFinance et CarPostal. Coordonnée sur les plans des contenus, de la forme et du calendrier, l'utilisation des instruments de communication permet d'exploiter des effets de synergie et assure une présence vivante de la marque à tous les points de contact.

Marques et marchés



Durant l'exercice sous revue, s'appuyant sur ses valeurs fondamentales complétées par les mots clés «innovation», «dynamisme» et «flexibilité», la Poste a poursuivi sa campagne de positionnement «La Poste, c'est aussi cela.». De plus, avec la campagne événementielle «The Yellow Tour», elle a familiarisé un large public avec les nouveaux points d'accès à son réseau ainsi qu'avec ses services novateurs. C'est le chanteur suisse Bastian Baker qui a prêté son visage et sa voix à cette campagne, montrant combien les prestations de la Poste sont accessibles en tout lieu et à tout moment. Avec son groupe, il a donné sept concerts publics en octobre et en novembre 2015, dans toute la Suisse. Toute la tournée a été menée à l'aide de services de la Poste, chaque concert permettant au public d'expérimenter des points d'accès et des services. La campagne incluait des spots TV, des annonces dans la presse, de nombreuses mesures en ligne, une présence dans des foires, des événements ainsi qu'un site web dédié.

Pour harmoniser le positionnement visé de la marque avec les orientations stratégiques et la nouvelle vision de la Poste, il y a lieu de continuer à promouvoir activement les valeurs «innovation», «dynamisme» et «flexibilité». La dernière enquête de réputation montre qu'avec un taux de notoriété de 93%, la Poste reste l'entreprise la plus connue dans son cœur de métier. Elle est également de nouveau très bien notée en ce qui concerne les critères «sympathie», «qualité» et «compétence». La population et les entreprises suisses associent cependant la Poste surtout aux services courrier et colis ainsi qu'à la qualité «fiabilité», et nettement moins aux valeurs «innovation», «dynamisme» et «flexibilité». Il apparaît en effet que les trois quarts environ des sondés connaissent encore mal les nouvelles compétences et offres de prestations de la Poste, au carrefour des mondes physique et numérique, et ne lui reconnaissent que relativement peu de savoir-faire en la matière.

En revanche, la minorité qui connaît bien ou très bien ces compétences et ces offres perçoit la Poste comme une entreprise innovante, dynamique et flexible et la gratifie, sur nombre de points essentiels, de bien meilleures notes que les clients focalisés sur ses services traditionnels. Ce résultat met en évidence l'importance stratégique que revêtent les nouvelles offres de prestations physiques-numériques sur le plan économique, ainsi que leur potentiel en termes de renforcement de la marque faitière et de la position de la Poste sur le marché.

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

Avec les interactions physiques-numériques de ses offres de prestations, la Poste établit de nouveaux standards sur ses marchés cibles. Il s'agit donc d'intégrer de manière ciblée les compétences physiques et numériques sur lesquelles reposent ces offres à la future communication de marque, de façon que la Poste soit davantage perçue pour ce qu'elle est: un fournisseur leader de produits et de systèmes de pointe. Elle pourra ainsi conforter son rôle d'épine dorsale du service universel et mieux se positionner comme un fournisseur de systèmes au fait des besoins des collectivités publiques, des entreprises et des particuliers, et dont les offres facilement accessibles et conviviales apportent aux clients de nombreux avantages, en ligne et hors ligne.

Développement et innovation

«Développement et innovation» est le nom de l'unité dans laquelle la Poste a rassemblé ses activités d'innovation et s'emploie à les renforcer. Le but est de soutenir l'innovation dans les activités clés de la Poste, d'explorer de nouvelles idées commerciales et de les concrétiser dans de nouveaux domaines d'activité. L'unité s'appuie à cet effet sur la capacité d'innovation de quelque 62 300 collaborateurs, réseaute les unités de l'entreprise et lance des projets à l'échelle du groupe.

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 à cette approche axée sur la durabilité grâce à des offres comme «pro clima», qui garantit une expédition sans impact climatique.

Troisième employeur du pays, la Poste est consciente de ses responsabilités tant sociales que sociétales et les assume pleinement, dans un esprit de modernité. Elle promeut la formation et le perfectionnement de ses collaborateurs ainsi que la protection de leur santé et offre chaque année à environ 800 apprentis la possibilité d'entrer dans la vie professionnelle. Sur le plan sociétal, elle s'engage en proposant des emplois dans les zones rurales et en répondant de sa chaîne de livraison.

La durabilité contribue à la valeur ajoutée de la Poste

Organisation

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

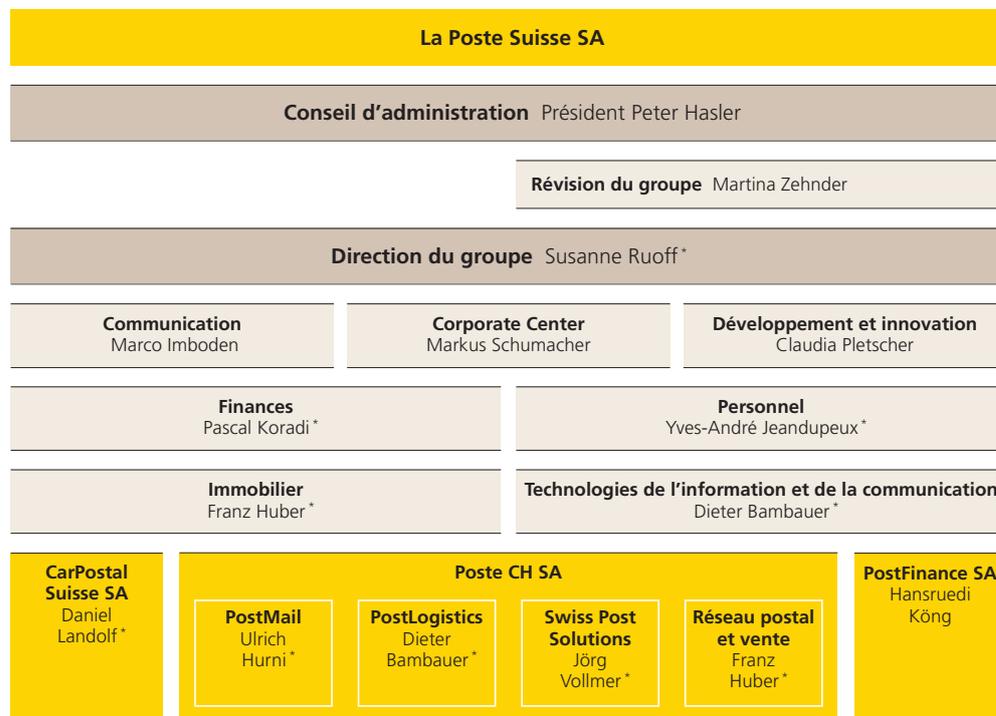
Depuis janvier 2015, l'importance fondamentale de l'informatique est prise en compte dans un modèle d'organisation à trois piliers: l'unité de services Technologies de l'information et de la communication et les services informatiques décentralisés ont été complétés par une nouvelle unité de gestion, «Informatique», dirigée par le Chief Information Officer (CIO).

Les unités de gestion (Finances, Personnel, Communication, Corporate Center, Informatique, Développement et innovation) et les unités de services (Technologies de l'information et de la communication et Immobilier) soutiennent le pilotage du groupe et la fourniture des prestations par les unités responsables de produits. Dans les comptes annuels, leurs résultats sont présentés sous Autres.

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

Organigramme

31.12.2015



* Membre de la Direction du groupe

Fin octobre 2015, le Conseil fédéral a approuvé la proposition d'élire le nouveau président de la Poste en la personne d'Urs Schwaller, lors de l'Assemblée générale de La Poste Suisse SA du 26 avril 2016. Urs Schwaller succédera à Peter Hasler, qui quittera la présidence du Conseil d'administration pour avoir atteint la limite d'âge, fixée à 70 ans.

Pour en savoir plus sur le Conseil d'administration et la Direction du groupe, voir les pages 61 à 63 et 65 à 67.

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

Evolution

Tendances générales

Législation et politique: libéralisation

Le secteur postal de l'Union européenne (UE) est entièrement libéralisé depuis fin 2013. On observe toutefois que la concurrence ne se développe que lentement sur le marché du courrier. Elle fonctionne en revanche bien sur les marchés des colis et des envois express. En Suisse, lors de la dernière révision totale de la législation postale, le Parlement a décidé de ne pas entièrement ouvrir le marché du courrier. Selon la nouvelle loi sur la poste, le Conseil fédéral devait soumettre au Parlement – au plus tard trois ans après l'entrée en vigueur de la loi le 1^{er} octobre 2012 – un rapport d'évaluation sur la poursuite de la libéralisation. En septembre 2015, le Conseil fédéral a donc publié son rapport d'évaluation sur l'ouverture du marché postal, arrivant à la conclusion que le monopole résiduel sur le courrier devait être maintenu. Il estime en effet que les expériences faites jusqu'ici en Suisse et en Europe ainsi que la baisse du volume des lettres plaident en défaveur d'une libéralisation totale. Le Parlement devrait examiner cette question courant 2016.

Société: évolution de la culture de consommation

L'accès mobile à Internet sur smartphone et l'utilisation du web pour communiquer (réseaux sociaux), pour exécuter des transactions commerciales et bancaires et, de plus en plus, pour interagir avec des objets (Internet des objets) nourrissent la transformation numérique et se traduisent par une accélération de notre quotidien, tant privé que professionnel. Partant, le temps libre gagne en importance par rapport à l'argent et à la possession de biens. La société de consommation évolue ainsi peu à peu vers une société du partage, de plus en plus consciente des enjeux de la durabilité. Dans ce contexte, la Poste est appelée à ouvrir à ses clients des espaces de liberté reposant sur des offres physiques-numériques équilibrées (p. ex. en logistique urbaine), ainsi qu'à saisir les chances de remplir de nouveaux rôles (p. ex. dans les domaines de la mobilité et de l'économie circulaire).

Technologie: numérisation

La transformation numérique en cours va de pair avec une forte dynamique de changement. Dans l'industrie, la robotique offre des possibilités foncièrement nouvelles, basées sur des outils de production de haute précision et très efficaces en termes de coûts. Dans le commerce, des concepts et des canaux stationnaires et numériques sont combinés de façon entièrement nouvelle. La collecte de mégadonnées (big data) cède la place à l'analyse intelligente de données (smart data): les données de profil sont analysées, les offres et les services sont axés individuellement sur chaque client et les modèles comportementaux personnels sont anticipés. L'automatisation intelligente permet en outre de synthétiser de grandes quantités d'informations et d'automatiser des processus d'affaires complets. Dans ce contexte, la Poste est appelée à identifier parmi les nombreux nouveaux modèles d'affaires et de compétences ceux qui lui offrent de véritables chances (p. ex. gestion de documents, production mobile) et à les exploiter sans délai.

Economie: mondialisation et concurrence

Le ralentissement de la conjoncture en Europe et la concurrence mondiale forcent les entreprises et, en aval, les pouvoirs publics à gérer plus efficacement leurs ressources. Pour la Poste, il s'agit de tirer le maximum des avantages comparatifs dont elle bénéficie afin d'optimiser ses coûts. Elle doit aussi neutraliser les désavantages liés à sa taille et à son envergure géographique limitées en s'engageant dans des coopérations ciblées et saisir les chances de remplir de nouveaux rôles (p. ex. dans le domaine de la cyberadministration).

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. La demande de produits écologiques ne faiblit donc pas et l'intérêt pour une logistique écologique et durable augmente. Une combinaison optimale d'efficacité énergétique et d'énergies renouvelables devient ainsi un facteur critique pour les entreprises

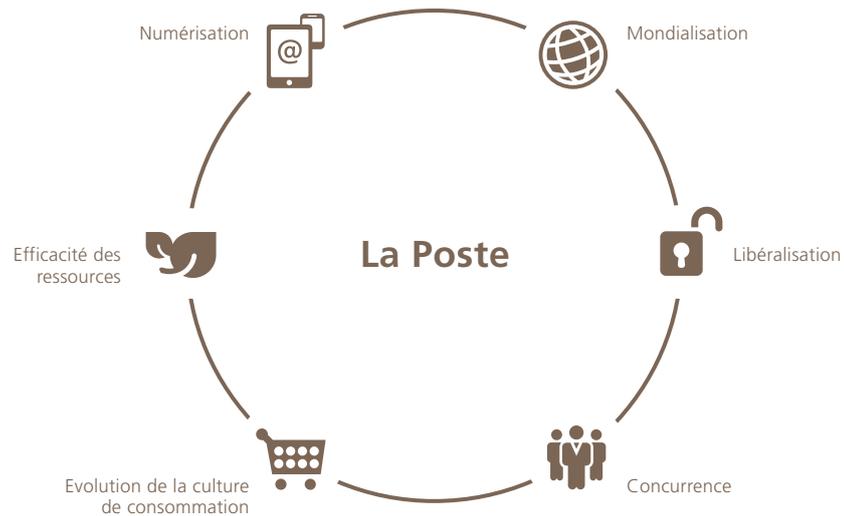
La libéralisation au banc d'essai

Fusion des mondes physique et numérique

qui souhaitent briser la spirale des coûts ou, dans certains cas, se ménager de nouveaux avantages concurrentiels. Dans ce contexte, la Poste est appelée à concilier performance économique, conscience écologique et responsabilité sociétale.

Tendances générales

2015



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 légal de monopole résiduel sur les lettres jusqu'à 50 grammes. Relevons toutefois qu'environ 70% du trafic est d'ores et déjà généré sur le marché libre, notamment 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 le phénomène de substitution de canaux numériques aux canaux traditionnels. Du fait qu'un nombre croissant de clients optent pour des services et des offres électroniques, le recul tant du volume du courrier que de la demande de prestations traditionnelles au guichet 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 –, un développement ciblé du réseau postal et l'offre de services complémentaires sur le marché de la communication. Le marché des envois publicitaires présente en revanche de bonnes chances de croissance. Quant au marché du courrier international, 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 de la logistique

Le marché de la logistique est marqué par une concurrence toujours plus intense, particulièrement agressive au plan international, ainsi que par une pression croissante sur les prix et sur les marges, de plus en plus perceptible également dans les secteurs des colis et des envois express. De nouveaux prestataires ne faisant pas partie de la branche se pressent sur le marché de la logistique, sans être tenus d'y dégager des bénéfices, puisqu'ils en réalisent déjà dans leur cœur de métier. Les clients, surtout les clients commerciaux, sont très sensibles aux prix, tout en restant très exigeants sur la qualité. La demande porte sur des services aux destinataires flexibles et sur des solutions globales intégrant

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	COMPTES ANNUELS
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat
12	Organisation	60	Comptes réglementaires
13	Evolution	61	Structure du capital
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration
22	Gestion financière	65	Direction du groupe
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision
57	Perspectives	71	Politique d'information
		73	Groupe
		153	La Poste Suisse SA
		163	PostFinance SA

des services transfrontaliers, comme le dédouanement et les réseaux internationaux. De plus, la demande de temps de traitement plus brefs dans le secteur CEC (coursier, express, colis) va encore s'accroître, ce qui se traduira par une augmentation du volume des colis Priority. La Poste teste par ailleurs, avec des entreprises partenaires, l'utilisation commerciale de drones, dont l'engagement devrait toutefois se limiter à des cas exceptionnels ou au transport d'envois spéciaux. Vu la sensibilité aux prix, les effets marqués du renchérissement sur les charges de personnel ne peuvent pas être compensés 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. Les acteurs du secteur sont donc appelés à appliquer 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. PostLogistics consolide sa position de fournisseur leader de services logistiques, grâce à des processus simples, des réseaux optimisés, des améliorations continues et une diminution des coûts, et renforce sa présence sur le marché de la logistique urbaine. Avec la numérisation et la transparence accrue des processus commerciaux, les clients souhaitent en outre que les flux de marchandises s'accompagnent des flux de données les concernant 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 CO₂ ou la redevance sur le trafic des poids lourds liée aux prestations, influe directement sur les marges.

Marché des services financiers

Le très bas niveau persistant des taux d'intérêt sur le marché monétaire et sur celui des capitaux pèse lourdement sur l'évolution des revenus. Pour rester durablement rentable dans ces conditions de marché, PostFinance se doit de diversifier l'ensemble de sa structure de revenus et de s'ouvrir de nouvelles sources de recettes indépendantes des taux d'intérêt. Or la numérisation, en particulier le développement de services bancaires numériques, joue à cet égard un rôle de plus en plus important. PostFinance l'a bien compris: en Suisse, elle est déjà leader du marché et leader en matière d'innovation dans le domaine des paiements mobiles. Toutefois, la numérisation croissante des services bancaires attire sur le marché de nombreuses entreprises technologiques opérant à l'échelle mondiale. C'est pourquoi, soucieuse de maintenir, voire d'améliorer, sa position sur le marché, PostFinance évolue avec son temps et lance de nouvelles solutions clients, comme la PostFinance Card sans contact ou l'application intégrée de paiement et d'achat TWINT.

Marché du transport de voyageurs

L'évolution des comportements individuels 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, 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 pour compenser la diminution des indemnités versées par les collectivités publiques. On s'attend en outre à une augmentation du nombre d'appels d'offres sur le marché des transports par bus. 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 ne font actuellement pas l'objet d'appels d'offres. 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.

Pression sur les marges et numérisation croissante

Mobilité combinée respectueuse de l'environnement

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

Stratégie du groupe

La vision 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 la motivation 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. La Poste étudie en particulier les possibilités de croissance découlant de l'adoption de nouveaux modèles d'affaires fondés sur ses différents axes de développement.

Stratégie du groupe

2014-2016

Mandat légal et objectifs stratégiques du Conseil fédéral

Vision et valeurs fondamentales Simplicité et système – La Poste				
«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 Augmenter l'efficacité en matière de CO ₂ de 10% pour fin 2016 (base: 2010)	Satisfaction des clients Au moins 78 points (échelle de 0 à 100)	Engagement du personnel Au moins 80 points (échelle de 0 à 100)	Finances EBIT = CHF 700 à 900 millions Position sur le marché Leader du marché suisse et du commerce électronique	
Orientations stratégiques				
Exploitation des conditions-cadres et participation à leur définition	Défense et développement du cœur de métier	Développement des affaires et croissance sur des marchés ciblés	Optimisation des coûts et gains d'efficacité	Prix conformes au marché
Mesures stratégiques				

Lignes directrices

Mandat légal

Révisée et adoptée par le Parlement en décembre 2010, l'actuelle législation postale 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 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. Le monopole résiduel sur les lettres du service intérieur jusqu'à 50 grammes est un élément essentiel du financement du service universel.

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		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

est axé sur les besoins tant des expéditeurs que des destinataires. Font 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.

Systématique des services

2015	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 express et coursier, compte d'épargne

Objectifs stratégiques du Conseil fédéral

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

En sa qualité de représentant du 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 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 par ailleurs suivre une politique du personnel moderne et socialement responsable, qui continue à susciter 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.

Simplicité et système – La Poste

Vision et valeurs fondamentales

La Poste s'est choisi en 2014 un nouveau fil rouge guidant le développement à venir du groupe.

Simplicité et système – La Poste

Nous relient le monde physique et numérique et définissons de nouveaux standards par nos produits et solutions. Nous facilitons les opérations de nos clients dans un environnement complexe et leur permettons de gagner en liberté.

Ce qui guide l'action de la Poste, ce sont les besoins en constante évolution des clients. S'appuyant sur ses compétences en matière de communication, de logistique, de services financiers et de transport de voyageurs, la Poste renforce ses solutions système, tout en continuant à proposer des produits et des services modulaires isolés. En phase avec un monde moderne tout en réseaux, elle jette des ponts entre les mondes physique et numérique, séduit ses clients par des offres faciles d'accès et d'utilisation et leur propose une expérience clientèle unique qui s'étend à tous ses points de contact. Ce faisant, la Poste assure également le développement et la qualité du service universel.

Pour mettre en œuvre sa vision, la Poste agit dans le respect de ses valeurs fondamentales: «fiable», «valorisante» et «durable».

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 stratégiques

Au travers de 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 (voir page 33).
- En Suisse, elle vise une position de leader sur ses différents marchés ainsi que dans le commerce électronique (voir page 35).

Valeur ajoutée pour les clients

- La Poste affiche un taux élevé de satisfaction globale des clients d'au moins 78 points (échelle de 0 à 100) (voir page 45).

Valeur ajoutée pour les collaborateurs

- L'engagement du personnel reste au niveau élevé d'au moins 80 points (échelle de 0 à 100) (voir page 46).

Valeur ajoutée pour la Suisse

- La Poste remplit son mandat de fourniture d'un service universel de qualité (voir page 51).
- Elle augmente son efficacité en matière de CO₂ de 10% pour fin 2016 (année de référence: 2010; voir page 49).

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

Orientations stratégiques

Pour réaliser ses objectifs, la Poste suit les cinq orientations stratégiques ci-après.

- Exploitation des conditions-cadres et participation à leur définition
Pour continuer à se développer durablement, la Poste doit exploiter les conditions-cadres légales de manière optimale, en visant prioritairement une orientation encore accrue vers les besoins des clients et une plus grande compétitivité.
- Défense et développement de son cœur de métier
La Poste propose à ses clients tant privés que commerciaux des prestations de qualité élevée. Est décisive à cette fin une forte orientation clients, que ce soit lors du développement des produits ou dans les contacts quotidiens, sur tous les canaux disponibles. La Poste améliore en outre continuellement ses services et ses processus, développe des produits novateurs et garantit la qualité de ses prestations et de leur contrôle.
- Développement des affaires et croissance sur des marchés ciblés
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.
- Optimisation des coûts et gains d'efficience
Dans un contexte économique de plus en plus dynamique, la Poste doit consolider et accroître son efficience en fonction du marché. Devant faire face en particulier à de profonds bouleversements sur le marché de la communication, elle les maîtrisera à l'avenir également en cherchant des solutions équilibrées et socialement responsables.
- Prix conformes au 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.

Axes de développement

Des clients qui réussissent grâce aux solutions système de la Poste

Pour s'assurer de la réalisation de ses objectifs stratégiques, la Poste utilise ses ressources pour se développer en suivant plusieurs axes valables à l'échelle de l'entreprise, adoptant de nouveaux modèles d'affaires le long de chacun de ces axes.

Commerce électronique

Dans le cadre de cet axe de développement, la Poste regroupe de manière ciblée des processus de commerce électronique relevant des marchés de la communication, de la logistique et des services financiers. Il s'agit d'associer les offres modulaires de chacun de ces marchés dans des solutions système intégrées, tout en axant systématiquement le portefeuille d'offres et les services sur les besoins des commerces en ligne. Le but est de se positionner comme un prestataire de premier plan tout au long de la chaîne de création de valeur du commerce électronique. En tant que gestionnaire de systèmes, la Poste propose en Suisse un portefeuille complet de prestations couvrant la totalité de cette chaîne: conception et exploitation de la boutique en ligne, commercialisation, systèmes de commande et de paiement, logistique et service à la clientèle. C'est ainsi qu'avec YellowCube, la Poste exploite une solution hautement automatisée, qui prend en charge l'intégralité de la logistique des commerces en ligne. La Poste facilite en outre les achats en ligne non seulement en personnalisant la réception des colis, mais aussi grâce à son nouveau login centralisé, qui permet aux clients de se connecter à diverses cyberboutiques. Elle contribue ainsi de manière significative au développement du commerce électronique.

Marketing direct

Le marketing direct compte parmi les instruments de marketing les plus efficaces pour l'acquisition et la fidélisation de clients. La Poste propose aux clients commerciaux une vaste offre de produits et de services en relation avec le courrier publicitaire. Le positionnement sur le marché de la publicité,

au travers par exemple de l'intégration du marketing direct en tant que catégorie de médias distincte dans l'étude intermédia MA Strategy (outil de planification pour annonceurs) de la société «WEMF AG für Werbemedienforschung», ou le positionnement des envois publicitaires physiques dans le commerce en ligne continuent d'offrir des perspectives de croissance.

Mobile banking

Le progrès technologique accélère la migration des services de paiement vers des canaux numériques. La Poste s'emploie par conséquent à consolider sa position de leader du marché et leader en matière d'innovation dans le domaine des paiements mobiles, se concentrant en particulier sur les clients qui gèrent eux-mêmes leurs finances. Au-delà d'e-finance, qui sert de portail d'accès, elle propose divers nouveaux services, tels qu'une application de banque mobile et la PostFinance Card sans contact. Avec TWINT, elle a en outre lancé la première solution de paiement de Suisse utilisable sur tous les canaux. Cette application permet de payer partout de manière simple et rapide avec son smartphone: à la caisse d'un magasin, à un distributeur automatique, sur Internet, dans d'autres applications, à des manifestations ou entre amis. A la différence des autres solutions de portefeuille électronique proposées à ce jour, TWINT ne nécessite pas de carte de crédit ou de débit et fonctionne avec n'importe quel compte postal ou bancaire, quel que soit le prestataire de télécommunication. Et c'est comme se servir d'un porte-monnaie traditionnel: il faut y mettre de l'argent avant de pouvoir le dépenser.

E-Post

Avec l'axe de développement E-Post, la Poste lance des initiatives de croissance hybrides et numériques relevant du marché postal. Elle met notamment en place des systèmes hybrides, comme E-Post Office, la boîte aux lettres intelligente sur Internet qui permet au destinataire de décider comment il recevra son courrier: sur papier ou par voie électronique. La Poste veille en outre à ce que la grande confiance de ses clients la suive dans le monde numérique également, où elle propose un écosystème postal numérique comprenant tout un éventail de produits sécurisés, garants de la plus stricte confidentialité, tels que l'expédition de courriels avec IncaMail. Enfin, avec «vivates cybersanté», la Poste exploite une plateforme modulaire qui réunit les acteurs de la santé en réseau autour du patient et permet l'échange sécurisé de données relatives à ce dernier.

Gestion de documents

Les processus administratifs des entreprises et des institutions publiques évoluent sous la pression de la transformation numérique. La Poste assure l'interface entre les mondes physique et numérique en prenant en charge, pour ses clients, le traitement, la gestion et l'archivage efficaces de documents tels que factures, formulaires, commandes ou correspondance. Elle numérise par exemple des données papier et les intègre aux processus commerciaux électroniques du client, assure l'archivage numérique et physique des dossiers clos ou en cours, prépare les données numériques en vue de leur impression et de leur expédition postale en nombre ou se charge du service de courrier interne physique ou numérique. La Poste entend se positionner comme un important fournisseur national et international de services de gestion de documents et profiter de la croissance de ce marché en y proposant des solutions de branche.

Solutions de mobilité

L'intégration croissante des différents moyens de transport et le fait que les utilisateurs tendent à se détourner de la possession personnelle au profit de l'utilisation partagée sont annonciateurs d'un bouleversement de la mobilité individuelle. S'appuyant sur son vaste portefeuille de clients du transport de voyageurs et de la gestion de parcs automobiles, la Poste développe donc de nouvelles solutions de mobilité, comme le vélopartage et le covoiturage, avec pour objectif de devenir un fournisseur leader de systèmes de mobilité.

Stratégies de marché

La réalisation des objectifs stratégiques de la Poste dépend également largement de ses différentes stratégies de marché.

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	COMPTES ANNUELS
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat
12	Organisation	60	Comptes réglementaires
13	Evolution	61	Structure du capital
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration
22	Gestion financière	65	Direction du groupe
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision
57	Perspectives	71	Politique d'information
		73	Groupe
		153	La Poste Suisse SA
		163	PostFinance SA

Communication

PostMail

Recourant aux technologies les plus modernes, PostMail offre une fiabilité et une qualité maximales pour un excellent rapport prix/prestations. Le produit «lettre» est positionné comme un moyen de communication qui se distingue des autres par la force de son impact sur le destinataire. De nouvelles possibilités de croissance s'offrent en outre dans le marketing direct, dans le courrier international B2C 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) consolide son leadership dans la fourniture de services complets de traitement de documents ainsi que de solutions d'externalisation de processus commerciaux reposant sur le papier. Les 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. Ses principaux marchés sont la Suisse, l'Allemagne, le Royaume-Uni et les Etats-Unis.

Réseau postal et vente

Réseau postal et vente s'attache à fournir des prestations conviviales et rentables dans les domaines de la communication, de la logistique et des services financiers. A cet effet, l'unité développe continuellement son réseau de vente et son offre de produits de tiers. Elle s'emploie également à simplifier l'offre de produits logistiques destinés aux particuliers et à en permettre l'utilisation sur de nouveaux canaux.

Logistique

PostLogistics

PostLogistics s'est affirmée en tant que leader qualité et coûts sur ses marchés partiels, à savoir les colis (en Suisse et à l'international), les marchandises, le stockage, les services Innight, express et coursier et le commerce électronique. Son cœur de métier réside toutefois dans le secteur des colis en Suisse, qu'elle entend développer par une gestion systématique des coûts, une automatisation accrue, des investissements dans l'infrastructure et de nouvelles prestations complémentaires pour expéditeurs et destinataires. Dans le secteur des colis internationaux, elle se positionne comme leader du marché de la logistique transfrontalière et du dédouanement. Son offre est complétée par la logistique des marchandises et le stockage, ainsi que par les services Innight, express et coursier. Dans les transports transfrontaliers, PostLogistics entend renforcer sa présence et s'associer à des réseaux internationaux. Enfin, avec sa solution logistique YellowCube, elle fournit des prestations essentielles dans le domaine du commerce électronique.

Services financiers

PostFinance

PostFinance se profile comme le prestataire de services financiers suisse permettant à ses clients de gérer leur argent de la manière la plus simple qui soit. C'est pourquoi elle est le premier choix de tous les clients privés et commerciaux qui tiennent à s'occuper eux-mêmes de leurs finances et à pouvoir le faire partout et à tout moment. PostFinance met à leur disposition des solutions qui leur facilitent la gestion de leurs affaires financières et leur offrent une valeur ajoutée. Enfin, elle propose aux clients individuels des offres sur mesure, qui s'intègrent de façon optimale à leur propre chaîne de création de valeur.

Transport de voyageurs

CarPostal

CarPostal renforce sa position de gestionnaire de systèmes de transports par bus en se démarquant de la concurrence par un meilleur rapport prix/prestations et en se positionnant comme un fournisseur de prestations de mobilité combinée et durable. 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.

Maintien de la valeur de l'entreprise

Gestion financière

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 des cadres liée à la prestation (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. Les unités disposent, dans les limites de la planification stratégique, d'une grande liberté de gestion. Toutefois, pour les projets ayant d'importantes répercussions financières – tels que les investissements ou les achats de participations – ou encore les projets d'importance stratégique, les décisions appartiennent à la Direction du groupe ou au Conseil d'administration, selon le montant en jeu et le type d'affaire.

Le reporting financier de la Poste 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 global, 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 des flux de trésorerie**
Le compte de résultat, le bilan et le tableau des flux de trésorerie 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 des flux de trésorerie 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 semestriellement.
- **Chiffres clés**
Les chiffres clés sont divisés en cinq catégories: finances, clients, collaborateurs, mesures stratégiques et processus. Ils reflètent l'évolution économique et financière des unités et, partant, du groupe dans son ensemble, tout en servant de base à la conclusion de conventions d'objectifs avec la directrice générale. L'évolution des chiffres clés est présentée dans le cadre du reporting mensuel.

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

– Etat des secteurs de marché et des groupes de produits stratégiques

L'état des secteurs de marché, des groupes de produits et des 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, outre les variations par rapport à l'exercice précédent, les prévisions pour l'exercice en cours et pour l'exercice suivant. La périodicité du commentaire dépend des chiffres clés concernés et de l'importance des variations.

Evolution de l'activité

Chiffres clés

Bénéfice consolidé en légère hausse

Les quatre marchés de la Poste ont tous contribué au résultat positif de l'exercice 2015, qui s'est clos sur un bénéfice consolidé normalisé de 645 millions de francs. Le résultat d'exploitation (EBIT) normalisé a atteint 823 millions de francs, en hausse de 20 millions. Cette progression s'explique à la fois par des reprises de dépréciations et par l'absence – contrairement à l'exercice précédent – de correctifs de valeur de portefeuille sur les immobilisations financières de PostFinance.

Groupe | Chiffres clés

2015, avec comparaison 2014

		2014	2015
Résultat			
Produits d'exploitation	millions de CHF	8 371 ¹	8 224
Générés à l'étranger ²	millions de CHF	1 233	1 149
	% des produits d'exploitation	14,7	14,0
Services réservés ³	millions de CHF	1 213	1 225
	% des produits d'exploitation	14,5	14,9
Résultat d'exploitation ⁴	millions de CHF	803	823
En proportion des produits d'exploitation	%	9,6	10,0
Généré à l'étranger	millions de CHF	72	57
	% du résultat d'exploitation	9,0	6,9
Bénéfice consolidé ⁴	millions de CHF	638	645
Personnel			
Effectif du groupe	unités de personnel	44 681	44 131
A l'étranger	unités de personnel	7 627	7 449
Financement			
Total du bilan	millions de CHF	124 671	120 327
Fonds des clients (PostFinance)	millions de CHF	112 150	107 380
Fonds propres	millions de CHF	5 010	4 385
Investissements			
Investissements	millions de CHF	443	437
Autres immobilisations corporelles, immobilisations incorporelles	millions de CHF	250	317
Immeubles d'exploitation	millions de CHF	124	57
Immeubles de placement	millions de CHF	64	47
Participations	millions de CHF	5	16
Ratio des investissements autofinancés	%	100	100
Création de valeur			
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	millions de CHF	-1 925	-2 990
Valeur ajoutée ⁵	millions de CHF	5 220	5 193
Valeur ajoutée de l'entreprise	millions de CHF	207	169

1 Valeur ajustée (voir la note 2, Normes de présentation des comptes, Adaptation de la présentation des comptes)

2 Définition «étranger» en accord avec la segmentation appliquée dans le rapport financier

3 Lettres jusqu'à 50 grammes

4 Valeurs normalisées 2015

5 Valeur ajoutée = résultat d'exploitation + charges de personnel + amortissements – résultat de la vente d'immobilisations corporelles, d'immobilisations incorporelles et de participations

D'autres données et commentaires figurent dans les chiffres clés du rapport de gestion (disponibilité: voir page 196).

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

Facteurs de croissance

Situation générale

Durant l'exercice sous revue, la croissance de l'économie mondiale est restée en deçà des prévisions, en raison principalement de la faiblesse de la conjoncture industrielle au niveau international et du manque de dynamisme du commerce mondial. En revanche, le secteur des services a connu une évolution positive dans la plupart des pays grâce à une demande intérieure robuste. Le ralentissement de la croissance mondiale a aussi eu un impact en Suisse. D'après la première estimation officielle de la Banque nationale suisse (BNS), le produit intérieur brut (PIB) a stagné au troisième trimestre. La performance économique observée est donc en dessous des attentes, même si l'analyse approfondie d'un grand nombre d'indicateurs laisse apparaître une légère amélioration de la conjoncture au second semestre. Toutefois, l'utilisation des capacités de production de l'économie suisse reste insatisfaisante et la demande de main-d'œuvre modeste.

L'évolution passée et actuelle des taux de change et des taux d'intérêt a un impact sur les quatre marchés cibles de la Poste. Grâce cependant à la couverture naturelle du risque de change, l'effet de translation (conversion de comptes établis en monnaie étrangère dans la monnaie de présentation des comptes consolidés) n'a pratiquement pas eu d'incidence sur le résultat d'exploitation. Il n'en reste pas moins que le taux d'intérêt négatif appliqué par la BNS est un véritable défi pour le marché des services financiers. La Poste suit attentivement l'évolution de la situation difficile qui prévaut sur le marché suisse – son principal marché – en raison des taux de change défavorables et du taux d'intérêt négatif.

Effets exceptionnels

Le résultat financier 2015 du groupe Poste 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 34. Faire abstraction de ces effets (normalisation) permet de faciliter les comparaisons avec l'exercice précédent et d'illustrer l'évolution effective des activités opérationnelles.

Marché de la communication

Le volume des produits relevant du marché de la communication s'est inscrit à la baisse. En 2015, le nombre de lettres adressées traitées par PostMail et Réseau postal et vente a reculé de 1,4% et celui des envois non adressés d'environ 1,7% par rapport à l'exercice précédent. Le volume des journaux distribués a également diminué (-3,7%) en raison des changements de comportement des clients. Réseau postal et vente a en outre enregistré un recul des produits logistiques (lettres: -1,4%; colis: -3,1%) et les volumes du courrier à l'importation et à l'exportation se sont aussi inscrits à la baisse (-3,4%). Enfin, chez Swiss Post Solutions, les produits des prestations de services ont reculé en raison du transfert d'une unité ainsi que de l'évolution des taux de change.

Léger recul des volumes sur le marché de la communication

Recul modéré du volume des lettres en 2015

Marché de la communication | Lettres adressées
De 2011 à 2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur plusieurs années
2013 = 100%, en millions d'unités



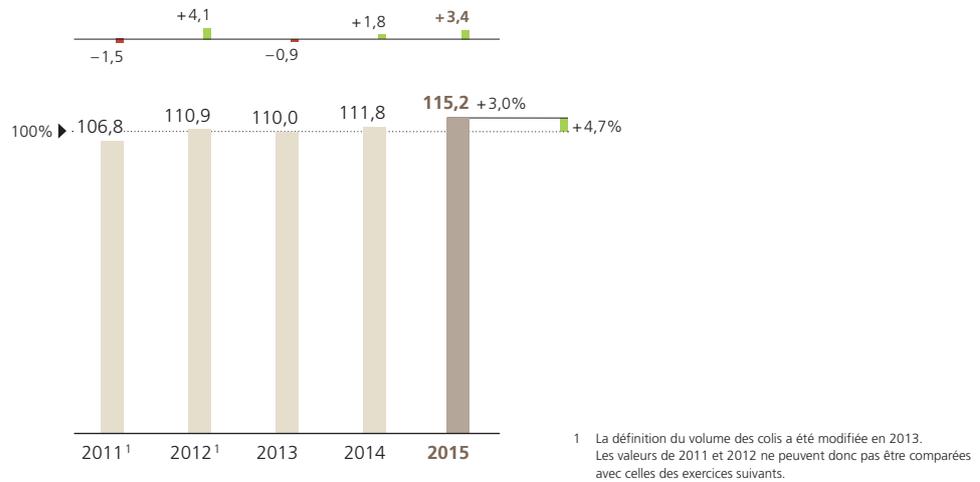
Marché de la logistique

Croissance persistante du volume des colis

Le marché de la logistique reste marqué par une intense concurrence et une forte pression sur les prix, en Suisse comme à l'étranger, et les clients y sont toujours à la fois très sensibles aux prix et très exigeants en matière de qualité. En raison de l'évolution des exigences de ces derniers, les secteurs d'activité coursier, express et colis recoupent toujours plus ceux de l'expédition classique. Par rapport à l'exercice précédent, le volume des colis a progressé de 3% sur le marché national et de 2,9% à l'importation et à l'exportation. Le nombre d'envois a donc globalement augmenté de 3%.

Nouvelle augmentation du volume des colis

Marché de la logistique | Colis
De 2011 à 2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur plusieurs années
2013 = 100%, en millions d'unités



RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

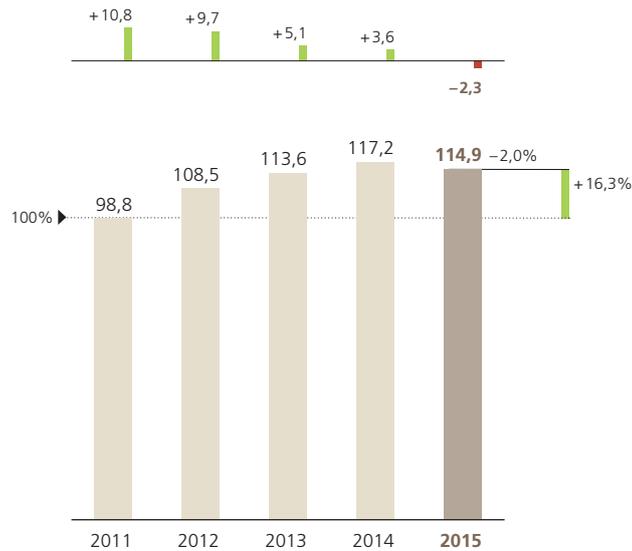
Marché des services financiers

En janvier 2015, la BNS a encore abaissé de 0,5 point le taux d'intérêt appliqué aux avoirs en comptes de virement qui dépassent un certain montant exonéré, le fixant ainsi à -0,75%. Depuis le 22 janvier 2015, PostFinance paie donc des intérêts négatifs sur la partie de ses avoirs en compte de virement auprès de la BNS excédant le montant exonéré. Elle surveille en permanence l'évolution des taux, afin de rapidement mettre en œuvre les mesures de gestion des fonds des clients qui pourraient s'avérer nécessaires.

Même si elle enregistre un léger fléchissement du patrimoine des clients par rapport à l'exercice précédent, PostFinance – la banque postale – continue de jouir de la confiance d'une clientèle qui gère elle-même ses finances et qui apprécie les offres simples et avantageuses. La moyenne du patrimoine des clients a reculé de 2,3 milliards de francs pour s'établir à 114,9 milliards. Ce tassement s'explique par les mesures de gestion des fonds des clients qu'il a fallu prendre suite à l'application d'un taux d'intérêt négatif par la BNS (voir ci-dessus).

Recul du patrimoine des clients en 2015

Marché des services financiers | Niveau moyen du patrimoine des clients
De 2011 à 2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur plusieurs années
2011 = 100%, en milliards de francs

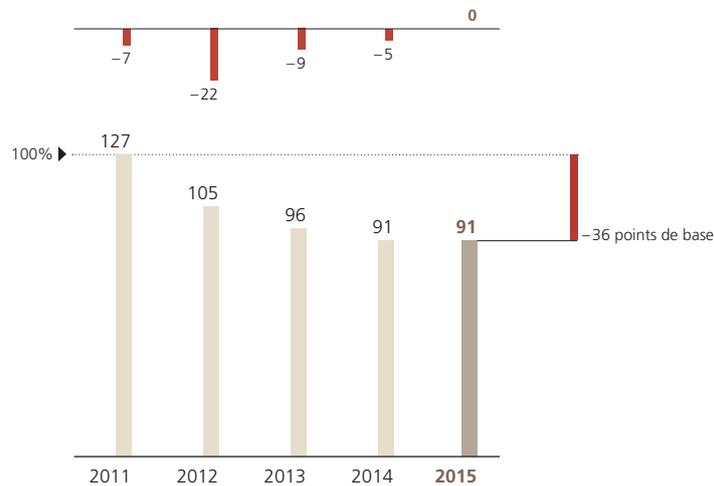


Figurant parmi les chiffres clés de PostFinance les plus importants, les marges d'intérêts sont le baromètre de la future capacité bénéficiaire de la banque. Durant la période sous revue, la tendance à l'érosion de ces marges observée depuis plusieurs années s'est enfin interrompue. PostFinance surveille en permanence l'évolution des taux d'intérêt afin, si nécessaire, de pouvoir réagir à temps à toute variation. Elle s'attend à ce que la situation en matière de marges d'intérêts reste tendue, aucune amélioration n'étant actuellement prévisible.

Stabilisation des marges d'intérêts en 2015

Marché des services financiers | Marges d'intérêts

De 2011 à 2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur plusieurs années
2011 = 100%, points de base au 31.12.2015



Marché du transport de voyageurs

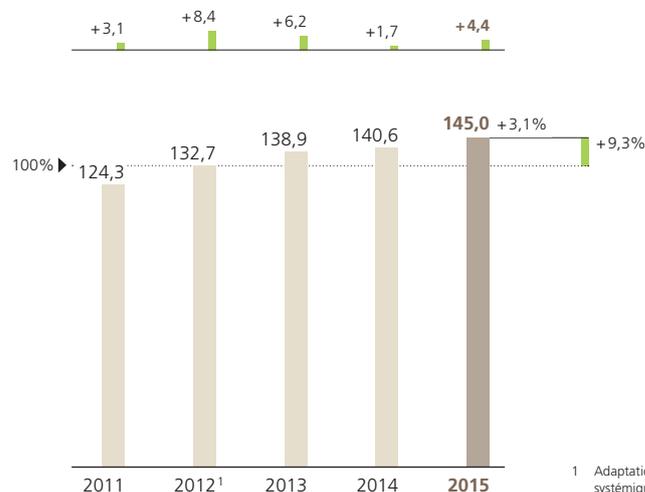
Un marché prospère:
le transport de
voyageurs

Le marché national du transport de voyageurs ne cesse de croître. Toutefois, 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'accroître, ce qui pourrait freiner le développement du réseau des transports publics. CarPostal exploite également depuis plusieurs années des réseaux urbains et des lignes de bus en France. En 2015, ses véhicules ont parcouru 142 millions de kilomètres au total, soit 3% de plus que lors de l'exercice précédent. A notamment contribué à cette progression le développement de l'offre tant en Suisse qu'en France. Quelque 145 millions de voyageurs ont emprunté les véhicules de CarPostal en Suisse, ce qui représente une augmentation de 3,1% par rapport à l'exercice précédent.

Nouvelle augmentation du nombre de voyageurs en Suisse

Marché du transport de voyageurs | Nombre de voyageurs (Suisse)

De 2011 à 2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur plusieurs années
2012 = 100%, en millions de voyageurs



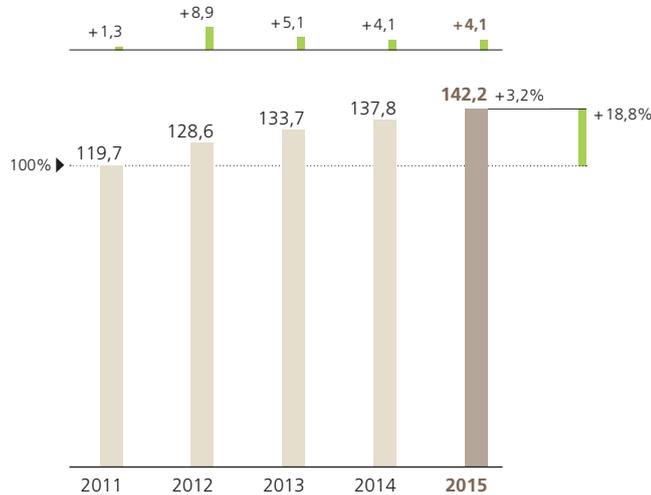
¹ Adaptation des chiffres clés en raison du passage aux relevés systémiques dans les régions Tessin et Valais

RAPPORT DE SITUATION		GOVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

Nouvelle augmentation du nombre de kilomètres parcourus

Marché du transport de voyageurs | Kilomètres parcourus

De 2011 à 2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur plusieurs années
2011 = 100%, en millions de kilomètres



Résultats

Valeur ajoutée de l'entreprise

Valeur ajoutée de l'entreprise positive

Conformément aux objectifs financiers fixés par le Conseil fédéral, la Poste doit assurer durablement la croissance de sa valeur ajoutée. 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 68).

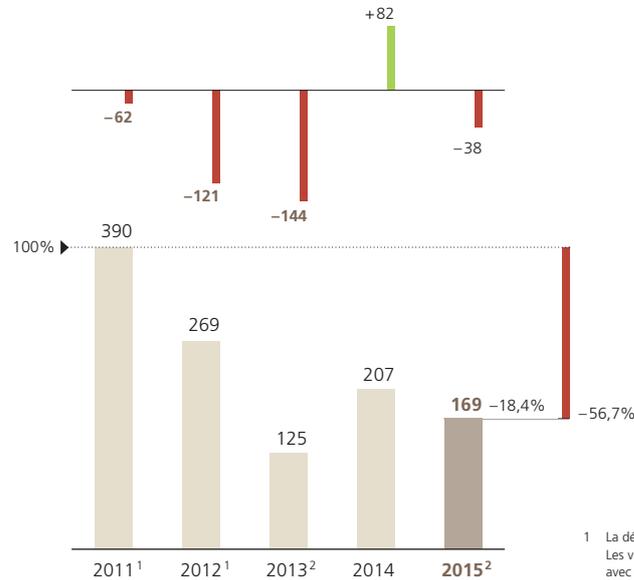
Sur les marchés de la communication, de la logistique et du transport de voyageurs, la valeur ajoutée de l'entreprise se calcule en déduisant le coût du capital (taux de coût du capital sur le marché de la logistique multiplié par le capital investi moyen) du résultat d'exploitation ajusté. Sur celui des services financiers, elle correspond au bénéfice avant impôts calculé selon les normes IFRS, sous déduction du coût du capital (taux de coût du capital sur le marché des services financiers multiplié par le capital moyen concerné).

Au 31 décembre 2015, la Poste avait de nouveau rempli les attentes du Conseil fédéral en dégageant une valeur ajoutée normalisée de 169 millions de francs. Le recul par rapport à l'exercice précédent s'explique principalement par l'augmentation du capital engagé, qui s'est traduite – malgré des taux d'intérêt moins élevés – par un coût accru du capital.

Nouvelle augmentation de la valeur de l'entreprise

Groupe | Valeur ajoutée normalisée de l'entreprise

De 2011 à 2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur plusieurs années
2011 = 100%, en millions de CHF

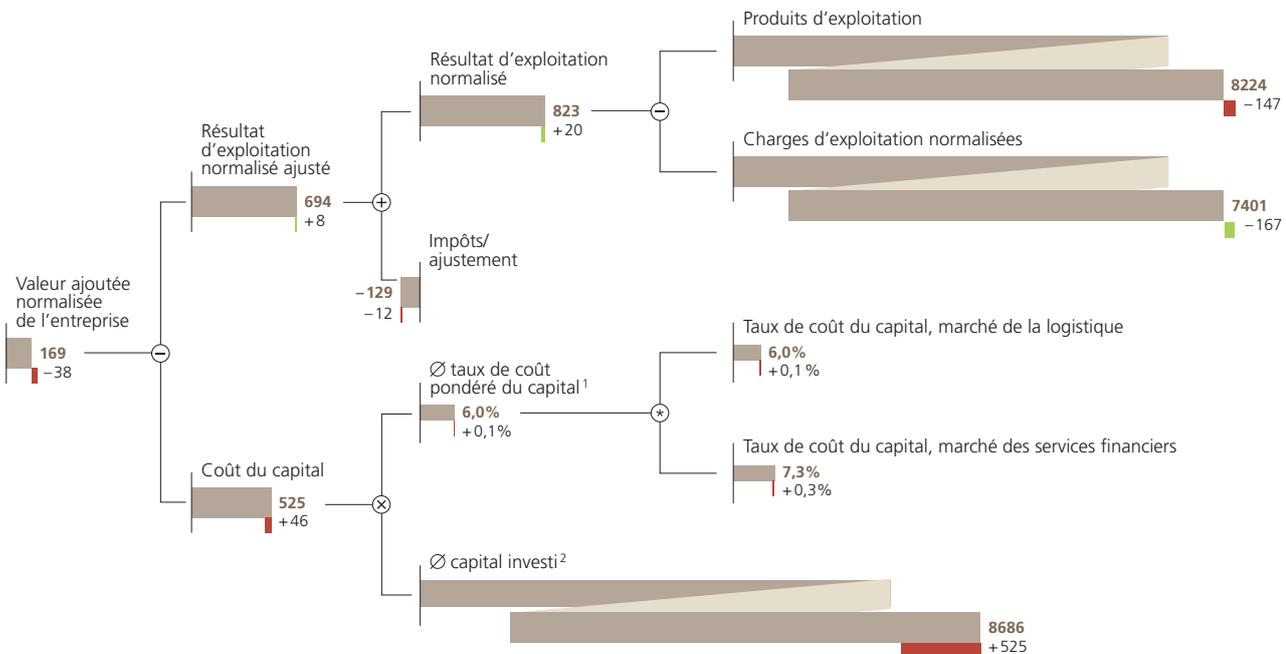


1 La définition du résultat d'exploitation ajusté a été modifiée en 2013. Les valeurs de 2011 et 2012 ne peuvent donc pas être comparées avec celles des exercices suivants.
2 Valeur normalisée

Le coût accru du capital influe sur la valeur ajoutée normalisée de l'entreprise

Groupe | Valeur ajoutée normalisée de l'entreprise

2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent
En millions de CHF, points de pourcentage



⊙ Pondéré selon le capital investi moyen sur les marchés de la logistique et des services financiers (PostFinance).

1 Correspond au coût moyen pondéré du capital (WACC) après impôts sur le marché de la logistique et au taux de coût des fonds propres sur celui des services financiers.

2 Correspond aux actifs opérationnels nets moyens (Ø CHF 4409 millions) pour les unités logistiques et aux fonds propres moyens selon Bâle III (Ø CHF 4277 millions) pour PostFinance.

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

Compte de résultat

Produits d'exploitation

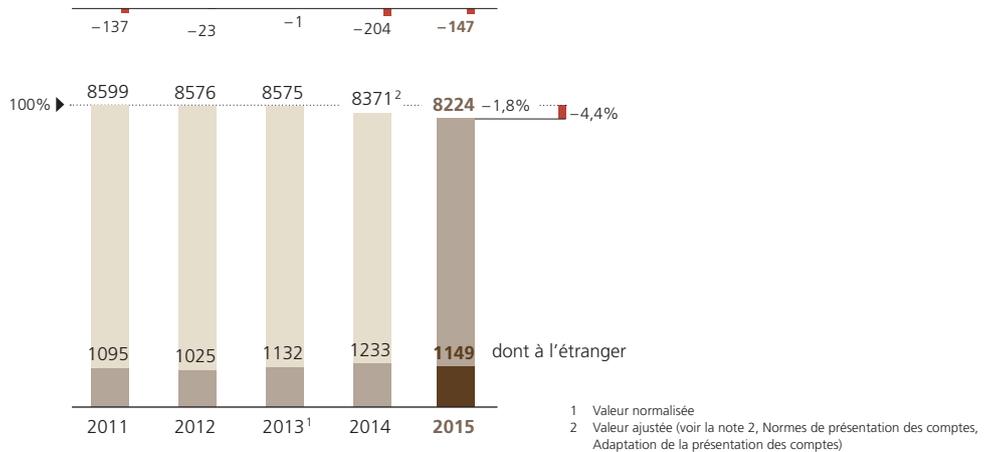
En 2015, les produits d'exploitation se sont élevés à 8224 millions de francs, contre 8371 millions l'exercice précédent. Ce recul de 147 millions de francs s'explique principalement par la baisse des recettes due à la situation difficile en matière de taux d'intérêt ainsi que par la diminution des volumes.

Recul des produits d'exploitation

Diminution des produits d'exploitation en 2015

Groupe | Produits d'exploitation

De 2011 à 2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur plusieurs années
2011 = 100%, en millions de CHF

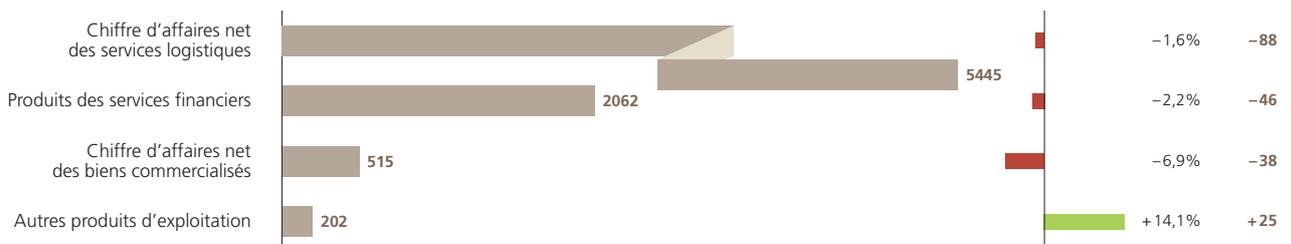


Le chiffre d'affaires net des services logistiques a diminué de 88 millions de francs pour s'établir à 5445 millions. Ce fléchissement résulte du recul des volumes, mais aussi de la baisse des revenus dans un contexte d'intense concurrence. Des changements dans l'assortiment des produits de télécommunication et le recul des recettes de la vente de billets de manifestations se sont traduits par une diminution de 38 millions de francs du chiffre d'affaires net des biens commercialisés. Quant au recul des produits des services financiers dû au bas niveau des taux d'intérêt, il n'a pas pu être entièrement compensé par d'autres sources de revenus, atteignant ainsi 46 millions de francs. Suite à la vente d'immobilisations corporelles, les autres produits d'exploitation se sont en revanche accrus de 25 millions de francs par rapport à l'exercice précédent.

Diminution des produits d'exploitation dans le cœur de métier

Groupe | Produits d'exploitation

2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent
En millions de CHF, pour cent



Recul des charges d'exploitation normalisées

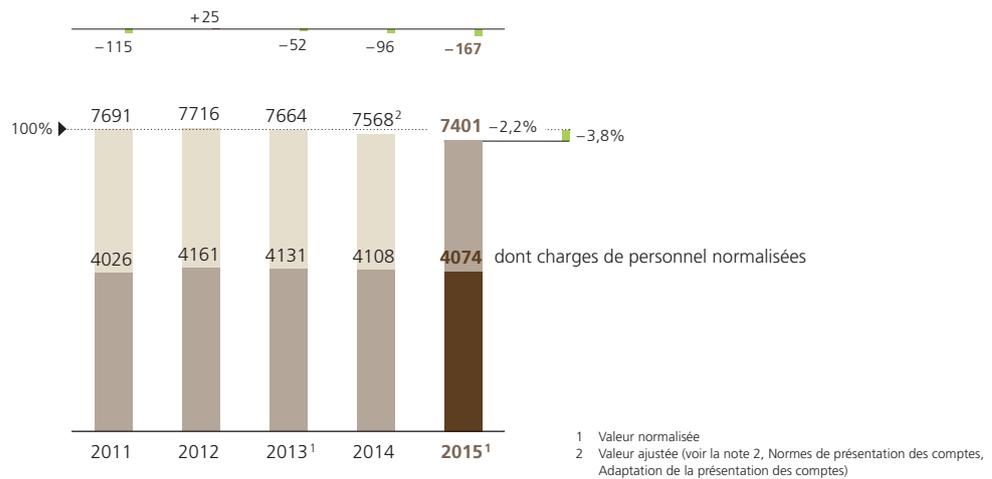
Charges d'exploitation normalisées

Les charges d'exploitation normalisées ont diminué de 167 millions de francs pour s'établir à 7401 millions (exercice précédent: 7568 millions). Par rapport aux charges d'exploitation totales, la part des charges de personnel normalisées est restée stable à environ 55%.

Diminution des charges d'exploitation normalisées

Groupe | Charges d'exploitation normalisées

De 2011 à 2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur plusieurs années
2011 = 100%, en millions de CHF

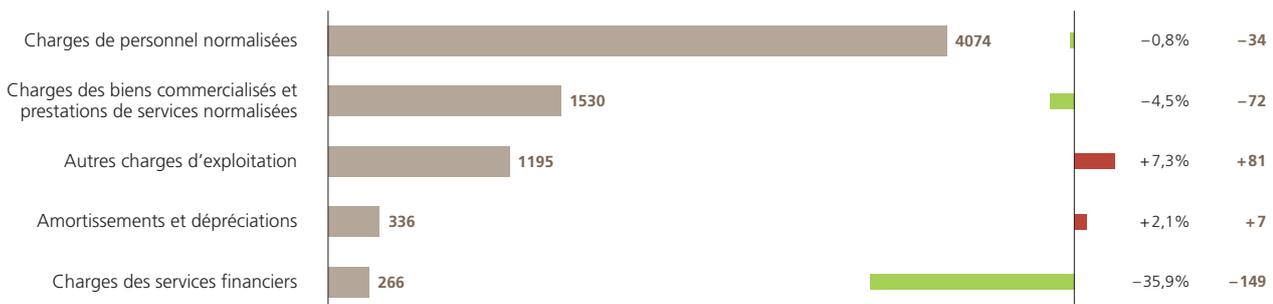


Le recul des charges de personnel normalisées – en chiffres absolus – par rapport à l'exercice précédent s'explique principalement par une diminution des charges de salaires et d'appointements et des prestations sociales. Les charges des biens commercialisés et prestations de services normalisées se sont réduites de 70 millions de francs, suite au recul des ventes. Quant à la diminution de 149 millions de francs des charges des services financiers, elle résulte du bas niveau général des taux d'intérêt et du fait qu'il n'a pas été nécessaire de procéder à de nouveaux correctifs de valeur de portefeuille dans l'unité PostFinance. Les autres charges d'exploitation ont augmenté de 80 millions de francs, en raison principalement des aménagements du locataire dans le nouveau siège principal de la Poste, qui ont été partiellement comptabilisés avec effet sur le résultat. Les charges d'amortissements et de dépréciations sont restées stables.

Net recul des charges des services financiers

Groupe | Charges d'exploitation normalisées

2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent
En millions de CHF, pour cent



RAPPORT DE SITUATION		GOVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

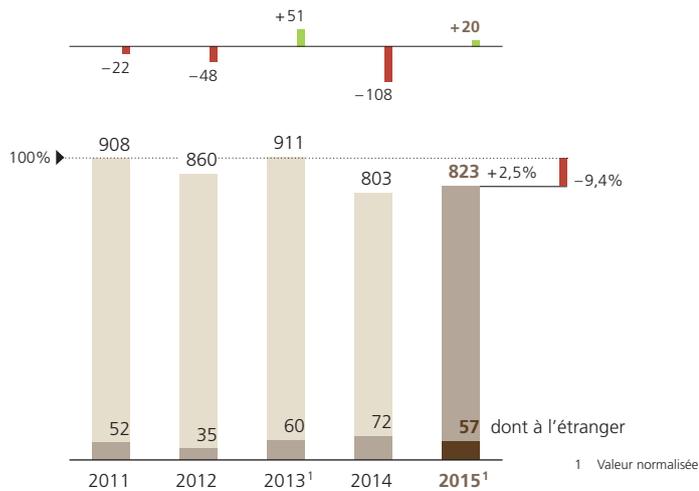
Résultat d'exploitation normalisé

En 2015, la Poste a réalisé un résultat d'exploitation normalisé de 823 millions de francs (avant normalisation: 876 millions), en progression de 20 millions par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation s'explique pour l'essentiel par l'absence de correctifs de valeur de portefeuille dans l'unité PostFinance en 2015.

Progression du résultat d'exploitation normalisé grâce aux reprises de dépréciations

Groupe | Résultat d'exploitation normalisé

De 2011 à 2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur plusieurs années
2011 = 100%, en millions de CHF



Légère augmentation du bénéfice consolidé normalisé

Bénéfice consolidé normalisé

Se montant à 12 millions de francs, le résultat des sociétés associées et coentreprises a reculé par rapport à l'exercice précédent (16 millions). Les produits financiers ont au contraire augmenté de 10 millions de francs et les charges financières de 12 millions. Quant aux charges d'impôts sur le bénéfice normalisées, elles se sont accrues de 7 millions de francs. Au final, la Poste a réalisé en 2015 un bénéfice consolidé normalisé de 645 millions de francs (avant normalisation: 631 millions).

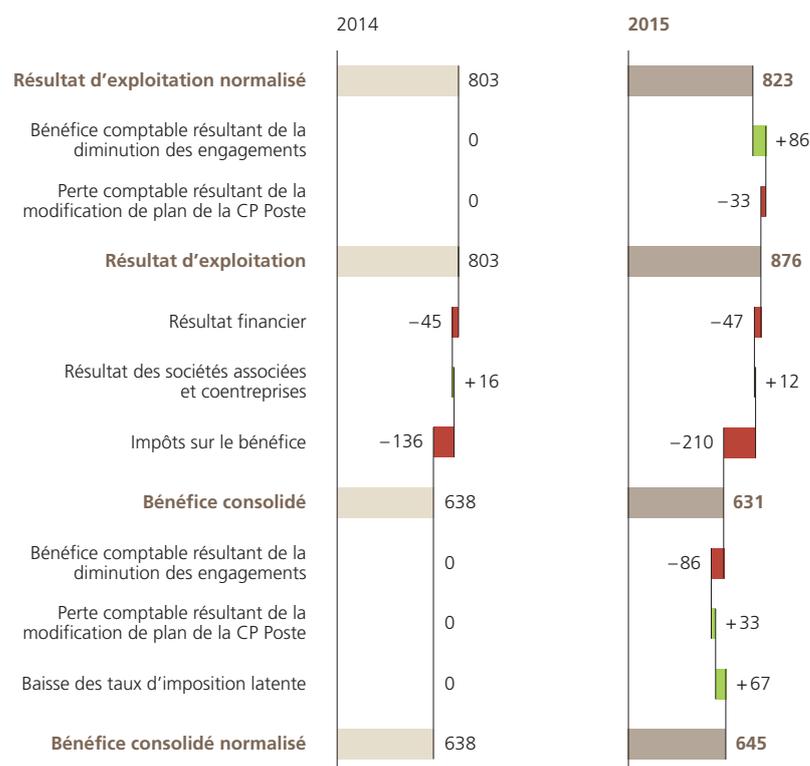
Effets exceptionnels 2015

En 2015, le résultat financier de la Poste comprend les trois effets exceptionnels ci-dessous, nécessitant d'ajuster les chiffres du présent rapport de situation (normalisation):

- un bénéfice comptable résultant d'une diminution des engagements relevant des charges de salaires et d'appointements (86 millions de francs);
- une perte comptable résultant de l'adaptation du taux d'intérêt technique de la Caisse de pensions Poste au 1^{er} janvier 2015, qui s'est traduite par une augmentation des charges de prévoyance (33 millions de francs);
- un changement des taux d'imposition latente dans diverses sociétés du groupe, qui s'est traduit par une augmentation des charges d'impôts sur le bénéfice (67 millions de francs).

Incidence des effets exceptionnels sur le résultat d'exploitation et le bénéfice consolidé

Groupe | Effets exceptionnels dans le résultat d'exploitation et le bénéfice consolidé
2014 et 2015
En millions de CHF



6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

Résultats des segments

Vue d'ensemble

Les marchés de la Poste ont tous contribué au résultat d'exploitation positif.

Groupe Résultats des segments 01.01. au 31.12.2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent En millions de CHF, pour cent, unités de personnel	Produits d'exploitation ¹		Résultat d'exploitation ^{1,2}		Marge ³		Effectif ⁴	
	2014 ⁵	2015	2014	2015 ⁶	2014	2015 ⁶	2014	2015
Marché de la communication	4 848	4 678	246	263	5,1	5,6	30 953	29 970
PostMail	2 887	2 820	334	358	11,6	12,7	16 979	16 494
Swiss Post Solutions	659	609	12	15	1,8	2,5	7 466	7 177
Réseau postal et vente	1 663	1 601	-100	-110			6 508	6 299
Marché de la logistique								
PostLogistics	1 562	1 552	141	145	9,0	9,3	5 304	5 219
Marché des services financiers								
PostFinance ⁷	2 175	2 143	382	459			3 466	3 594
Marché du transport de voyageurs								
CarPostal ⁸	835	849	30	29	3,6	3,4	2 789	2 939
Autres ⁹	886	941	4	-73			2 169	2 409
Consolidation	-2 296	-2 291	-	-				
	8 371	8 224	803	823			44 681	44 131

1 Les produits et le résultat d'exploitation des segments sont présentés avant les frais de siège, les droits de licence et la compensation des coûts nets.

2 Le résultat d'exploitation correspond au résultat avant résultat financier non opérationnel et impôts (EBIT).

3 Pour le marché des services financiers (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 Effectif moyen converti en postes à plein temps (sans apprentis)

5 Valeurs ajustées (voir la note 2, Normes de présentation des comptes, Adaptation de la présentation des comptes)

6 Valeurs normalisées

7 PostFinance SA observe aussi les prescriptions comptables pour les banques, négociants en valeurs mobilières, groupes et conglomérats financiers (PCB). Les comptes établis respectivement selon les PCB et selon les normes IFRS présentent des différences.

8 Dans le domaine des transports publics régionaux, CarPostal Suisse SA est soumise à l'ordonnance du DETEC sur la comptabilité des entreprises concessionnaires (OCEC). Les comptes établis respectivement selon l'OCEC et selon les normes IFRS présentent des différences.

9 Comprend les unités de services (Immobilier et Technologies de l'information) et les unités de gestion (notamment Personnel, Finances et Communication).

Marché de la communication

PostMail

PostMail a réalisé en 2015 un résultat d'exploitation normalisé de 358 millions de francs (avant normalisation: 383 millions), en progression de 24 millions par rapport à l'exercice précédent.

Les produits d'exploitation ont diminué de 67 millions de francs pour s'établir à 2820 millions. Le recul du volume des lettres adressées – bien que modéré (-1,4%) par rapport à l'exercice précédent – s'est en effet de nouveau répercuté négativement sur ces derniers. Les produits des envois internationaux à l'importation sont inférieurs à ceux de l'exercice précédent, en raison de la diminution des volumes ainsi que des effets de change négatifs. De plus, les produits de la distribution de journaux se sont tassés de 1%, malgré de légères hausses des prix.

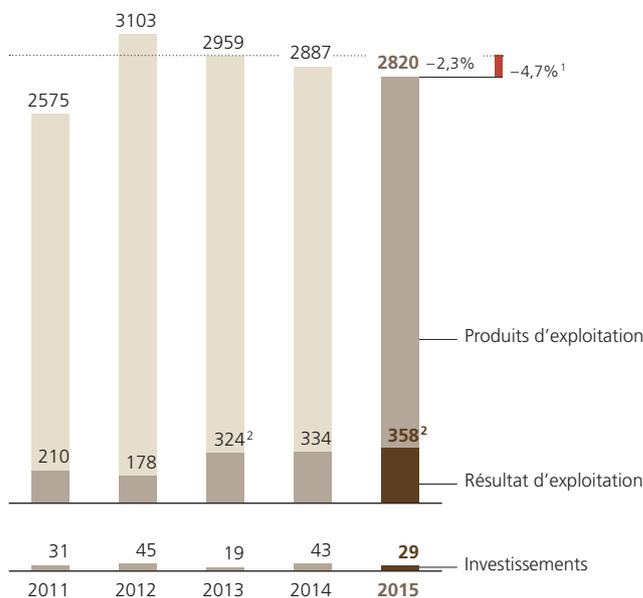
S'élevant à 2462 millions de francs, les charges d'exploitation normalisées ont diminué de 91 millions par rapport à l'exercice précédent. En particulier, les charges de personnel normalisées ont reculé de 48 millions de francs suite à une diminution de l'effectif, tandis que dans les activités internationales, le franc fort s'est traduit par une baisse des coûts de distribution.

Par rapport à l'exercice précédent, l'effectif a diminué de 485 unités de personnel, ce qui s'explique, d'une part, par l'optimisation permanente des processus et, d'autre part, par le recul des volumes.

PostMail: résultat stable

Recul des produits partiellement compensé par l'optimisation des processus

PostMail | Produits d'exploitation, résultat d'exploitation normalisé et investissements
De 2011 à 2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur plusieurs années
En millions de CHF



Depuis 2013, PostMail réalise un résultat d'exploitation de plus de 300 millions de francs, contribuant ainsi de façon substantielle au résultat du groupe. Soulignons qu'il n'est pas possible de faire des comparaisons avec les exercices 2011 et 2012. La forte augmentation du résultat d'exploitation entre 2012 et 2013 s'explique en effet par l'entrée en vigueur de la nouvelle législation postale en 2013. De plus, entre 2011 et 2012, il y a eu l'intégration de Swiss Post International et, entre 2012 et 2013, la création de la coentreprise Asendia, avec La Poste française.

Abstraction faite des effets ci-dessus, les produits d'exploitation sont en constante diminution depuis plusieurs années. Les raisons en sont, outre le recul annuel moyen du volume des lettres adressées, la diminution des journaux en abonnement et celle des envois à l'importation.

Des investissements à hauteur de 30 millions de francs par année en moyenne sont garants du maintien de la qualité irréprochable des prestations de PostMail. Ces dernières années, ils ont été consacrés au développement des centres de traitement, en particulier à l'optimisation du tri séquentiel.

Swiss Post Solutions

Durant l'exercice sous revue, Swiss Post Solutions a réalisé un résultat d'exploitation normalisé de 15 millions de francs (avant normalisation: 16 millions), en progression de 3 millions par rapport à l'exercice précédent.

Les produits d'exploitation ont diminué de 50 millions de francs pour s'établir à 609 millions. Ce recul résulte pour l'essentiel du transfert d'une unité et de l'effet de translation (conversion de comptes établis en monnaie étrangère dans la monnaie de présentation des comptes consolidés). Les nouvelles affaires et l'augmentation des volumes, en particulier en Suisse et aux Etats-Unis, ont en revanche influé positivement sur les produits d'exploitation.

Les charges d'exploitation normalisées se montent à 594 millions de francs, en baisse de 53 millions par rapport à l'exercice précédent. Ont contribué à ce recul la réalisation de projets de gain d'efficacité et d'optimisation ainsi que l'effet de translation.

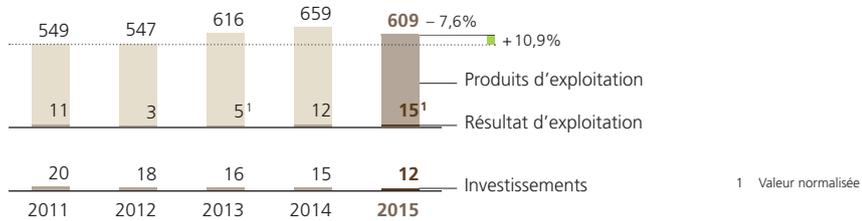
Par rapport à l'exercice précédent, l'effectif moyen a diminué de 289 unités de personnel, passant ainsi à 7177 unités. Cette diminution est liée pour l'essentiel à la représentation au Vietnam et au transfert d'une unité.

Swiss Post Solutions: progression du résultat d'exploitation

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

Renforcement de la position de prestataire de services complets

Swiss Post Solutions | Produits d'exploitation, résultat d'exploitation normalisé et investissements
De 2011 à 2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur plusieurs années
En millions de CHF



Ces cinq dernières années, le développement de l'unité d'affaires Swiss Post Solutions a été largement placé sous le signe de l'optimisation de ses portefeuilles de produits et de participations, ce qui lui a permis de réaliser un résultat d'exploitation moyen de 9 millions de francs.

Durant la même période, ses produits d'exploitation et ses investissements ont été marqués en particulier par l'acquisition de participations et l'externalisation d'entreprises détenues, ainsi que par des mesures de restructuration et de réduction des coûts.

Les principaux changements intervenus dans le domaine des investissements sont en 2011 le désinvestissement des activités DirectMail dans une coentreprise, en 2013 l'acquisition des activités de gestion des documents de Pitney Bowes, au Royaume-Uni, et durant l'exercice sous revue le transfert d'une unité.

Réseau postal et vente

En 2015, Réseau postal et vente a réalisé un résultat d'exploitation normalisé de –110 millions de francs (avant normalisation: –100 millions), en recul de 10 millions par rapport à l'exercice précédent. Malgré la transformation continue du réseau postal, la diminution du chiffre d'affaires résultant du recul du volume des lettres et des colis et de celui des versements effectués aux guichets n'a pas pu être entièrement compensée.

Par rapport à l'exercice précédent, les produits d'exploitation ont diminué de 62 millions de francs pour s'établir à 1601 millions. Cette baisse est imputable à hauteur de 30 millions de francs au recul du volume des produits logistiques (lettres et colis) et à la diminution du trafic des paiements. Les produits des articles de marque non postaux ont également reculé de 30 millions de francs. Les produits réalisés avec les clients commerciaux sont restés stables.

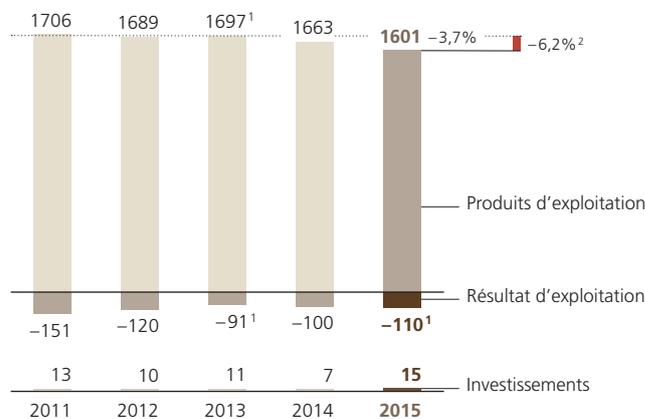
Les charges d'exploitation normalisées présentent une diminution de 52 millions de francs à 1711 millions. Le recul des ventes de produits postaux et non postaux s'est en effet accompagné d'une diminution parallèle des charges, en particulier des charges de tri, de transport et de distribution ainsi que des charges des biens commercialisés. De plus, suite à la diminution de l'effectif, les charges de personnel normalisées ont reculé de 27 millions de francs.

Comptant 6299 unités de personnel, l'effectif a reculé de 209 unités par rapport à l'exercice précédent, en raison principalement de l'évolution du réseau postal.

Réseau postal et vente: résultat d'exploitation grevé par le recul des activités dans le cœur de métier

Recul persistant des produits d'exploitation nécessitant de transformer le réseau postal

Réseau postal et vente | Produits d'exploitation, résultat d'exploitation normalisé et investissements
De 2011 à 2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur plusieurs années
En millions de CHF



Ces dernières années, la contribution de Réseau postal et vente au résultat d'exploitation du marché de la communication est restée négative. Les effets du recul des produits d'exploitation sur le résultat ont cependant été constamment atténués par des gains d'efficacité. Les valeurs de 2011 et 2012 ne peuvent pas être comparées à celles des exercices 2013 à 2015 (nouvelle législation postale depuis 2013).

Les produits d'exploitation ont diminué d'environ 2% par année, en raison de la diminution du volume des lettres ainsi que des versements effectués aux guichets. Grâce au développement réfléchi de son réseau, Réseau postal et vente est parvenue à maintenir le nombre de points d'accès à la disposition des clients (environ 3500 offices de poste, agences et services à domicile). La satisfaction de ces derniers – particuliers et PME – a même augmenté d'un point de pourcentage. Les articles de marque non postaux ont contribué aux produits d'exploitation à hauteur d'environ un demi-milliard de francs par année.

Se montant à 11 millions de francs par année en moyenne, les investissements ont été consacrés principalement à l'agencement et à l'identité visuelle des offices de poste.

Marché de la logistique

PostLogistics

PostLogistics a réalisé en 2015 un résultat d'exploitation normalisé de 145 millions de francs (avant normalisation: 152 millions), en hausse de 4 millions par rapport à l'exercice précédent.

Les produits d'exploitation ont atteint 1552 millions de francs, accusant ainsi un léger recul de 10 millions. Les raisons en sont le départ de clients dans les secteurs du transport de marchandises et du stockage, ainsi que la diminution des recettes de la vente de carburants. La progression du volume des colis, la demande accrue de solutions de logistique des valeurs et la reprise d'une société n'ont donc pas suffi à entièrement compenser les effets de ces deux facteurs de diminution.

Par rapport à l'exercice précédent, les charges d'exploitation normalisées ont reculé de 14 millions de francs pour s'établir à 1407 millions, ce qui s'explique principalement par la diminution de l'effectif et la baisse des prix des carburants. Des économies ont en outre été réalisées dans les charges locales et les coûts de transport par des tiers.

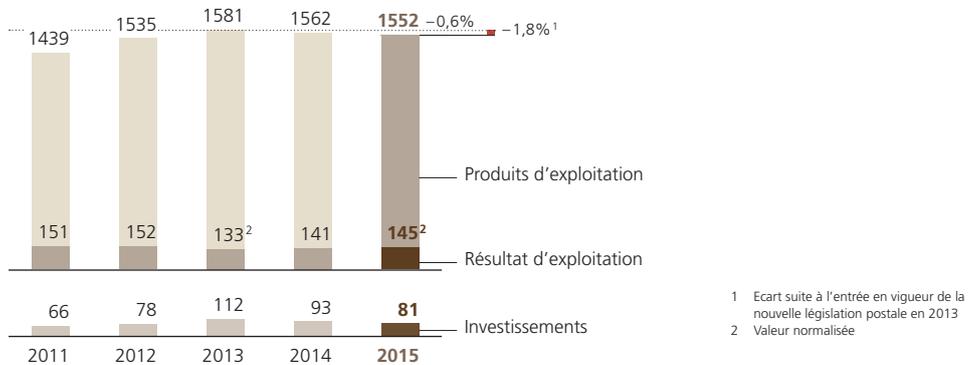
L'effectif moyen a diminué de 85 unités de personnel pour s'établir à 5219 unités, suite aux mesures d'optimisation mises en œuvre dans les secteurs du transport de marchandises et du stockage.

PostLogistics:
mieux que lors de
l'exercice précédent

RAPPORT DE SITUATION		GOVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

Résultat stable sur les cinq derniers exercices

PostLogistics | Produits d'exploitation, résultat d'exploitation normalisé et investissements
De 2011 à 2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur plusieurs années
En millions de CHF



Le résultat d'exploitation de PostLogistics a progressé au cours des deux derniers exercices, après le recul enregistré en 2013. Cette amélioration résulte de la mise en œuvre systématique de mesures d'optimisation et d'augmentation de l'efficacité.

Bien que sujets à des fluctuations, les produits d'exploitation ont globalement augmenté ces cinq dernières années. Divers facteurs ont influencé leur évolution, le plus important étant le volume des colis, qui ne cesse de progresser depuis plusieurs années. Résultant en particulier de la croissance du commerce en ligne, l'augmentation ne concerne cependant que les clients commerciaux. S'agissant des clients privés, le volume des colis s'inscrit au contraire à la baisse, également depuis plusieurs années. Dans les secteurs du transport de marchandises et du stockage, la pression de la concurrence est très forte, si bien que PostLogistics y a perdu des clients, en particulier durant l'exercice sous revue.

Les investissements se montent à 80 millions de francs par année en moyenne. Ces trois dernières années, ils ont été supérieurs à ceux opérés en 2011 et 2012, en raison notamment de la nécessité d'augmenter la capacité des centres colis pour assurer le traitement du volume croissant des envois.

Marché des services financiers

PostFinance

En 2015, PostFinance a réalisé un résultat d'exploitation normalisé de 459 millions de francs (avant normalisation: 463 millions), en progression de 77 millions par rapport à l'exercice précédent. Elle a notamment comptabilisé des reprises de dépréciations sur le portefeuille de placements pour un montant de 25 millions de francs, alors que durant l'exercice précédent, la constitution de correctifs de valeur de portefeuille avait au contraire grevé le résultat à hauteur de 84 millions.

Les produits d'exploitation ont accusé un recul de 32 millions de francs pour s'établir à 2143 millions. Les reprises de dépréciations sur le portefeuille de placements, l'augmentation des produits des commissions sur avoirs perçues sur les dépôts des clients, les opérations de mise en pension dans les produits des commissions et prestations de services ainsi que la forte progression du résultat du négoce qui a suivi l'abandon du cours plancher du franc suisse n'ont donc pas suffi à compenser le recul des produits des opérations d'intérêts. Soulignons que, contrairement à l'exercice précédent, la période sous revue ne présente pas de bénéfices résultant de la vente de portefeuilles d'actions.

Les charges d'exploitation normalisées ont diminué de 109 millions de francs pour s'établir à 1684 millions. Les charges de personnel normalisées et les charges de projets stratégiques se sont certes accrues, mais les charges d'intérêts ont diminué, de même que les dépréciations sur le portefeuille de placements.

Par rapport à l'exercice précédent, l'effectif moyen a augmenté de 128 unités de personnel pour atteindre 3594 unités. Ce besoin accru de personnel est dû notamment aux projets stratégiques.

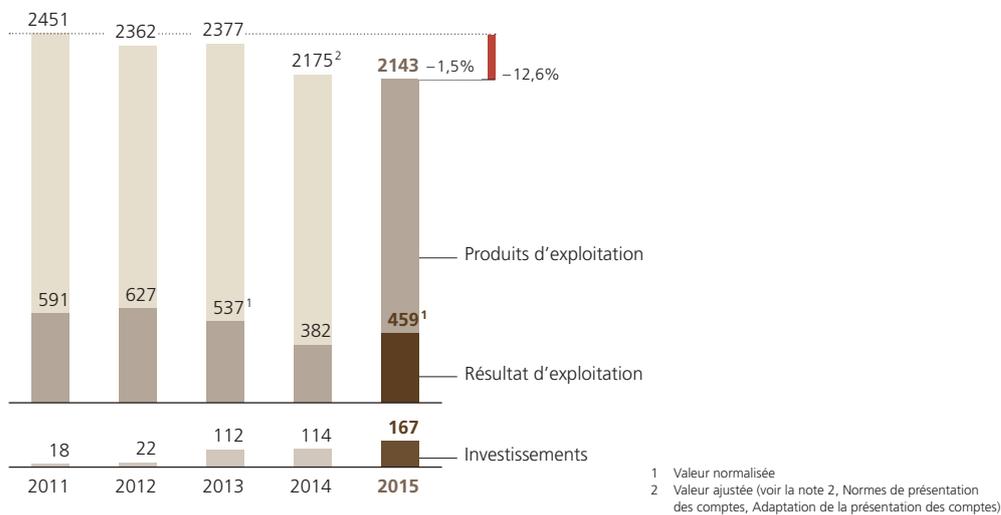
PostFinance:
nette augmen-
tation du résultat
d'exploitation

Forte volatilité du résultat d'exploitation en raison des correctifs de valeur de portefeuille et du bas niveau des taux d'intérêt

PostFinance | Produits d'exploitation normalisés, résultat d'exploitation normalisé et investissements

De 2011 à 2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur plusieurs années

En millions de CHF



Le résultat d'exploitation de PostFinance est largement tributaire des correctifs de valeur et des reprises de dépréciations opérés sur son portefeuille de placements et présente par conséquent une grande volatilité, due aux conditions actuelles du marché.

Les opérations d'intérêts sont la principale source de revenus de PostFinance. Or le bas niveau persistant des taux a érodé les marges d'intérêts et influé négativement sur le résultat de ces opérations, d'où le recul continu des produits d'exploitation ces dernières années. Cette situation va rester un défi majeur dans les années à venir. Les produits d'exploitation ont néanmoins bénéficié des bons résultats – indépendants des taux d'intérêt – des opérations de prestations de services, de commissions et de négoce, en constante progression ces dernières années.

Les investissements ont fortement augmenté lors des trois derniers exercices. Depuis 2013, PostFinance est une société anonyme de droit privé. Sa capitalisation a été assurée notamment par la reprise d'un portefeuille immobilier, dans lequel elle a depuis lors continuellement investi. Des investissements ont également été consacrés au renouvellement de son système de noyau bancaire.

Marché du transport de voyageurs

CarPostal

CarPostal a réalisé en 2015 un résultat d'exploitation normalisé de 29 millions de francs (avant normalisation: 33 millions), en recul de 1 million par rapport à l'exercice précédent. Les principales raisons en sont la diminution de l'indemnisation de ses prestations et l'augmentation des frais de projets. Les produits d'exploitation ont progressé de 14 millions de francs pour atteindre 849 millions, suite principalement au développement des prestations en Suisse. La reprise d'un nouveau réseau en France a également contribué à cette augmentation. L'effet de translation (conversion de comptes établis en monnaie étrangère dans la monnaie de présentation des comptes consolidés) a par contre eu un impact négatif de 3 millions de francs.

S'élevant à 820 millions de francs, les charges d'exploitation normalisées se sont accrues de 15 millions. Les principales raisons en sont l'augmentation du nombre de kilomètres parcourus et le renforcement de l'effectif que cette augmentation a nécessité. Ces effets ont toutefois été partiellement compensés par la baisse des prix des carburants et par l'effet de translation sur les charges.

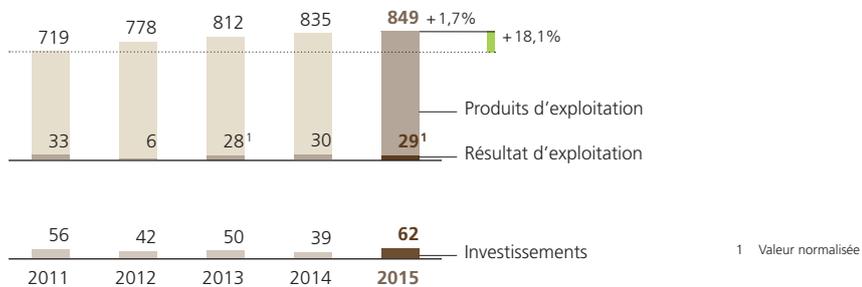
L'effectif moyen a augmenté de 150 unités de personnel pour atteindre 2939 unités. Cette augmentation est due au développement des prestations de transport et des services de gestion de systèmes en Suisse, ainsi qu'à la croissance du volume des prestations fournies en France.

CarPostal: léger recul du résultat d'exploitation

RAPPORT DE SITUATION		GOVERNANCE D'ENTREPRISE	COMPTES ANNUELS
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat
12	Organisation	60	Comptes réglementaires
13	Evolution	61	Structure du capital
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration
22	Gestion financière	65	Direction du groupe
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision
57	Perspectives	71	Politique d'information
		73	Groupe
		153	La Poste Suisse SA
		163	PostFinance SA

Croissance continue du marché suisse du transport de voyageurs

CarPostal | Produits d'exploitation, résultat d'exploitation normalisé et investissements
De 2011 à 2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent et sur plusieurs années
En millions de CHF



Le résultat d'exploitation a reculé d'environ 3% au cours des cinq derniers exercices, même s'il est stable à un peu moins de 30 millions de francs depuis trois ans. La croissance régulière des prestations de transports publics et des services de gestion de systèmes n'a donc pas suffi à compenser la pression de plus en plus forte que les commanditaires exercent sur l'indemnisation du trafic régional.

Durant la même période, les produits d'exploitation se sont accrus de 4% en moyenne. Le ralentissement de leur croissance en 2015 s'explique par l'abandon du cours plancher du franc face à l'euro par la BNS et par son impact sur l'effet de translation (conversion de comptes établis en monnaie étrangère dans la monnaie de présentation des comptes consolidés). Sans cet effet, la croissance aurait légèrement dépassé celle de l'exercice précédent.

Les investissements ont régulièrement augmenté, dans des proportions coïncidant approximativement avec la croissance des produits d'exploitation.

Unités de gestion et de services

En 2015, les unités de gestion et de services ont réalisé un résultat d'exploitation normalisé de -73 millions de francs (avant normalisation: -71 millions), en baisse de 77 millions par rapport à l'exercice précédent.

Se montant à 941 millions de francs, les produits d'exploitation ont progressé de 55 millions de francs, ce qui s'explique pour l'essentiel par la vente d'immeubles et par la reprise d'une unité auparavant intégrée à Swiss Post Solutions.

Les charges d'exploitation normalisées ont augmenté de 132 millions de francs pour atteindre 1014 millions. Cette hausse résulte, d'une part, des aménagements du locataire dans le nouveau siège principal de la Poste, partiellement comptabilisés avec effet sur le résultat, et, d'autre part, de la reprise d'unité susmentionnée. Les charges de personnel normalisées se sont accrues de 38 millions de francs.

L'effectif moyen a augmenté de 240 unités de personnel pour atteindre 2409 unités.

Unités de gestion et de services: recul du résultat d'exploitation

Acquisitions

Suisse

Le 19 février 2015, Poste CH SA, ayant son siège à Berne, a acquis la société Tele-Trans AG, ayant son siège à Bâle, ainsi que sa filiale Tele-Trans SA, ayant son siège à Saint-Louis (FR). Par cette acquisition, PostLogistics renforce son secteur «International», complète son portefeuille de services et assure sa présence sur le marché du dédouanement dans la région de Bâle. Tele-Trans AG et sa filiale proposent des services dans les domaines des transports en Europe et du dédouanement. Elles occupent sept collaborateurs.

Le 1^{er} septembre 2015, SecurePost SA, ayant son siège à Oensingen, a repris le secteur du traitement des billets de banque d'UBS SA, ayant son siège à Zurich et à Bâle. SecurePost SA est ainsi devenue la principale société de traitement des billets de banque de Suisse. L'acquisition de cette partie d'entreprise d'UBS SA incluait la reprise de moyens d'exploitation et de quelque 40 collaborateurs.

Le 1^{er} octobre 2015, Poste CH SA, ayant son siège à Berne, a racheté APZ Direct AG, ayant son siège à Schaffhouse. Par cette acquisition, PostMail renforce sa position dans le secteur de croissance du marketing direct. Spécialisée dans la distribution d'envois non adressés et adressés, APZ Direct AG occupe environ 230 collaborateurs.

Le 2 octobre 2015, Poste CH SA, ayant son siège à Berne, a repris IWARE SA, ayant son siège à Morges. PostMail renforce ainsi sa position dans le secteur de l'édition. IWARE SA opère dans les domaines de la gestion d'abonnements et de l'édition et compte treize collaborateurs.

Le 15 octobre 2015, Poste CH SA, ayant son siège à Berne, a racheté la société health care research institute AG (hcri), ayant son siège à Zurich. Par cette acquisition, la Poste renforce sa position sur le marché et se profile comme un prestataire innovant de services intégrés dans le domaine de la santé. hcri est leader du marché de la gestion orientée données de la qualité des processus ainsi que du traitement de l'information dans le secteur de la santé. Elle emploie 19 collaborateurs.

Le 30 octobre 2015, Poste CH SA, ayant son siège à Berne, a repris Botec Boncourt S.A. et Botec Logistic SA, ayant toutes deux leur siège à Boncourt, ainsi que Botec Sàrl, ayant son siège à Fêche-l'Église (FR). PostLogistics développe ainsi son secteur «Fret, express et stockage internationaux, dédouanement inclus» et renforce sa présence dans la région de Boncourt, sur la frontière avec la France. La transaction incluait la reprise des portefeuilles clientèle, de l'infrastructure – comprenant une agence en douane à Boncourt – et de neuf collaborateurs.

Le 30 novembre 2015, Poste CH SA, ayant son siège à Berne, a racheté Allenbach Verzollungsagentur GmbH, ayant son siège à Münchenstein. Par cette acquisition, PostLogistics renforce son secteur «Expédition internationale et dédouanement», complète son portefeuille de services et renforce sa présence sur le marché du dédouanement. Allenbach Verzollungsagentur GmbH opère sur deux sites, à Münchenstein et à Bâle-Weil, et compte trois collaborateurs.

France

Le 1^{er} décembre 2015, CarPostal France SAS, ayant son siège à Saint-Priest (FR), a repris les deux sociétés sœurs Autocars et Transports Grindler et Les Cars du Trièves, ayant toutes deux leur siège à Vif (FR). CarPostal renforce ainsi sa présence dans le département de l'Isère, avec des dépôts de véhicules dans les trois vallées de la région de Grenoble. Entreprise familiale, Grindler est l'une des plus importantes sociétés de transport de la région. Elle emploie 90 collaborateurs.

Les effets de ces acquisitions sur les comptes consolidés sont insignifiants.

Les modifications du périmètre de consolidation sont présentées en détail à la page 145.

RAPPORT DE SITUATION		GOVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

Situation financière et patrimoniale

Cash-flow et investissements

En 2015, les flux de fonds provenant des activités opérationnelles se sont chiffrés à –2990 millions de francs, contre –1925 millions en 2014. La sortie de fonds enregistrée en 2015 est imputable pour l'essentiel aux services financiers. Pour de plus amples informations sur la variation du tableau des flux de trésorerie consolidés, voir la page 78.

Autofinancement des investissements

Groupe | Autofinancement

2015, avec variation par rapport à l'exercice précédent
En millions de CHF



Les investissements en immobilisations corporelles (279 millions de francs; principalement des immeubles d'exploitation et des véhicules), en immeubles de placement (47 millions), en immobilisations incorporelles (95 millions) et en participations (16 millions) sont globalement inférieurs de 6 millions à ceux opérés l'exercice précédent. Abstraction faite des effets bilanciaux des services financiers, le cash-flow était suffisant pour assurer l'autofinancement des investissements. Durant l'exercice en cours, la Poste va poursuivre sur la voie de l'automatisation afin de gagner encore en efficacité, ce qui se traduira par une augmentation de ses investissements par rapport à l'exercice sous revue. Ils devraient ainsi atteindre les 500 à 600 millions de francs et seront opérés principalement dans les immobilisations corporelles, en particulier en Suisse.

Endettement net

En ce qui concerne le ratio endettement net/EBITDA (bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements), la Poste s'est fixé pour objectif de ne pas dépasser 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 2015, l'objectif était respecté.

Bilan consolidé

Créances sur établissements financiers

Par rapport au 31 décembre 2014, les créances sur établissements financiers ont diminué de 3610 millions de francs.

Immobilisations financières

Les immobilisations financières ont diminué de 354 millions de francs par rapport à fin 2014.

Immobilisations corporelles

La valeur comptable des immobilisations corporelles a diminué de 54 millions de francs par rapport au 31 décembre 2014. En 2015, les amortissements et les dépréciations se sont accrus de 7 millions de francs pour atteindre 336 millions.

Fonds des clients

Par rapport à la fin de l'exercice précédent, les fonds des clients déposés auprès de PostFinance ont reculé de 4770 millions de francs pour s'établir à 107 380 millions. Au 31 décembre 2015, ils représentaient environ 89% du total du bilan du groupe.

Autres passifs (provisions)

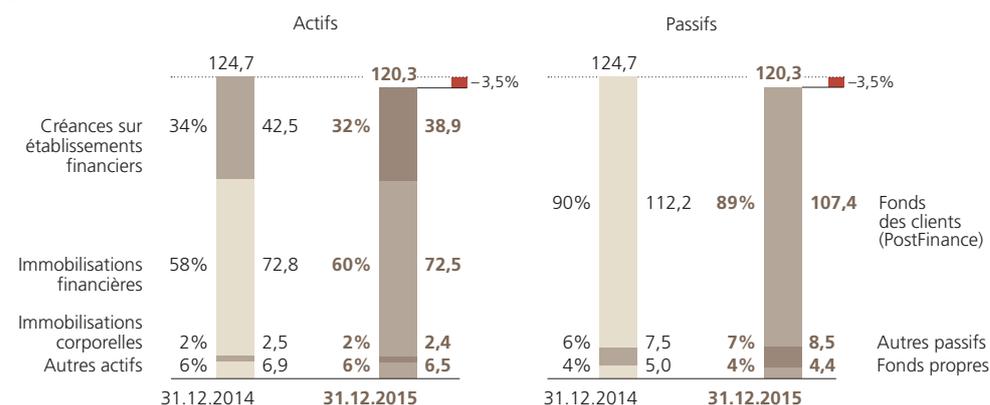
Les provisions, y compris les engagements de prévoyance en faveur du personnel, ont augmenté de 1297 millions de francs par rapport à la fin de l'exercice précédent. Cette augmentation est due pour l'essentiel à la progression de 1358 millions de francs desdits engagements, découlant elle-même du taux d'intérêt technique. Ce dernier a dû être abaissé en raison de l'évolution des taux d'intérêt sur les marchés financiers. Les variations des autres provisions par rapport à l'exercice précédent sont insignifiantes.

Fonds propres

Les fonds propres consolidés au 31 décembre 2015 (4385 millions de francs) tiennent compte de la répartition du bénéfice 2014.

Diminution du total du bilan par rapport à l'exercice précédent

Groupe | Structure du bilan
Au 31.12.2014 et 31.12.2015
En milliards de CHF



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 joue un rôle de premier plan. Après versement du dividende au propriétaire, le solde du bénéfice est affecté aux réserves.

La proposition de répartition du bénéfice avancée par La Poste Suisse SA est présentée à la page 160.

RAPPORT DE SITUATION		GOVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

Résultats non financiers significatifs

Outre son objectif financier, à savoir réaliser un EBIT entre 700 et 900 millions de francs, et celui consistant à être le leader du marché suisse, la Poste poursuit les objectifs stratégiques suivants (voir pages 16 et 18):

- satisfaction des clients: au moins 78 points sur une échelle de 0 à 100;
- engagement du personnel: au moins 80 points sur une échelle de 0 à 100;
- durabilité: augmenter l'efficacité en matière de CO₂ de 10% pour fin 2016 (base: 2010);
- service universel: attestation sans réserve du régulateur.

Satisfaction des clients

Les clients sont très satisfaits de la Poste, depuis de longues années

La Poste s'emploie en permanence à s'adapter à l'évolution des besoins des clients et à développer ses produits et services en conséquence. A des fins d'assurance et d'amélioration de la qualité, elle charge chaque année depuis 17 ans un institut indépendant de réaliser une enquête de satisfaction auprès de 24 000 clients privés ou commerciaux dans toute la Suisse et en partie à l'étranger, puis d'en analyser les résultats. Sont collectées des données sur la satisfaction des clients vis-à-vis de la Poste aussi bien sur un plan général que spécifiquement, en relation avec l'offre de services, les contacts client, les activités de conseil, les prix (et le rapport prix/prestations), ou encore le traitement des problèmes.

Groupe | Satisfaction des clients

2015 et comparaison avec les deux exercices précédents
Indice 100 = maximum

	2013	2014	2015
Groupe Poste	80	80	80
Clients commerciaux (Suisse)			
PostMail (courrier national)	78	79	79
PostMail Mail (courrier international)	79	77	77
PostLogistics	78	77	77
PostFinance ¹	83	82	79
Swiss Post Solutions	79	82	79
Réseau postal et vente	82	82	82
Agences PME	81	- ²	80
Clients privés			
PostFinance ¹	85	84	80
Réseau postal et vente	86	86	87
Service à domicile	84	- ²	84
Agences	79	- ²	79
CarPostal, pendulaires	74	76	74
CarPostal, voyageurs de loisirs	83	84	83

¹ Le tirage au sort de l'échantillon ayant été modifié, les résultats de 2015 ne sont pas comparables avec ceux des exercices précédents.

² Les données ne sont collectées que tous les deux ans.

Groupe | Indice de satisfaction des destinataires

2015 et comparaison avec les deux exercices précédents
Indice 100 = maximum

	2013	2014	2015
Qualité générale de la distribution (indice de satisfaction des destinataires)	92 ¹	91	91

¹ Le questionnaire ayant été modifié, la valeur de 2013 n'est pas directement comparable avec celles des exercices suivants.

Les résultats sont stables à un très bon niveau depuis plusieurs années. Pour l'exercice sous revue, avec 80 points sur 100, l'indice de satisfaction de la clientèle vis-à-vis du groupe atteint sa valeur record pour la troisième année consécutive. Les clients de la Poste apprécient surtout la qualité de ses services et ses conseils personnalisés. Les notes supérieures à 80 points témoignent d'une très grande satisfaction des clients, celles inférieures à 65 points sont considérées comme critiques.

Clients privés

Les 14 000 clients privés interrogés lors de l'enquête de satisfaction gratifient les différentes unités du groupe de notes aussi bonnes que l'année précédente, la meilleure étant de nouveau décernée à

l'unité Réseau postal et vente (87 points). Avec des notes de 74 à 87 points, le bulletin annuel délivré aux unités de la Poste est globalement bon.

Mesurée dans un sondage réalisé séparément auprès de 12 800 destinataires privés (indice de satisfaction des destinataires), la qualité de la distribution du courrier obtient également une très bonne note de 91 points sur 100. En particulier le professionnalisme et l'amabilité du personnel de distribution décrochent depuis des années les notes les plus élevées. Depuis 2004, les enquêtes de satisfaction sont réalisées par un institut indépendant, également chargé d'en analyser les résultats.

N'étant pas établis selon les mêmes critères, l'indice de satisfaction des clients et celui de satisfaction des destinataires ne sont pas directement comparables.

Clients commerciaux

Les quelque 8000 clients commerciaux interrogés ont de nouveau attribué de bonnes notes aux différentes unités, puisqu'elles sont toutes comprises entre 77 et 82 points. Les offices de poste, en particulier, se voient encore une fois gratifiés de l'excellente note de 82 points. Les clients commerciaux décernent en outre pour la deuxième année consécutive 79 points à l'expédition de lettres en Suisse et 77 points à celle du courrier international. Le secteur logistique de la Poste obtient aussi 77 points.

Se fondant sur les résultats de l'enquête, la Poste met en œuvre différentes initiatives et mesures visant à renforcer la proximité clientèle et à toujours mieux répondre aux attentes des divers groupes de clients. Le traitement des problèmes reste le domaine où des améliorations sont le plus attendues. En sachant ce qui compte aux yeux des clients, la Poste peut optimiser en permanence tous les éléments constitutifs de l'expérience clientèle et les adapter au fur et à mesure de l'évolution des besoins.

Simplement plus proche de chaque client

La Poste est en contact avec de très nombreux clients privés ou commerciaux, ayant chacun ses propres besoins. Les résultats de l'enquête de satisfaction servent d'indicateur de la mesure dans laquelle elle parvient effectivement, du point de vue des clients eux-mêmes, à en assurer le suivi individuel. Dans le commerce électronique, elle propose déjà des solutions sur mesure adaptées aux besoins des clients et simplifiant leur quotidien. La Poste entend suivre la même approche dans d'autres domaines également, notamment dans la gestion des réclamations. Pour être encore plus proche de chaque client, elle a commencé à y apporter des changements et à en améliorer les processus, tant pour les clients privés – avec des règles particulièrement simples et conciliantes au guichet – que pour les clients commerciaux – avec un remaniement prévoyant l'adoption d'un nouveau système pour les offres Swiss-Express «Innight», transport et stockage. De plus, depuis le 1^{er} janvier 2016, l'unité Réseau postal et vente est responsable de la coordination et du pilotage des points d'accès au réseau, tandis que le développement des produits logistiques pour les clients privés et commerciaux a été regroupé au sein de PostMail et de PostLogistics. La Poste peut ainsi tenir compte des besoins de chaque groupe de clients et, partant, se développer de façon plus ciblée.

Personnel

Engagement du personnel

Les collaborateurs considèrent la Poste comme un employeur attrayant et ont confirmé, dans l'enquête réalisée auprès du personnel en 2015, qu'ils s'engagent volontiers dans leur travail ainsi que pour assurer le succès de l'entreprise. C'est ce qui ressort de la très bonne note de 82 points sur 100 obtenue par l'«Engagement personnel». L'indice «Engagement» constitue l'élément central de l'enquête et se compose des critères «Identification», «Fluctuation du personnel» et «Volonté de performance».

Bonnes conditions de travail et collaboration agréable

Par rapport à l'exercice précédent, les résultats sont stables à un niveau élevé, avec des évaluations de moyennes à très bonnes dans tout le groupe. Obtenant 76 points, la «Situation professionnelle» («Contenu du travail», «Déroulement du travail», «Charge de travail» et «Conditions de travail») a gagné un point par rapport à l'exercice précédent. Dans leur travail quotidien, les collaborateurs apprécient en particulier la collaboration et le soutien mutuel au sein et entre les équipes, les possibilités de participation effective aux décisions et l'équilibre vie privée/vie professionnelle. La satisfaction du personnel a de nouveau atteint 75 points.

Des collaborateurs engagés et satisfaits

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

Développement de l'entreprise et orientation client

Les collaborateurs voient en la Poste une entreprise innovante, dont l'orientation stratégique est garante d'un développement positif. Ils apprécient sa politique d'information transparente et font confiance à son management. La «Compétitivité de l'unité» voit ainsi sa note s'améliorer d'un point pour atteindre 73 points. Elle comprend les critères «Stratégie», «Management», «Information et communication», «Changement et innovation», «Collaboration» et «Développement». Pour ce qui est de l'orientation client vue de l'intérieur, sa note est restée stable à un niveau élevé (79 points). Les collaborateurs relèvent cependant un potentiel d'amélioration, dont il a été tenu compte par l'adoption concertée de différentes mesures.

Mêmes critères de mesure pour la septième fois

Lors de l'enquête réalisée en mai 2015, la Poste a utilisé le même modèle de mesure pour la septième fois consécutive. Les valeurs de 60 à 74 points sont considérées comme une «évaluation positive moyenne» et celles de 75 à 84 points comme une «évaluation positive élevée». Le questionnaire a été soumis à 49 400 collaborateurs, en sept langues et dans seize pays. Le taux de retour a atteint environ 78% (exercice précédent: 79%).

Groupe | Enquête auprès du personnel

2015 et comparaison avec l'exercice précédent
Indice 100 = maximum

	2014	2015
Engagement	82	82
Identification	81	81
Fluctuation du personnel	80	80
Volonté de performance	86	86
Situation professionnelle	76	75
Compétitivité de l'unité ¹	72	73
Orientation client	79	79
Satisfaction du personnel	75	75

1 Comprend les critères «Stratégie», «Management», «Information et communication», «Changement et innovation», «Collaboration» et «Développement».

Promouvoir la capacité de performance et le développement des collaborateurs

Investissement dans les collaborateurs

Le succès de la Poste est tributaire de la motivation et du professionnalisme avec lesquels ses collaborateurs mettent en œuvre sa stratégie d'entreprise dans leur travail quotidien. Pour s'assurer de cette motivation et de ce professionnalisme, la Poste mise sur des conditions d'engagement exemplaires et offre des possibilités de développement à ses collaborateurs de tous niveaux et de tous âges. Elle entend leur donner ainsi les moyens d'être plus performants, tout en développant leur orientation marché.

Promotion des apprentis et de la relève

En 2015, la Poste formait 2077 apprentis dans quinze professions, ce qui représente 5,7% de son effectif total en Suisse. Elle fait ainsi partie des plus grandes entreprises formatrices du pays. Le taux de réussite aux examens de fin d'apprentissage a atteint 98,9%, et de tous ces jeunes professionnels frais émoulus, quatre sur cinq ont été engagés par la Poste. Celle-ci a en outre permis à 24 jeunes diplômés de hautes écoles d'entrer dans la vie professionnelle à la faveur de son programme Trainee.

Mesures internes de perfectionnement

Comme lors des exercices précédents, la Poste a encouragé l'acquisition des capacités et des compétences nécessaires au sein de l'entreprise par une offre ciblée de cours spécialisés. Les systèmes centraux font état de quelque 640 cours internes techniques ou de conduite dispensés selon le principe de la formation présentielle, en allemand, français ou italien. Près de 36 000 collaborateurs ont ainsi suivi des formations d'une durée moyenne d'un jour à un jour et demi, représentant plus de 3400 sessions de cours. Les collaborateurs avaient également à leur disposition 900 formations en ligne en allemand, français, italien ou anglais, dont ils ont fait usage à environ 100 000 reprises.

Un élément important de la formation et du perfectionnement internes de la Poste réside dans le principe de milice, qui permet de profiter du vaste savoir-faire fortement axé sur la pratique de spécialistes provenant des différentes unités du groupe. A l'avenir, les offres de formation interne se concentreront sur le développement de compétences spécifiques au domaine postal. De première importance également, les programmes de développement du leadership ont profité à de nombreux

cadres actuels ou futurs de toutes les unités. Durant l'exercice sous revue, la Poste a en outre développé et mis en œuvre un modèle de formation maison destiné à ses cadres dirigeants. Enfin, elle a élaboré un plan interunités concernant les ressources humaines et les unités d'organisation, afin de soutenir plus efficacement la réalisation de ses objectifs stratégiques.

Formation et perfectionnement individuels externes

Durant l'exercice sous revue, la Poste a soutenu des formations et des perfectionnements externes demandés par des collaborateurs à hauteur de près de 5,5 millions de francs. Quelque 1000 collaborateurs ont ainsi bénéficié d'un soutien financier et/ou sous forme de temps libre. Cette généreuse participation de la Poste reflète son intérêt à maintenir en permanence le niveau de formation élevé de ses collaborateurs.

Service social et Bourse de l'emploi

Assister les collaborateurs, les supérieurs et les conseillers RH connaissant des difficultés, leur ouvrir de nouvelles perspectives et promouvoir l'autoresponsabilité et la volonté de performance: telles sont les tâches du service social et de la Bourse de l'emploi (AMZ) de la Poste. Le service social a pour mission première d'assurer l'accompagnement – par des professionnels – de collaborateurs traversant une situation de vie difficile. En 2015, 2476 personnes ont bénéficié de ses conseils et 494 ont obtenu une aide financière ou un prêt du Fonds du personnel Poste. Quant à l'AMZ, elle est l'interlocutrice pour toutes les questions portant sur le bilan professionnel individuel et le développement personnel. Durant l'exercice sous revue, elle a traité 653 dossiers de conseil en matière de carrière et mené 52 entretiens de réorientation professionnelle, ce qui fait d'elle un élément important de la politique du personnel socialement responsable de la Poste. Pour fournir ses conseils, elle s'est appuyée sur la réalisation de 859 tests diagnostiques.

Conditions d'engagement

Convention collective de travail

Les négociations des nouvelles conventions collectives de travail (CCT) s'appliquant à plus de 30 000 collaborateurs de Poste CH SA, CarPostal Suisse SA et PostFinance SA se sont achevées avec succès en mars 2015. Il s'agissait de régler en particulier la future politique salariale, la durée du travail ainsi que d'autres questions comme la prime de fidélité ou le congé de maternité et de paternité. Les nouvelles conditions d'engagement sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2016. Ces CCT sont garantes du maintien de l'attrait de la Poste sur le marché du travail. Avec elles, la Poste reste un employeur socialement responsable, offrant des conditions de travail équitables.

Egalité des salaires

A travail égal, les collaborateurs de la Poste ont droit à un salaire égal. Pour le personnel soumis à la CCT, le respect de ce principe est garanti au moyen des échelons de fonction, qui reposent sur un système non discriminatoire d'évaluation des fonctions. Le risque d'inégalité est ainsi réduit au minimum. Accordant une grande importance à l'égalité des salaires, la Poste fait partie des entreprises pionnières en matière de dialogue sur cette question. La validité de son système salarial a été confirmée par les très bons résultats obtenus dans une étude sur l'égalité des salaires.

Flexibilité à la Poste

La Poste offre des conditions-cadres permettant à ses collaborateurs de concilier les différents aspects de la vie selon le principe de l'autoresponsabilité. En font notamment partie les modèles de travail flexibles: quelque 23 600 collaborateurs travaillent à temps partiel et 4000 pratiquent le télétravail. D'autres encore profitent de l'offre de partage d'emploi. La Poste consacre en outre 600 000 francs au soutien de la garde d'enfants hors du cercle familial, permettant ainsi à son personnel de mieux concilier vie professionnelle, vie familiale et loisirs.

Prévoyance et assurances sociales

L'institution de prévoyance propre au groupe, à savoir la Caisse de pensions Poste (CP Poste), présente un bilan totalisant environ 16 milliards de francs. Elle assure 44 000 collaborateurs de l'entreprise en Suisse et verse annuellement 735 millions de francs de rentes à 29 000 bénéficiaires. Fin 2015, son degré de couverture était de 99,4%. La CP Poste est gérée par son Conseil de fondation composé paritairement de représentants de l'employeur et des employés; elle dépasse les exigences légales minimales (LPP). Les cotisations de l'employeur s'élèvent à 270 millions de francs par année. Depuis 2016, le taux de conversion déterminant aux fins du calcul de la rente est de 5,35% à l'âge de 65 ans.

Pour en savoir plus sur le personnel, voir le rapport de gestion, page 45.

La Poste reste un employeur socialement responsable

Stabilité de la Caisse de pensions Poste

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

Elargissement des objectifs de durabilité

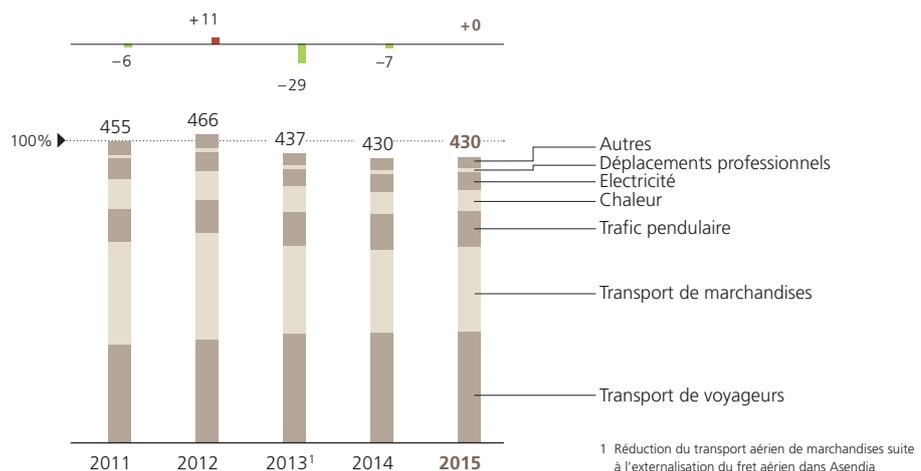
Durabilité

Avec sa stratégie de développement durable 2014–2016, la Poste vise à accroître son efficacité en matière de CO₂ d'au moins 10% pour fin 2016 (base: 2010). Cet objectif du groupe est défini en relation avec les différentes prestations de base de ses unités: il s'agit de réduire 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.

La stratégie de développement durable intègre dans sa conception même les questions liées à l'engagement à la fois social et sociétal de la Poste dans les domaines de la formation, de la santé et des achats. C'est ainsi que pour promouvoir ses collaborateurs et assurer leur sécurité, l'entreprise s'est fixé pour objectifs quantitatifs de maintenir le taux de formation à 5% et de réduire les accidents professionnels de 3% pour fin 2016 (base: 2013). Pour ce qui est de ses achats, la Poste est de plus en plus vigilante et applique des critères de durabilité.

Bilan stable des émissions de gaz à effet de serre

Groupe | Emissions de gaz à effet de serre par processus
De 2011 à 2015
2011 = 100%, 1000 t équivalent CO₂ (au sein et hors de la Poste)



Le bilan des émissions de gaz à effet de serre de la Poste est resté stable, malgré l'augmentation du volume des colis et la croissance des activités de CarPostal. Les besoins en chaleur ont par ailleurs été continuellement réduits.

Fin 2015, le gain d'efficacité obtenu par la Poste en matière de CO₂ était de 13%. Pour réduire ses émissions de CO₂, la Poste a mis en œuvre toute une série de mesures:

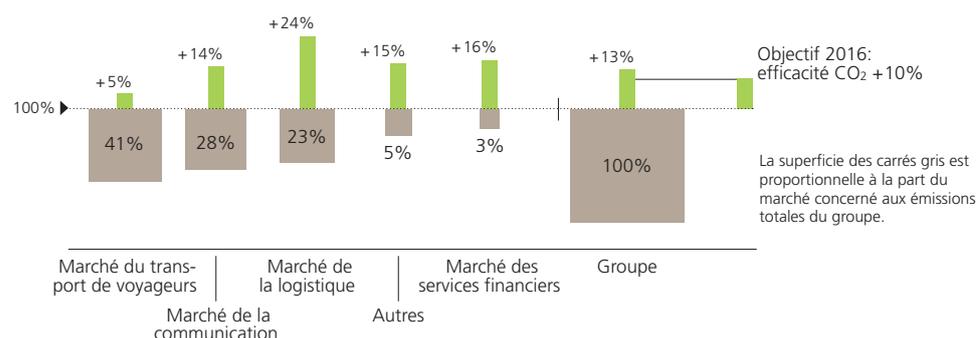
- Entreprise à forte intensité de transport, la Poste teste en permanence des motorisations et des carburants alternatifs et s'en sert chaque fois que c'est possible. Le biodiesel, le biogaz et le courant écologique sont désormais la norme dans sa flotte de véhicules. CarPostal exploite cinq bus à pile à combustible et 31 bus hybrides diesel-électrique sur les routes suisses. De plus, du diesel contenant 7% de biodiesel tiré d'huiles alimentaires usagées est disponible auprès de 26 stations-service de Mobility Solutions SA. Quant aux scooters électriques roulant au courant écologique, leur nombre s'est accru à 5772, tandis que les quelque 100 véhicules de livraison à gaz sont mus avec du biogaz 100% suisse. Enfin, la Poste veille à sans cesse améliorer l'exploitation de ses véhicules et à optimiser les parcours.
- Tout potentiel d'économie d'énergie identifié dans les bâtiments postaux et leurs installations techniques est exploité. Construit selon la norme MINERGIE®, le siège principal de la Poste, dans le quartier berinois de WankdorfCity, est le premier bâtiment administratif de Suisse à obtenir la certification DGNB Or.

- La Poste couvre l'intégralité de ses besoins en électricité à partir d'énergies renouvelables suisses certifiées «naturemade basic», dont une part de 5% est en outre certifiée «naturemade star». Elle exploite en outre dix installations photovoltaïques montées en toiture, qui injectent annuellement quelque 5 GWh de courant solaire dans le réseau.
- Avec son offre «pro clima» lancée dès 2012, la Poste achemine les lettres en Suisse sans impact sur le climat et sans supplément de prix. Elle finance par ailleurs la réalisation de son premier projet de protection du climat certifié Gold Standard: dans 30 fermes suisses, des installations de biogaz valorisent les engrais de ferme et autres déchets organiques pour produire de l'électricité.
- La sensibilisation du personnel au développement durable est une thématique constante de la communication interne, approfondie dans des ateliers ou d'autres manifestations.

L'amélioration continue de l'efficacité de la Poste en matière de CO₂ résulte des diverses mesures prises pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ainsi que de l'efficacité accrue de la fourniture des prestations de base.

Amélioration de l'efficacité en matière de CO₂ sur tous les marchés

Groupe | Efficacité en matière de CO₂ et part des émissions de CO₂ par marché
2015
Indice d'efficacité en matière de CO₂¹, 2010 = 100%, part des émissions en pour cent



¹ L'indice d'efficacité en matière de CO₂ est établi sur la base de la variation des équivalents CO₂ émis par unité de prestation de base durant l'exercice sous revue par rapport à l'année de référence 2010. La prestation de base est définie par unité du groupe (envoi, transaction, kilomètre-voyageur, kilomètre, unité de personnel, etc.).

Par ailleurs, la mise en œuvre systématique de solutions par groupes d'entreprises dans chaque unité a permis de diminuer le nombre d'accidents professionnels. L'objectif du groupe consistant à réduire ces accidents de 3% entre 2013 et 2016 a ainsi été nettement dépassé avec 11% dès 2014. Quant au taux de formation, il dépasse 5%.

Dans le domaine des achats, la Poste a défini des critères de durabilité par groupes de marchandises et formé les acheteurs en conséquence. Elle s'engage ainsi en faveur de l'application de conditions de travail socialement acceptables ainsi que de mesures écologiques par tous ses fournisseurs, tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. Soucieuse de garantir la production socialement responsable de ses vêtements de travail, elle a par exemple adhéré à la Fair Wear Foundation (FWF) dès 2012. Elle a en outre complété le cycle d'utilisation de ces vêtements, en ceci que les tenues postales usagées sont désormais triées selon leur état pour être soit données, soit transformées en matériau industriel.

La Poste soutient de nombreuses fondations et organisations caritatives et se mobilise en particulier pour l'enfance et la jeunesse. C'est ainsi qu'avec l'opération Père Noël, elle répond aux lettres d'enfants adressées à ce dernier, tandis qu'avec la campagne 2 x Noël, elle aide des personnes démunies en Suisse et en Europe de l'Est en acheminant des cadeaux de Noël. Elle soutient en outre Pro Patria et Pro Juventute.

Pour en savoir plus sur la durabilité, voir le rapport de gestion, page 51, ainsi que le rapport GRI, disponibles à l'adresse www.poste.ch/rapportdegestion.

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

Les mandats légaux de la Poste déterminent son offre de base

Service universel

Le service universel postal tel que défini dans la loi sur la poste comprend le transport de lettres (jusqu'à 1 kg), de colis (jusqu'à 20 kg), de journaux et de périodiques. Ces services doivent être accessibles à une distance raisonnable par l'intermédiaire des points d'accès du réseau postal. La distribution doit en outre être assurée au moins cinq jours ouvrables par semaine dans toutes les zones habitées à l'année. La Poste a en outre pour mandat de fournir les services de paiement relevant du service universel (pour en savoir plus sur les conditions-cadres légales, voir page 16).

La Poste s'est fixé pour objectif de remplir ses mandats légaux en assurant un niveau de qualité élevé et un service à la clientèle optimal. Elle finance le service universel par ses propres moyens, sans percevoir d'indemnités. 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 a été délivrée en mars 2015 pour l'exercice 2014.

Les mandats légaux du service universel déterminent l'offre de base de la Poste, qui, au-delà de l'exécution de ces mandats, doit également veiller à réaliser les objectifs stratégiques du Conseil fédéral. La Poste considère cette double mission comme une chance de prouver qu'elle est à la hauteur de la confiance placée en elle. Elle va d'ailleurs au-delà des exigences prescrites par la loi en matière de qualité et d'étendue des prestations, assurant en outre, comme nous l'avons déjà relevé, le financement du service universel par ses propres moyens. Le succès de la Poste ne va pas de soi. Il ne pourra se maintenir que moyennant des conditions-cadres équilibrées, tenant compte des divers impératifs d'ordre politique, réglementaire et commercial en jeu.

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.

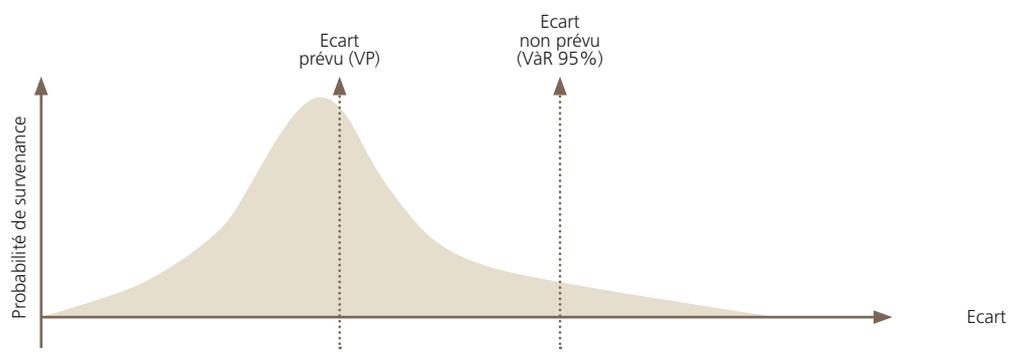
Simulation de risque

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 et/ou sur la base de données relatives à des événements passés.

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 EBIT prévu pour les douze prochains mois, la seconde (VàR 95%) des écarts EBIT non prévus. De plus, l'état des risques stratégiques se fonde aussi sur la simulation et l'agrégation de l'écart EBIT prévu pour 2024.

Indicateurs de risque



RAPPORT DE SITUATION		GOVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

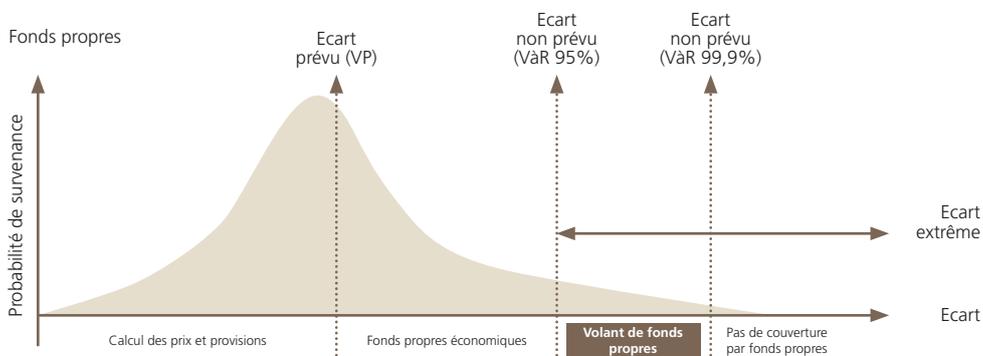
Niveaux d'agrégation

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.

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 provision. Quant aux écarts non prévus (VaR 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 la 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 antiéconomique, 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 à l'aide d'une analyse de scénarios (situation la meilleure possible, réaliste ou la pire) et/ou 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 assurée en réseau avec, par exemple, les unités s'occupant de stratégie, de comptabilité, de controlling, de gestion des crises, de révision du groupe et, depuis 2016, de compliance. 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 en 2015 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 ne dépassent pas le résultat d'exploitation planifié, ce qui signifie que la propension au risque est 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 (2016) s'élève à environ 7 millions de francs (exercice précédent: 28 millions). On a également calculé un potentiel de pertes non prévu (VaR 95%) de 122 millions de francs (exercice précédent: 209 millions). Le recul de ces indicateurs de risque par rapport à l'exercice précédent s'explique principalement par la moindre volatilité du risque de prévoyance à l'échelle du groupe et par l'identification de chances supplémentaires. La part de PostFinance comprend uniquement le risque de résultat et le risque financier du point de vue du groupe, déterminés selon l'approche du risque de résultat. L'état des risques du point de vue de PostFinance – déterminé selon l'approche du risque de valeur – est décrit dans le chapitre «Gestion des risques chez PostFinance», page 127.

Risques

Les risques ci-après sont susceptibles, en l'état, d'avoir une influence déterminante sur les revenus, la situation financière et le patrimoine du groupe. La gestion des risques distingue des risques exogènes et endogènes. L'identification des risques ne peut toutefois jamais englober 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 revenus et le patrimoine de la Poste sont l'évolution des conditions-cadres régissant le mandat de service universel, l'évolution des taux

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

d'intérêt pour l'unité PostFinance ainsi que la substitution de médias électroniques aux canaux traditionnels dans plusieurs secteurs d'activité.

En effet, de nombreux services de la Poste relèvent du mandat de service universel, d'où le risque qu'un changement de réglementation entraîne une diminution du chiffre d'affaires et du résultat. Quant aux revenus de PostFinance, ils dépendent fortement du niveau des taux d'intérêt. Enfin, l'évolution technologique, qui va vers 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.

Risques endogènes

Les principaux risques internes à l'entreprise sont les suivants: sinistres d'assurances de choses ou de responsabilité civile, pannes affectant d'importants centres courrier ou centres logistiques et risques liés à l'évolution des résultats des différentes unités.

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 saisir. Ces chances sont notamment l'essor du commerce électronique ainsi que la demande croissante de services postaux et bancaires numériques. Les possibilités qui s'ouvrent aux différentes unités d'entreprise de la Poste sur le marché sont décrites au chapitre «Stratégie du groupe», page 16.

Pour en savoir plus sur la gestion des risques de la Poste, voir page 126.

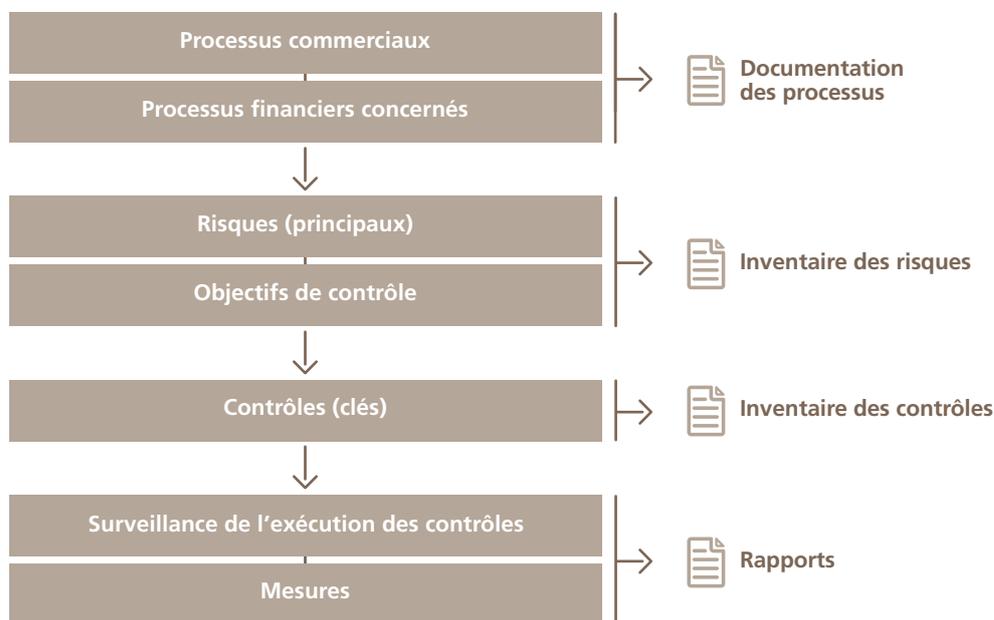
Systeme de contrôle interne

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 «La Poste Suisse SA». Les processus à soumettre au SCI sont identifiés chaque année à la faveur d'un examen ad hoc (scoping), puis documentés de façon claire et compréhensible pour les spécialistes tiers.

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.

Système de contrôle interne



Grâce à une surveillance systématique du SCI, la Poste s'assure de son actualité, de son adéquation à son but et de son efficacité. En cours d'exercice, elle examine si les contrôles sont exécutés conformément à la documentation et s'ils ont un effet de réduction des risques, puis, au terme de l'exercice, elle évalue en sus les processus et les contrôles à l'aide d'un questionnaire préétabli (évaluation de maturité). La maturité du SCI est mesurée sur une échelle à cinq niveaux et la Poste s'est fixé pour objectif d'atteindre au moins le niveau 3 (standardisé). Des mesures d'amélioration de la maturité du SCI sont adoptées en fonction des résultats des évaluations. Les évaluations de maturité font en outre l'objet de rapports destinés à la Direction du groupe et au Conseil d'administration de La Poste Suisse SA.

Durant l'exercice 2015, 222 processus ont été documentés et évalués comme relevant du SCI. Leur nombre a donc légèrement diminué (-1,3%) par rapport à l'exercice précédent, ce qui s'explique principalement par un regroupement de processus commerciaux dans le cadre du SCI. On a identifié dans les processus relevant du SCI 464 risques importants – dits risques principaux –, dont on a assuré la couverture et la gestion à l'aide de 616 contrôles clés.

Les processus relevant du SCI et les contrôles clés ont été soumis à une évaluation de maturité par auto-audits, avec les résultats suivants: 79% des processus ont atteint le niveau de maturité 3 (standardisé) et 21% le niveau de maturité 4 (surveillé). Les contrôles clés ont aussi atteint le niveau de maturité visé, puisque 78% présentaient le niveau 3 (standardisé) et 22% se situaient même à un niveau plus élevé.

RAPPORT DE SITUATION		GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		COMPTES ANNUELS	
6	Activités	60	Structure du groupe et actionnariat	73	Groupe
12	Organisation	60	Comptes réglementaires	153	La Poste Suisse SA
13	Evolution	61	Structure du capital	163	PostFinance SA
16	Stratégie du groupe	61	Conseil d'administration		
22	Gestion financière	65	Direction du groupe		
24	Evolution de l'activité	68	Indemnités		
52	Rapport sur les risques	71	Organe de révision		
57	Perspectives	71	Politique d'information		

Perspectives

La Banque nationale suisse (BNS) juge la conjoncture internationale légèrement plus favorable. Nombre d'entreprises portent un regard un peu plus optimiste sur l'année à venir, car les mesures qu'elles ont mises en œuvre après la suppression du cours plancher du franc commencent lentement à porter leurs fruits et laissent présager de meilleures marges pour 2016. Dans l'industrie, les effectifs devraient continuer de baisser légèrement; la propension à investir se maintient dans l'ensemble à son niveau actuel.

D'une manière générale, les perspectives pour 2016 restent très prudentes, mais une légère augmentation des chiffres d'affaires réels est néanmoins attendue pour les prochains mois. Un optimisme modéré a gagné du terrain, notamment dans le secteur industriel. Dans les services aussi, les entreprises sont dans l'ensemble raisonnablement confiantes. Cette évolution s'explique notamment par l'espoir d'une nouvelle amélioration de la conjoncture en Europe et par les cours de change un peu plus favorables. En outre, les effets des mesures d'accroissement de la productivité et de réduction des coûts tendent à stimuler la confiance quant à l'évolution des marges. En ce qui concerne les plans d'embauche, l'industrie manufacturière table toujours sur une faible compression des effectifs. La construction enregistre également un léger repli, en données corrigées des variations saisonnières. Dans les services, en revanche, les effectifs devraient quelque peu augmenter. Le gel immédiat des investissements décrété par de nombreuses entreprises après la suppression du cours plancher est toujours en vigueur en maints endroits. Dans l'ensemble, les plans d'investissement pour les douze prochains mois n'indiquent toujours pas de reprise.

Ces 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.