



Bien gérer son argent  
au quotidien  
Rapport de gestion 2016

**PostFinance** 

Portrait

PostFinance fait partie des principaux établissements financiers de Suisse. Numéro un du trafic des paiements, elle veille quotidiennement à la fluidité parfaite des mouvements monétaires. Grâce à des offres simples et claires, elle se positionne comme un partenaire idéal pour une clientèle gérant elle-même ses finances, partout et à toute heure. Sur demande, ses clients privés et commerciaux bénéficient de conseils individuels. Pour répondre aux besoins complexes des entreprises, elle propose des solutions sur mesure, couvrant toute la chaîne de création de valeur.

Notre clientèle

Particuliers, petites et moyennes entreprises, grandes sociétés ou associations: nous traitons tous nos clients d'égal à égal. Appréciant la simplicité des relations que nous instaurons, ils profitent d'une offre conviviale et avantageuse, avec de nombreux points de contact.

Notre offre

Qu'il s'agisse de paiements, d'épargne, de placements, de prévoyance ou de financement, PostFinance offre à ses clients tout ce dont ils ont besoin pour gérer leur argent au quotidien. Elle leur propose des produits transparents, à de justes conditions, y compris dans le cadre de coopérations avec des partenaires éprouvés.

Nos résultats

PostFinance SA   Chiffres clés			
2016, avec comparaison exercice précédent		2015	2016
<b>Bilan</b>			
Total du bilan IFRS	millions de CHF	114 468	119 503
Ratio de fonds propres selon prescriptions pour banques d'importance systémique	%	19,5	17,1
Ratio de levier PCB	%	4,6	4,5
<b>Compte de résultat (selon les directives IFRS du groupe)</b>			
Résultat d'exploitation (EBIT)	millions de CHF	577	575
Résultat d'entreprise (EBT)	millions de CHF	575	542
Rendement des fonds propres <sup>1</sup>	%	10,7	9,7
Ratio coûts/revenus	%	64,7	65,6
<b>Patrimoine des clients et prêts</b>			
Evolution des fonds des clients	millions de CHF	-2 766	4 479
Patrimoine des clients	millions de CHF, Ø mois	114 866	119 436
<b>Chiffres clés marché et personnel</b>			
Clients	milliers	2 951	2 952
Utilisateurs e-finance	milliers	1 683	1 743
Comptes	milliers	4 835	4 845
Satisfaction des clients privés	indice	80	80
Satisfaction des clients commerciaux	indice	79	78
Effectif moyen	éq. plein temps	3 571	3 599
Satisfaction du personnel	indice	78	79
<b>Transactions</b>			
Transactions	millions	1 020	1 044

<sup>1</sup> Rendement des fonds propres = résultat d'entreprise (EBT) selon les directives IFRS du groupe/fonds propres moyens calculés selon les PCB

## Notre présentation des comptes

PostFinance établit ses comptes selon les directives International Financial Reporting Standards (IFRS) du groupe et selon les prescriptions comptables pour les banques (PCB). Les comptes annuels statutaires sont établis selon les dispositions du droit bancaire régissant l'établissement des comptes, les autres parties du rapport se fondant sur les chiffres, conformément aux directives IFRS du groupe. Le rapport annuel comprend une réconciliation entre les deux types de présentation des comptes (bilan et compte de résultat).

## Notre credo

Quelles que soient les demandes et la situation financière de nos clients, nous entretenons toujours avec eux des relations loyales, dans un esprit de partenariat. Nous parlons leur langage et comprenons leurs besoins. Nous tenons toujours nos engagements et agissons avec rapidité et fiabilité.

## Notre statut et notre gestion

PostFinance est une société anonyme de droit privé, détenue à 100% par La Poste Suisse SA en tant que société du groupe. Elle est soumise à l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) et dispose des autorisations d'exercer conformes aux lois sur les banques et sur les bourses. Le Conseil d'administration est le plus haut organe dirigeant de PostFinance SA. La gestion opérationnelle est du ressort du comité directeur.

## Notre organisation



\* Membre du comité directeur

<sup>1</sup> Armin Brun ayant quitté PostFinance SA fin novembre 2016, la direction par intérim de l'unité Marketing a été confiée à Nicole Walker au 1<sup>er</sup> décembre 2016.

# PostFinance en bref

Avec près de trois millions de clients et un patrimoine correspondant de quelque 120 milliards de francs, PostFinance est l'un des principaux établissements financiers de Suisse. Exécutant plus d'un milliard de transactions annuelles en matière de trafic des paiements, elle est leader sur ce marché où elle veille chaque jour à la parfaite fluidité des mouvements monétaires.

Plus de 1,7 million de clients et clientes gèrent leur argent en ligne. PostFinance se positionne ainsi comme un partenaire idéal pour tous ceux qui privilégient la simplicité et l'autonomie dans la gestion quotidienne de leurs finances.



542 millions

Le **résultat d'entreprise (EBT)** est en recul de 33 millions de francs par rapport à 2015.



4,5 milliards

Tel est le montant en francs de l'**évolution des fonds des clients**.



3,0 millions

de **clients et clientes** se fient à PostFinance pour la gestion quotidienne de leur argent.



1,7 million

d'**utilisateurs et utilisatrices e-finance** gèrent leur argent en ligne.



1 milliard

de **transactions**, en Suisse et à l'étranger, ont été exécutées par PostFinance en 2016.



3599

**postes à plein temps** sont occupés par environ 4100 personnes au service quotidien de la clientèle.

# 4

**Entretien avec Hansruedi Köng, CEO**  
«Nous avons pour mandat de dégager un bénéfice»



# 13

**TWINT**  
Le système suisse de paiement mobile



# 15

**Harmonisation du trafic des paiements**  
Les PME en profitent



# 20

**Marketing RH**  
PostFinance veut recruter les meilleurs



## Sommaire

Préface	2	Gouvernance d'entreprise	29
Entretien avec Hansruedi Köng	4	Rapport annuel	41
Evolution de l'activité	7	Comptes annuels statutaires	59
Personnel	17		
Durabilité et engagement	23		



## PostFinance devient une «Digital Powerhouse»



---

 Préface
 

---

**Rolf Watter**

Président du Conseil d'administration

**Hansruedi Köng**

Président de la direction

**Mesdames, Messieurs,**

PostFinance a clôturé l'exercice 2016 sur un résultat d'entreprise (EBT) de 542 millions de francs. Etabli selon les directives IFRS du groupe, ce montant est en recul de 33 millions, soit 5,7%, par rapport à 2015.

Cette régression s'explique notamment par une diminution des reprises de dépréciations opérées dans le portefeuille des immobilisations financières (-18 millions de francs par rapport à l'exercice précédent) et par l'augmentation des correctifs de valeur sur certains postes (+11 millions). En outre, du fait du manque de possibilités de placement rentables, le résultat des opérations d'intérêts accuse une forte baisse (-48 millions de francs). Enfin, l'augmentation des dépenses liées à des projets stratégiques et à l'entretien d'immeubles a également pesé sur notre performance.

Si notre résultat n'accuse qu'une baisse modérée, c'est surtout en raison des revenus exceptionnels que nous ont procurés la vente de portefeuilles d'actions et la cession d'une participation. Le résultat opérationnel se situe donc à un niveau nettement inférieur à celui de 2015.

**Diversification de la structure des revenus**

Le fait que PostFinance ne soit pas autorisée à octroyer des crédits et des hypothèques en son nom propre représente un désavantage concurrentiel majeur dans l'environnement de marché actuel, où persistent des taux d'intérêt très bas, voire négatifs. Pour assurer sa rentabilité à long terme, PostFinance doit donc diversifier la structure de ses revenus et miser sur de nouvelles sources de revenus indépendantes des taux d'intérêt et présentant un bon potentiel, telles que les opérations de placement mais aussi, à moyen terme, le Corporate Venturing, c'est-à-dire la prise de participations dans des start-up.

**Adhésion à l'Association suisse des banquiers**

En mai, PostFinance s'est affiliée à l'Association suisse des banquiers (ASB). Nous sommes convaincus que, dans un contexte extrêmement complexe sur les plans économique, politique et réglementaire, la défense des intérêts communs à toutes les banques suisses profite à l'ensemble de la place financière helvétique. En intégrant l'ASB, nous avons aussi adhéré à l'institution de l'Ombudsman des banques suisses.

**Changements au sein du Conseil d'administration**

Depuis le 18 août 2016, Alex Glanzmann est membre du Conseil d'administration et de ses comités Audit & Compliance et Risk. Il a succédé à Thomas Egger qui, nommé responsable Finances de l'unité du groupe PostLogistics, a quitté le Conseil d'administration à la mi-août. Le Conseil d'administration le remercie de sa mobilisation sans faille au service de PostFinance, tout en lui souhaitant plein succès et de grandes satisfactions dans sa nouvelle fonction.

**Changements au sein du comité directeur**

Fin novembre 2016, après quinze années passées chez PostFinance, Armin Brun a quitté ses fonctions de suppléant du président de la direction et de responsable Marketing pour rejoindre le groupe Poste. Au cours des dernières années difficiles, il a fortement contribué au développement de PostFinance et à son accession au statut d'établissement financier de premier plan. Le Conseil d'administration le remercie pour son engagement de longue date et lui souhaite de relever ses nouveaux défis avec succès.

Kurt Fuchs, responsable Finances, a été nommé suppléant du président de la direction de PostFinance. C'est Nicole Walker qui assume par intérim la direction de l'unité Marketing.

**Perspectives**

Ces dernières années, les besoins de notre clientèle ont radicalement changé. Le numérique a envahi notre société en général et le secteur bancaire en particulier. Face à cette évolution, qui s'inscrit dans un environnement de marché toujours aussi difficile,

nous n'avons d'autre choix que de réagir. Si nous ne prenons pas des mesures décisives, nos activités bancaires traditionnelles seront lourdement menacées. C'est pourquoi, à l'avenir, nous allons nous concentrer encore davantage sur le numérique et faire en sorte que PostFinance dépasse le stade de la prestation de services financiers au sens strict pour devenir une «Digital Powerhouse». Nous sommes certains que cette transformation nous permettra d'être mieux armés pour faire face aux défis futurs.

Pour autant, il ne s'agit pas d'oublier les clients et clientes qui souhaitent toujours avoir recours à des services bancaires bien «concrets». C'est pourquoi nous avons pour objectif de créer la parfaite jonction entre univers physique et numérique.

**Remerciements**

Nous tenons à remercier nos collaborateurs et collaboratrices pour le formidable travail accompli. Ils ont encore été fortement sollicités l'an dernier, tant au titre de leurs tâches quotidiennes que dans le cadre de divers projets. C'est grâce à eux que nous avons pu, par exemple, franchir des étapes décisives pour le renouvellement de notre système de noyau bancaire ou encore lancer le nouveau service e-trading et conforter ainsi notre offre de placements.

Nos remerciements vont aussi, et surtout, à vous tous, chers clients et clientes. Au cours de l'exercice écoulé, nous n'avons pas pu éviter une baisse des taux d'intérêt sur les comptes et une majoration de certains frais. Nous sommes conscients du désagrément occasionné et vous sommes d'autant plus reconnaissants de votre fidélité. Nous allons continuer de mettre tout en œuvre pour vous offrir des conditions justes, des produits attrayants et un excellent service.



**Rolf Watter**  
Président du Conseil  
d'administration



**Hansruedi Köng**  
Président  
de la direction



## Nous avons pour mandat de dégager un bénéfice

Entretien

avec **Hansruedi Köng**  
Président de la direction

**Hansruedi Köng, PostFinance a réalisé un bénéfice de 542 millions de francs au cours de l'exercice écoulé.**

**Etes-vous satisfait de ce résultat?**

Globalement, nous avons tout lieu de nous en réjouir. En l'analysant dans le détail, on constate toutefois que, si la baisse enregistrée est restée relativement minime, c'est grâce aux gains que nous avons réalisés en vendant une participation et un portefeuille d'actions. Ne nous voilons pas la face: ce sont là des effets exceptionnels. Ils permettent d'améliorer le résultat annuel, mais au détriment de la substance et, par conséquent, de futurs bénéfices et revenus potentiels. L'an dernier déjà, plusieurs unités avaient été fortement sous pression. Le net recul du produit des opérations d'intérêts est notamment préoccupant.

**Pour une banque détenue par l'Etat, les bénéfices ne devraient jouer qu'un rôle secondaire...**

C'est une idée fausse! Etant dans le giron de la Poste, nous avons un mandat bien précis: veiller à la rentabilité de notre entreprise et assurer le service universel par nos propres moyens. En d'autres termes, nous devons dégager un bénéfice. Bien sûr, contrairement aux banques cotées en bourse, PostFinance n'est pas assujettie aux impératifs usuels en matière de valeur actionnariale. Elle a toutefois pour responsabilité de créer une valeur ajoutée d'entreprise, respectivement de maintenir, pour le moins, la valeur en termes réels des fonds propres engagés. Par le passé, PostFinance a contribué au bénéfice de la Poste à hauteur des deux tiers, apportant ainsi son solide concours au financement d'un service universel de qualité. Quand nos gains s'amenuisent, tout le groupe s'en ressent...

... et aussi la clientèle, car PostFinance a de nouveau abaissé les taux d'intérêt et augmenté les frais.

Ce sont là des mesures qui, bien évidemment, n'ont guère fait plaisir à nos clients, et nous les avons prises à regret. Pendant des années, nous avons partagé les fruits de la réussite avec la clientèle en lui proposant des intérêts attractifs et des frais minimes. En raison de la situation actuelle, et notamment des taux d'intérêt négatifs, nous ne pouvons plus autant nous le permettre. Reste que nous offrons toujours un excellent rapport qualité-prix/présation par comparaison avec la concurrence.

**A propos des taux négatifs: la mise en place d'une commission sur les avoirs des clients fortunés a fait grand bruit. Était-elle vraiment nécessaire?**

PostFinance ne peut accorder ni crédits ni hypothèques en son nom propre. Par conséquent, elle doit placer les fonds des clients sur les marchés financiers nationaux et internationaux, où ils ne produisent quasiment aucun rendement, compte tenu des taux négatifs du moment. Nous avons donc déposé la majorité de ces fonds à la Banque nationale suisse, pour pouvoir réagir rapidement à d'éventuelles évolutions du marché. Or, depuis janvier 2015, nous payons à la BNS des intérêts négatifs sur une partie de ces fonds. La facture s'est montée à plus de 20 millions de francs l'an dernier. Nous ne pouvons et ne voulons plus accepter cette charge. Afin de partiellement compenser la perte essuyée, nous

avons introduit une commission de 1% sur les avoirs en espèces des clients privés dès lors que leur montant est supérieur à un million de francs. Nous offrons toutefois à ces clients une alternative: pour ne pas avoir à payer la commission, ils peuvent placer la fortune qui dépasse la valeur seuil et l'investir dans des fonds ou dans d'autres titres.

**Faut-il voir là l'amorce d'une généralisation des commissions sur avoirs?**

Pas du tout. La plupart des clients privés et commerciaux en resteront exemptés à l'avenir. C'est là notre volonté, et nous entendons nous y tenir. Si les conditions du marché devaient radicalement changer, nous serions bien sûr amenés à réévaluer la situation, et ce dans les deux sens. Si la BNS décide de mettre un terme à sa politique des taux négatifs, nous supprimerons alors la commission sur avoirs.

**L'augmentation des frais peut aider à endiguer la baisse des revenus à court terme, mais quelles sont les mesures prises pour préserver la rentabilité de PostFinance à moyen et long terme?**

Aujourd'hui, environ deux tiers de nos revenus proviennent des opérations d'intérêts, mais ils sont en train de fondre comme neige au soleil. Dans l'environnement de marché actuel, plombé par les taux d'intérêt négatifs, PostFinance doit impérativement diversifier la structure de ses revenus et exploiter de nouvelles sources de revenus

indépendantes des taux pour préserver durablement sa rentabilité. Un secteur tel que les placements et, à plus long terme, le Corporate Venturing, offrent à cet égard un bon potentiel.

**Qu'entend-on exactement par Corporate Venturing?**

Le Corporate Venturing recouvre diverses formes d'investissement dans des entreprises. En tant que prestataire de services financiers, PostFinance cible en priorité les jeunes pousses innovantes et prometteuses de la branche de la FinTech, où une foule de développements passionnants peuvent nous intéresser.

**Pourquoi PostFinance se lance-t-elle dans une telle démarche?**

Avec l'essor du numérique, les modèles d'affaires traditionnels sont menacés ou voués à une restructuration totale. Cette évolution s'est déjà confirmée dans les secteurs des médias ou de la musique, et il convient de l'anticiper dans le domaine bancaire. Le Corporate Venturing étant aussi basé sur un transfert des connaissances, il doit nous permettre de mieux comprendre comment des modèles d'affaires et technologies spécifiques fonctionnent sur le marché. Il est en cela très instructif et peut donner lieu à des développements innovants au niveau des produits existants.

**Cela ne saurait néanmoins suffire à compenser entièrement le manque à gagner dans les opérations d'intérêts.**

Le Corporate Venturing est la première étape du processus visant à trouver des sources de revenus nouvelles en dehors de ces opérations. Pour l'heure, il s'agit encore d'une activité de niche, mais elle va gagner en importance. En parallèle, nous allons aussi miser bien davantage sur le secteur des placements.

**En toute logique, les activités de conseil sont donc amenées à s'intensifier. PostFinance se positionne pourtant comme la banque idéale pour les clients autonomes dans la gestion de leurs finances. N'est-ce pas contradictoire?**

Il faut opérer certaines distinctions. Le conseil personnalisé conservera un rôle essentiel dans des domaines tels que les placements,



D'ailleurs, le numérique correspond à l'axe de développement central de notre démarche stratégique de transformation.

Hansruedi Köng

la prévoyance et les finances, surtout envers les clients qui y font leurs premiers pas. Dans d'autres registres, et notamment le trafic des paiements, de plus en plus de clients souhaitent en effet gérer leurs affaires sur un mode autonome, en tout lieu et à toute heure. C'est pourquoi ils sont demandeurs de solutions numériques conviviales, modernes et fiables. D'ailleurs, dans notre démarche stratégique de transformation, le numérique correspond à un axe de développement central.

**Vous évoquez là le programme «Victoria 2017-2020»: de quoi s'agit-il exactement?**

Les nouveaux comportements de la clientèle et la situation en matière d'opérations d'intérêts nous contraignent à agir pour faire face à cet environnement de marché difficile – il y va de la sauvegarde de nos activités bancaires traditionnelles et de notre existence même. C'est pourquoi nous avons décidé fin 2015 de réexaminer notre stratégie afin de l'adapter, le cas échéant.

**Quels enseignements avez-vous tiré de cet examen?**

Notre société – et son secteur bancaire – sont en pleine mutation numérique. Nous ne pouvons et ne voulons pas rester en marge de cette évolution. Bien au contraire: sur la place bancaire suisse, nous avons une longueur d'avance sur le front du numérique et nous voulons exploiter cette position de force pour transformer notre établissement bancaire classique en une véritable «Digital

Powerhouse». Il s'agira donc d'assurer une jonction optimale entre univers physique et numérique, afin de pouvoir offrir à nos clients une expérience convaincante de bout en bout.

**Faut-il partir du principe que, dans dix ans, PostFinance sera une entreprise technologique ne proposant qu'accessoirement des services bancaires?**

Non, car elle est une banque et le restera. Mais à quoi ressemblera la banque – et la place financière – de demain? Là est la bonne question. Il n'est pas possible de mettre un frein à l'essor du numérique. Nous allons donc devoir abandonner certains schémas de pensée habituels dans divers domaines, notamment dans le conseil en placement.



Notre mission: créer la parfaite jonction entre univers physique et numérique.

**Hansruedi Köng**



## Evolution de l'activité

En 2016, PostFinance a réalisé un résultat d'entreprise (EBT) de 542 millions de francs → [page 9](#) . De l'établissement financier classique à la Digital Powerhouse → [page 10](#) . Nouvelle image de marque: le plaisir de gérer son argent → [page 11](#) . PostFinance investit dans l'avenir → [page 12](#) . TWINT – le système suisse de paiement mobile → [page 13](#) . Opérations de bourse en tout lieu et en temps réel → [page 14](#) . L'harmonisation du trafic des paiements profite aux PME → [page 15](#) . Nouveau système de noyau bancaire: introduction de formats standard dans le trafic des paiements → [page 16](#) .



5,5 milliards

de francs: les **fonds propres déterminants** selon les prescriptions applicables aux banques d'importance systémique satisfont largement aux exigences de Bâle III.



17,1 %

Un **ratio de fonds propres** conforme aux prescriptions applicables aux banques d'importance systémique, avec une bonne marge de sécurité



9,7 %

Le **rendement des fonds propres** montre que PostFinance est un bon investissement pour son propriétaire.



120 milliards

Tel est le montant en francs du **total du bilan** selon les normes IFRS.



4,5 milliards

Tel est le montant en francs de l'**évolution des fonds des clients**



65,6 %

Le **ratio coûts-revenus** a pu être maintenu à un niveau convenable.



## PostFinance en mutation

La société – et le secteur bancaire avec elle – sont en pleine mutation numérique. PostFinance ne peut et ne veut pas rester en marge de cette évolution. Bien au contraire: sur la place bancaire suisse, elle a une longueur d'avance sur le front du numérique et elle veut exploiter cette position de force pour se transformer d'un établissement bancaire classique en une véritable «Digital Powerhouse». Dans un environnement de marché durablement difficile, PostFinance se tourne de plus en plus vers des sources de revenus indépendantes des taux, telles que le secteur des placements et le Corporate Venturing.

De solides  
résultats financiers

CHIFFRES CLÉS

575  
millionsde francs de résultat  
d'exploitation (EBIT)542  
millionsde francs de résultat  
d'entreprise (EBT)65,6 %  
de ratio coûts/revenus120  
milliards  
de francs de patrimoine  
des clients

Résultat

## Recul du bénéfice modéré dans un contexte difficile

Dans l'environnement de marché actuel, marqué par des taux d'intérêt négatifs, l'interdiction d'octroyer des crédits pénalise durement PostFinance. La forte baisse enregistrée dans les opérations d'intérêts n'a pu être que partiellement compensée.

PostFinance a clôturé l'exercice 2016 sur un résultat d'entreprise (EBT) de 542 millions de francs, établi selon les directives IFRS du groupe. C'est là un recul de 33 millions de francs, soit 5,7%, par rapport à 2015.

Avec des taux d'intérêt très faibles, voire négatifs, la situation est restée tendue sur les marchés financiers et des capitaux, d'où la forte régression enregistrée en matière d'opérations d'intérêts. Par rapport à 2015, les reprises de dépréciations dans le portefeuille d'immobilisations financières ont diminué et les dépréciations sur certains postes augmenté, ce qui a d'autant plus grevé le résultat. L'accroissement des dépenses permanentes liées à des projets stratégiques et à l'entretien des immeubles a entraîné une hausse des charges d'exploitation. Si le recul du résultat est resté modéré, c'est principalement en raison de produits exceptionnels issus de la vente d'une participation et d'un portefeuille d'actions.

Pour l'exercice sous revue, le total du bilan a progressé de 5 milliards de francs. L'augmentation des fonds des clients a atteint 4,5 milliards de francs. Les dépôts à vue de la clientèle privée ont apporté une contribution majeure à cette croissance. La législation interdit l'accès

au marché du crédit et des hypothèques à PostFinance. L'environnement actuel se caractérisant par des taux d'intérêt négatifs, et donc des possibilités de placement extrêmement réduites, PostFinance a dû de nouveau investir dans des placements financiers à taux fixe à plus d'un an sur les marchés suisse et étranger, avec un niveau de rendement historiquement bas.

Les opérations d'intérêts constituent toujours la principale source de revenus de PostFinance. La faiblesse persistante des taux d'intérêt pèse de plus en plus sur sa performance dans ce domaine. Pour pouvoir assurer sa rentabilité à long terme, PostFinance doit impérativement diversifier la structure de ses revenus et miser sur de nouvelles sources de revenus, indépendantes des taux.

Dotation en fonds propres

## Solide capitalisation

En tant qu'établissement financier d'importance systémique, PostFinance devra à l'avenir se conformer à des prescriptions très strictes en matière de dotation en fonds propres. Avec une part de capitaux investis de 17,1% et un ratio de levier de 4,5% à la fin 2016, PostFinance satisfait déjà largement aux exigences fixées par la FINMA concernant les fonds propres requis pour poursuivre l'exploitation ordinaire de la banque («going concern»). En 2017, les banques suisses d'importance systémique se verront imposer de nouvelles obligations en matière de capital («gone concern»), mais PostFinance peut partir du principe qu'elle est déjà en mesure de satisfaire à ces exigences relatives aux fonds propres visant à absorber les pertes.



Compte tenu du manque de possibilités de placement, une grande partie des fonds de notre clientèle sont déposés à la BNS.

**Kurt Fuchs**  
Responsable Finances

## De l'établissement financier classique à la Digital Powerhouse

Pour asseoir et renforcer sa position d'entreprise à la pointe de l'innovation, PostFinance axe davantage encore sa stratégie sur la numérisation.

La numérisation est une tendance globale qui n'épargne pas le monde bancaire. Nos clients et nos clientes souhaitent gérer leurs finances de manière autonome, indépendamment de l'heure et du lieu. Pour ce faire, des produits et prestations numériques simples et conviviaux sont nécessaires. PostFinance s'est très tôt lancée dans le développement de produits numériques. Aujourd'hui, elle est numéro un du mobile banking et à la pointe de l'innovation dans ce domaine.

### Transformation en Digital Powerhouse

La numérisation croissante des services bancaires a conduit à ce que de plus en plus d'entreprises technologiques opérant à l'échelle mondiale ainsi que des start-up spécialisées dans les technologies financières affluent sur le marché. Face à ce constat et à un environnement difficile en raison de revenus en recul et du bas niveau persistant des taux d'intérêt, nous nous devons d'agir. Il nous faut exploiter encore mieux les possibilités diverses et variées de la numérisation pour les faire évoluer et participer à leur concrétisation. C'est la raison pour laquelle nous axons encore plus notre stratégie sur l'univers numérique et transformons PostFinance en une Digital Powerhouse.

Dans cet esprit, PostFinance a défini des orientations pour l'avenir: numérisation de son cœur de métier, renforcement de l'offre de placements destinée à sa clientèle, mise en œuvre de solutions conçues pour les clients commerciaux importants et innovation.

### L'innovation, source de progrès

Notre système de gestion de l'innovation joue un rôle clé dans notre transformation en Digital Powerhouse, puisqu'il nous permet d'identifier très tôt des produits, technologies et modèles d'affaires prometteurs. Parallèlement, nous misons sur le Corporate Venturing en nous penchant sur les possibilités d'investissement dans de jeunes pousses innovantes ou très spécialisées en lien avec notre cœur de métier. A l'avenir, nous multiplierons donc les partenariats pour innover.

### Une expérience client optimale

Il n'est pas possible de mettre un frein à l'essor du numérique. Cependant, la numérisation ne doit pas être une fin en soi. Elle doit nous permettre de proposer à nos clients une expérience optimale, l'objectif étant de simplifier au maximum la gestion de leur argent et de faciliter l'administration de leurs opérations financières. Si nous y parvenons, nous continuerons de compter parmi les principaux établissements financiers de Suisse.



Nous agissons pour ne pas subir l'essor du numérique et un environnement de marché difficile.

**Daniel Krebs**  
Responsable Gestion stratégique

Développement de la marque

## Le plaisir de gérer son argent

PostFinance a continué de développer sa marque afin d'amplifier la dimension émotionnelle de l'expérience client et de concrétiser l'orientation stratégique vers la Digital Powerhouse.



La nouvelle image de marque souligne notre orientation stratégique vers la Digital Powerhouse.

**Ursula Käser Aebi**  
Responsable Communication

La marque aide à concrétiser la vision «La manière la plus simple de gérer l'argent» et à créer une expérience client globale. Afin que ses clients aient une perception de la marque encore plus émotionnelle, PostFinance a développé son image de marque, mettant ainsi l'accent sur un nouvel état d'esprit: «Le plaisir de gérer son argent – avec une simplicité rafraîchissante et enthousiasmante», qu'elle souhaite susciter chez son vis-à-vis. L'établissement financier s'est fixé un objectif ambitieux: viser l'enthousiasme et non la simple satisfaction. PostFinance se différencie ainsi sur le marché et se positionne par rapport à de potentiels concurrents de l'univers numérique.

### Les collaborateurs, ambassadeurs de la marque

La marque formule également les attentes de l'entreprise à l'égard de son personnel: les processus et les produits doivent reprendre l'idée directrice de la simplicité. Les collaborateurs entretiennent entre eux une relation d'égal à égal, quel que soit leur échelon hiérarchique, tout comme ils traitent d'égal à égal les clients et les partenaires commerciaux. Les valeurs de la marque – «simple», «digne de confiance», «indépendante» et «facilitant la vie aux clients» – expriment l'expérience transmise par les collaborateurs à chaque contact.

### Nouvel univers visuel «Vivre pleinement – la force du moment»

Les éléments centraux de la présentation – le logo et ses couleurs – demeurent inchangés. Le design a toutefois été simplifié et modernisé, notamment pour prendre en considération les exigences du numérique.

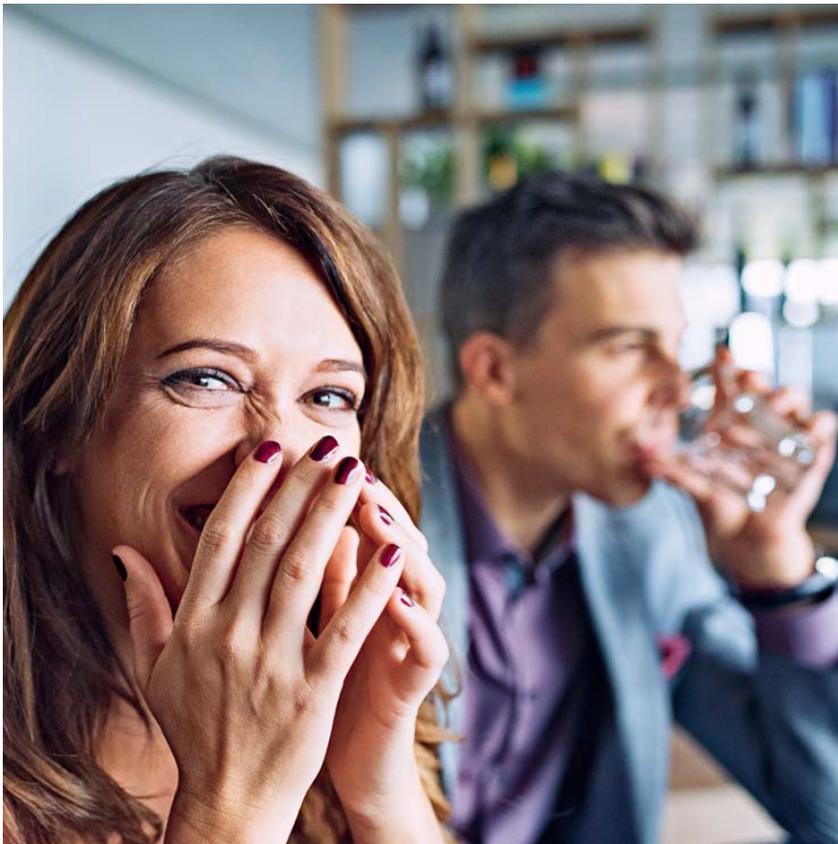
Le nouvel univers visuel reflète l'«émotivité» de la marque: il montre la clientèle commerciale et privée au travail et durant son temps libre, dans des situations dynamiques, bref, en plein dans la vie.

### Introduction progressive

De premiers instruments de communication tels que le site Internet, le rapport de gestion et le magazine en ligne pour le personnel étrenneront le nouveau design à partir du printemps 2017. Les brochures et les campagnes de promotion suivront. Cette introduction progressive permet de réduire les coûts et d'économiser des ressources.

### Nouveau concept de filiale

PostFinance a introduit un nouveau concept de présentation dans ses filiales qui transforme le passage dans la filiale en une expérience riche en émotions.





**Jens Schulte**  
Responsable Corporate Venturing



Le «venture capital» est un capital-risque, d'où notre vigilance extrême dans ce type d'investissement.

**Jens Schulte**  
Responsable Corporate Venturing



#### Lendico

Cette plateforme de prêt participatif en faveur des entreprises met directement en contact les preneurs de crédit et les investisseurs.

#### moneymeets

Place de marché en ligne qui s'adresse aux particuliers souhaitant améliorer leurs finances par le biais de placements, de titres et d'assurances.

#### Finform

Start-up ayant pour but de contribuer à endiguer les flux croissants de formulaires en œuvrant à la réindustrialisation des processus bancaires.

#### tilbago

Société proposant un logiciel éponyme destiné à assurer un traitement plus rapide et moins coûteux des réquisitions de poursuite.

#### Corporate Venturing

## PostFinance mise sur l'avenir

PostFinance investit dans des start-up et développe ainsi son savoir-faire en permanence. Jens Schulte, responsable Corporate Venturing, nous explique ce qui motive l'entreprise dans sa démarche et quels sont ses projets d'avenir.

#### Jens Schulte, que recouvre le Corporate Venturing chez PostFinance?

Le Corporate Venturing est un investissement financier dans de jeunes pousses innovantes et prometteuses, qui inclut donc une bonne dose de risques.

#### Pourquoi PostFinance s'intéresse-t-elle à ces start-up?

Aujourd'hui, environ deux tiers des recettes de l'entreprise proviennent des opérations d'intérêts. Compte tenu de l'environnement de marché actuel, avec des taux d'intérêt très bas, voire négatifs, elle se doit de diversifier ses sources de revenus. En outre, par le biais de participations et de partenariats, PostFinance conforte sa position sur le marché tout en peaufinant son image.

#### Quels sont, dans ce cadre, ses critères de sélection des entreprises?

Nos investissements en matière de Corporate Venturing doivent correspondre à notre stratégie. Bien sûr, nous vérifions aussi si et comment nous pouvons compléter notre gamme de produits et de services, tout en attachant une grande importance à des aspects tels que le modèle commercial, le marché, l'image du produit, l'équipe et la technologie.

#### Qu'est-ce que le prêt participatif et en quoi la joint-venture Lendico est-elle en accord avec la stratégie?

On parle de prêt participatif lorsque plusieurs bailleurs de fonds mettent de l'argent à la disposition d'un preneur de crédit, moyennant des intérêts. En collaboration avec Lendico, nous offrons aux PME suisses une alternative moderne au financement bancaire traditionnel.

#### Et pourquoi PostFinance a-t-elle pris une participation dans moneymeets?

En instaurant une transparence totale sur les services bancaires et les prestations d'assurance, cette start-up permet d'avoir une meilleure vue d'ensemble d'un marché relativement opaque, et ce quelle que soit la banque ou la société d'assurance concernée. PostFinance profite de l'expérience acquise par moneymeets, notamment en ce qui concerne la distribution, la technologie utilisée et le démarchage des clients.

#### Avec la joint-venture Finform, PostFinance entend contribuer à mettre un frein à la multiplication des formulaires – mais comment?

Finform opère un contrôle automatique des données des clients qui, par exemple, concluent un contrat en ligne ou veulent ouvrir un compte depuis leur PC. L'application, le haut niveau d'automatisation et les compétences spécialisées en jeu permettent des économies de plus de 30% par rapport aux coûts des processus existants.

#### En Suisse, près de 2,8 millions de poursuites sont engagées chaque année. Où se situe le «plus» apporté par la start-up tilbago dans ce domaine?

Actuellement, la plupart des créanciers traitent manuellement leurs réquisitions de poursuite. Avec tilbago, la procédure sera plus rapide, plus sûre et moins coûteuse. PostFinance investit de manière ciblée dans le savoir-faire et les nouvelles technologies pour proposer à sa clientèle des produits et des prestations encore plus simples et de meilleure qualité.

#### PostFinance va-t-elle prendre des parts dans d'autres entreprises?

Nous allons étudier les possibilités d'investissement qui se présentent, en Suisse et à l'étranger. Il faut avant tout que les entreprises présentes nous conviennent. Nous engageons donc des discussions soutenues avec celles qui nous intéressent et ne retenons que celles qui nous ont vraiment convaincus.

TWINT

## Le système suisse de paiement mobile

Payer en caisse avec un smartphone, acheter sur Internet, profiter d'un coupon ou rembourser un ticket de cinéma à une amie: tout est possible avec TWINT, le porte-monnaie numérique. Depuis la fusion de TWINT et de Paymit, la Suisse dispose d'une solution de paiement mobile des plus performantes.

Rebecca dépose ses emplettes sur la bande roulante, tandis que le client précédent cherche sa monnaie pour payer de menus achats. Grâce à TWINT, elle est dispensée de ce trac: elle approche son smartphone du «beacon» TWINT – et le montant d'achat est instantanément débité de son compte. Sa carte client étant enregistrée dans l'application TWINT, Rebecca n'a même pas besoin de la présenter. Son coupon de réduction sur les yaourts aux fraises y est lui aussi consigné et elle profite automatiquement du rabais.

### Cumuler les atouts

Dès le printemps 2017, l'application TWINT aura une nouvelle corde à son arc: au nombre de ses fonctions éprouvées va s'ajouter le débit direct du compte lors du paiement, une évolution rendue possible par la fusion de TWINT avec Paymit, la solution de paiement mobile de SIX et de banques suisses. «Dotés de caractéristiques différentes, les deux systèmes ont été réunis en une seule solution cumulant leurs atouts respectifs. TWINT devient ainsi encore plus performante», indique Thierry Kneissler, CEO de TWINT SA.

### Les six principales banques à bord

Pour lancer la nouvelle TWINT SA, il fallait avoir le feu vert de la Commission de la concurrence. Une fois qu'il a été obtenu, en septembre 2016, le développement du système et les négociations avec les partenaires ont été

menés tambour battant. «Nous sommes fiers de pouvoir dire que les six principales banques suisses et SIX sont parties prenantes à TWINT», déclare Thierry Kneissler. Avant même leur fusion, TWINT et Paymit comptaient déjà à elles deux plus de 500 000 clients.

### Du paiement en espèces à la solution mobile

Pour Thierry Kneissler, le principal défi tient bien moins à la concurrence d'applications telles qu'Apple Pay qu'à la force de l'habitude: «Beaucoup de consommateurs préfèrent encore payer en espèces. Nous devons réussir à les convaincre de l'intérêt de la solution mobile, ce qui ne sera pas chose aisée.»



### TWINT en bref

Fonctionnant avec n'importe quel compte bancaire et smartphone, TWINT est la solution suisse de paiement mobile. Elle permet aussi d'envoyer et de recevoir de l'argent, d'enregistrer et de faire valoir des cartes client, des coupons et des cartes de fidélité ou encore d'effectuer des dons.



E-trading

## Effectuer des opérations de bourse partout et en temps réel

Avec la nouvelle plateforme e-trading et la PostFinance App, on dispose d'un moyen simple et pratique pour effectuer ses opérations de bourse mais aussi pour suivre en direct l'évolution des cours – une nouveauté qui doit beaucoup au partenariat avec Swissquote.



«Effectuer ses opérations de bourse n'importe où et n'importe quand», explique Luca Ritucci, du Contact Center e-trading de PostFinance.

Cette nouvelle plateforme a été développée par Swissquote, partenaire stratégique de PostFinance pour les transactions boursières. En 2014, PostFinance a acquis une part de 5% du capital de Swissquote Group Holding SA.

Les nouveaux clients ont pu s'inscrire sur la plateforme dès mars 2016 et la migration des clients existants a eu lieu en mai. PostFinance y joue le rôle de courtier et de banque dépositaire pour sa clientèle. Swissquote assure la gestion des dépôts pour le compte de PostFinance.

Négocier en temps réel des actions, des obligations, des fonds, des ETF et des dérivés sur les principales places boursières de Suisse, d'Europe et d'Amérique du Nord, consulter tous les titres et lire des analyses détaillées: telles sont parmi d'autres les possibilités offertes par la nouvelle plateforme e-trading de PostFinance. «L'interface a été optimisée visuellement et les clients peuvent désormais la configurer eux-mêmes selon leurs préférences», précise Roland Flütsch, gestionnaire de produit E-trading. Pour les quelque 60 000 clients e-trading, le négoce des titres n'en est que plus simple.

### Quand tout peut se jouer dans l'instant

Pour suivre les évolutions partout et à toute heure, on peut aussi se faire envoyer un SMS ou un e-mail sur les opérations effectuées et les alertes de prix définies et traiter toutes les transactions directement via la PostFinance App. «Dans le monde de la bourse, le facteur temps est essentiel. C'est pourquoi nous avons voulu offrir à notre clientèle un moyen d'exé-

Placements et prévoyance

## Pour les investisseurs qui aiment prendre des risques

Les jeunes se demandent souvent pourquoi ils devraient déjà penser à leur retraite, tandis que les plus âgés aimeraient bien trouver des placements plus lucratifs en cette période où les produits d'intérêts sont quasi nuls. Pour les clients de PostFinance, opter pour la prévoyance personnelle est toujours un bon choix: ils peuvent ainsi placer leur avoir de prévoyance à long terme en étant prudents ou audacieux. Depuis juin 2016, les investisseurs ayant le goût du risque peuvent davantage profiter des opportunités offertes par le marché des actions: PostFinance a été le premier établissement financier à introduire un fonds géré de manière passive pour le pilier 3a avec une part d'actions de 75%.

Harmonisation du trafic des paiements

## L'harmonisation du trafic des paiements profite aux PME

Buob AG réagit aux mutations industrielles en affichant un fichier clients conséquent et en optant pour de nouveaux canaux de vente. L'harmonisation du trafic des paiements ne présente que des avantages aux yeux de la PME, que PostFinance a soutenue lors du changement.



Le passage à la norme ISO 20022 est l'occasion pour les PME de faire le point sur leur trafic des paiements.

**Manfred Buob**  
Responsable Buob AG

Résoudre les problèmes, telle est la mission des frères Buob, Manfred et Roland. Les spécialistes qui travaillent la tôle et le métal les appellent lorsqu'il leur faut une machine à laminier les filets, un poinçon de découpage ou une machine d'ébavurage. Ou lorsqu'un outil doit être mesuré ou développé. Voilà plus de 40 ans que l'entreprise familiale convainc par son savoir-faire dans le domaine des machines-outils et des techniques de mesure et de contrôle. En matière de finances, les deux frères font confiance à PostFinance. La quasi-totalité des flux financiers passe par PostFinance et le logiciel pour PME Proffix. La boutique en ligne, qui permet à la PME de conquérir de nouveaux clients, tire elle aussi ses données de ce logiciel et propose la PostFinance Card comme seul mode de paiement.

### Simplifier les flux financiers

Stéphane Fagagnini, conseiller à la clientèle PostFinance, a très tôt prévenu Buob AG des changements à venir dans le trafic des paiements. Le passage à la norme ISO 20022 pour le trafic des paiements national et international, l'harmonisation des formats de données et la systématisation de l'IBAN ont nécessité des modifications logicielles. Le changement a été planifié et mis en œuvre avec Imhof Consulting AG, partenaire de Proffix. Les spécialistes ont accédé au logiciel et aux données via TeamViewer et apporté les changements requis, sans même se déplacer. Les processus comptables n'ont pas été affectés, seuls quelques enregistrements comptables ont dû être effectués à d'autres plages horaires. Chaque processus ou presque est désormais reproduit dans le logiciel. «Etroitement accompagnée par PostFinance durant les adaptations du logiciel comptable à la norme ISO 20022, l'entreprise Buob peut se consacrer à son cœur de métier. Notre client est fin prêt pour la toute prochaine harmonisation du trafic des paiements national», indique Stéphane Fagagnini. «De plus, la norme ISO 20022 améliore la qualité des données et réduit le taux d'erreurs.»



### ISO 20022

est la norme internationale régissant l'échange électronique de données dans le secteur financier. Elle impose un format de données unique.

Manfred (à g.) et Roland Buob, tous deux propriétaires de Buob AG, ont fait modifier leur logiciel de paiement.

---

Système de noyau bancaire

---

## Introduction de formats standard dans le trafic des paiements

---

Ambitieux, le passage au nouveau système de noyau bancaire se fait dans le respect du calendrier. Un jalon a été posé avec l'introduction des formats de paiement adaptés à la norme ISO 20022.

PostFinance traite les formats ISO 20022 dans le nouveau système de noyau bancaire depuis 2016. L'établissement financier a ainsi atteint dans les délais une nouvelle étape dans la transition vers le nouveau système de noyau bancaire. Etroitement liés, l'introduction des formats ISO 20022 et le passage au nouveau système de noyau bancaire sont coordonnés avec minutie. Fin 2015, PostFinance a été la première banque suisse à introduire dans le trafic des paiements les nouveaux formats ISO 20022. Ces formats standard harmonisent les formats de paiement en Suisse, simplifiant ainsi considérablement le trafic des paiements.

Le renouvellement du système de noyau bancaire est le principal projet stratégique de PostFinance. Il vise à maintenir la position de celle-ci en tant que prestataire de services financiers et leader du marché suisse du trafic des paiements.

### Délai de transition confortable

Au cours de l'année 2016, plus de 10 000 clients commerciaux ont adapté leur logiciel de paiement aux nouveaux formats. PostFinance veille à ce que ses quelque 300 000 clients commerciaux procèdent le plus rapidement possible à cette adaptation, car cela leur laissera un délai de transition jusqu'à la fin 2017. S'ils entreprennent rapidement ce changement, les clients bénéficient alors de l'accompagnement appuyé de PostFinance.

### Un produit standard bien établi remplace la solution de PostFinance

PostFinance a développé en 1993 le système de noyau bancaire actuellement en place et n'a cessé de l'étoffer. Etant donné que la maintenance et l'intégration de nouveautés se sont avérées de plus en plus complexes au fil du temps, PostFinance a décidé de le remplacer par un produit standard. Eprouvé et bien établi sur le marché, celui-ci est utilisé par quelque 280 banques du monde entier. Le remplacement de la solution de PostFinance par un produit standard va permettre de considérablement simplifier l'architecture informatique sous-tendant les opérations.



# Personnel

Ses collaborateurs font de PostFinance une entreprise agile et flexible → [page 19](#) . Marché du travail: PostFinance veut recruter les meilleurs → [page 20](#) . Prêts à des prouesses dans un environnement de travail moderne → [page 21](#) . Chez PostFinance, famille et travail ne sont pas incompatibles → [page 22](#) .



3599

**collaborateurs et collaboratrices** (postes à plein temps) ont à cœur chaque jour de réaliser les objectifs de PostFinance.



40,3 ans

Tel est l'**âge moyen** des collaborateurs et collaboratrices.



62 897

Tel est le nombre d'heures investies par PostFinance dans **la formation et le perfectionnement** de son personnel.



47

**nations** viennent enrichir la culture d'entreprise de PostFinance.



34 %

des femmes cadres travaillent à **temps partiel**, contre 14% chez les hommes.



30 %

des **postes à responsabilité** sont occupés par des **femmes**.



## La mutation numérique, un défi

Un monde du travail qui se numérise à la vitesse grand V et une jeune génération ambitieuse: PostFinance jette un pont entre le premier et la seconde en proposant un environnement de travail moderne à ceux qui veulent accomplir de grandes choses dans leur travail sans pour autant renoncer à leur vie de famille ou à leur temps libre.



**Valérie Schelker**  
Responsable Monde du travail,  
RH et Facility Management



Nous serons appelés à collaborer plus souvent au sein d'équipes de projet agiles.

**Valérie Schelker**  
Responsable Monde du travail

Monde du travail

## PostFinance, une entreprise agile et flexible

Le monde bancaire n'échappe pas à la numérisation. Valérie Schelker, responsable Monde du travail, en expose les conséquences pour les collaborateurs et collaboratrices de PostFinance.

### Comment travaillera-t-on chez PostFinance demain?

PostFinance intègre systématiquement le numérique dans son activité, ce qui se répercutera notamment sur notre mode de travail. Aujourd'hui déjà, nous permettons à notre personnel de collaborer de façon mobile et numérique et nous l'y encourageons. Les postes de travail personnalisés n'existent quasiment plus chez nous, chacun cherche une place en fonction de son activité du moment. En 2017, notre environnement de travail sera encore plus mobile et flexible et nous mettrons à disposition du personnel différentes plateformes et zones de travail. Cette approche permet à PostFinance de réagir avec agilité et flexibilité aux changements quels qu'ils soient.

### Quels sont pour vous les plus grands défis?

Notre mission consiste à soutenir au mieux le personnel dans ce processus de changement et à lui donner les moyens de mettre en œuvre cette culture de l'interconnexion et de la mobilité. A l'avenir, nous serons davantage appelés à travailler au sein d'équipes de projet agiles, c'est-à-dire composées de collaborateurs de différentes unités, ou seuls, à notre domicile. Pour cela, les collaborateurs doivent avoir le sens des responsabilités et leurs supérieurs leur faire confiance. Cette double condition est essentielle pour le développement de PostFinance.

### Comment recrutez-vous les collaborateurs appropriés pour la réalisation des objectifs de l'entreprise?

PostFinance se présente comme un employeur moderne sur un marché des services financiers grand public disputé et en mutation. Nous participons à des salons de hautes écoles et à des

événements spécialisés et ne cessons de développer notre présence en ligne. Dans le marketing RH, nous mettons l'accent sur les spécialistes des technologies de l'information et de la communication (TIC), car PostFinance n'est pas épargnée par la pénurie de main-d'œuvre spécialisée.

En favorisant la conciliation de la vie professionnelle, du temps libre et de la famille, nous nous adressons aux jeunes candidats hautement qualifiés qui ne veulent plus suivre les plans de carrière classiques. Nous proposons en outre à notre personnel de prendre plus que les cinq semaines ordinaires de vacances, en gagnant moins. Cette offre rencontre un franc succès.

### PostFinance se transforme en Digital Powehouse. Comment gérez-vous ces changements?

En accompagnant activement les cadres et en développant les compétences numériques des collaborateurs, ce qui nous permettra de mettre en place de nouveaux modèles d'affaires. Parallèlement, nous aurons besoin de moins de collaborateurs d'ici 2020 du fait des gains d'efficacité et de l'automatisation. Nous attendons de tous les collaborateurs qu'ils se montrent prêts à apprendre et motivés pour accueillir les changements et participer à la transformation.

Marketing RH

## PostFinance veut recruter les meilleurs

Si elle veut connaître le succès dans une époque en pleine mutation, une entreprise, en particulier dans le secteur des services, doit se doter des bons collaborateurs. Soucieuse de recruter les meilleurs, PostFinance investit dans son image d'employeur.

Les spécialistes TIC sont rares, les entreprises font les yeux doux aux créatifs. Il ressort d'une étude de marché que les milieux TIC ignorent tout ou presque des atouts de l'employeur PostFinance. La campagne de communication intégrée lancée en fin d'année est la première étape mise en œuvre par l'établissement financier pour y remédier. Des collaborateurs ont été invités, dans ce cadre, à formuler des questions difficiles pour un quiz destiné aux spécialistes TIC. De potentiels collaborateurs ont été abordés de manière ludique dans des médias et lors d'événements spécialisés puis dirigés vers un site web sur lequel ils tombaient sur un poste mis au concours ou pouvaient faire part de leur intérêt à des mises au concours de postes. Une première vague de cette campagne menée en décembre a suscité de nombreuses prises de contact. La campagne se poursuit en 2017.

### Un recrutement sur campus innovant

La réalité augmentée et virtuelle a été utilisée pour cibler les jeunes diplômés des hautes écoles: lors de salons, des étudiants ont pu découvrir les bureaux de PostFinance au moyen d'un casque de réalité virtuelle. Il leur suffisait de poser la caméra de leur téléphone mobile sur la photo d'un dépliant pour lancer une vidéo dans laquelle de jeunes collaborateurs exposaient leurs débuts chez PostFinance. En recourant à ces nouveaux moyens de communication, l'établissement financier a dévoilé sa facette d'employeur innovant.

### Une relation d'égal à égal

Il est important que ceux qui postulent chez PostFinance découvrent la culture d'entreprise de celle-ci avant même de signer leur contrat d'embauche. Une fois leur dossier envoyé, les candidats reçoivent une vidéo dans laquelle une conseillère HR confirme la réception et leur explique la suite de la procédure. Les entretiens d'embauche sont menés dans une pièce qui reflète la culture de PostFinance. Le candidat retenu ne reçoit plus une volumineuse lettre contenant moult documents, mais uniquement le contrat avec un lien vers un site web sur lequel il peut télécharger tous les documents au format PDF.

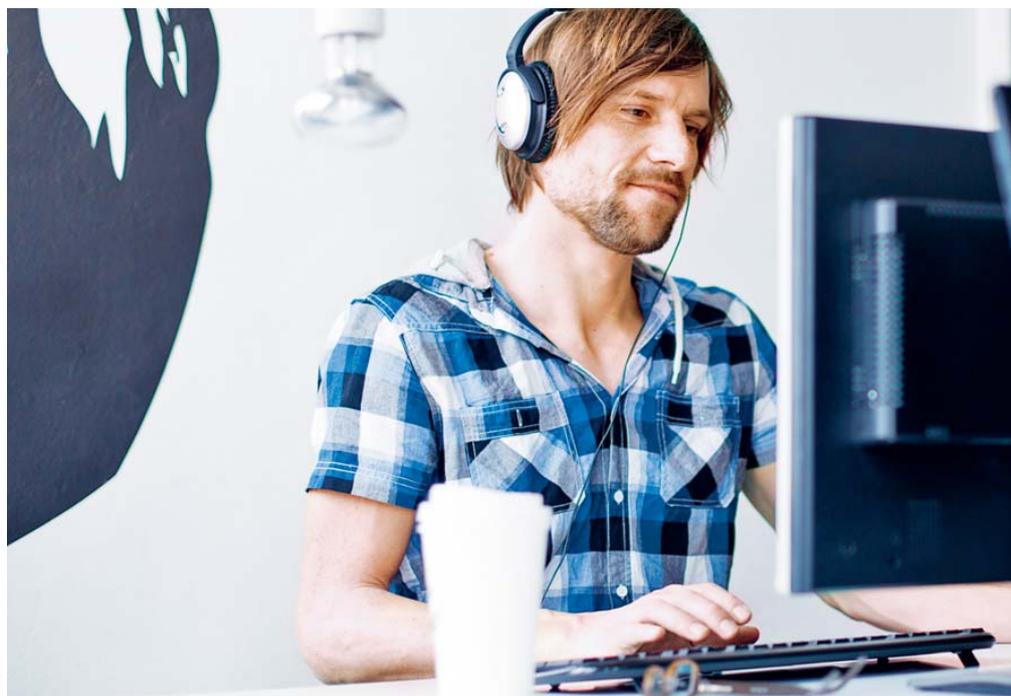
# 13%

des 6803 **spécialistes TIC** qui ont participé au quiz sur [challengethefuture.postfinance.ch](http://challengethefuture.postfinance.ch) se sont également inscrits à la newsletter TIC.

# 2451

Tel est le nombre d'**entretiens** menés en 2016 par PostFinance avec des étudiants intéressés lors de salons et d'événements.

Les spécialistes TIC peuvent accomplir de grandes choses chez PostFinance, tel est le message clé de la campagne.



Monde du travail

## Connectés, agiles, par-delà les unités et les échelons

PostFinance encourage ses collaborateurs à faire des prouesses par-delà les unités et les échelons hiérarchiques, au sein d'équipes de projet agiles, à un poste de travail mobile ou à domicile.



J'ai choisi ce poste de travail pour pouvoir travailler dans une ambiance calme et concentrée.

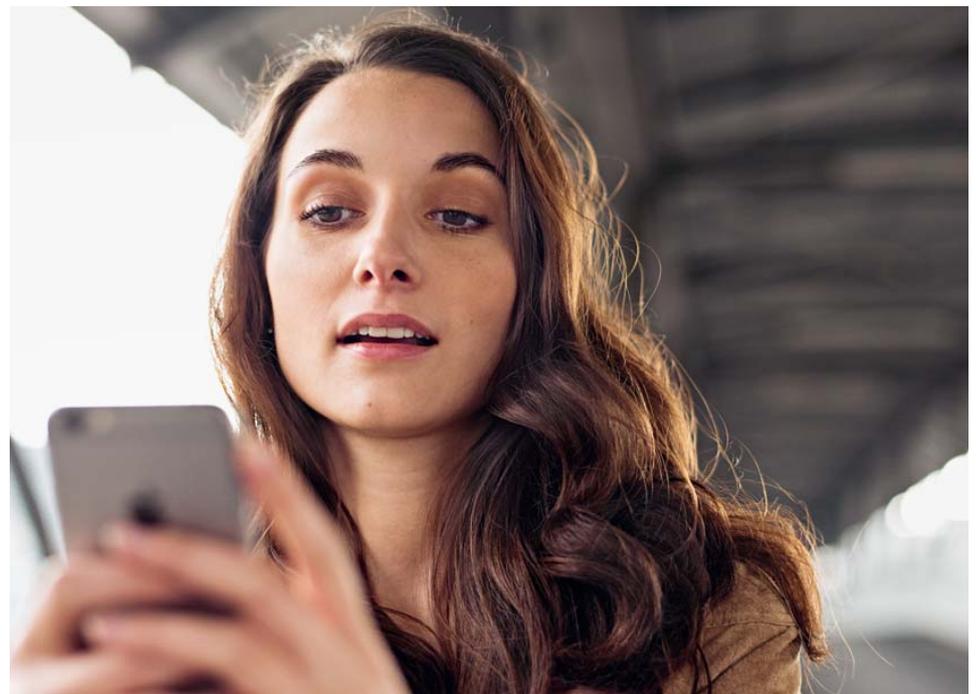
Commentaire émis lors du sondage sur l'espace concentration

La réduction de surfaces de bureau louées a été l'occasion, outre la numérisation, de repenser les espaces de travail dans les bâtiments situés Mingerstrasse 12 (siège principal) et Engehalde 35-39, à Berne. Les besoins du personnel ont été identifiés lors d'un sondage et à l'aide de groupes cibles, puis, sur cette base, les prototypes des futurs espaces de travail ont été élaborés. L'objectif était également d'encourager l'interconnexion et la collaboration agile par-delà les unités. Les prototypes ont donné naissance à un concept de zones qui redistribue les espaces de travail des bâtiments administratifs. Des améliorations ponctuelles de l'environnement de travail (WLAN dans les zones de pause et les salles de fitness, etc.) ont été effectuées sans tarder. Le travail dans des espaces de coworking et de concentration ouverts à tous, quelle que soit leur unité, a été testé et les résultats ont été intégrés dans le concept de zones. Le comité directeur

se prononcera au printemps 2017 sur la mise en œuvre de ce concept, dans le cadre de la stratégie d'entreprise remaniée.

### Pont entre les générations et les échelons

Souhaitant encourager la collaboration intergénérationnelle par-delà les échelons hiérarchiques, PostFinance a fait se rencontrer lors de deux manifestations les membres de la direction et de jeunes collaborateurs. Dans ce cadre, les premiers ont pu questionner leur comportement de direction, tandis que les seconds concoctaient des idées commerciales sortant des sentiers battus. Ensemble, ils n'ont pas tardé à transformer ces idées en projets. Ces équipes intergénérationnelles ont donné naissance à des tandems qui, les manifestations terminées, ont continué d'échanger sur des questions de gestion et d'innovation. Leur enthousiasme a été tel que l'opération sera réitérée en 2017.



## Conciliation

## Label «Famille ET Profession»

En juin 2016, PostFinance a obtenu le label «Famille ET Profession». Ce qualificatif se réfère à la conciliation de la vie professionnelle, de la vie familiale et des loisirs. Il souligne le positionnement de PostFinance en tant qu'employeur favorable aux familles. L'instance qui a distingué PostFinance a mis en exergue l'ouverture d'esprit de celle-ci à l'égard des modèles de temps de travail flexibles et la promotion du travail quels que soient le lieu et le moment. Elle a salué les prestations généreuses en faveur de la conciliation et la large concordance entre les directives et les principes de gestion et leur mise en œuvre. Sur sa suggestion, une page Intranet contenant des informations sur le thème de la conciliation a été créée.

## Conciliation de la vie familiale et professionnelle

## Les enfants entrent en piste

Que faire lorsque les enfants sont en vacances et les parents non? Les numéros d'acrobaties, de jonglage, de clown et de funambule passionnant tous les enfants, PostFinance a organisé au début des vacances d'été une école de cirque pour les enfants scolarisés. Durant une semaine, 32 bambins se sont entraînés pour le spectacle qu'ils ont présenté à leurs fiers parents, grands-parents et à d'autres collaborateurs. Organisé à titre d'essai par des collaborateurs, le projet a été réalisé sous la houlette de l'école de cirque de Berne dans un chapiteau monté devant le siège principal de PostFinance. Il était l'illustration parfaite de la conciliation de la vie familiale et professionnelle. Des activités similaires seront organisées en 2017 sur d'autres sites de PostFinance.

## Gestion des absences

## Les supérieurs gèrent avec professionnalisme

Pour préserver à long terme la capacité de travail de collaborateurs malades, PostFinance procède en interne à un Case Management. Celui-ci propose des options pour la réintégration des personnes concernées dans le monde du travail. Introduite en 2014, la gestion des absences a été simplifiée en 2016, ce qui a permis aux supérieurs une meilleure gestion, comme l'a illustré le recul du nombre de questions qu'ils ont adressées à la Service Line du service du personnel. Aujourd'hui, la gestion professionnelle des absences coule de source pour tout supérieur. De plus, PostFinance se réjouit du fait qu'un nombre élevé de supérieurs aient suivi la formation aux aspects juridiques de la gestion des collaborateurs malades.



### Encourager les comportements sains

#### Une alimentation saine

Les repas pris à l'entreprise ont une incidence sur la santé du personnel. Chaque année, PostFinance demande à un organe externe d'analyser ses restaurants du personnel. Elle fait ensuite adapter l'offre et les repas en fonction des résultats. En 2016, les collaborateurs ont été informés d'une alimentation saine dans Intranet, dans les restaurants du personnel et près des corbeilles de fruits. Les distributeurs d'en-cas et de boissons ont été enrichis d'en-cas sains.



Les enfants se sont bien amusés et nous, parents, avons profité d'un encadrement d'excellente qualité.

**Yvonne Gammeter-Biedermann**  
Responsable Comptabilité analytique

# Durabilité et engagement

Effacité en matière de CO<sub>2</sub>: objectif largement dépassé → [page 25](#) . Plus de confort et des économies d'énergie grâce à la technique du bâtiment → [page 26](#) . Avec MoneyFit, les enfants apprennent à gérer l'argent → [page 27](#) . Promotion de la relève: des enfants découvrent les joies du hockey sur glace → [page 28](#) .



34 %

d'amélioration de l'**efficacité en matière de CO<sub>2</sub>** par rapport à 2010.



161 kg

de **papier** consommé par poste à plein temps chez PostFinance.



24,4 GWh

Telle est la quantité d' **énergie** utilisée par année par les bâtiments de PostFinance.



100 %

d' **électricité** d'origine renouvelable certifiée «naturemade basic» provenant de Suisse consommée par PostFinance.



4,8 millions

de francs obtenus ces quinze dernières années par les Top Scorers pour la **relève du hockey sur glace**.



124 000

**amateurs de culture** ont assisté aux spectacles de DAS ZELT – Chapiteau PostFinance en 2016.



## Assumer ses responsabilités

En contribuant à préserver les ressources naturelles, PostFinance renforce sa compétitivité et sa crédibilité. C'est pourquoi elle a adopté une approche visant à les ménager. Dans le domaine social et économique aussi, l'établissement financier mise sur le développement durable en s'attachant à promouvoir la jeune génération de sportifs, de musiciens, d'écoliers et d'entrepreneurs. Pour pouvoir compter sur une relève créative et responsable demain, il faut soutenir la jeunesse aujourd'hui.

Sur la bonne voie

INDICATEURS  
ENVIRONNEMENTAUX

24,4 GWh

Telle est la quantité  
d'énergie consommée  
par les bâtiments de  
PostFinance.

161 kg

de papier utilisé par poste  
à plein temps.9 m<sup>3</sup>d'eau consommée par  
poste à plein temps.

85 %

des véhicules particuliers  
acquis en 2016 sont des  
modèles ECO.

11 633 t

de CO<sub>2</sub> occasionnées par  
PostFinance par année.

Objectifs climatiques

## Efficacité en matière de CO<sub>2</sub>: objectif largement dépassé

Pour la période stratégique 2014–2016, PostFinance s'était fixé l'objectif d'améliorer d'au moins 10% son efficacité en matière de CO<sub>2</sub>. Avec une amélioration de 34%, elle l'a largement dépassé.

PostFinance a défini son efficacité en matière de CO<sub>2</sub> sur la base des émissions de CO<sub>2</sub> générées en relation avec ses prestations de base (nombre de transactions). Elle la mesure en grammes de CO<sub>2</sub> par transaction, avec pour année de référence 2010. Avec un taux d'amélioration de 34% de son efficacité énergétique à la fin 2016, elle a nettement dépassé l'objectif qu'elle s'était fixé. Pour la prochaine période stratégique, PostFinance est fermement résolue à continuer d'accroître sa performance en matière d'énergie et de CO<sub>2</sub>.

### Efficacité énergétique des centres de calcul

PostFinance optimise en permanence les infrastructures de ses deux centres de calcul (Berne et Zofingen), afin d'accroître leur sécurité et leur disponibilité, mais en s'attachant aussi à améliorer leur efficacité énergétique. Outre les investissements consentis pour les doter d'installations techniques de pointe, elle y a établi un mode d'exploitation équilibré, adapté aux températures extérieures.

### Véhicules propres

Lors du renouvellement des véhicules de son parc, PostFinance a eu à cœur d'acquiescer des modèles particulièrement peu gourmands en énergie et peu polluants. 87% des véhicules particuliers acquis en 2016 font partie de la catégorie d'efficacité énergétique A ou B, ce qui a permis de réduire encore davantage l'impact du parc de PostFinance sur l'environnement.



La consommation de papier par poste à plein temps a diminué d'un tiers par rapport à l'année précédente - un effet bénéfique du numérique.

**David Lengyel**  
Responsable Sites de distribution

Installations techniques intelligentes

## Une longueur d'avance, même sur le temps...

Economies d'énergie et réduction des coûts peuvent aussi être porteuses d'un bien-être accru: c'est ce que démontre la technique du bâtiment mise en œuvre dans le centre de calcul de Zofingen.

Une atmosphère agréable règne dans l'imposant bâtiment de Zofingen, qui abrite l'un des deux centres de calcul de PostFinance ainsi que les bureaux de 380 membres du personnel des secteurs de l'informatique, du service à la clientèle et de la vente clientèle commerciale. Tous sont très satisfaits du climat ambiant – un confort qu'ils doivent au travail d'installations techniques «intelligentes».

MeteoViva Climate, le nouveau système d'optimisation mis en place, calcule un à deux jours à l'avance l'évolution que va suivre la température ambiante en se fondant sur un modèle mathématique du centre de calcul qui tient compte des divers facteurs d'influence: temps (prévisions météo), charges internes (personnel et appareils) et structure du bâtiment (sols, murs et fenêtres). Il permet ainsi de déterminer

le juste niveau de chauffage (ou de climatisation) et de ventilation requis pour obtenir le climat ambiant souhaité. MeteoViva Climate pilote les besoins énergétiques en douceur, en réduisant légèrement la performance sur un intervalle de temps prolongé, avec une réduction de la charge de pointe des producteurs d'énergie à la clé. Résultat: des économies d'énergie et de coûts pour un climat intérieur plus agréable.

Cette technique du bâtiment d'avant-garde a été mise en service au printemps 2016. Le système apprenant en permanence, il sera encore plus performant dans l'année qui vient. Les premiers chiffres comparatifs ne seront donc disponibles qu'en 2017. PostFinance envisage d'installer MeteoViva Climate dans d'autres bâtiments.

Vaisselle réutilisable

## La durabilité en restauration

Une idée judicieuse et simple, rapide à mettre en œuvre: lors d'une réunion conviviale organisée en interne, trois collaboratrices ont décidé qu'elles ne voulaient plus manger les salades et potages de la cafétéria dans de la vaisselle jetable. Avec le personnel de la restauration et les spécialistes de l'immobilier, elles ont testé du matériel et mis au point la logistique. Quelques semaines plus tard, la «Snack Back Box» était née. Accueillie avec enthousiasme par tout le personnel du siège principal, elle permet de faire l'économie de 50 000 récipients jetables par an – et des frais d'évacuation correspondants.



Offres scolaires pour le développement des compétences financières

## MoneyFit: apprendre à gérer son argent en s'amusant

Avec MoneyFit, PostFinance entend développer les compétences financières des enfants et des adolescents: ce programme ludique a déjà permis à 85 000 élèves d'en savoir bien davantage sur le thème de l'argent.

«Ton argent maîtrisé!». C'est avec ce slogan en forme de promesse que PostFinance met en avant ses offres MoneyFit. Fondées sur une variété de méthodes d'apprentissage et de médias électroniques, elles sont proposées sur la plateforme en ligne [moneyfit.postfinance.ch](http://moneyfit.postfinance.ch) et sur des supports didactiques imprimés pour le 2<sup>e</sup> cycle, sec. I et II. Avec des exercices adaptés à leur âge et sur un mode interactif, les enfants et adolescents apprennent ce qu'est l'argent mais aussi comment le gagner, le gérer et le dépenser de manière responsable. Fin 2016, 84 999 élèves et 4722 classes avaient déjà expérimenté cet outil stimulant, également très apprécié par le personnel enseignant.

### Offres adaptées à tous les âges

Avec MoneyFit, les enfants peuvent acquérir les bases de la gestion de l'argent dès le 2<sup>e</sup> cycle. Ils doivent valider divers modules qui leur permettent de développer graduellement leur savoir. A la fin, les élèves ont la possibilité de programmer et de budgétiser par exemple une excursion pour laquelle ils recevront, avec un peu de chance, un coup de pouce de PostFinance. Au niveau du secondaire, les adolescents sont amenés à approfondir leurs connaissances et à

se livrer à un jeu de talents où ils doivent gérer avec précision des ressources (argent, temps et énergie). Les jeunes adultes des écoles consécutives au degré secondaire peuvent contrôler leurs aptitudes en matière financière avec un test ludique abordant diverses thématiques: salaire, assurances, commerce en ligne, achats et financement. Deux fois par an, un tirage au sort doté de prix attrayants est effectué parmi tous les participants.

### Solides contenus didactiques pour un apprentissage centré sur l'expérience

Depuis 2001, PostFinance a à cœur de développer les compétences financières des jeunes en mettant à disposition des offres gratuites. Elaborés par des didacticiens indépendants, tous les programmes scolaires proposés sont totalement exempts de contenus publicitaires.

# 4722

**classes d'école** savent désormais bien mieux ce qu'est l'argent et comment le gagner, le gérer et le dépenser.



Mes élèves ont été conquis! Le cours structuré autour de MoneyFit leur a permis d'acquérir une foule de connaissances sur les questions d'argent.

**Jessica Felber**

Enseignante spécialisée en économie et en droit  
Ecole cantonale de Willisau



Sponsoring du hockey sur glace

## Susciter l'enthousiasme et promouvoir les talents

En soutenant le hockey sur glace suisse, PostFinance n'encourage pas seulement l'élite, mais aussi la relève. Il s'agit d'inciter les enfants à s'enthousiasmer au plus tôt pour ce sport, tout en ayant la possibilité de découvrir des talents.

Au cours de la saison 2015/2016, la relève du hockey suisse a de nouveau attendu avec impatience la finale du PostFinance Trophy, clôturant 21 tournois de qualification auxquels ont pris part quelque 2400 écoliers et écolières. Pendant des mois, les seize équipes finalistes ont dû batailler dur pour franchir les étapes éliminatoires locales dans toute la Suisse, et enfin, en février 2016, le jour J est venu. Elles ont pu monter à bord d'un car postal spécialement affrété pour les conduire à Langnau i. E. Peu avant d'arriver, elles ont eu la bonne surprise d'être rejointes par des visiteurs de marque: des

hockeyeurs professionnels, comme Eric Blum ou Marco Bühler, venus coacher les juniors.

### Un engagement de vaste portée

Si certains élèves pratiquent le hockey sans poursuivre d'ambition professionnelle, d'autres rêvent d'une carrière sportive. C'est aussi cela qui intéresse PostFinance dans sa démarche de sponsoring. «Il s'agit avant tout d'enthousiasmer la jeunesse pour le hockey sur glace. Et plus il y a d'enfants qui découvrent les joies de ce sport, plus les chances sont grandes de voir émerger un champion!», déclare Thomas Zimmermann, responsable Marque et sponsoring.

Voici neuf ans que PostFinance a créé le plus grand tournoi national de hockey sur glace pour écoliers, devenu depuis très populaire. En qualité de sponsor principal, elle l'a mis en place avec la Swiss Ice Hockey Federation, partenaire de longue date sur divers fronts.

### Top Scorer: un succès qui ne se dément pas

Le projet «PostFinance Top Scorer» s'est lui aussi ancré dans la durée. Le principe: les Top Scorers des clubs de la National League obtiennent des points pour chaque but, ainsi que pour les premier et deuxième assists marqués. Chaque point rapporte 200 francs au mouvement junior du club en NLA et 100 francs en NLB. A la fin de la qualification, PostFinance double la mise et investit le même montant dans la promotion de la relève de Swiss Ice Hockey. Depuis la création du programme Top Scorer en 2002, PostFinance a dépensé près de 4,8 millions de francs au profit de la relève du hockey sur glace suisse.



La promotion de la relève est au cœur de notre engagement.

**Thomas Zimmermann**  
Responsable Marque et sponsoring

Financement participatif

## PostFinance prône le sport pour tous

L'équipe féminine de patinage artistique synchronisé de Huttwil qui souhaite financer la location de patinoires... Quatre adeptes de kayak-polo qui veulent participer au Championnat du monde... Ou encore la relève de Pentathlon Suisse qui doit réunir le montant nécessaire à la rémunération de son entraîneur... Autant de projets qui ont motivé des appels fervents, assortis de vidéos humoristiques, sur la plateforme de financement participatif «I believe in you» (ibelieveinyou.ch) en 2016. Appels entendus: l'objectif de financement a été atteint en temps voulu et les sommes promises ont été reçues. Une réussite qui tient aussi au «PostFinance Boost»: dès qu'une part de 50% du financement visé est obtenue, l'établissement financier – principal partenaire de cette plateforme innovante de promotion du sport – apporte une contribution de 10% du montant visé, plafonnée à 200 francs. En 2016, ce sont 293 projets dans 79 disciplines sportives qui en ont profité.

# Gouvernance d'entreprise

---

La Poste Suisse SA et avec elle PostFinance SA appliquent la «Directive sur les informations relatives à la Corporate Governance» (DCG) de SIX Swiss Exchange ainsi que les recommandations du «Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise» d'économiesuisse.

Le système de rémunération de PostFinance SA est conforme aux «Normes minimales des systèmes de rémunération dans les établissements financiers» édictées par l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA; circulaire 2010/1).

L'élément clé d'une bonne gouvernance d'entreprise est une communication ouverte et transparente. Celle-ci crée un climat de confiance auprès des clients, des collaborateurs et de la Poste, ainsi qu'auprès de l'actionnaire et du public.

---

## Fondements

Par gouvernance d'entreprise, on entend le cadre réglementaire visant à assurer la gestion et la surveillance responsables de l'entreprise. Sont concernées en l'occurrence non seulement les structures d'organisation et de contrôle de l'entreprise, mais aussi sa culture et ses valeurs.

Les convictions de PostFinance SA sont précisées dans un code de conduite, auquel tous les collaborateurs se conforment au quotidien.

---

## Structure de l'entreprise et actionnariat

### Forme juridique et propriété

PostFinance SA est une société anonyme de droit privé comptant au nombre des sociétés du groupe La Poste Suisse SA. Elle est soumise à la FINMA et dispose des autorisations d'exercer conformes aux lois sur les banques et sur les bourses. Le Conseil d'administration est le plus haut organe dirigeant de PostFinance SA.

### Structure du capital

Le capital-actions de PostFinance SA s'élève à 2 milliards de francs, répartis en 2 millions d'actions nominatives de 1000 francs chacune. Il est entièrement libéré et détenu à 100% par La Poste Suisse SA.

---

## Conseil d'administration

### Composition

Le Conseil d'administration se compose de sept membres, dont une majorité (quatre) sont des représentants de La Poste Suisse SA. Les trois autres membres sont indépendants au sens des exigences prescrites par la FINMA en la matière. Tous les membres sont élus pour une période de deux ans.




---

### Rolf Watter

Président du Conseil d'administration, né en 1958, Suisse, depuis 2012, prof. et dr en droit (Université de Zurich), LL.M. Georgetown University, USA

**Comités:** Organization, Nomination & Remuneration; Risk; Core Banking Transformation.

**Parcours professionnel:** cabinet d'avocats Bär & Karrer (associé); professeur titulaire à l'Université de Zurich. Mandats précédents dans des conseils d'administration (CA): Nobel Biocare Holding SA, membre (2007–2012), président (2012–2014); Zurich Insurance Group, membre (2002–2014); Syngenta SA, membre (2000–2012); Bär & Karrer, membre et membre de la direction (1999–2008); Cablecom Holding SA, président (2003–2008); Forbo Holding SA, vice-président (1999–2005); Feldschlösschen Boissons SA, membre (2001–2004); Centerpulse, vice-président (2002–2003).

**Principaux mandats:** AP Alternative Portfolio SA (membre du CA); Aryzta SA (membre du CA); A.W. Faber Castell (Holding) AG (membre du CA); SIX Regulatory Board (membre); président ou vice-président de trois fondations caritatives.



### Marco Durrer

Vice-président du Conseil d'administration, né en 1952, Suisse, depuis 2012, dr ès sc. pol. (Relations internationales), MALD, The Fletcher School, Tufts University, Etats-Unis

**Comités:** Organization, Nomination & Remuneration (président).

**Parcours professionnel:** mandats dans des conseils d'administration; Valiant Banque Privée SA, Berne (CEO et membre de la direction du groupe Valiant Holding SA); Lombard, Odier, Darier, Hentsch & Cie (Group Management, responsable de succursale Zurich); Deutsche Bank (Suisse) SA (responsable Sales and Trading); Credit Suisse (Investment Banking).

**Principaux mandats:** La Poste Suisse SA (membre du CA, président du comité Organization, Nomination & Remuneration); Picard Angst SA (membre du CA); Piguet Galland & Cie SA (membre du CA); DGM Immobilien AG (président du CA); COMUNUS SICAV (vice-président du CA).



### Alex Glanzmann

Membre du Conseil d'administration, né en 1970, Suisse, depuis 2016, lic. sc. pol. de l'Université de Berne, Executive MBA in Business Engineering de l'Ecole des hautes études économiques, juridiques et sociales de Saint-Gall (HSG)

**Comités:** Audit & Compliance; Risk.

**Parcours professionnel:** La Poste Suisse SA (responsable Finances); PostLogistics (responsable Finances); BDO Visura (vice-directeur).

**Principaux mandats:** Swiss Post Insurance AG (président du CA); Poste CH SA (membre du CA); Poste Immobilier SA (membre du CA); CarPostal Management SA (membre du CA); Caisse de pensions Poste (membre du Conseil de fondation).



### Hans Lauber

Membre du Conseil d'administration, né en 1962, Suisse, depuis 2015, études d'économie politique à l'Université de Bâle, dipl. fédéral d'analyste financier et de gestionnaire de fortune AZEK

**Comités:** Risk (président); Audit & Compliance.

**Parcours professionnel:** Banque Julius Bär (Head Investment Solutions Group/Chief Investment Officer, membre de la direction); ARECON AG (CEO, président du CA); Assurances Winterthur (Head Asset Management, Chief Investment Officer, membre de la direction du groupe); autres expériences professionnelles chez UBS, Coutts Bank et Credit Suisse.

**Principaux mandats:** Fisch Asset Management SA (membre du CA).



### Susanne Ruoff

Membre du Conseil d'administration, née en 1958, Suisse, depuis 2012, dipl. en économie de l'Université de Fribourg, Executive MBA

**Comités:** Core Banking Transformation (présidente); Organization, Nomination & Remuneration.

**Parcours professionnel:** La Poste Suisse SA (directrice générale); British Telecom Switzerland (CEO BT Switzerland Ltd); IBM Suisse (membre de la direction Global Technology, responsable Public Sector); plusieurs fonctions de direction dans les domaines des prestations de services, du marketing et de la vente. Mandats précédents dans des CA ou des conseils de fondation: Geberit; Bedag; Caisse de pension IBM; Industrial Advisory Board du département informatique de l'EPF Zurich.

**Principaux mandats:** Poste CH SA (présidente du CA); Poste Immobilier SA (présidente du CA); CarPostal Management SA (présidente du CA); International Post Corporation IPC (membre du comité).



### Michaela Troyanov

Membre du Conseil d'administration, née en 1961, Suisse et Autriche, depuis 2012, dr en droit de l'Université de Vienne, Master of Comparative Jurisprudence (M.C.J) de la New York University, USA, lic. en droit de l'Université de Genève

**Comités:** Audit & Compliance.

**Parcours professionnel:** conseillère indépendante; Lombard Odier Darier Hentsch & Cie (responsable Legal & Compliance); organisations des bourses suisses (SWX Bourse Suisse, instance d'admission, commission des OPA, Bourse de Genève), fonctions de direction dans les domaines Corporate Governance, Market Surveillance & Regulation; Kredietbank (Suisse) SA (General Counsel); Shearman & Sterling LLP (avocate, Mergers & Acquisitions).

**Principaux mandats:** Fonds de compensation AVS/AI/APG «Compenswiss» (membre du CA)



### Adriano P. Vassalli

Membre du Conseil d'administration, né en 1954, Suisse, depuis 2012, expert économiste diplômé

**Comités:** Audit & Compliance (président).

**Parcours professionnel:** Studio di consulenza e di revisione (fondateur et propriétaire); Arthur Andersen (fondateur et responsable des filiales de Lugano et de Berne, partenaire international); Revisuisse SA (réviseur et consultant à Berne, fondateur de la filiale de Lugano).

**Principaux mandats:** La Poste Suisse SA (vice-président du CA, président du comité Audit & Compliance); Croix-Rouge suisse (membre du Conseil de la Croix-Rouge et du Comité exécutif de la Conférence des associations cantonales de la Croix-Rouge, président de l'association cantonale du Tessin et de la section du Sottoceneri).

## Changements survenus au cours de l'exercice sous revue

Le 18 août 2016, l'Assemblée générale extraordinaire a élu Alex Glanzmann au Conseil d'administration. Il a succédé à Thomas Egger qui a été nommé responsable Finances de l'unité du groupe PostLogistics et qui a donc quitté le Conseil d'administration à la mi-août.

## Organisation interne

### Rôle et méthode de travail du Conseil d'administration

Sous la conduite de son président, le Conseil d'administration décide de la stratégie de PostFinance SA et assure la haute surveillance de la direction ainsi que des services subordonnés à cette dernière. Il définit en outre la politique de l'entreprise, y compris sa politique commerciale, ainsi que ses objectifs à long terme et les moyens nécessaires à leur réalisation. Enfin, il veille à ce que l'entreprise remplisse les obligations dont La Poste Suisse SA lui confie l'exécution dans le domaine des services de paiement relevant du service universel.

#### Séances et taux de présence

2016	Nombre	Taux de présence %
Séances du Conseil d'administration	10	94,3
Séances des comités du Conseil d'administration		
Organization, Nomination & Remuneration	8	100
Audit & Compliance	8	92,3
Risk	7	100
Core Banking Transformation (CBT)	4	100

Le Conseil d'administration institue un comité permanent pour chacun des domaines suivants:

- Organization, Nomination & Remuneration
- Audit & Compliance
- Risk

### Comité Organization, Nomination & Remuneration

Le comité Organization, Nomination & Remuneration s'occupe en particulier des domaines suivants: orientation stratégique, principes de conduite et culture d'entreprise; structure organisationnelle au plus haut niveau; principes régissant la politique de rémunération, l'évaluation des prestations et la formation continue au sein du Conseil d'administration; principes de la politique de prévoyance et autres thèmes relevant de la politique du personnel. Ses membres sont:

- Marco Durrer (président)
- Susanne Ruoff
- Rolf Watter

### Comité Audit & Compliance

Le comité Audit & Compliance s'occupe en particulier de la conception de la comptabilité et du reporting financier, des tâches liées à la gestion et au contrôle des risques non financiers ainsi que de l'observation des normes (compliance). Il est également responsable des relations avec la société d'audit externe et avec l'unité Révision interne, y compris de la nomination et de la révocation du responsable de cette dernière. Ses membres sont:

- Adriano P. Vassalli (président)
- Hans Lauber
- Michaela Troyanov
- Alex Glanzmann

### Comité Risk

Le comité Risk s'occupe principalement de la gestion et du contrôle des risques financiers et de la politique de risque. Ses membres sont:

- Hans Lauber (président)
- Alex Glanzmann
- Rolf Watter

La majorité des membres du comité sont indépendants de La Poste Suisse SA.

### *Comité Core Banking Transformation*

Le Conseil d'administration institue aussi un comité Core Banking Transformation (CBT) pour la durée du programme éponyme, qui a pour objet de renouveler le système de noyau bancaire de PostFinance.

Le comité CBT a pour mission d'assurer le pilotage stratégique et de contrôler l'état d'avancement du programme Core Banking Transformation, ainsi que de traiter les principales questions en relation avec ce programme. Il s'occupe également des questions qui remontent jusqu'à lui pour n'avoir pas pu être clarifiées dans les groupes de travail subordonnés ni dans le comité de pilotage rattaché au comité directeur. Enfin, il lui incombe de préparer les propositions à soumettre au Conseil d'administration. Ses membres sont:

- Susanne Ruoff (présidente)
- Rolf Watter

---

## Comité directeur

Sous la conduite de son président, le comité directeur est responsable de la gestion opérationnelle de PostFinance SA. Il se compose de huit membres, qui n'ont pas le droit d'exercer une fonction dans un organe du groupe, ni de siéger au Conseil d'administration de PostFinance SA.




---

### Hansruedi Köng

Président de la direction, né en 1966, Suisse, depuis 2012,

lic. sc. pol. de l'Université de Berne, Advanced Executive Program (Swiss Finance Institute)

**Parcours professionnel:** PostFinance SA (responsable Trésorerie, responsable Finances, président de la direction, membre du comité directeur depuis 2003); BVgroup Berne (directeur suppléant); PricewaterhouseCoopers AG (Senior Manager); Banque cantonale bâloise (membre de la direction); Banque Populaire Suisse (responsable Asset & Liability Management).

**Principaux mandats:** TWINT AG (président du CA); Caisse de pensions Poste (membre du Conseil de fondation et président du comité de placements).




---

### Kurt Fuchs

Responsable Finances et suppléant du président de la direction, né en 1962, Suisse, depuis 2011,

dipl. fédéral d'expert en économie bancaire, Advanced Executive Program (Swiss Finance Institute)

**Parcours professionnel:** UBS (responsable Regional Accounting & Controlling Suisse, responsable Financial Accounting Suisse); Société de Banque Suisse.

**Principaux mandats:** Bern Arena Stadion AG (membre du CA)




---

### Markus Fuhrer

Responsable Informatique, né en 1968, Suisse, depuis 2014, brevet fédéral en informatique de gestion (WISS), dipl. SKU Advanced Management en gestion d'entreprise (Advanced Management Program de l'Ecole des hautes études économiques, juridiques et sociales de Saint-Gall HSG)

**Parcours professionnel:** PostFinance SA (responsable suppléant Informatique, responsable Core Banking Transformation); Entris Banking SA.

**Principaux mandats:** aucun.




---

### Patrick Graf

Responsable Corporate Center, né en 1973, Suisse, depuis 2014, lic. en droit et en économie de l'Ecole des hautes études économiques, juridiques et sociales de Saint-Gall (HSG), Executive MBA in Financial Services and Insurance de l'Université de Saint-Gall

**Parcours professionnel:** PostFinance SA (responsable de projet; responsable Compliance; responsable Service juridique et compliance; PricewaterhouseCoopers (Assistant Manager); Zürich Financial Services (Cash Manager).

**Principaux mandats:** esisuisse (membre du comité directeur); Finform SA (membre du CA).



---

### Peter Lacher

Responsable Operations, né en 1968, Suisse, depuis 2013, dipl. de commerce HKG, Master of Advanced Studies en gestion bancaire de la Haute école de Lucerne

**Parcours professionnel:** PostFinance SA (programmeur/analyste, contrôleur de production, responsable de projet programme Futuro – secteur des finances, responsable Gestion des processus de traitement).

**Principaux mandats:** Finform SA (président du CA); TeCo ep2 (président); CAS Banking Operations (conseiller technique); Fonds du personnel Poste (membre du Conseil de fondation).



---

### Sylvie Meyer

Responsable Distribution, née en 1960, France, depuis 2013, MBA Management Executive de la Haute école de gestion de Fribourg

**Parcours professionnel:** PostFinance SA (responsable Contact Center); Swisscom (notamment responsable Vente et marketing de la filiale SICAP).

**Principaux mandats:** Fondation Ombudsman PostFinance (membre du Conseil de fondation).



---

### Valérie Schelker

Responsable Monde du travail, née en 1972, Suisse, depuis 2014, lic. sc. pol. de l'Université de Berne, CAS «Certified Strategy Professional» de l'Université de Saint-Gall

**Parcours professionnel:** PostFinance SA (responsable Recherche de marché, responsable Stratégie et développement RH).

**Principaux mandats:** Pensimo Management AG (membre du CA).

## Changements survenus au cours de l'exercice sous revue

Armin Brun ayant quitté PostFinance SA fin novembre 2016, la direction par intérim de l'unité Marketing a été confiée à Nicole Walker au 1<sup>er</sup> décembre 2016.

---

## Instruments d'information et de contrôle

### Rapports

Le Conseil d'administration reçoit régulièrement des rapports du comité directeur ainsi que des unités Révision interne, Finances, Contrôle des risques, Compliance et Sécurité. En 2016, il s'est réuni à dix reprises.

Le comité directeur reçoit régulièrement des rapports des unités Révision interne, Finances, Contrôle des risques, Compliance et Sécurité. Il se réunit toutes les deux semaines en moyenne.

### Système de contrôle interne

PostFinance SA dispose d'un système de contrôle interne intégral. Ce système comprend la totalité des structures et processus de contrôle qui visent, à tous les niveaux de PostFinance SA, à assurer la réalisation des objectifs de la politique commerciale de l'entreprise ainsi qu'une exploitation conforme aux règles applicables. Sur le plan formel, la surveillance et l'ensemble des contrôles internes reposent sur le référentiel à huit niveaux COSO II et sur le concept dit des «trois lignes de défense».

Un contrôle interne efficace comprend notamment les éléments suivants: des activités de contrôle intégrées directement dans les processus de travail, des processus de gestion des risques et des processus visant à garantir le respect des normes applicables (compliance) ainsi que l'établissement des rapports correspondants. Les unités Contrôle des risques et Gestion des risques sont indépendantes l'une de l'autre.

### Révision interne

Organe de surveillance indépendant de PostFinance SA, l'unité Révision interne est l'instrument de conduite du Conseil d'administration pour toutes les questions de contrôle. Elle travaille indépendamment des processus commerciaux quotidiens de PostFinance SA et constitue une unité autonome sur le plan organisationnel. Sur le plan opérationnel, elle est subordonnée au Conseil d'administration, la conduite du personnel étant placée sous la responsabilité du président du comité Audit & Compliance et la conduite technique sous celle du Conseil d'administration en tant que tel, afin de garantir un maximum d'indépendance. Il appartient au comité Audit & Compliance de nommer le responsable de l'unité Révision interne, qui désigne ensuite lui-même les autres collaborateurs de l'unité ainsi que son suppléant.

---

## Rémunération

### Principes

Le système de rémunération de PostFinance SA est conforme aux «Normes minimales des systèmes de rémunération dans les établissements financiers» édictées par la FINMA (circulaire 2010/1).

### Politique de rémunération

Pour fixer le montant des indemnités versées aux membres du comité directeur, le Conseil d'administration tient compte du risque entrepreneurial, de l'ampleur du domaine de responsabilité du membre concerné ainsi que de l'ordonnance fédérale sur les salaires des cadres. La rémunération des membres du Conseil d'administration est fixée par l'Assemblée générale.

---

Le Conseil d'administration fixe la rémunération du comité directeur

---

### Structure de la rémunération

La rémunération des membres du comité directeur se compose d'un salaire de base fixe et d'une part variable liée à la prestation pouvant atteindre au maximum 35% du salaire de base annuel brut (45% pour le président de la direction). La part variable est calculée compte tenu d'indicateurs liés à La Poste Suisse SA (30%) et à PostFinance SA (30%), ainsi que de la contribution personnelle (40%). Ces indicateurs sont, au niveau de La Poste Suisse SA, la création de valeur de l'exercice (pondération: 70%) et la satisfaction des clients (pondération: 30%). Au niveau de PostFinance SA, il s'agit du rendement des fonds propres (pondération: 50%), de la satisfaction des clients (25%) et de la compétitivité de l'unité (25%) ressortant de l'enquête annuelle réalisée auprès du personnel.

Les membres du comité directeur ont droit à un abonnement général en 1<sup>re</sup> classe, à un véhicule de fonction (pouvant aussi être utilisé à des fins privées moyennant facturation), à un téléphone mobile et à une indemnité forfaitaire mensuelle pour frais. PostFinance SA paie aussi les primes d'assurance risque, une assurance du risque-décès étant en outre conclue pour le président de la direction. Enfin, en cas de contribution personnelle exceptionnelle, une prime de performance individuelle peut être versée.

Aucun membre du comité directeur ni aucune personne proche n'a bénéficié d'autres honoraires, rémunérations, garanties, avances, crédits, prêts ou prestations en nature. Le salaire de base et la part liée à la prestation des membres du comité directeur sont assurés comme suit: pour les composantes du salaire jusqu'à douze fois la rente vieillesse AVS maximale (2016: 338 400 francs), la prévoyance professionnelle vieillesse est confiée à la Caisse de pensions Poste, conformément au plan de base I et au plan complémentaire I. L'éventuelle part du salaire excédant ce montant est assurée à la faveur d'une solution d'assurance complète externe. La répartition du paiement des cotisations de la prévoyance professionnelle vieillesse est régie par les dispositions réglementaires de la Caisse de pensions Poste. Les contrats de travail se fondent sur le Code des obligations. Dans des cas justifiés, l'employeur peut verser une indemnité de départ n'excédant pas la moitié du salaire annuel brut. Le préavis de congé des membres du comité directeur est de six mois.

Pour les collaborateurs exerçant des fonctions de contrôle, les critères servant au calcul de la part variable de la rémunération sont pondérés différemment, soit à hauteur de 15% pour l'indicateur lié à La Poste Suisse SA, de 20% pour ceux liés à PostFinance SA et de 65% pour la contribution personnelle. De plus, aucun de leurs objectifs individuels n'a de lien avec la performance économique de PostFinance SA.

---

## Le calcul de la part variable du salaire est également soumis au principe du malus

---

### Prise en compte du risque

Pour les membres du comité directeur, le calcul de la part variable du salaire est également soumis au principe du malus. Concrètement, on calcule pour les trois indicateurs déterminants (La Poste Suisse SA, PostFinance SA et la contribution personnelle) si la valeur seuil donnant droit à une part variable est atteinte. Si c'est le cas, une part variable est accordée à l'ayant droit. Si, au contraire, la valeur seuil donnant droit à une part variable n'est pas atteinte, il y a malus et la part variable de la rémunération diminue en conséquence. Un tiers de la part variable effective est déposé sur un compte spécial pour rémunération variable, constitué à cet effet. A partir de la troisième année, un tiers du solde de ce compte est versé, à titre de versement différé. Les deux autres tiers de la part variable effective sont versés directement à l'ayant droit. Si la part variable effective est négative pour cause de malus, le montant négatif est imputé sur le compte de rémunération variable et en diminue ainsi le solde.

### Rémunérations 2016

#### Personnel

En 2016, la masse salariale du personnel de PostFinance SA s'est élevée à 381 millions de francs, dont 363 millions de francs au titre des salaires fixes et 18 millions de francs à celui des parts variables pour l'année 2015 (paiement 2016). Les rémunérations différées, autrement dit qui ne seront versées que lors des exercices suivants, se chiffrent à 23,9 millions de francs pour 2016.

En 2016, PostFinance a effectué des paiements avec effet sur le résultat au titre d'exercices précédents pour un montant de 18 millions de francs.

Fin 2016, PostFinance comptait 4053 collaborateurs et collaboratrices occupant 3557 postes en équivalents plein temps.

#### Conseil d'administration

Les membres du Conseil d'administration (président inclus) ont été rémunérés à hauteur de 771 970 francs au total (honoraires et prestations annexes), les prestations annexes se montant à 211 970 francs. Les honoraires du président du Conseil d'administration ont atteint 200 000 francs. Il a en outre perçu des prestations annexes pour un montant de 25 970 francs. Les indemnités des membres du Conseil d'administration exerçant également une fonction au sein de la Direction du groupe Poste ont été versées directement au groupe.

#### Comité directeur

Les membres du comité directeur (président de la direction inclus) ont été rémunérés à hauteur de 3 708 660 francs au total (salaires de base, prestations annexes, parts variables et paiements uniques), les prestations annexes se montant à 192 664 francs. La rémunération variable versée aux membres du comité directeur est calculée en fonction de la moyenne des taux de réalisation des objectifs des deux derniers exercices. La rémunération variable payable en 2017 – qui dépend de la réalisation des objectifs en 2015 et 2016 et pour certains membres du premier versement issu du compte de rémunération variable – se chiffre à 832 587 francs.

A partir du 1<sup>er</sup> avril 2016, le salaire de base du président de la direction s'est élevé à 550 000 francs, auxquels il faut ajouter la rémunération variable d'un montant de 225 729 francs, dont 65 216 francs de versement issu du compte de rémunération variable.

**PostFinance SA | Rémunérations**

CHF	2015	2016
<b>Président du Conseil d'administration</b>		
Honoraires	200 000	200 000
Prestations annexes		
Indemnités forfaitaires pour frais et représentation	20 000	20 000
Abonnement général 1 <sup>re</sup> classe	5 970	5 970
<b>Rémunération totale</b>	<b>225 970</b>	<b>225 970</b>
<b>Autres membres du Conseil d'administration (6)<sup>1</sup></b>		
Honoraires	355 000	360 000
Prestations annexes		
Indemnités forfaitaires pour frais et représentation	39 300	38 200
Autres prestations annexes	138 800	147 800
<b>Rémunération totale</b>	<b>533 100</b>	<b>546 000</b>
<b>Total Conseil d'administration (7)<sup>1</sup></b>		
Honoraires	555 000	560 000
Prestations annexes	204 070	211 970
<b>Rémunération totale</b>	<b>759 070</b>	<b>771 970</b>
<b>Président de la direction</b>		
Salaire de base fixe	478 000	532 000
Rémunération variable (payable l'exercice suivant)		
Part variable du salaire	138 552	160 513
Versement débité du compte de rémunération variable <sup>2</sup>	57 696	65 216
Prestations annexes		
Indemnités forfaitaires pour frais et représentation	19 200	19 200
Autres prestations annexes <sup>3</sup>	33 337	33 056
<b>Rémunération totale</b>	<b>726 785</b>	<b>809 985</b>
<b>Autres membres du comité directeur (7)</b>		
Salaire de base fixe	1 845 500	1 927 062
Rémunération variable (payable l'exercice suivant)		
Part variable du salaire	412 011	606 858
Versement débité du compte de rémunération variable <sup>4</sup>	120 185	207 765
Prestations annexes		
Indemnités forfaitaires pour frais et représentation	105 000	105 000
Autres prestations annexes <sup>3</sup>	74 833	45 990
Autres paiements <sup>5</sup>	0	6 000
<b>Rémunération totale</b>	<b>2 557 529</b>	<b>2 898 675</b>
<b>Total Comité directeur (8)</b>		
Salaire de base et rémunération variable	3 051 944	3 499 414
Prestations annexes	232 370	209 246
<b>Rémunération totale</b>	<b>3 284 314</b>	<b>3 708 660</b>

1 Les indemnités des deux membres du Conseil d'administration exerçant également une fonction au sein de la Direction du groupe Poste ont été versées directement au groupe

2 Le président de la direction a perçu un versement débité de son compte de rémunération variable au titre de l'exercice 2016

3 Les autres prestations annexes comprennent: abonnement général 1<sup>re</sup> classe, véhicule de fonction, téléphone mobile et primes d'assurance risque

4 Les sept autres membres du comité directeur ont perçu un versement débité de leur compte de rémunération variable au titre de l'exercice 2016

5 Prime de fidélité à Peter Lacher, conformément au règlement sur les conditions d'engagement des cadres dirigeants de La Poste Suisse SA (25 ans de service)

---

## Contrats de management

PostFinance SA n'a conclu aucun contrat de management avec des sociétés ou des personnes physiques en dehors du groupe Poste.

---

## Organe de révision

Il appartient à l'Assemblée générale d'élire l'organe de révision conforme au droit de la société anonyme et au Conseil d'administration celui conforme aux lois sur les banques et sur les bourses. Les mandats des deux organes de révision ci-dessus (audit comptable et audit prudentiel) ont été confiés à KPMG. Les audits sont réalisés par des équipes distinctes. Durant l'exercice sous revue, PostFinance SA a payé à KPMG des honoraires de révision et de conseil totalisant 1 611 900 francs.

---

## Politique d'information

PostFinance SA échange régulièrement des informations avec la société mère à plusieurs niveaux, notamment en ce qui concerne son mandat de service universel dans le domaine des services de paiement.

Elle dispose en outre d'un concept d'établissement des rapports destinés aux autorités de surveillance, à savoir à la FINMA et à l'OFCOM, ainsi qu'à la BNS. Les autorités sont informées à intervalles réguliers et en temps utile de tout état de fait relevant de leur domaine de compétences.

Pour la clientèle, PostFinance SA traite de thèmes d'actualité en relation avec l'argent dans différentes publications. Les magazines en ligne «Tout simplement» (<https://magazine.postfinance.ch/fr>) pour les clients privés, «+Finance» (<https://plusfinance.postfinance.ch/fr>) pour les clients commerciaux et «+Performance» (<https://plusperformance.postfinance.ch/fr/inside>) pour les clients individuels paraissent plusieurs fois par année. De plus, PostFinance est présente sur les réseaux sociaux et dialogue activement avec ses clients sur Facebook, Twitter, LinkedIn, Xing et YouTube.

# Rapport annuel

---

PostFinance est l'un des principaux établissements financiers de Suisse. En tant que numéro un du trafic des paiements, elle veille jour après jour à la parfaite fluidité des mouvements monétaires. Avec 1044 millions de transactions de paiement, elle a de nouveau franchi la barre du milliard.

Près de 3 millions de clients lui font confiance.

En 2016, PostFinance comptait 4100 collaborateurs, qui occupaient l'équivalent de 3599 postes à plein temps.

PostFinance a clos l'exercice avec un total du bilan de 120 milliards de francs, un résultat d'exploitation (EBIT) de 575 millions et un résultat d'entreprise (EBT) de 542 millions.

La croissance des fonds des clients a atteint 4,5 milliards de francs.

La situation tendue persistant sur les marchés financiers et des capitaux nationaux et internationaux, avec des taux d'intérêt très bas, voire négatifs, met PostFinance face à des défis de plus en plus difficiles.

---

## Activités

### Marchés

PostFinance est l'un des principaux établissements financiers de Suisse. Elle est le partenaire idéal de tous ceux qui gèrent eux-mêmes leurs finances. De plus, en tant que numéro un du trafic des paiements en Suisse, elle veille jour après jour à la parfaite fluidité des mouvements monétaires. Qu'il s'agisse de paiements, d'épargne, de placements, de prévoyance ou de financement, PostFinance offre à ses clients tout ce dont ils ont besoin pour gérer leur argent au quotidien. Ses atouts sont des produits transparents proposés à des conditions attrayantes, ainsi que la simplicité de ses relations avec ses clients.

### Clients

Près de 2,7 millions de clients privés et 301 000 clients commerciaux nous font confiance. Faciles à comprendre et à utiliser, nos offres permettent aux clients de gérer leurs finances en toute autonomie et à tout moment. S'ils souhaitent un conseil, nous sommes à leur disposition dans nos filiales et dans les offices de poste, ou encore en ligne ou par téléphone à notre Contact Center. Nos clients commerciaux bénéficient en outre de conseils personnalisés, directement en entreprise, car c'est pour nous le meilleur moyen de vraiment connaître leurs besoins.

---

## Conditions-cadres

### Cadre législatif

---

Depuis 2013,  
PostFinance est une  
société anonyme

---

Depuis 2013, PostFinance est une société anonyme de droit privé, appartenant entièrement à La Poste Suisse SA. Disposant d'une autorisation d'exercer une activité de banque et de négociant en valeurs mobilières depuis le 26 juin 2013, elle est soumise à l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA). Ses activités commerciales sont en outre toujours régies par la législation postale et doivent également tenir compte des objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral. La loi sur la poste prévoit notamment que PostFinance doit assurer la fourniture des services de paiement relevant du service universel dans toute la Suisse. Elle ne l'autorise toutefois pas à octroyer des crédits et des hypothèques à des tiers. En été 2015, la Banque nationale suisse (BNS) a rendu une décision selon laquelle PostFinance fait partie des banques suisses d'importance systémique. La définition des obligations concrètes qui en résultent pour PostFinance incombe à la FINMA.

### Evolution

#### Clients

Grâce aux progrès technologiques, les clients disposent de connexions Internet toujours plus performantes et sont de mieux en mieux informés. L'immense quantité d'informations auxquelles ils ont accès a cependant un effet de complexification et c'est pourquoi ils recherchent des solutions simples, qui leur apportent confort et sécurité.

#### Concurrence

PostFinance opère sur un marché très dynamique et de plus en plus concurrentiel. La révolution numérique se poursuit, y compris dans la banque de détail, et de nouveaux concurrents provenant d'autres branches exercent une pression croissante sur ce marché et sur celui des services de paiement.

#### Economie

Après plusieurs trimestres de reprise, le PIB de la Suisse a quasiment stagné au troisième trimestre 2016. Les indicateurs avancés permettent toutefois de tabler sur une nouvelle accélération de la croissance et sur le maintien des impulsions positives de l'économie mondiale. Ainsi, le Groupe d'experts de la Confédération confirme ses dernières prévisions et s'attend à une croissance du PIB de 1,5% en 2016. Dans l'ensemble, les indicateurs conjoncturels laissent présager la poursuite d'une reprise économique modérée en Suisse.

Suite à son examen de la situation économique et monétaire de décembre 2016, la BNS a décidé de maintenir sa politique monétaire expansionniste. Le taux d'intérêt appliqué aux avoirs à vue détenus à la BNS reste fixé à -0,75% et la marge de fluctuation du Libor à trois mois est toujours comprise entre -1,25% et -0,25%.

#### Régulation

Les exigences réglementaires dans le domaine bancaire ne cessent d'augmenter. L'harmonisation en cours à l'échelle mondiale oblige à appliquer le droit international ou à le reprendre dans des solutions suisses. Les nouvelles règles portent principalement sur des exigences de transparence et d'information accrues vis-à-vis des clients, des autorités et du public. Elles se traduisent en outre par une augmentation des coûts, de sorte que la pression sur les marges est appelée à encore s'accroître.

---

PostFinance simplifie  
autant que possible  
la gestion de l'argent

---

---

## Stratégie

PostFinance s'est fixé pour objectif de simplifier autant que possible à ses clients la gestion de leur argent. Pour y parvenir, elle se fonde sur une analyse exhaustive de leurs besoins actuels et futurs dans ce domaine. Tous ses collaborateurs sont mus par la poursuite de cet objectif, que PostFinance s'emploie à atteindre en suivant également des approches non conventionnelles, de nature à surprendre les clients.

### Positionnement

PostFinance 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. Elle 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.

### Digital Powerhouse

Le monde du numérique offre de nouvelles chances à PostFinance, en ceci que la numérisation lui permet non seulement d'améliorer la rentabilité de son offre, mais encore de développer des modèles d'affaires innovants qui la distinguent de la concurrence.

Se profilant comme la «Digital Powerhouse» suisse dans le domaine des services financiers, PostFinance encourage la pénétration du numérique chez ses clients et gagne en rentabilité dans la mesure où ses nouvelles offres numériques lui permettent de mieux exploiter le potentiel de ces derniers. Dans le même temps, la numérisation de bout en bout de ses processus augmente son efficacité en matière de coûts. Proposant une offre simple dans le monde numérique et surtout mobile, PostFinance convainc par une expérience clientèle de haut niveau et par sa réactivité face à l'évolution des exigences des clients. En tant que Digital Powerhouse, elle joue le rôle d'interface dans les affaires bancaires et parabancaires, mettant à la disposition des clients un portefeuille de services appropriés, complété par des offres de tiers. Elle revoit en outre en profondeur la conception actuelle de ses activités du point de vue de la clientèle numérique.

---

## Commentaire de l'évolution de l'activité

### Chiffres clés

PostFinance a clos l'exercice 2016 sur un résultat d'entreprise (EBT) – établi selon les directives IFRS du groupe – de 542 millions de francs, en recul de 33 millions ou 5,7% par rapport à l'exercice précédent. La situation tendue persistant sur les marchés financiers et des capitaux, avec des taux d'intérêt très bas, voire négatifs, s'est traduite par un nouveau recul sensible des opérations d'intérêts. De plus, contrairement à l'exercice précédent, les reprises de dépréciations opérées dans le portefeuille d'immobilisations financières ont diminué et les dépréciations sur certains postes augmenté, ce qui a d'autant plus grevé le résultat. L'accroissement des dépenses permanentes liées à des projets stratégiques et à l'entretien des immeubles a par ailleurs entraîné une hausse des charges d'exploitation. Si le recul du résultat est néanmoins resté modéré, c'est essentiellement grâce aux produits uniques tirés de la vente d'une participation et d'un paquet d'actions. Enfin, l'accès au marché du crédit et des hypothèques est légalement interdit à PostFinance. Faute d'autres possibilités de placements dans l'environnement de marché actuel marqué par des taux d'intérêt négatifs, une grande partie des fonds des clients sont restés déposés auprès de la BNS.

## PostFinance SA | Chiffres clés

2016, avec comparaison exercice précédent

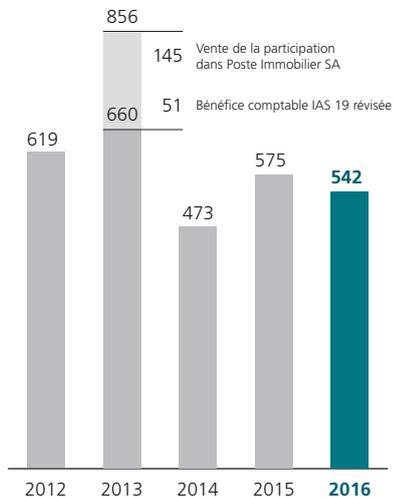
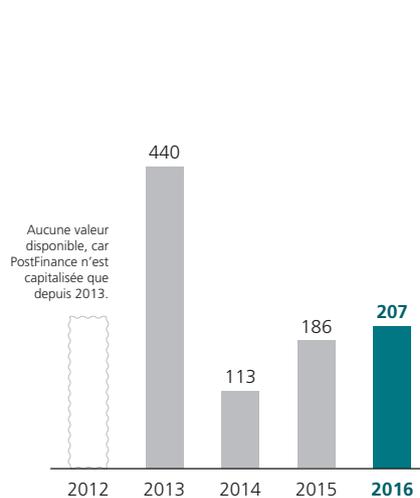
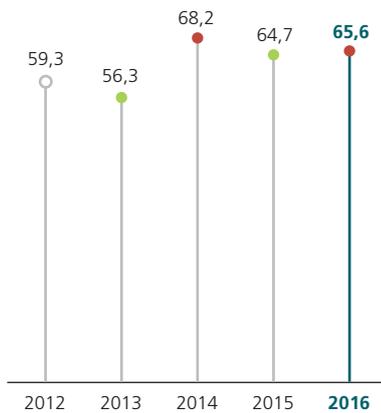
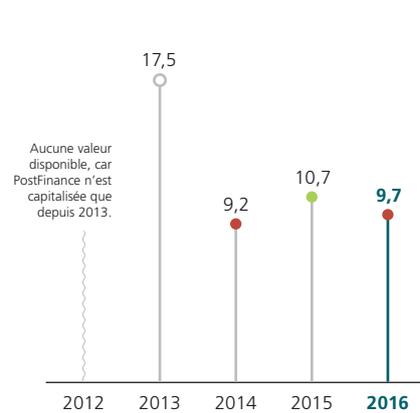
		2015	2016
<b>Bilan</b>			
Total du bilan IFRS	millions de CHF	114 468	119 503
Ratio de fonds propres selon prescriptions pour banques d'importance systémique	%	19,5	17,1
Ratio de levier PCB	%	4,6	4,5
<b>Compte de résultat (selon les directives IFRS du groupe)</b>			
Produits d'exploitation	millions de CHF	1 633	1 675
Résultat d'exploitation (EBIT)	millions de CHF	577	575
Résultat d'entreprise (EBT)	millions de CHF	575	542
Rendement des fonds propres <sup>1</sup>	%	10,7	9,7
Ratio coûts/revenus	%	64,7	65,6
<b>Patrimoine des clients et prêts</b>			
Patrimoine des clients <sup>4</sup>	millions de CHF, Ø mois	114 866	119 436
Fonds, titres et assurances-vie <sup>2</sup>	millions de CHF, Ø mois	7 772	8 246
Fonds des clients	millions de CHF, Ø mois	107 094	111 190
Evolution des fonds des clients	millions de CHF	-2 766	4 479
Avoirs administrés selon prescriptions Circ. 2015/1 <sup>4</sup>	millions de CHF	40 889	45 845
Apports d'argent frais avoires administrés <sup>3</sup>	millions de CHF	-	197
Prêts clients commerciaux utilisés	millions de CHF	9 063	9 894
Hypothèques <sup>2</sup>	millions de CHF	5 089	5 361
<b>Chiffres clés marché et personnel</b>			
Clients	milliers	2 951	2 952
Clients privés	milliers	2 645	2 651
Clients commerciaux (y c. banques et clients intragroupe)	milliers	306	301
Utilisateurs e-finance	milliers	1 683	1 743
Comptes de clients privés	milliers	4 432	4 449
Comptes de clients commerciaux	milliers	403	396
Satisfaction des clients privés	indice	80	80
Satisfaction des clients commerciaux	indice	79	78
Effectif moyen	éq. plein temps	3 571	3 599
Satisfaction du personnel	indice	78	79
<b>Transactions</b>			
Transactions	millions	1 020	1 044

<sup>1</sup> Rendement des fonds propres = résultat d'entreprise (EBT) selon les directives IFRS du groupe/fonds propres moyens calculés selon les PCB

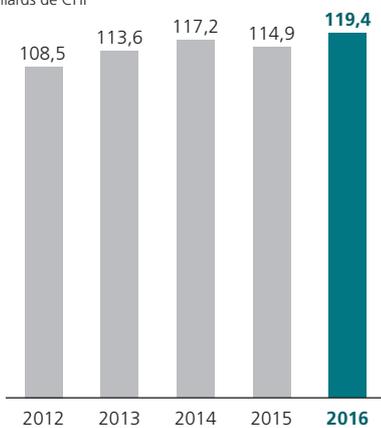
<sup>2</sup> Opérations de commissions en coopération avec des partenaires financiers

<sup>3</sup> Montant 2015 non encore relevé

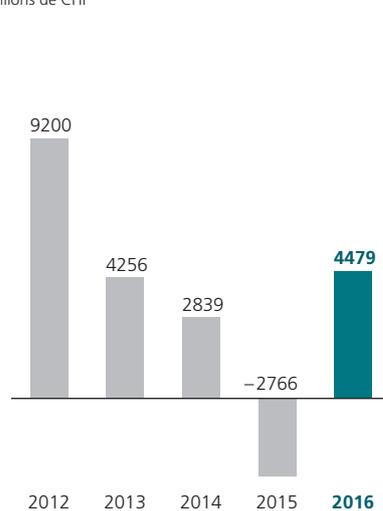
<sup>4</sup> PostFinance présente le patrimoine des clients et les avoires administrés. Le patrimoine des clients comprend tous les avoires apportés par les clients et il est déterminé sur la base de montants mensuels moyens. Les avoires administrés n'incluent que les fonds déposés à des fins d'investissement à la date de référence.

**Résultat d'entreprise (EBT)**De 2012 à 2016  
En millions de CHF**Valeur ajoutée de l'entreprise**De 2012 à 2016  
En millions de CHF**Ratio coûts/revenus**De 2012 à 2016  
En pour cent**Rendement des fonds propres<sup>1</sup>**De 2012 à 2016  
En pour cent

<sup>1</sup> Rendement des fonds propres = résultat d'entreprise (EBT) selon les directives IFRS du groupe/fonds propres moyens calculés selon les PCB

**Moyenne du patrimoine des clients**De 2012 à 2016<sup>1</sup>  
En milliards de CHF

<sup>1</sup> Nouvelle définition à partir de 2013 en raison de la base de calcul avec valeurs mensuelles moyennes. Retraitement 2012.

**Evolution des fonds des clients**De 2012 à 2016<sup>1</sup>  
En millions de CHF

<sup>1</sup> Nouvelle définition à partir de 2013 en raison de la base de calcul avec valeurs mensuelles moyennes. Retraitement 2012.

## Contexte économique

Ces derniers mois, l'environnement monétaire a été marqué aussi bien par des événements politiques que par l'évolution de la situation économique. Depuis l'élection présidentielle aux Etats-Unis, les taux à long terme ont augmenté dans le monde entier, le dollar s'est apprécié et les marchés boursiers états-uniens ont atteint de nouveaux sommets. Les mesures de politique économique attendues du nouveau gouvernement des Etats-Unis devraient entraîner des hausses de prix, d'où la révision à la hausse des prévisions d'inflation. La perspective de politiques monétaires divergentes entre les grandes zones monétaires a aussi joué un rôle important dans les récents mouvements observés sur les marchés financiers. Dans ce contexte d'inflation à la hausse et d'évolution favorable de la conjoncture et du marché du travail, la Réserve fédérale américaine a annoncé un relèvement de son taux directeur en décembre 2016.

Sauf surprise majeure sur la scène économique, on peut s'attendre, selon le SECO, à une nouvelle hausse du taux directeur aux Etats-Unis, tandis qu'en Europe et au Japon, la politique monétaire expansionniste devrait se poursuivre. Tant que la Banque centrale européenne (BCE) ne normalisera pas sa politique monétaire, ce devrait être le cas en Suisse également.

En janvier, le Conseil des gouverneurs de la BCE a sans surprise maintenu le taux directeur à son plus bas historique de 0%. Les banques qui déposent des fonds excédentaires continuent à payer un intérêt négatif de -0,4% sur ces fonds. La BCE a en outre prolongé son programme d'achats d'emprunts au moins jusqu'à fin 2017, mais avec un volume mensuel réduit à 60 milliards d'euros au lieu de 80 milliards, dès avril. Selon la BCE, le risque de déflation est en grande partie jugulé. A moyen terme, l'institut d'émission vise une inflation d'un peu moins de 2% pour l'ensemble de la zone euro, ce qui nécessite le maintien d'une politique monétaire expansionniste.

Suite à son examen de la situation économique et monétaire de décembre 2016, la BNS a décidé de maintenir sa politique monétaire expansionniste. Le taux d'intérêt appliqué aux avoirs à vue détenus à la BNS reste fixé à -0,75% et la marge de fluctuation du Libor à trois mois est toujours comprise entre -1,25% et -0,25%.

Dans le même temps, la BNS continue au besoin d'intervenir sur le marché des changes, en tenant compte de la situation pour l'ensemble des monnaies. La politique monétaire expansionniste de la BNS a pour objectif de stabiliser l'évolution des prix et de soutenir l'activité économique. Le taux d'intérêt négatif et la disposition de la BNS à intervenir sur le marché des changes visent à rendre les placements en francs moins attrayants et, partant, à réduire la pression sur notre monnaie nationale. Celle-ci reste néanmoins nettement surévaluée.

Pour 2016, la BNS tablait sur une inflation conditionnelle de -0,4%. Pour 2017, la prévision est de 0,1% et pour 2018 de 0,5%. La prévision d'inflation conditionnelle repose sur l'hypothèse d'un Libor à trois mois demeurant constant à -0,75% pendant la période de prévision.

## Situation financière et patrimoniale

Durant l'exercice sous revue, le total du bilan a augmenté de 5 milliards de francs. Atteignant 4,5 milliards de francs, la croissance des fonds des clients est due en majeure partie aux avoirs à vue des clients privés. Chez certains clients commerciaux, dont les avoirs dépassent un montant exonéré donné, il a fallu maintenir la perception d'une commission sur avoirs, en raison du taux d'intérêt négatif appliqué par la BNS sur les avoirs à vue. C'est ce qui explique la croissance plus modérée des fonds des clients commerciaux par rapport à ceux des clients privés.

Les actifs détenus par PostFinance consistent toujours, pour une part importante, en des placements financiers à taux fixe à plus d'un an, en Suisse et à l'étranger. Au 31 décembre 2016, les liquidités déposées auprès de la BNS étaient toujours très élevées.

## Investissements

Durant l'exercice sous revue, PostFinance a opéré d'importants investissements dans le renouvellement de son système de noyau bancaire ainsi que dans le projet d'harmonisation du trafic des paiements. Une partie de ces dépenses sont portées à l'actif, puis amorties systématiquement après la mise en exploitation des systèmes concernés.

Fin 2016, le portefeuille immobilier – qui compte 21 biens – présentait une valeur de marché de 1,1 milliard de francs. En 2016, PostFinance a investi quelque 76 millions de francs pour le développer et en maintenir la valeur.

Début mars 2016 a eu lieu la pose de la première pierre sur le chantier de la poste principale à Frauenfeld. Un complexe immobilier résidentiel et commercial original est en train de naître au cœur de la cité thurgovienne: une nouvelle construction de cinq étages flanquera le bâtiment postal historique de 1898, qui sera entièrement assaini dans le cadre du même projet.

Le 23 juin 2016, une cérémonie festive a marqué la mise en exploitation de PostParc, le nouveau pôle d'activités situé du côté ouest de la gare de Berne. L'offre locative a connu un extraordinaire succès sur le marché.

Enfin, le 1<sup>er</sup> septembre 2016, PostFinance a exercé son droit d'achat sur l'immeuble situé à Zofingue, Funkenstrasse 10. Elle y exploite l'un de ses deux centres de calcul redondants, garants de la disponibilité de ses services informatiques même en cas de désastre.

## Bilan

### PostFinance SA | Bilan selon les directives IFRS du groupe

En millions de CHF	31.12.2015	31.12.2016
<b>Actifs</b>		
Avoirs en caisse	1 373	1 845
Créances sur établissements financiers	38 035	35 936
Créances rémunérées sur clients	563	405
Créances résultant des livraisons et prestations	25	21
Autres créances	795	774
Stocks	3	4
Immobilisations financières	72 385	79 166
Participations	40	56
Immobilisations corporelles	484	486
Immeubles de placement	217	236
Immobilisations incorporelles	96	167
Impôts latents actifs	452	407
<b>Total des actifs</b>	<b>114 468</b>	<b>119 503</b>
<b>Passifs</b>		
Fonds des clients	108 165	111 299
Autres engagements financiers	376	1 839
Engagements résultant des livraisons et prestations	100	83
Autres engagements	128	144
Passifs d'impôts sur le revenu	6	0
Provisions	413	396
Impôts latents passifs	47	82
Fonds propres	4 803	5 242
Résultat de l'exercice	430	418
<b>Total des passifs</b>	<b>114 468</b>	<b>119 503</b>

## Résultats

### Retraitement des produits d'exploitation 2015

Au deuxième trimestre 2016, PostFinance a modifié sa méthode de comptabilisation des affaires de cartes de crédit dans le secteur des prestations de traitement et de services. Désormais, les produits de commissions provenant des opérations de cartes de crédit sont répartis en produits de commissions, produits de devises et produits d'intérêts. Grâce à cette modification, le caractère ordinaire de ces opérations est mieux pris en compte dans les états financiers. Les chiffres de l'exercice précédent ont été retraités en conséquence.

### Produits d'exploitation

Les opérations d'intérêts restent la principale source de revenus de PostFinance. Or la faiblesse persistante des taux d'intérêt et le manque de possibilités de placements rentables ont lourdement pesé sur le résultat de ces opérations. En 2016, PostFinance a certes de nouveau comptabilisé des reprises de dépréciations dans le portefeuille des immobilisations financières, mais dans une moindre mesure que lors de l'exercice précédent (-18 millions de francs). De plus, les dépréciations sur certains postes ont augmenté (+11 millions de francs). Le résultat des opérations d'intérêts après correctifs de valeur a donc reculé de 77 millions de francs (-7,5%) par rapport à l'exercice précédent. Les prestations de services ont évolué positivement (+44 millions de francs), grâce à la progression des volumes, à l'utilisation plus intensive des produits et à l'adaptation des tarifs.

Par rapport à l'exercice précédent, qui avait été marqué par l'abandon du cours plancher du franc face à l'euro, PostFinance a enregistré une nette reprise aussi bien du négoce pour le compte de clients que des transactions des services de paiement internationaux. Cette forte croissance découle pour une part importante du référendum sur le Brexit, qui a eu lieu au Royaume-Uni.

Le résultat des actifs financiers a progressé de 73 millions de francs par rapport à l'exercice précédent, grâce aux bénéfices uniques tirés de la vente ciblée d'une participation et d'un portefeuille d'actions.

Enfin, le poste Autres résultats affiche une augmentation de 6 millions de francs (+3%) par rapport à l'exercice précédent.

### Charges d'exploitation

Les charges de personnel se sont accrues de 22 millions de francs par rapport à l'exercice précédent, ce qui s'explique par l'augmentation des charges pour primes et par la croissance de l'effectif liée à la réalisation de projets stratégiques portant sur le renouvellement du système de noyau bancaire. Les charges de personnel de 2015 incluaient en outre deux résultats comptables IAS 19 uniques totalisant 4 millions de francs net. Les charges de prévoyance comprennent une perte comptable de 5 millions de francs résultant de la modification du taux d'intérêt technique de la Caisse de pensions Poste, tandis que la diminution d'un engagement en relation avec les salaires et les appointements s'est au contraire traduite par un bénéfice comptable de 9 millions.

Quant aux autres charges d'exploitation, leur augmentation de 3 millions de francs reflète celle des charges d'entretien des immeubles.

### Résultat d'entreprise (EBT)

PostFinance a réalisé un résultat d'entreprise avant impôts de 542 millions de francs, en recul de 33 millions par rapport à l'exercice précédent. Si ce recul est resté modéré malgré les conditions extrêmement difficiles régnant sur les marchés financiers, c'est essentiellement grâce aux produits uniques tirés de la vente d'un portefeuille d'actions et d'une participation. Le résultat opérationnel n'en est pas moins nettement inférieur à celui de l'exercice précédent.

La valeur ajoutée de l'entreprise générée en 2016 s'est élevée à 207 millions de francs, soit 21 millions de plus que lors de l'exercice précédent. Le rendement des fonds propres, qui a atteint 9,7%, est conforme aux attentes. Quant au ratio coûts/revenus, il a légèrement augmenté, malgré une politique de maîtrise systématique des coûts.

---

Les opérations d'intérêts sont la principale source de revenus

---

## Impôts sur le bénéfice

Suite à la progression du résultat statutaire 2016 (résultat selon les prescriptions comptables pour les banques, PCB), les charges d'impôts courants se sont accrues de 25 millions de francs par rapport à l'exercice précédent. Les charges d'impôts latents ont au contraire reculé de 46 millions de francs. L'exercice précédent, les impôts latents actifs avaient diminué suite à une nouvelle estimation de la quote-part d'impôts, ce qui s'était traduit par une augmentation des charges d'impôts latents.

## Résultat de l'exercice

En 2016, le résultat de PostFinance a atteint 418 millions de francs, n'accusant ainsi qu'un léger recul par rapport à l'exercice précédent.

## Réconciliation entre le compte de résultat du segment et le résultat de l'exercice de PostFinance

Le rapport de gestion de la Poste présente les chiffres du segment des services financiers. Rendant compte du point de vue du groupe, avec l'affectation de divers postes de produits et de charges de PostFinance à d'autres unités du groupe, ce segment comprenait l'exercice précédent un ajustement d'effets exceptionnels (résultat normalisé). Il inclut en outre les participations entièrement consolidées, dont certaines ont été vendues durant l'exercice 2016. Le tableau ci-dessous réconcilie le résultat du segment des services financiers et le résultat de l'exercice de PostFinance, conformément aux directives IFRS du groupe.

### PostFinance SA | Réconciliation entre le compte de résultat du segment et le résultat de l'exercice de PostFinance selon les directives IFRS du groupe

En millions de CHF	2015	2016
<b>Résultat d'exploitation (EBIT) du segment avant frais / droits et compensation des coûts nets, normalisé</b>	<b>459</b>	<b>542</b>
Frais de siège, droits de licence, coûts supplémentaires et produits de la compensation des coûts nets	99	14
Normalisation (correction des effets exceptionnels sur le résultat) <sup>1</sup>	4	-
<b>Résultat d'exploitation (EBIT) du segment après frais de siège, droits de licence et compensation des coûts nets</b>	<b>562</b>	<b>556</b>
Charges financières PostFinance SA	-3	-4
Produits des participations dans les filiales et sociétés associées	1	1
Résultat d'exploitation des filiales	15	19
Pertes résultant de la vente de filiales	-	-30
<b>Résultat d'entreprise (EBT)</b>	<b>575</b>	<b>542</b>
Charges d'impôts courants	-53	-78
Charges d'impôts latents	-92	-46
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>430</b>	<b>418</b>

<sup>1</sup> 2015: Variation nette de 4 millions de francs de la valeur comptable résultant de l'adaptation du taux d'intérêt technique de la Caisse de pensions Poste et des provisions pour salaires et appointements.

## Compte de résultat

## PostFinance SA | Compte de résultat selon les directives IFRS du groupe

En millions de CHF	2015	2016
Résultat des opérations d'intérêts après correctifs de valeur	1 028	951
Résultat des opérations de prestations de services	123	167
Résultat des opérations de commissions	58	54
Résultat des opérations de négoce	200	200
Résultat des actifs financiers	26	99
Autres résultats	198	204
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>1 633</b>	<b>1 675</b>
Charges de personnel	-485	-507
Autres charges d'exploitation	-524	-527
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>-1 009</b>	<b>-1 034</b>
<b>Bénéfice brut (EBDIT)</b>	<b>624</b>	<b>641</b>
Amortissements sur l'actif immobilisé	-47	-66
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>577</b>	<b>575</b>
Résultat financier	-2	-33
<b>Résultat d'entreprise (EBT)</b>	<b>575</b>	<b>542</b>
Charges d'impôts courants	-53	-78
Charges d'impôts latents	-92	-46
<b>Impôts sur le revenu</b>	<b>-145</b>	<b>-124</b>
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>430</b>	<b>418</b>

## Résultats non financiers significatifs

## Satisfaction des clients

Sur une échelle de 0 à 100, la satisfaction des clients a atteint la note de 80 pour les clients privés et de 78 pour les clients commerciaux. Le niveau de satisfaction des uns comme des autres est donc pratiquement le même que lors de l'exercice précédent. Pas moins de 95% des clients privés et 93% des clients commerciaux interrogés se sont déclarés satisfaits, très satisfaits ou enthousiastes.

L'un des principaux facteurs d'influence sur la satisfaction des clients est l'image globalement positive de PostFinance, qui est perçue comme une banque équitable, sûre et digne de confiance. Les clients apprécient en outre la simplicité de ses produits et services, qui leur facilitent la gestion de leurs affaires financières au quotidien.

Même si les clients privés comme les clients commerciaux n'apprécient guère la situation actuelle en matière de taux d'intérêt, cela n'a que peu d'influence sur leur satisfaction globale et par conséquent sur le taux de départ. Soulignons également que dans la perspective de la prochaine harmonisation du trafic des paiements, le suivi des clients commerciaux joue un rôle de première importance.

## Motivation des collaborateurs

Atteignant 89%, le taux de participation à l'enquête annuelle réalisée auprès du personnel a de nouveau été très élevé. Dans tous les domaines, les résultats sont stables ou en progression par rapport à l'année précédente et il s'en dégage donc une image globalement positive. L'excellente note affichée par le critère de l'engagement ainsi que la satisfaction élevée des collaborateurs quant à leur situation professionnelle sont très réjouissantes et montrent que PostFinance est sur la bonne voie.

La satisfaction des clients repose sur des services simples et fiables

L'engagement (identification, fluctuation du personnel, volonté de performance) est au cœur de l'enquête et dépasse, avec 88 points, la note record de l'exercice précédent (87 points). Cette progression résulte de l'amélioration des notes des trois composantes de ce critère, ce qui montre que les collaborateurs s'identifient aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise et s'engagent pleinement dans leur travail.

L'évaluation de la situation professionnelle a aussi progressé par rapport à l'exercice précédent, gagnant un point pour atteindre la note de 78. La note de la charge de travail est en l'occurrence restée stable à un bon niveau (76 points), tandis que celle du contenu du travail s'est de nouveau améliorée d'un point (82 points). Ces deux composantes ont une grande influence sur l'engagement. S'élevant à 74 points, la note de la compétitivité de l'unité, qui comprend des thèmes stratégiques, a gagné un point significatif par rapport à l'exercice précédent. Enfin, la satisfaction du personnel se reflète dans la note obtenue par ce critère, qui s'est aussi améliorée d'un point pour atteindre 79 points.

## Evaluation des risques

L'environnement de marché actuel marqué par des taux d'intérêt négatifs met PostFinance face à des défis de taille. Revêt à cet égard une importance particulière le fait qu'en raison de l'interdiction d'octroyer des crédits ainsi que de ses activités de placement sur les marchés monétaire et des capitaux, PostFinance subit pleinement les effets de la situation actuelle des taux d'intérêt en relation avec ses nouveaux investissements. Le maintien des revenus de ses placements n'est possible que moyennant un élargissement prudent de ses placements sur le marché des capitaux aux échelons inférieurs de la notation «investment grade», avec pour corollaire une hausse modérée du risque de crédit. La structure des échéances du portefeuille de placements est harmonisée avec celle du refinancement, permettant ainsi à l'entreprise de tirer profit de scénarios de relèvement des taux d'intérêt. Les risques de marché auxquels PostFinance s'expose ne revêtent qu'une importance secondaire, même si une volatilité accrue des marchés des actions, par exemple, pourrait avoir des effets limités sur le résultat de PostFinance. Les risques de marché sont donc mesurés et évalués en permanence. La situation de PostFinance en matière de liquidités reste très stable à un niveau élevé.

Sur le fond, les risques les plus importants que court PostFinance résultent de la persistance à long terme de l'environnement de marché actuel marqué par des taux d'intérêt négatifs, en particulier aussi longtemps que la rémunération des produits au passif restera plafonnée à 0%. D'autres défis peuvent naître de l'application de nouvelles prescriptions réglementaires, auxquelles PostFinance serait particulièrement exposée en raison de la flexibilité limitée par la loi de son modèle d'affaires. Elle serait en revanche moins concernée par une volatilité accrue des marchés du fait de l'importance de son portefeuille à revenus fixes.

## Volume des opérations clients

PostFinance a enregistré des entrées de fonds de clients commerciaux à hauteur de 600 millions de francs, s'employant à contrer une augmentation plus grande encore de liquidités excédentaires en étendant la commission perçue sur les avoirs de clients qui dépassent un montant exonéré donné.

En ce qui concerne les clients privés, les entrées de fonds se sont chiffrées à 3,9 milliards de francs, malgré la baisse des taux d'intérêt rémunérant les produits d'épargne appliquée en août. En 2016, le taux d'intérêt négatif n'a pas été répercuté sur les avoirs des clients privés. Au quatrième trimestre, PostFinance a décidé de nouvelles adaptations des taux d'intérêt proposés aux clients, en particulier sur les marchés partiels de l'épargne et de la prévoyance, avec effet en 2017. De plus, depuis le 1<sup>er</sup> février 2017, les avoirs de clients privés dépassant 1 million de francs sont également grevés d'une commission sur avoirs. Ces deux mesures visent à réduire les liquidités excédentaires.

Avec 1044 millions de transactions de paiement, PostFinance a de nouveau franchi la barre du milliard. Ses clients ont ainsi effectué des transactions pour un montant total de plus de 1800 milliards de francs. Ces chiffres illustrent clairement toute l'importance de PostFinance sur le marché suisse des services financiers. Les versements effectués dans les offices de poste continuent de reculer, remplacés par les opérations électroniques dans e-finance, tandis que les transactions dans les commerces (EFT/POS) et celles relevant des services de paiement internationaux s'inscrivent au contraire toujours

à la hausse. Les opérations de commissions sont aussi toujours en augmentation, grâce au succès des offres de cartes de crédit, de fonds, d'e-trading, d'assurances-vie et d'hypothèques, que PostFinance propose en coopération avec des partenaires.

## Innovation et projets

Consciente des chances qu'offrent les changements en cours dans le secteur bancaire, PostFinance a renforcé son système de gestion de l'innovation. Elle met en l'occurrence l'accent sur de nouveaux concepts de banque, sur des solutions de paiement inédites, sur des réseaux s'auto-organisant ainsi que sur sa croissance dans des branches connexes. De plus, en 2016, afin de compléter ses processus d'innovation désormais bien établis et éprouvés, elle a mis sur pied le «PostFinance Lab» (PF Lab), qui permet de développer de nouveaux projets rapidement en toute simplicité. Le PF Lab ouvre de nouveaux espaces où les collaborateurs peuvent se développer et faire avancer leurs projets. Plus de 1200 personnes l'ont visité et plus de 24 projets générateurs de valeur ajoutée en sont déjà issus. Parallèlement, PostFinance a créé une équipe de capital-risque d'entreprise (Corporate Venture Capital Team), chargée d'effectuer des investissements ciblés dans de jeunes entreprises de croissance innovantes ou hautement spécialisées opérant dans des secteurs en relation avec le cœur de métier de PostFinance. Grâce à cette équipe, PostFinance identifie précocement les produits, les technologies ou les modèles d'affaires prometteurs et propose une participation financière aux start-up concernées.

## Événements extraordinaires en 2016

### Nouvelle offre e-trading

En octobre 2015, PostFinance a lancé sa nouvelle plateforme d'e-trading, en coopération avec Swissquote. Elle y joue le rôle de négociant agissant pour le compte de ses clients ainsi que de banque de dépôt. Quant à Swissquote, elle assure l'exploitation et la maintenance de la plateforme et y assume le rôle de courtier international et de dépositaire central. Le week-end de Pentecôte 2016, ce projet a franchi une nouvelle étape décisive: outre l'intégralité des données des clients, plus de 60 000 dépôts, plus de 200 000 comptes et environ 180 000 positions sur titres ont migré sans problèmes de la Banque Cantonale Vaudoise (BCV), notre ancien partenaire, vers PostFinance et Swissquote, notre nouveau partenaire d'externalisation.

### Corporate Venturing

Le fait que PostFinance ne soit pas autorisée à octroyer des crédits et des hypothèques en son nom propre représente un désavantage concurrentiel majeur dans l'environnement de marché actuel, où persistent des taux d'intérêt très bas, voire négatifs. Pour assurer sa rentabilité à long terme, PostFinance doit donc diversifier la structure de ses revenus et miser sur de nouvelles sources de revenus indépendantes des taux d'intérêt et présentant un bon potentiel, telles que les opérations de placement mais aussi, à moyen terme, le Corporate Venturing ou participation-pari, c'est-à-dire la prise de participations dans des start-up.

### Adhésion à l'Association suisse des banquiers

En mai, PostFinance s'est affiliée à l'Association suisse des banquiers (ASB). Nous sommes en effet persuadés que dans le contexte économique, politique et réglementaire actuel – extrêmement exigeant –, la défense commune des intérêts des banques suisses profite à l'ensemble de la place financière suisse. En intégrant l'ASB, nous avons aussi adhéré à l'institution de l'Ombudsman des banques suisses.

---

## Perspectives

La Banque nationale suisse (BNS) s'attend à ce que la croissance modérée de l'économie mondiale se poursuive en 2017. Son scénario de base pour cette dernière reste néanmoins entaché de risques importants. Dans plusieurs pays industrialisés, des problèmes structurels pourraient provoquer des turbulences. A cela viennent s'ajouter de nombreuses incertitudes politiques, liées en particulier à l'orientation que prendra la politique économique aux Etats-Unis, aux élections qui se tiendront dans plusieurs pays de la zone euro, ainsi qu'aux négociations sur la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne, qui promettent d'être complexes et de longue haleine.

Pour 2017 et 2018, on table sur une faible croissance du PIB, soutenue aussi bien par la demande intérieure que par le commerce extérieur. Dans l'ensemble, les indicateurs conjoncturels laissent présager la poursuite d'une reprise économique modérée en Suisse.

Ces derniers mois, l'environnement monétaire a été marqué aussi bien par des événements politiques que par l'évolution de la situation économique. Depuis l'élection présidentielle aux Etats-Unis, les taux à long terme ont augmenté dans le monde entier. Les mesures de politique économique attendues du nouveau gouvernement des Etats-Unis devraient entraîner des hausses de prix, d'où la révision à la hausse des prévisions d'inflation.

Sauf surprise majeure sur la scène économique, on peut s'attendre, selon le SECO, à une nouvelle hausse du taux directeur aux Etats-Unis, tandis qu'en Europe et au Japon, la politique monétaire expansionniste devrait se poursuivre. Tant que la Banque centrale européenne (BCE) ne normalisera pas sa politique monétaire, ce devrait être le cas en Suisse également. Suite à son examen de la situation économique et monétaire de décembre 2016, la BNS a décidé de maintenir sa politique monétaire expansionniste. Le taux d'intérêt appliqué aux avoirs à vue détenus à la BNS reste fixé à  $-0,75\%$  et la marge de fluctuation du Libor à trois mois est toujours comprise entre  $-1,25\%$  et  $-0,25\%$ .

Pour 2016, la BNS tablait sur une inflation conditionnelle de  $-0,4\%$ . Pour 2017, la prévision est de  $0,1\%$  et pour 2018 de  $0,5\%$ . Ces prévisions reposent sur l'hypothèse d'un Libor à trois mois demeurant constant à  $-0,75\%$  pendant la période de prévision.

La situation tendue persistant sur les marchés financiers et des capitaux nationaux et internationaux, avec des taux d'intérêt parfois négatifs, met PostFinance face à des défis de plus en plus difficiles. Le désavantage concurrentiel résultant du fait qu'il lui est interdit d'octroyer des crédits et des hypothèques à son compte s'accroît. Pour assurer durablement sa rentabilité dans l'environnement de marché actuel, il est donc essentiel de diversifier la structure de ses revenus et d'exploiter de nouvelles sources de recettes indépendantes des taux.

A cela s'ajoute l'évolution des besoins des clients: la numérisation de la société en général et du secteur bancaire en particulier avance à grands pas. En tant qu'entreprise innovante reconnue, nous voulons non seulement suivre cette évolution, mais encore la marquer de notre empreinte et compter au nombre des établissements financiers de premier plan. Il s'agit en particulier de combiner les mondes numérique et physique de manière optimale, afin de permettre aux clients de PostFinance de vivre une expérience clientèle convaincante de bout en bout.

Nous allons suivre à l'avenir plusieurs grands axes stratégiques, afin de nous élever au rang de véritable «Digital Powerhouse»: nous nous positionnons comme une banque de détail proposant une offre numérique simple à nos clients.

Nous entendons mettre l'accent sur les marchés Retail et Corporate. Sur le premier, nous servons des clients privés et commerciaux gérant eux-mêmes leurs finances, en leur fournissant des produits standard modulaires et pour la plupart numériques, dans les domaines des paiements, des placements et du financement. Sur le second, nous proposons aux entreprises des solutions intégrées, axées par exemple sur les services de paiement, la gestion des fonds de roulement et le financement.

## Réconciliation

PostFinance établit ses comptes conformément aux directives International Financial Reporting Standards (IFRS) du groupe ainsi qu'aux prescriptions comptables pour les banques (PCB), en application des art. 6 ss LB et des art. 25 ss OB (circulaire FINMA 2015/1 «Comptabilité banques»). Les tableaux ci-dessous présentent les différences entre les bilans et les comptes de résultat conformes à l'une et à l'autre approche et réconcilient les totaux des bilans et les bénéfices de l'exercice selon les directives IFRS du groupe et les PCB.

## Bilan

## PostFinance SA | Réconciliation des bilans selon les directives IFRS du groupe et les PCB

En millions de CHF

		31.12.2015	31.12.2016
<b>Total du bilan</b>	<b>selon les directives IFRS du groupe</b>	<b>114 468</b>	<b>119 503</b>
<b>Actifs</b>			
Créances sur les clients	Correctif de valeur sur prêt Débiteurs Services SA	-3	-
Immobilisations financières	Réévaluation d'immobilisations financières détenues jusqu'à l'échéance	69	25
	Actions, principe de la valeur la plus basse selon les PCB	-91	-82
	Obligations/actions/fonds OCI <sup>1</sup> dans immobilisations financières	-139	-327
Participations	Amortissement participation Débiteurs Services SA dans comptes PCB	-1	-
	Amortissement titres de participation	-2	-3
Immobilisations corporelles	Réévaluation d'immeubles	378	370
	Goodwill dans PCB, moins amortissement	1 400	1 200
Autres actifs	Impôts latents actifs	-452	-407
	Compte de compensation actifs	2	56
	Compte de compensation juste valeur de couverture	-	44
Postes dans autres engagements envers les clients	Propres comptes postaux de PostFinance (finances/immobilier)	-3	0
Postes dans autres passifs	Juste valeur de couverture, swaps de taux d'intérêt	63	-
<b>Différence actifs</b>	<b>PCB – directives IFRS du groupe</b>	<b>1 221</b>	<b>876</b>
<b>Passifs</b>			
Autres engagements envers les clients	Propres comptes postaux de PostFinance (finances/immobilier)	-3	0
Autres passifs	Compte de compensation passifs	5	56
	Engagements de prévoyance	-179	-247
	Impôts latents passifs	-63	-18
	Reclassification part fonds propres OCI <sup>1</sup>	9	47
	Juste valeur de couverture, swaps de taux d'intérêt	63	-
Réserve légale issue du capital	Réserves issues du capital (provenant de réévaluations)	1 655	1 446
	Réserves issues de bénéfices IFRS	188	188
Bénéfice de l'exercice	Différence entre les bénéfices selon les directives IFRS du groupe et les PCB	-209	-107
Postes dans immobilisations financières	Obligations/actions/fonds OCI <sup>1</sup> dans immobilisations financières	-139	-327
Poste dans autres actifs	Compte de compensation juste valeur de couverture	-	44
OCI <sup>1</sup> uniquement selon les directives IFRS du groupe	OCI <sup>1</sup> provenant d'actions et participations	-106	-206
<b>Différence passifs</b>	<b>PCB – directives IFRS du groupe</b>	<b>1 221</b>	<b>876</b>
<b>Total du bilan</b>	<b>selon les PCB</b>	<b>115 689</b>	<b>120 379</b>

<sup>1</sup> Other Comprehensive Income (autres éléments du résultat présentés directement dans les fonds propres)

## Réconciliation des comptes de résultat

### PostFinance SA | Réconciliation des comptes de résultat selon les directives IFRS du groupe et les PCB

En millions de CHF		2015	2016
<b>Résultat de l'exercice selon les directives IFRS du groupe</b>		<b>430</b>	<b>418</b>
Produits des intérêts et des dividendes des immobilisations financières	Amortissement d'immobilisations financières réévaluées détenues jusqu'à l'échéance	-65	-44
Divers postes de résultat	Différences d'évaluation des immobilisations financières selon les PCB	-28	78
Variations des correctifs de valeur pour risques de défaillance et pertes liées aux opérations d'intérêts	Reprises de dépréciations/dépréciations sur les prêts	-3	3
Résultat des aliénations d'immobilisations financières	Plus-values réalisées sur ventes (anticipées)	-9	-5
Charges de personnel	Différences d'évaluation IAS 19 et Swiss GAAP RPC 16	16	22
Correctifs de valeur sur participations, amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles	Immeubles réévalués	-2	-4
	Correctif de valeur individuel suite à la diminution de la valeur de marché	-2	-4
	Goodwill	-200	-200
Divers postes de résultat	Différences d'évaluation des participations selon les PCB	-6	0
Produits extraordinaires/Charges extraordinaires	Plus-values réalisées sur participations	-	1
Impôts	Produits d'impôts latents selon les directives IFRS du groupe	90	46
<b>Bénéfice de l'exercice selon les PCB</b>		<b>221</b>	<b>311</b>



# Comptes annuels statutaires

---

PostFinance publie des comptes annuels conformes aux prescriptions comptables du droit bancaire (art. 25 à 28 de l'ordonnance sur les banques; circulaire FINMA 2015/1 «Comptabilité banques», PCB).

Les comptes statutaires affichent un bénéfice après impôts de 311 millions de francs, pour un total du bilan qui a augmenté en 2016 à 120 milliards de francs. S'élevant à 17,13%, le ratio de fonds propres de PostFinance est supérieur aux exigences minimales selon Bâle III.

## Bilan

## PostFinance SA | Bilan selon les PCB

En millions de CHF	Note	31.12.2015	31.12.2016
<b>Actifs</b>			
Liquidités		38 882	37 453
Créances sur les banques		4 471	4 397
Créances résultant d'opérations de financement de titres	5	311	84
Créances sur les clients	6	10 993	13 169
Créances hypothécaires	6	0	0
Opérations de négoce		–	–
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	7	61	65
Autres instruments financiers évalués à la juste valeur		–	–
Immobilisations financières	8	57 395	61 742
Comptes de régularisation		653	598
Participations	9, 10	59	101
Immobilisations corporelles	11	1 175	1 259
Valeurs immatérielles	12	1 400	1 200
Autres actifs	13	289	311
<b>Total des actifs</b>		<b>115 689</b>	<b>120 379</b>
Total des créances subordonnées		–	1
dont avec obligation de conversion et/ou abandon de créance		–	–
<b>Passifs</b>			
Engagements envers les banques		1 220	2 406
Engagements résultant d'opérations de financement de titres	5	108	723
Engagements résultant des dépôts des clients		106 966	109 709
Engagements résultant d'opérations de négoce		–	–
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	7	210	268
Engagements résultant des autres instruments financiers évalués à la juste valeur		–	–
Obligations de caisse		134	114
Emprunts et prêts des centrales d'émission de lettres de gage		–	–
Comptes de régularisation		118	138
Autres passifs	13	17	8
Provisions	16	13	20
Réserves pour risques bancaires généraux		–	–
Capital social	17	2 000	2 000
Réserve légale issue du capital		4 682	4 682
dont réserve issue d'apports en capital exonérés fiscalement		4 682	4 682
Réserve légale issue du bénéfice		–	–
Réserves facultatives issues du bénéfice		–	–
Bénéfice reporté		–	–
Bénéfice		221	311
<b>Total des passifs</b>		<b>115 689</b>	<b>120 379</b>
Total des engagements subordonnés		–	–
dont avec obligation de conversion et/ou abandon de créance		–	–

**PostFinance SA** | Opérations hors bilan

En millions de CHF	31.12.2015	31.12.2016
Engagements conditionnels	1	0
Engagements irrévocables	676	709
Engagements de libérer et d'effectuer des versements supplémentaires	–	–
Crédits par engagement	–	–

## Compte de résultat

### PostFinance SA | Compte de résultat selon les PCB

En millions de CHF	Note	2015	2016
Produits des intérêts et des escomptes		196	175
Produits des intérêts et des dividendes des opérations de négoce		–	–
Produits des intérêts et des dividendes des immobilisations financières		852	790
Charges d'intérêts		–95	–44
<b>Résultat brut des opérations d'intérêts</b>		<b>953</b>	<b>921</b>
Variations des correctifs de valeur pour risques de défaillance et pertes liées aux opérations d'intérêts		13	21
<b>Résultat net des opérations d'intérêts</b>		<b>966</b>	<b>942</b>
Produits des commissions sur les titres et les opérations de placement		42	40
Produits des commissions sur les opérations de crédit		14	16
Produits des commissions sur les autres prestations de services		639	633
Charges de commissions		–497	–462
<b>Résultat des opérations de commissions et des prestations de services</b>		<b>198</b>	<b>227</b>
<b>Résultat des opérations de négoce et de l'option de la juste valeur</b>	27	<b>188</b>	<b>211</b>
Résultat des aliénations d'immobilisations financières		34	28
Produits des participations		1	2
Résultat des immeubles		56	68
Autres produits ordinaires		142	158
Autres charges ordinaires		–50	–
<b>Autres résultats ordinaires</b>		<b>183</b>	<b>256</b>
<b>Produits d'exploitation</b>		<b>1 535</b>	<b>1 636</b>
Charges de personnel	29	–473	–488
Autres charges d'exploitation	30	–518	–516
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>–991</b>	<b>–1 004</b>
Correctifs de valeur sur participations, amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles		–258	–275
Variations des provisions et autres correctifs de valeur, pertes		–10	–8
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>276</b>	<b>349</b>
Produits extraordinaires	31	4	74
Charges extraordinaires	31	–	–29
Variations des réserves pour risques bancaires généraux		–	–
Impôts	32	–59	–83
<b>Bénéfice</b>		<b>221</b>	<b>311</b>

## Répartition du bénéfice

### PostFinance SA | Bénéfice au bilan

En millions de CHF	31.12.2015	31.12.2016
Bénéfice de l'exercice	221	311
Bénéfice reporté	-	-
<b>Total du bénéfice au bilan</b>	<b>221</b>	<b>311</b>

Le Conseil d'administration de PostFinance SA propose à l'Assemblée générale qui se réunira le 7 avril 2017 (exercice précédent: 8 avril 2016) d'approuver la répartition du bénéfice ci-dessous.

### PostFinance SA | Répartition du bénéfice

En millions de CHF	31.12.2015	31.12.2016
Attribution à d'autres réserves	-	-
Distribution de dividendes	221	311
Bénéfice reporté à nouveau	-	-
<b>Total du bénéfice au bilan</b>	<b>221</b>	<b>311</b>

## Tableau des flux de trésorerie

## PostFinance SA | Tableau des flux de trésorerie selon les PCB

En millions de CHF

	Sources 2015	Emplois 2015	Sources 2016	Emplois 2016
<b>Flux de fonds du résultat opérationnel (financement interne)</b>				
Bénéfice de l'exercice	221	–	311	–
Correctifs de valeur sur participations, amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles	257	–	275	–
Provisions et autres correctifs de valeur	1	–	7	–
Variations des correctifs de valeur pour risques de défaillance et pertes	–	13	–	5
Délimitations actives	29	–	54	–
Délimitations passives	–	4	20	–
Autres postes	65	–	44	–
Dividende de l'exercice précédent	–	192	–	221
<b>Solde</b>	<b>364</b>	<b>–</b>	<b>485</b>	<b>–</b>
<b>Flux de fonds des transactions relatives aux capitaux propres</b>				
Capital-actions	–	–	–	–
Ecritures par les réserves	–	–	–	–
<b>Solde</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Flux de fonds des mutations relatives aux participations, immobilisations corporelles et valeurs immatérielles</b>				
Participations	–	15	–	43
Immeubles	3	121	11	86
Autres immobilisations corporelles	–	82	–	83
Valeurs immatérielles	–	–	–	–
<b>Solde</b>	<b>–</b>	<b>215</b>	<b>–</b>	<b>201</b>
<b>Flux de fonds de l'activité bancaire</b>				
Engagements envers les banques	–	1 568	1 186	–
Engagements résultant d'opérations de financement de titres	108	–	615	–
Engagements résultant des dépôts des clients	–	3 145	2 743	–
Obligations de caisse	–	22	–	19
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	37	–	58	–
Autres engagements	–	16	–	10
Créances sur les banques	–	523	74	–
Créances résultant d'opérations de financement de titres	997	–	227	–
Créances sur les clients	–	289	–	2 183
Créances hypothécaires	0	–	0	–
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	–	56	–	4
Immobilisations financières	1 608	–	–	4 378
Autres créances	–	144	–	22
<b>Solde</b>	<b>–</b>	<b>3 013</b>	<b>–</b>	<b>1 713</b>
<b>Etat des liquidités</b>				
Liquidités	2 864	–	1 429	–
<b>Solde</b>	<b>2 864</b>	<b>–</b>	<b>1 429</b>	<b>–</b>
<b>Total</b>	<b>3 228</b>	<b>3 228</b>	<b>1 914</b>	<b>1 914</b>

## Etat des capitaux propres

### Présentation de l'état des capitaux propres

En millions de CHF	Capital social	Réserve issue du capital	Réserve issue du bénéfice	Réserves pour risques bancaires généraux	Réserves facultatives issues du bénéfice et bénéfice reporté	Résultat de la période	Total
<b>Capitaux propres au 01.01.2016</b>	<b>2 000</b>	<b>4 682</b>	–	–	<b>221</b>	–	<b>6 903</b>
Dividendes	–	–	–	–	–221	–	–221
Bénéfice	–	–	–	–	–	311	311
<b>Capitaux propres au 31.12.2016</b>	<b>2 000</b>	<b>4 682</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>311</b>	<b>6 993</b>

## Annexe

### 1 | Indication de la raison sociale, de la forme juridique et du siège de la banque

Raison sociale: PostFinance SA (numéro d'entreprise CHE-114.583.749)  
 Forme juridique: société anonyme (SA)  
 Siège: Berne (Suisse)

### 2 | Principes de comptabilisation et d'évaluation

#### Principes généraux

Les principes régissant la tenue des comptes, l'établissement du bilan et l'évaluation reposent sur le code des obligations, sur la loi sur les banques et ses ordonnances, sur les dispositions statutaires et sur les directives de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA). Les comptes individuels statutaires conformes au principe de l'image fidèle donnent une image correspondant à la réalité des situations patrimoniale et financière ainsi que des revenus de l'entreprise, conformément aux prescriptions comptables pour les banques, négociants en valeurs mobilières, groupes et conglomérats financiers.

Les divers chiffres présentés dans les annexes sont arrondis aux fins de la publication, mais les calculs sont effectués sur la base des chiffres non arrondis. Il peut donc en résulter de légères différences d'arrondi.

#### Conversion des monnaies étrangères

Les postes du bilan en monnaie étrangère sont convertis au cours du jour de clôture de l'exercice. Les résultats de change (bénéfices et pertes) sont comptabilisés avec effet sur le résultat. Les produits et les charges sont convertis au cours du jour déterminant.

#### Cours du jour de référence

	31.12.2015	31.12.2016
EUR	1,0810	1,0753
USD	0,9900	1,0227
GBP	1,4685	1,2554
JPY	0,0082	0,0087

#### Compensation

PostFinance ne pratique pas la compensation, à quelques exceptions près. C'est ainsi que les créances et les engagements ne sont compensés que lorsque toutes les conditions suivantes sont remplies: les créances et les engagements découlent d'opérations de même nature effectuées avec la même contrepartie, dans la même monnaie et avec la même échéance ou une échéance antérieure de la créance, et ne présentent aucun risque de contrepartie. Les valeurs de remplacement positives et négatives avec la même contrepartie sont compensées dans la mesure où une convention bilatérale reconnue juridiquement et applicable a été conclue à cet effet. Les correctifs de valeur sont déduits des postes actifs correspondants.

#### Inscription au bilan selon le principe de la date de conclusion/date de règlement

Les opérations sur titres sont en principe comptabilisées à la date de conclusion. Les opérations sur devises et sur le marché monétaire sont portées au bilan à la date de règlement (date de valeur). Jusqu'à cette date, les opérations sur devises sont inscrites au bilan à leur valeur de remplacement sous les postes valeurs de remplacement positives ou négatives des instruments financiers dérivés.

## Principes d'évaluation généraux

Les postes détaillés présentés dans une rubrique du bilan sont évalués individuellement (évaluation individuelle).

### Liquidités, créances sur les banques et créances résultant d'opérations de financement de titres

L'inscription au bilan a lieu à la valeur nominale ou à la valeur d'acquisition, sous déduction des correctifs de valeur pour les créances compromises. La dépréciation correspond à la différence entre la valeur comptable de la créance et le montant pouvant probablement être encaissé, compte tenu du risque de contrepartie et du produit net de la réalisation d'éventuelles sûretés. Les éventuels agios et disagios de créances bancaires sont délimités sur la durée des créances concernées. Les liquidités qui résultent des opérations de prise en pension (reverse repurchase) sont présentées en tant que créances résultant d'opérations de financement de titres. Les immobilisations financières obtenues à titre de garantie pour ces opérations ne sont en principe pas portées au bilan. Les produits d'intérêts provenant d'opérations de prise en pension sont délimités par période. Les opérations de prêt ou d'emprunt de titres sont comptabilisées à la valeur du dépôt d'espèces reçu ou effectué, y compris les intérêts courus. Les titres empruntés ou reçus en garantie ne sont portés au bilan que si PostFinance obtient le contrôle des droits contractuels liés à ces titres. Inversement, les titres prêtés ou fournis en garantie ne sont supprimés du bilan que si PostFinance perd les droits contractuels liés à ces titres. La valeur de marché des titres empruntés ou prêtés est surveillée quotidiennement, afin, si nécessaire, de fournir ou d'exiger des garanties supplémentaires. La couverture des titres des opérations de prise en pension et des opérations de prêt de titres est assurée chaque jour aux valeurs de marché. Les taxes perçues ou payées en relation avec des opérations de prêt ou de pension de titres sont comptabilisées en résultat des opérations de commissions et de prestations de services.

### Créances sur les clients et créances hypothécaires

L'inscription au bilan a lieu à la valeur nominale ou à la valeur d'acquisition, sous déduction des correctifs de valeur pour les créances compromises. La dépréciation correspond à la différence entre la valeur comptable de la créance et le montant pouvant probablement être encaissé, compte tenu du risque de contrepartie et du produit net de la réalisation d'éventuelles sûretés. Les éventuels agios et disagios de créances bancaires sont délimités sur la durée des créances concernées. Les créances sont classées comme étant compromises au plus tard lorsque les paiements prévus contractuellement au titre du remboursement du capital et/ou des intérêts accusent un retard de plus de 90 jours. Les intérêts impayés depuis plus de 90 jours sont réputés en souffrance. En sus des correctifs de valeur individuels, PostFinance constitue des correctifs de valeur de portefeuille destinés à couvrir les pertes déjà subies à la date de clôture du bilan, mais non encore identifiables individuellement. Un ducroire est en outre constitué sur les découverts des clients privés et commerciaux remontant à plus de 60 jours. Les correctifs de valeur qui ne sont plus nécessaires du point de vue de l'économie d'entreprise sont dissous avec effet sur le résultat. Tous les correctifs de valeur sont directement déduits de ce poste du bilan.

Les intérêts en souffrance dont la perception est compromise ne sont plus portés en compte lorsque leur recouvrement est tellement douteux qu'il n'est plus considéré judicieux de les délimiter. Les prêts concernés sont alors présentés comme non rémunérés. Si une créance est classée comme entièrement ou partiellement irrécouvrable ou si elle est abandonnée, sa radiation est effectuée à la charge du correctif de valeur correspondant.

### Opérations de négoce

Les portefeuilles de titres destinés au négoce acquis principalement dans le but de réaliser des bénéfices à court terme en exploitant de façon ciblée les variations de cours du marché sont évalués à leur valeur de marché (juste valeur). Les bénéfices et pertes réalisés et non réalisés résultant de ces portefeuilles sont présentés dans le résultat des opérations de négoce et de l'option de la juste valeur. Quant aux produits d'intérêts et de dividendes provenant de ces mêmes portefeuilles, ils sont comptabilisés dans le résultat des opérations d'intérêts. Si, exceptionnellement, aucune juste valeur n'est disponible, l'évaluation et l'inscription au bilan ont lieu selon le principe de la valeur la plus basse.

### Valeurs de remplacement positives et négatives des instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés qui ne sont pas mis en compte selon les règles de la comptabilité de couverture ou n'en remplissent pas les conditions sont traités comme des instruments de négoce. Les instruments financiers dérivés acquis à des fins de négoce sont portés au bilan à leur valeur de marché. Par la suite, ils sont également évalués à leur valeur de marché. Les opérations de couverture sont inscrites au bilan (comptabilité de couverture) lorsque les instruments financiers dérivés compensent efficacement les fluctuations de la valeur de marché ou du flux de liquidités des transactions couvertes. L'efficacité des opérations de couverture est vérifiée semestriellement. Les couvertures de juste valeur sont utilisées pour couvrir la valeur de marché d'un actif ou d'un engagement. Les variations de valeur aussi bien de l'instrument de couverture que de l'instrument sous-jacent sont comptabilisées dans le compte de résultat. Les couvertures de cash-flow servent à couvrir les transactions futures attendues. La partie efficace de la variation de valeur est imputée au compte de compensation, tandis que la partie inefficace est comptabilisée avec effet sur le résultat. Enfin, les valeurs de remplacement positives ou négatives de tous les instruments financiers dérivés sont présentées à leur juste valeur sous les postes valeurs de remplacement positives ou négatives des instruments financiers dérivés.

### Immobilisations financières

Les immobilisations financières assorties d'une échéance fixe que PostFinance a la possibilité et l'intention de conserver jusqu'à cette date sont évaluées selon la méthode du coût amorti (accrual method). Cette méthode prévoit la répartition de la différence entre la valeur d'acquisition et la valeur de remboursement (agio/disagio) sur la durée de l'immobilisation concernée, à l'aide de la méthode de la valeur actuelle. La détermination des valeurs de marché d'instruments financiers se fait sur la base des cotations boursières et de modèles d'évaluation (méthode de la valeur actuelle, etc.). La valeur de marché des instruments financiers cotés en bourse correspond donc à leur cours boursier, pour autant que celui-ci soit établi sur un marché liquide et efficient au niveau des prix. Si des immobilisations financières que PostFinance avait l'intention de conserver jusqu'à leur échéance sont vendues ou remboursées avant l'échéance, la part du bénéfice ou de la perte relevant de la composante du taux d'intérêt est délimitée sur la durée résiduelle. Les portefeuilles de titres de participation (actions) sont évalués selon le principe de la valeur la plus basse, de même que les titres de créance acquis sans intention de les détenir jusqu'à l'échéance. PostFinance vérifie régulièrement les immobilisations financières quant à la présence d'indicateurs de dépréciation. Elle s'appuie principalement à cet effet sur l'évolution des valeurs de marché et sur la rétrogradation de la notation de crédit des immobilisations par des agences de notation reconnues ou par des banques qualifiées. En présence de tels indicateurs, elle détermine la valeur réalisable des immobilisations. En sus des correctifs de valeur individuels, PostFinance constitue des correctifs de valeur de portefeuille destinés à couvrir les pertes déjà subies à la date de clôture du bilan, mais non encore identifiables individuellement. Les deux types de correctifs de valeur sont directement déduits de ce poste du bilan. Les correctifs de valeur qui ne sont plus nécessaires du point de vue de l'économie d'entreprise sont dissous avec effet sur le résultat. Les recouvrements de créances amorties lors des exercices précédents sont imputés sur ce poste du bilan. Les immeubles destinés à la vente sont inscrits au bilan dans les immobilisations financières et évalués selon le principe de la valeur la plus basse.

### Participations

Sont comptabilisés en tant que participations tous les titres de participation dans des entreprises que PostFinance a l'intention de détenir durablement. Leur inscription au bilan a lieu à la valeur d'acquisition – sous déduction des amortissements nécessaires du point de vue de l'économie d'entreprise – conformément au principe de l'évaluation séparée.

## Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont portées au bilan à leur coût d'acquisition, déduction faite des amortissements cumulés. et sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité estimée. Cette durée est la suivante:

- infrastructure informatique: 3 à 4 ans;
- Postomat: 10 ans;
- logiciels de services de paiement: 10 ans;
- immeubles: 10 à 50 ans.

Les immobilisations corporelles liées à l'acquisition, à l'installation et au développement de logiciels de services de paiement sont portées à l'actif si elles présentent une utilité économique mesurable.

Les immobilisations corporelles sont régulièrement vérifiées quant à la présence d'indices de surévaluation. Le cas échéant, leur valeur comptable est comparée à leur valeur réalisable (valeur la plus élevée entre, d'une part, la juste valeur moins les frais de vente et, d'autre part, la valeur d'utilité). Si la valeur réalisable de l'actif est inférieure à sa valeur comptable, la dépréciation correspondant à l'écart entre les deux valeurs est comptabilisée avec effet sur le résultat. Les bénéfices résultant de la vente d'immobilisations corporelles sont comptabilisés dans les produits extraordinaires et les pertes dans les charges extraordinaires.

## Valeurs immatérielles

Si l'évaluation initiale d'une acquisition d'entreprise met en évidence un excédent d'actif (goodwill), celui-ci est porté au bilan sous les valeurs immatérielles et amorti sur la durée d'utilité. En l'occurrence, le goodwill inscrit au bilan est amorti linéairement sur dix ans. Si une évaluation à la date de clôture du bilan montre qu'il n'est plus justifié d'y inscrire une part de goodwill, cette part est amortie en sus à cette date. Une telle évaluation est effectuée en présence d'indices de dépréciation (impairment).

## Comptes de régularisation actifs et passifs

Les intérêts actifs et passifs, les commissions ainsi que les autres produits et charges de la période comptable sous revue sont délimités en fonction de la période, afin de garantir la présentation d'un compte de résultat correct.

## Engagements envers les banques, engagements résultant d'opérations de financement de titres et engagements résultant des dépôts de la clientèle

Les comptes privés et les comptes commerciaux sont portés au bilan à la valeur nominale. Les immobilisations financières transférées en tant que sûretés lors des opérations de mise en pension continuent à être inscrites au bilan en tant qu'immobilisations financières. Les charges d'intérêts résultant des opérations de mise en pension sont délimitées par période. La couverture des titres des opérations de mise en pension et des opérations d'emprunt de titres est assurée chaque jour aux valeurs de marché. Les emprunts auprès des banques et les obligations de caisse sont portés au bilan à la valeur nominale.

## Provisions

Des provisions sont constituées selon des critères objectifs pour tous les risques identifiés à la date de clôture du bilan. Elles sont présentées sous les postes concernés du bilan. Les provisions qui ne sont plus nécessaires du point de vue de l'économie d'entreprise sont dissoutes avec effet sur le résultat.

## Engagements conditionnels, engagements irrévocables et engagements de libérer et d'effectuer des versements supplémentaires

Ces engagements sont présentés à la valeur nominale dans les opérations hors bilan. Des provisions sont constituées pour couvrir les risques prévisibles de défaillance.

## Engagements de prévoyance

Conformément à la circulaire FINMA 2015/1, chiffres marginaux 495 ss, le traitement des engagements de prévoyance de PostFinance se fonde sur les recommandations Swiss GAAP RPC 16 et 26. Les collaborateurs de l'entreprise sont assurés auprès de la fondation Caisse de pensions Poste sous un régime à primauté mixte conforme à la LPP. Les plans de prévoyance assurent le personnel contre les conséquences économiques de la vieillesse, de l'invalidité et du décès. Les prestations de vieillesse de tous les assurés actifs sont calculées en primauté des cotisations et les prestations de risque (invalidité et décès) en primauté des prestations. Les charges résultant des engagements de prévoyance sont présentées dans les charges de personnel. L'engagement de prévoyance correspond à la valeur actuelle actuarielle des prestations assurées pour la période d'assurance imputable du collaborateur et tient compte de l'avenir par l'intégration de probabilités statistiques concernant notamment l'invalidité et le décès.

La réserve de cotisations de l'employeur est confiée à la Caisse de pensions Poste et PostFinance SA n'a pas de pouvoir de disposition sur ces fonds. Le futur avantage économique de la réserve échappant ainsi à la compétence de PostFinance, les cotisations de l'employeur ne sont pas portées à l'actif.

## Impôts

Les impôts sur le bénéfice sont déterminés en fonction des résultats réalisés durant la période sous revue. Le calcul des impôts latents passifs repose sur le taux d'imposition en vigueur. Les délimitations sont portées au bilan dans les comptes de régularisation actifs ou passifs.

Les effets fiscaux d'écarts temporels entre la valeur des actifs et des engagements figurant au bilan et leur valeur fiscale sont comptabilisés à titre d'impôts latents sous les provisions. Les impôts latents sont calculés séparément pour chaque exercice.

## Externalisation de domaines d'activité (outsourcing)

PostFinance SA a externalisé divers services dans des sociétés du groupe. Des relations d'externalisation existent en particulier avec Poste CH SA dans les domaines des services de paiement, des services financiers et des services informatiques et avec Swiss Post Solutions SA pour l'impression et l'expédition de documents de compte ainsi que pour la solution e-facture.

## Modifications de la présentation des comptes par rapport à l'exercice précédent

Pour l'exercice 2016, il n'y a pas eu de modifications de la présentation des comptes par rapport à l'exercice précédent.

## Politique d'affaires lors de la mise en œuvre d'instruments financiers dérivés et de la comptabilité de couverture

PostFinance ne se sert d'instruments financiers dérivés que pour couvrir des risques de taux d'intérêt et des risques de change, moyennant l'application de la comptabilité de couverture.

Afin d'élargir son univers de placement, PostFinance investit dans des obligations en monnaie étrangère. Les risques de change sont alors couverts en transformant des obligations en monnaie étrangère refinancées en francs en obligations synthétiques en francs au moyen de swaps de devises et en mitigeant intégralement les risques de change.

La couverture des risques de change découlant de mandats d'actions repose sur des contrats roulants à terme sur devises, qui assurent la mitigation d'une grande partie de ces risques (> 80%).

Des swaps de taux d'intérêt sont utilisés pour gérer la durée d'actifs. Les obligations à durée longue (brève) sont transformées en obligations à durée brève (longue) au moyen de ces swaps. Les swaps de taux d'intérêt sont utilisés en l'occurrence pour gérer la stratégie de transformation des échéances sur l'ensemble du bilan.

### **Types d'opérations de base et d'opérations de couverture**

PostFinance se sert de la comptabilité de couverture principalement en relation avec les obligations (couverture des risques de taux d'intérêt et des risques de change au moyen de swaps de taux d'intérêt et de swaps de taux d'intérêt et de devises) et avec les actions (couverture partielle des risques de change au moyen de contrats à terme sur devises).

### **Composition des groupes d'instruments financiers**

Les immobilisations financières sensibles aux taux d'intérêt et aux taux de change sont couvertes par des micro-couvertures, tandis que les risques de change liés aux actions sont en majeure partie réduits à la faveur d'opérations à terme sur devises.

### **Corrélation économique entre les opérations de base et les opérations de couverture**

Dès qu'un instrument financier est classé comme relation de couverture, PostFinance documente la relation entre l'instrument de couverture et l'opération de base couverte. Ce faisant, elle documente entre autres les objectifs et la stratégie de gestion des risques pour la transaction de couverture en jeu ainsi que les méthodes d'appréciation de l'efficacité de la relation de couverture. La corrélation économique entre l'opération de base et l'opération de couverture est régulièrement appréciée de façon prospective à l'aide de tests d'efficacité, moyennant l'observation de l'évolution opposée des valeurs et de la corrélation.

### **Mesure de l'efficacité**

Une couverture est réputée très efficace lorsque les critères ci-dessous sont pour l'essentiel remplis.

- La couverture est jugée très efficace aussi bien lors de sa comptabilisation initiale (de façon prospective à l'aide d'une analyse de régression) que pendant sa durée (de façon rétrospective à l'aide de la méthode dite «dollar offset»).
- Il existe une étroite corrélation entre l'opération de base et l'opération de couverture.
- Les variations de valeur respectives de l'opération de base et de la transaction de couverture sont opposées en relation avec le risque couvert.
- Les résultats effectifs de la couverture se situent dans une fourchette de 80% à 125%.

### **Inefficacité**

Si les résultats du test d'efficacité se situent dans la fourchette prescrite (80% à 125%), il est permis d'appliquer la comptabilité de couverture selon la norme IAS 39 pour la période concernée. S'il en résulte une partie inefficace, celle-ci est comptabilisée dans le compte de résultat de la période concernée.

### **Evénements postérieurs à la date de clôture**

Aucun événement significatif requérant d'être porté au bilan et/ou commenté dans l'annexe n'est survenu entre le 31 décembre 2016 et le moment où les comptes ont été établis.

## **3 | Gestion des risques**

PostFinance dispose d'un système approprié de gestion des risques, conforme à la réglementation bancaire. Les risques métier spécifiques de PostFinance, en particulier les risques de taux d'intérêt, de liquidité, de crédit et de marché, ainsi que les risques stratégiques et opérationnels sont gérés au moyen des méthodes et instruments usuels dans la branche.

### **Organisation**

Le Conseil d'administration de PostFinance réalise chaque année une évaluation des risques. Avec le concours de ses comités «Audit & Compliance» et «Risk», il édicte les directives d'ordre supérieur et les principes régissant la gestion des risques financiers, stratégiques et opérationnels, approuve la politique de risque et définit les conditions-cadres et les limites que les services opérationnels sont tenus de respecter dans la gestion des risques. Ces limites sont conformes à l'approche standard adoptée dans la réglementation internationale et correspondent au niveau maximal de risque que PostFinance peut prendre, exprimé en «fonds propres requis selon les dispositions réglementaires». L'exposition maximale de PostFinance au risque dépend en outre de sa capacité à assumer des risques

et de la propension du Conseil d'administration à en prendre. Le comité directeur de PostFinance est responsable de la gestion active des risques financiers, stratégiques et opérationnels, dans le respect des conditions-cadres définies par le Conseil d'administration. Il veille en outre au maintien d'une infrastructure de gestion des risques appropriée à tous points de vue: organisation, personnel, moyens techniques et méthodes. Relève également de ses tâches et responsabilités la mise en œuvre opérationnelle du pilotage et de la surveillance des risques, moyennant la fixation de limites propres à chaque catégorie de risques et la définition de règles régissant le reporting de la surveillance des risques. Le comité directeur est informé par des rapports hebdomadaires et mensuels du résultat des mesures des risques et de l'état de ces derniers par rapport aux limites fixées et se fonde sur ces informations pour décider d'éventuelles mesures de pilotage. La section Gestion des risques de PostFinance assiste le comité directeur et le comité Asset & Liability – dûment mandaté – dans le pilotage des risques financiers au niveau du bilan dans son ensemble. Elle identifie et mesure les risques financiers auxquels PostFinance est exposée, propose des mesures de pilotage, puis surveille l'efficacité des mesures adoptées et en rend compte. La section Contrôle des risques de PostFinance définit quant à elle des instruments appropriés d'identification, de mesure, d'évaluation et de contrôle des risques non financiers auxquels PostFinance est exposée et assiste les responsables des risques dans l'utilisation desdits instruments. Dans sa fonction de contrôle indépendant, elle surveille le profil de risque pour chaque catégorie de risques et donne une vue d'ensemble centralisée de l'état global des risques chez PostFinance SA.

### Méthodes de mesure des risques financiers

Les méthodes de mesure et de surveillance des risques s'appliquent aussi bien au niveau de chaque portefeuille de PostFinance qu'à celui de son bilan dans sa totalité. La délimitation et la surveillance des risques sont assurées à l'aide d'un système de limites pluridimensionnel.

Pour mesurer les risques financiers, on a recours à différentes méthodes plus ou moins complexes, l'objectif prioritaire étant de s'assurer que les instances de surveillance disposent en permanence des données nécessaires pour piloter les risques adéquatement.

Les méthodes de mesure des risques appliquées par PostFinance comprennent des méthodes fondées sur des analyses de scénarios (p. ex. pour mesurer les effets des risques de variation des taux d'intérêt ou de l'épuisement des limites du risque de crédit sur les produits), des analyses de sensibilité (p. ex. pour mesurer les effets du risque de taux d'intérêt sur la valeur actuelle) et des méthodes reposant sur la valeur à risque (p. ex. pour mesurer le risque de valeur de marché découlant d'investissements dans des actions).

### Gestion des risques financiers chez PostFinance

PostFinance suit, mesure, pilote et surveille en permanence les risques financiers suivants:

#### **Risques de taux d'intérêt et de structure du bilan**

Par risque de taux d'intérêt, on entend les effets potentiels d'une variation des taux d'intérêt du marché sur la valeur actuelle des actifs et des passifs du bilan – effets résultant principalement de l'asymétrie des échéances de ces actifs et passifs – ainsi que sur le résultat des opérations d'intérêts dans le compte de résultat.

Les opérations de PostFinance figurant au bilan sont une source de revenus essentielle pour la Poste. Or, comme les variations de taux ont un impact direct sur les produits d'intérêts nets, le risque de taux présente une grande importance.

Les fonds inscrits au passif de PostFinance sont en majeure partie des fonds des clients, sans engagements fixes concernant les taux d'intérêt et le capital. Les engagements concernant les taux d'intérêt et le capital sont donc estimés à l'aide d'un modèle de réplication, qui doit tendre à représenter les produits clients similaires avec des échéances aussi symétriques que possible et moyennant une réduction de la volatilité de leurs marges d'intérêts. Tenant compte de la sensibilité visée de la valeur actuelle des fonds propres, le comité directeur fixe les échéances des placements sur les marchés monétaire et des capitaux à l'intention de la section Trésorerie, définissant ainsi la stratégie de transformation des échéances. Le déséquilibre qui en résulte entre les engagements de taux d'intérêt des

passifs et des actifs correspond à la transformation des échéances, qui est pilotée dans une double perspective de valeur actuelle et de revenus.

L'approche de la valeur actuelle rend compte en l'occurrence de l'effet net d'une modification de taux sur les fonds propres de PostFinance lors de variations de la courbe des taux d'intérêt. Les flux de fonds à recevoir sont actualisés conformément à la formule de calcul de la valeur actuelle ajustée au risque. La sensibilité est déterminée compte tenu, d'une part, d'un mouvement parallèle de la courbe des taux et, d'autre part, de chocs de taux isolés à différentes maturités (taux directeurs).

Au 31 décembre 2016, la variation absolue de la valeur actuelle des fonds propres pour un mouvement parallèle de la courbe des taux de +100 points de base était de -158 millions de francs (exercice précédent: -410 millions pour un mouvement de -100 points de base). Contrairement à la situation qui prévalait l'année précédente, PostFinance applique désormais une transformation positive des échéances. Ce passage d'une transformation négative à une transformation positive des échéances s'explique notamment par une sensibilité accrue des actifs du bilan vis-à-vis des taux d'intérêt.

Au contraire de l'approche de la valeur actuelle, celle des revenus analyse les répercussions de plusieurs scénarios de taux potentiels s'étendant sur plusieurs périodes sur les futurs résultats des opérations d'intérêts de PostFinance. On procède en l'occurrence à des simulations de rendement dynamiques reposant sur divers scénarios déterministes. Les scénarios déterministes décrivent l'évolution future des taux d'intérêt du marché et, pour chaque portefeuille de réplification, l'évolution des taux d'intérêt clients et du volume des fonds des clients qui en résultera, ainsi que, le cas échéant, les différentes stratégies de transformation des échéances.

#### **Risque de crédit**

Le risque de crédit découle du danger qu'une contrepartie ne puisse plus tenir ses engagements, provoquant ainsi des pertes chez son partenaire. Il croît avec la concentration des contreparties dans une même branche ou dans une même région, du fait que des difficultés économiques affectant la branche ou la région en question peuvent nuire à la solvabilité de tout un groupe de contreparties, par ailleurs indépendantes les unes des autres.

Bien qu'elle dispose d'une licence bancaire depuis le 26 juin 2013, PostFinance SA n'a pas le droit, en vertu de la législation postale, d'accorder directement des crédits ou des hypothèques. Les fonds rémunérés des clients ne servent donc pas à financer des crédits hypothécaires, mais sont placés sur les marchés monétaire et des capitaux. PostFinance applique en l'occurrence une stratégie de placement très prudente et les critères de décision prioritaires dans ce domaine sont la liquidité et la solvabilité. La large diversification des placements en termes de secteurs, de pays et de contreparties permet de limiter opportunément le cumul des risques. Une part importante des fonds des clients est en outre déposée auprès de la BNS, en tant qu'avoirs en compte de virement.

Le risque de crédit lié aux placements effectués par la section Trésorerie sur les marchés monétaire et des capitaux est contrôlé par des prescriptions en matière de placements et de limites. Les limites s'appliquent au niveau des contreparties et à celui de la structure des notations, ainsi qu'au pilotage des risques pays. En particulier, les placements ne peuvent être opérés qu'auprès de débiteurs bénéficiant d'une notation et dont la solvabilité soit de qualité «investment grade».

Les indications ou restrictions de placement reposent sur des notations publiquement accessibles établies par des agences de notation reconnues ou par des banques qualifiées et sont adaptées en permanence aux variations de solvabilité des contreparties. Le respect des prescriptions en matière de limites est non seulement surveillé en permanence, mais encore vérifié avant chaque opération.

#### **Remarque sur le risque de concentration dans le domaine des sûretés**

Le risque de concentration dans le domaine des sûretés (collaterals) peut résulter des opérations repo (placement monétaire contre sûretés) et des opérations de prêt de titres (prêt de titres contre sûretés). Les sûretés protègent PostFinance contre le risque de défaillance de la contrepartie, puisqu'elles peuvent être réalisées au cas où ce risque se concrétiserait. Les concentrations élevées dans le portefeuille de sûretés sont mesurées, surveillées et limitées, car des pertes de valeur significatives de ces sûretés peuvent entraîner l'insolvabilité des contreparties qui les ont fournies.

### **Remarque sur le risque de crédit découlant des affaires hypothécaires et du financement de PME**

PostFinance n'assume aucun risque de crédit dans les affaires hypothécaires proposées depuis juin 2008 en coopération avec la Münchener Hypothekbank eG (MHB). Ce risque est entièrement supporté par la banque partenaire. Depuis l'automne 2009, PostFinance collabore en outre avec la banque Valiant dans le domaine du financement des PME. Grâce à cette coopération, elle a pu étoffer son offre sur le marché de détail. En automne 2010, PostFinance a étendu cette collaboration avec la banque Valiant aux affaires hypothécaires conclues avec la clientèle privée. Le risque de crédit résultant de ces deux domaines de coopération est supporté par la banque.

### **Risque de liquidité**

Le risque de liquidité consiste en l'éventualité de ne pas être à même de remplir des obligations de paiement en temps utile ou de ne pouvoir les remplir que partiellement. Il est géré à court, moyen et long termes. Pour garantir la liquidité avec un horizon d'un jour, on définit des volants de liquidité qui peuvent être mis à contribution en cas de sorties de paiements inattendues. Ces volants de liquidité doivent aussi être utilisables dans des situations de crise ne permettant plus de se procurer des liquidités sur un marché interbancaire déstabilisé. Leurs montants minimaux sont fixés compte tenu d'une sortie massive de liquidités intervenant d'un jour à l'autre, un événement dont la probabilité de survenance est très faible.

S'agissant de garantir la liquidité à court terme, on mesure et limite un indicateur réglementaire, à savoir le ratio de liquidité à court terme (liquidity coverage ratio, LCR). Au 31 décembre 2016, le ratio de liquidité à court terme était de 204% (exercice précédent: 217%).

Pour garantir la liquidité à moyen terme, on élabore des scénarios de crise de liquidité s'étendant sur au moins trois mois sans déboucher sur une situation d'illiquidité. La situation structurelle à long terme en matière de liquidité est réévaluée annuellement par le comité directeur. Un plan d'urgence est prévu pour faire face à toute crise de liquidité.

### **Risque de change**

Le risque de change découle de la possible variation de la valeur d'un instrument financier en raison de fluctuations des taux de change. PostFinance est exposée à ce risque en relation avec les services de paiement internationaux ainsi qu'avec son offre de produits et ses placements en monnaies étrangères.

De plus, pour se protéger des effets des variations aussi bien des taux d'intérêt des marchés monétaires que des taux de change sur les valeurs de marché et pour couvrir les produits de ses placements en obligations à taux fixe en monnaies étrangères, PostFinance a recours à des swaps de devises et de taux d'intérêt ainsi qu'à des opérations à terme sur devises.

Au niveau du total du bilan, le risque de change est mesuré et limité au moyen de l'indicateur de la valeur à risque. La mesure porte sur toutes les opérations à l'actif et au passif ayant une influence sur le bilan des devises. La méthode utilisée est celle de la simulation historique, avec un niveau de confiance prudent de 99% et une durée de détention présumée de 1 jour. La simulation historique tient compte des variations des facteurs de risque pendant les 500 derniers jours de négoce.

Au 31 décembre 2016, la valeur à risque résultant du risque de change se chiffrait à 1,4 million de francs (exercice précédent: 0,7 million).

### **Autres risques de marché**

Pour s'assurer des sources de revenus supplémentaires, PostFinance investit dans des actions et des fonds de placement relevant du portefeuille bancaire. Pour mesurer les risques de marché découlant de ces investissements, à chaque position sont associés les facteurs de risque ayant une influence sur sa valeur actuelle. Ces facteurs de risque sont le risque de taux d'intérêt, le risque de change, le risque de spread de crédit et le risque de cours des actions. Pour les investissements en fonds de placement, on mesure également le risque de crédit au moyen d'indices de remplacement (proxies). Pour mesurer les autres risques de marché, la variation de la valeur actuelle due à la variation des facteurs de risque associés est modélisée, puis mesurée et limitée au moyen de l'indicateur de la valeur à risque. La méthode utilisée est celle de la simulation historique, avec un niveau de confiance prudent de 95% et une durée de détention présumée de 250 jours. La valeur à risque à 250 jours est calculée par extrapolation de la valeur à risque à 1 jour à l'aide de la règle de la racine carrée du temps (t).

La simulation historique tient compte des variations des facteurs de risque pendant les 500 derniers jours de négoce.

Au 31 décembre 2016, la valeur à risque résultant des autres risques de marché se chiffrait à 487 millions de francs (exercice précédent: 329 millions). Cette augmentation résulte pour l'essentiel de placements à taux fixes qui ont été comptabilisés comme disponibles à la vente, afin que la gestion du bilan gagne en flexibilité conformément aux normes IFRS, et qui, de ce fait, sont exposés aux risques de marché.

Pour mesurer et piloter les effets comptables des fluctuations des valeurs de marché, on fixe un seuil d'annonce des pertes, qui se rapporte aux pertes de valeur de marché avec effet sur le résultat cumulé dans l'année civile. Si les pertes dépassent ce seuil d'annonce, il incombe au comité directeur de prendre les mesures nécessaires.

## Gestion des risques opérationnels chez PostFinance

### Définition

PostFinance s'appuie sur la définition des risques opérationnels donnée par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, pour lequel il s'agit de risques de pertes dues à des personnes, processus ou systèmes inadéquats ou défectueux, ou résultant d'événements extérieurs. Les principes régissant le traitement de ces risques sont fixés dans la politique de risque de PostFinance.

### Organisation

PostFinance dispose d'un système de gestion des risques opérationnels piloté par un service spécialisé centralisé. Ce service non seulement définit le processus de gestion des risques pour toute l'unité, mais encore s'assure que les principaux risques opérationnels sont tous régulièrement et clairement identifiés, mesurés et surveillés, établissant en outre des rapports sur ces risques. Il est également chargé de mettre à disposition les moyens auxiliaires et les instruments nécessaires à ces fins et joue le rôle d'interface entre la hiérarchie et la commission Contrôle interne du comité directeur, responsable de la mise en œuvre effective et efficace de la politique de gestion des risques opérationnels.

Chaque section et service d'état-major possède en outre son propre contrôleur des risques décentralisé. Jouant le rôle de coordinateur pour son unité d'organisation, il a pour mission de se procurer les informations pertinentes, d'identifier et d'évaluer les risques et, le cas échéant, d'enregistrer les pertes.

PostFinance dispose aussi d'un gestionnaire de risque décentralisé pour chacun de ses risques opérationnels les plus importants (2016: neuf risques principaux; 2017: neuf risques principaux). Celui-ci évalue régulièrement et surveille le risque principal placé sous sa responsabilité et établit des rapports trimestriels à l'intention du comité spécialisé OpRisk.

### Instruments

PostFinance assure la gestion active des risques opérationnels au moyen de divers instruments usuels dans la branche. D'une part, elle recense systématiquement toutes les pertes subies à l'échelle de l'entreprise, ce qui lui permet d'analyser les pertes opérationnelles enregistrées antérieurement, d'en identifier les points communs et de prendre les mesures nécessaires pour en éviter la répétition. D'autre part, elle évalue les scénarios de risques potentiels susceptibles de se réaliser à l'avenir à l'aide d'un processus d'évaluation structurée des risques (autoévaluation). Il en résulte un inventaire des risques qui permet à la commission Contrôle interne de se faire une idée pertinente de la situation de l'entreprise en matière de risques opérationnels.

Enfin, PostFinance exerce une surveillance centralisée de la mise en œuvre des mesures de réduction des risques opérationnels arrêtées par la commission Contrôle interne. Cette surveillance repose notamment sur l'utilisation d'indicateurs de risque précoces dans les services décentralisés, qui permettent de détecter en temps utile toute variation de l'état des risques.

### Reporting

Chaque trimestre, un rapport sur l'état des risques principaux est présenté à la commission Contrôle interne, qui prend si nécessaire les mesures propres à réduire ces risques. Le Conseil d'administration de La Poste Suisse SA est lui aussi régulièrement informé de l'état des risques de PostFinance sur la base de ces mêmes informations, par l'intermédiaire de son comité PostFinance.

#### 4 | Publication des fonds propres conformément aux prescriptions applicables aux banques d'importance systémique

Le 29 juin 2015, la BNS déterminait par voie de décision que PostFinance SA était un groupe financier d'importance systémique. Cette décision avait pour conséquence de soumettre PostFinance SA aux exigences arrêtées aux articles 124 à 133 de l'ordonnance sur les fonds propres et la répartition des risques des banques et des négociants en valeurs mobilières (ordonnance sur les fonds propres, OFR).

Dans une décision datée du 23 mai 2016, la FINMA a alors défini les exigences individuelles étendues applicables à PostFinance SA, en se fondant sur l'ancienne OFR en vigueur jusqu'au 30 juin 2016. Dans la nouvelle OFR entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2016, les exigences auxquelles doivent satisfaire les banques d'importance systémiques ont été modifiées. Toutefois, aucune nouvelle décision concernant PostFinance SA n'ayant été rendue à ce jour, ce sont toujours les exigences de la première décision qui s'appliquent. La terminologie a néanmoins déjà été adaptée à la nouvelle OFR. Les exigences sont expliquées en détail dans les notes de pied de page.

La publication imposée aux banques d'importance systémique est un compte parallèle qui complète la publication ordinaire des fonds propres au 31 décembre 2016. Les exigences de publication étant différentes, il en résulte des écarts notamment entre les fonds propres pris en compte et entre les ratios de fonds propres.

##### Ratios de fonds propres minimaux pour les exigences de fonds propres pondérées par le risque et non pondérées

En %	Ratio
<b>Exigences en matière de ratios de fonds propres pondérés par le risque<sup>1</sup></b>	
Fonds propres minimaux	8,00%
Volant de fonds propres	2,75%
Fonds propres supplémentaires <sup>2</sup>	3,65%
<b>Exigences totales</b>	<b>14,40%</b>
dont en fonds propres de base durs (CET1) au minimum	10,00%
dont en capital convertible à seuil de déclenchement élevé au maximum	3,00%
dont en capital convertible à seuil de déclenchement bas au maximum	1,40%
Volant anticyclique	0,00%
Volant anticyclique étendu	0,01%
<b>Exigences totales (y c. volants anticyclique et anticyclique étendu)</b>	<b>14,41%</b>
<b>Exigences en matière de ratios de fonds propres non pondérés – ratio de levier<sup>3</sup></b>	
Fonds propres minimaux	3,00%
Volant de fonds propres	0,00%
Fonds propres supplémentaires <sup>4</sup>	0,46%
<b>Exigences totales</b>	<b>3,46%</b>

1 Selon les art. 130 et 131 (exigences minimales) ainsi que 148c (dispositions transitoires) OFR

2 Correspondent à la différence entre les exigences selon les dispositions transitoires de l'art. 148c OFR et les exigences totales de 14,4% arrêtées par voie de décision

3 Selon les art. 130 et 131 (exigences minimales) ainsi que 148c (dispositions transitoires) OFR

4 Correspondent à la différence entre les exigences selon les dispositions transitoires de l'art. 148c OFR et les exigences totales de 3,46% arrêtées par voie de décision

Fonds propres réglementaires pris en compte selon la définition pour banques d'importance systémique

En millions de CHF	31.12.2015	31.12.2016
Fonds propres de base durs (avant ajustements)	6 682	6 682
Ajustements relatifs aux fonds propres de base durs	- 1 400	- 1 200
Reclassement de fonds propres de base durs	-	-
<b>Fonds propres de base durs (CET1) selon définition pour banques d'importance systémique</b>	<b>5 282</b>	<b>5 482</b>
Capital convertible à seuil de déclenchement élevé	-	-
Capital convertible à seuil de déclenchement bas	-	-
<b>Total des fonds propres pris en compte</b>	<b>5 282</b>	<b>5 482</b>
<b>Total des actifs pondérés par le risque (RWA)</b>	<b>27 100</b>	<b>31 969</b>
<b>Ratios de fonds propres selon définition pour banques d'importance systémique</b>		
Ratio de fonds propres de base durs (ratio CET1)	19,49%	17,13%
Ratio de capital convertible à seuil de déclenchement élevé	0,00%	0,00%
Ratio de capital convertible à seuil de déclenchement bas	0,00%	0,00%
<b>Ratio de fonds propres total</b>	<b>19,49%</b>	<b>17,13%</b>

Couverture des exigences de fonds propres pondérées par le risque au 31.12.2016

En millions de CHF	Ratio exigé	Exigences de fonds propres	Ratio de fonds propres	Fonds propres disponibles
<b>Fonds propres minimaux</b>	<b>8,00%</b>	<b>2 557</b>	<b>8,00%</b>	<b>2 557</b>
dont couverts par des fonds propres de base durs	8,00%	2 557	8,00%	2 557
dont capital convertible à seuil de déclenchement élevé	0,00%	-	0,00%	-
<b>Volant de fonds propres<sup>1</sup></b>	<b>2,75%</b>	<b>879</b>	<b>5,50%</b>	<b>1 758</b>
dont couverts par des fonds propres de base durs	2,75%	879	5,50%	1 758
dont capital convertible à seuil de déclenchement élevé	0,00%	-	0,00%	-
<b>Fonds propres supplémentaires</b>	<b>3,65%</b>	<b>1 167</b>	<b>3,65%</b>	<b>1 167</b>
dont couverts par des fonds propres de base durs	0,00%	-	3,65%	1 167
dont capital convertible à seuil de déclenchement élevé	0,00%	-	0,00%	-
dont capital convertible à seuil de déclenchement bas	0,00%	-	0,00%	-
<b>Total</b>	<b>14,40%</b>	<b>4 603</b>	<b>17,15%</b>	<b>5 482</b>
<b>Excédent</b>			<b>2,75%</b>	<b>879</b>
Volant anticyclique	0,00%	0	0,00%	0
Volant anticyclique étendu	0,01%	4	0,01%	4
<b>Total (y c. volants)</b>	<b>14,41%</b>	<b>4 608</b>	<b>17,13%</b>	<b>5 478</b>
<b>Excédent (après couverture des exigences en volants)</b>			<b>2,73%</b>	<b>874</b>
<b>Total des actifs pondérés par le risque</b>				<b>31 969</b>

<sup>1</sup> Ratio de fonds propres atteint ainsi que fonds propres disponibles, y c. excédent après couverture des exigences totales sans volants

## Ratio de levier sur la base de postes non pondérés

En millions de CHF	31.12.2015	31.12.2016
Total du bilan	115 689	120 379
Actifs portés en déduction des fonds propres de base pris en compte	-1 400	-1 200
Ajustements relatifs à des dérivés	188	447
Ajustements relatifs aux opérations de financement de titres	2	0
Ajustements relatifs aux opérations hors bilan	1 026	1 055
Autres ajustements	-	-
<b>Engagement total soumis au ratio de levier</b>	<b>115 505</b>	<b>120 680</b>
<b>Fonds propres de base (Tier 1)</b>	<b>5 282</b>	<b>5 482</b>
<b>Ratio de levier</b>	<b>4,57%</b>	<b>4,54%</b>

Couverture des exigences de fonds propres non pondérées (ratio de levier)  
au 31.12.2016

En millions de CHF	Ratio exigé	Exigences de fonds propres	Ratio de fonds propres	Fonds propres disponibles
<b>Fonds propres minimaux</b>	<b>3,00%</b>	<b>3 620</b>	<b>3,00%</b>	<b>3 620</b>
dont couverts par des fonds propres de base durs	3,00%	3 620	3,00%	3 620
dont capital convertible à seuil de déclenchement élevé	0,00%	-	0,00%	-
<b>Volant de fonds propres<sup>1</sup></b>	<b>0,00%</b>	<b>-</b>	<b>1,08%</b>	<b>1 306</b>
dont couverts par des fonds propres de base durs	0,00%	-	1,08%	1 306
dont capital convertible à seuil de déclenchement élevé	0,00%	-	0,00%	-
<b>Fonds propres supplémentaires</b>	<b>0,46%</b>	<b>555</b>	<b>0,46%</b>	<b>555</b>
dont couverts par des fonds propres de base durs	0,46%	555	0,46%	555
dont capital convertible à seuil de déclenchement élevé	0,00%	-	0,00%	-
dont capital convertible à seuil de déclenchement bas	0,00%	-	0,00%	-
<b>Total</b>	<b>3,46%</b>	<b>4 176</b>	<b>4,54%</b>	<b>5 482</b>
<b>Excédent</b>			<b>1,08%</b>	<b>1 306</b>
<b>Engagement total soumis au ratio de levier</b>				<b>120 680</b>

<sup>1</sup> Ratio de fonds propres atteint ainsi que fonds propres disponibles, y c. excédent après couverture des exigences totales

Indication complémentaire conforme à la circulaire FINMA 2008/22, chiffre marginal 51:

Les informations relatives aux fonds propres sont publiées sur le site Internet [www.postfinance.ch](http://www.postfinance.ch).

## Informations relatives au bilan

### 5 | Opérations de financement de titres

#### Répartition des opérations de financement de titres (actifs et passifs)

En millions de CHF	31.12.2015	31.12.2016
Valeur comptable des créances découlant de la mise en gage de liquidités lors de l'emprunt de titres ou lors de la conclusion d'une prise en pension	311	84
Valeur comptable des engagements découlant des liquidités reçues lors du prêt de titres ou lors de la mise en pension	108	723
Valeur comptable des titres détenus pour propre compte, prêtés ou transférés en qualité de sûretés dans le cadre de l'emprunt de titres ainsi que lors d'opérations de mise en pension	2 107	3 251
dont ceux pour lesquels le droit de procéder à une aliénation ou une mise en gage subséquente a été octroyé sans restriction	1 996	2 528
La juste valeur des titres reçus en qualité de garantie dans le cadre du prêt de titres ainsi que des titres reçus dans le cadre de l'emprunt de titres et par le biais de prises en pension, pour lesquels le droit de procéder à une aliénation ou une mise en gage subséquente a été octroyé sans restriction	2 434	2 906

### 6 | Couvertures des créances et des opérations hors bilan ainsi que des créances compromises

#### Présentation des couvertures des créances

Au 31.12.2016 En millions de CHF	Nature des couvertures			Total
	Couvertures hypothécaires	Autres couvertures	Sans couverture	
<b>Prêts (avant compensation avec les correctifs de valeur)</b>				
Créances sur les clients <sup>1</sup>	–	–	13 210	13 210
Créances hypothécaires	0	–	–	0
Immeubles d'habitation	0	–	–	0
<b>Total des prêts (avant compensation avec les correctifs de valeur)</b>				
<b>31.12.2016</b>	<b>0</b>	<b>–</b>	<b>13 210</b>	<b>13 210</b>
31.12.2015	0	–	11 029	11 029
<b>Total des prêts (après compensation avec les correctifs de valeur)</b>				
<b>31.12.2016</b>	<b>0</b>	<b>–</b>	<b>13 169</b>	<b>13 169</b>
31.12.2015	–	–	10 993	10 993

<sup>1</sup> Prêts à des communes, des villes et des cantons bénéficiant d'une notation établie par une agence de notation reconnue par la FINMA.

Présentation des couvertures  
des opérations hors bilan

Au 31.12.2016 En millions de CHF	Nature des couvertures			Total
	Couvertures hypothécaires	Autres couvertures	Sans couverture	
<b>Hors bilan</b>				
Engagements conditionnels	–	–	0	0
Engagements irrévocables	–	–	709	709
<b>Total du hors bilan 31.12.2016</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>709</b>	<b>709</b>
31.12.2015	–	–	677	677

## Créances compromises

En millions de CHF	31.12.2015	31.12.2016
Montant brut <sup>1</sup>	34	1
Montant net	34	1
Correctifs de valeur individuels	34	1

1 L'emprunt obligataire échu ainsi que son correctif de valeur individuel ont été reclassés des immobilisations financières vers les créances sur les banques

## 7 | Instruments financiers dérivés

Présentation des instruments financiers dérivés  
(actifs et passifs)

Au 31.12.2016 En millions de CHF	Instruments de négoce			Instruments de couverture		
	Valeurs de remplacement positives	Valeurs de remplacement négatives	Volumes des contrats	Valeurs de remplacement positives	Valeurs de remplacement négatives	Volumes des contrats
<b>Instruments de taux</b>						
Swaps	–	–	–	–	133	3 055
<b>Devises / Métaux précieux</b>						
Contrats à terme	4	5	779	3	50	1 520
SWAPS CCIRS	–	–	–	58	79	5 704
<b>Total avant prise en compte des contrats de netting au 31.12.2016</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>779</b>	<b>61</b>	<b>263</b>	<b>10 278</b>
dont établis au moyen d'un modèle d'évaluation	4	5		61	263	
31.12.2015	3	6	576	57	204	7 003
dont établis au moyen d'un modèle d'évaluation	3	6		57	204	
<b>Total après prise en compte des contrats de netting au 31.12.2016</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>779</b>	<b>61</b>	<b>263</b>	<b>10 278</b>
31.12.2015	3	6	576	57	204	7 003

## Répartition selon les contreparties

Au 31.12.2016 En millions de CHF	Instances centrales de clearing	Banques et négociants en valeurs mobilières	Autres clients
Valeurs de remplacement positives (après prise en compte des contrats de netting)	–	62	3

## 8 | Immobilisations financières

Répartition des immobilisations financières	Valeur comptable		Juste valeur	
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016
En millions de CHF				
Titres de créance	55 757	60 118	58 403	62 374
dont destinés à être conservés jusqu'à l'échéance	55 757	60 118	58 403	62 374
Titres de participation	1 638	1 624	1 729	1 706
<b>Total</b>	<b>57 395</b>	<b>61 742</b>	<b>60 132</b>	<b>64 080</b>
dont titres admis en pension selon les prescriptions en matière de liquidités	48 387	47 097	–	–

### Répartition des contreparties selon la notation <sup>1</sup>

En millions de CHF	De AAA à AA–	De A+ à A–	De BBB+ à BBB–	De BB+ à B–	Inférieur à B–	Sans notation
Titres de créance: valeurs comptables	44 581	9 431	4 191	30	0	1 884

<sup>1</sup> Agences de notation reconnues par la FINMA chargées d'établir les notations: fedafin AG, Fitch Ratings, Moody's Investors Service, Standard & Poor's Ratings Services.

## 9 | Participations

### Présentation des participations

En millions de CHF	Valeur d'acquisition	Correctifs de valeur cumulés	Valeur comptable 31.12.2015	2016						Valeur comptable 31.12.2016	Valeur de marché 31.12.2016
				Changements d'affectation	Investissements	Désinvestissements	Correctifs de valeur	Reprises			
<b>Participations</b>											
avec valeur boursière	28	–8	20	–	17	1	–1	–	–	37	37
sans valeur boursière	40	–1	39	–	25	0	–	–	–	64	–
<b>Total des participations</b>	<b>68</b>	<b>–9</b>	<b>59</b>	<b>–</b>	<b>42</b>	<b>1</b>	<b>–1</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>101</b>	<b>37</b>

## 10 | Participations importantes

### Participations importantes non consolidées

En CHF ou EUR, %	Activité	Monnaie	Capital social	Part au capital et aux voix <sup>1</sup>	
				31.12.2015	31.12.2016
Finform SA, Berne, Suisse	FinTech/RegTech	CHF	100 000	–	50,00%
TWINT SA, Zurich, Suisse	Paiements mobiles	CHF	10 200 000	100,00%	33,33%
TWINT Acquiring SA, Zurich, Suisse	Acquiring dans le domaine des services de paiement	CHF	100 000	–	33,33%
SECB Swiss Euro Clearing Bank GmbH, Francfort-sur-le-Main, Allemagne	Services de paiement en EUR pour établissements financiers suisses	EUR	30 000 000	25,00%	25,00%
SIX Interbank Clearing SA, Zurich, Suisse	Services de paiement pour établissements financiers	CHF	1 000 000	25,00%	25,00%
Lendico Schweiz AG, Zurich, Suisse	Plateforme de crowdlending	CHF	100 000	–	24,44%
moneymeets community GmbH, Cologne, Allemagne	Services financiers en ligne	EUR	81 000	–	20,39%
moneymeets GmbH, Cologne, Allemagne	Infrastructure pour services financiers en ligne	EUR	81 000	–	20,39%
Débiteurs Services SA, Berne, Suisse	Gestion des débiteurs	CHF	1 000 000	100,00%	–

<sup>1</sup> TWINT Acquiring SA est détenue indirectement par l'intermédiaire de TWINT SA. Toutes les autres participations appartiennent directement à PostFinance SA.

Indications complémentaires relatives aux comptes individuels statutaires conformes au principe de l'image fidèle selon la circulaire FINMA 2015/1, chiffre marginal 264: l'application théorique de la méthode de mise en équivalence a pour effets, en relation avec ces participations, de réduire le total du bilan de 6 millions de francs (exercice précédent: 4 millions) et le bénéfice de l'exercice de 3 millions (exercice précédent: 11 millions).

## 11 | Immobilisations corporelles

## Présentation des immobilisations corporelles

En millions de CHF	Valeur d'acquisition	Amortissements cumulés	Valeur comptable 31.12.2015	2016						Valeur comptable 31.12.2016
				Changements d'affectation	Investissements	Désinvestissements	Amortissements	Reprises		
Immeubles à l'usage de la banque	193	-23	170	-	6	-2	-10	-	164	
Autres immeubles	947	-81	866	-	80	-9	-47	-	890	
Logiciels acquis séparément ou développés à l'interne	99	-3	96	0	76	-	-5	-	167	
Autres immobilisations corporelles	88	-45	43	0	7	-	-12	-	38	
<b>Total des immobilisations corporelles</b>	<b>1 327</b>	<b>-152</b>	<b>1 175</b>	<b>-</b>	<b>169</b>	<b>-11</b>	<b>-74</b>	<b>-</b>	<b>1 259</b>	

## Engagements de leasing futurs pour leasing opérationnel

En millions de CHF	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Engagements de leasing futurs	19	18	2	1	0	0	40
dont dénonçables dans un délai n'excédant pas une année	0	0	0	0	0	0	0

## 12 | Valeurs immatérielles

## Présentation des valeurs immatérielles

En millions de CHF	Valeur d'acquisition	Amortissements cumulés	Valeur comptable 31.12.2015	2016				Valeur comptable 31.12.2016
				Investissements	Désinvestissements	Amortissements		
Goodwill	2 000	-600	1 400	-	-	-200	1 200	
<b>Total des valeurs immatérielles</b>	<b>2 000</b>	<b>-600</b>	<b>1 400</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-200</b>	<b>1 200</b>	

## 13 | Autres actifs et autres passifs

Répartition des autres actifs et autres passifs	31.12.2015		31.12.2016	
	Autres actifs	Autres passifs	Autres actifs	Autres passifs
Compte de compensation	144	-	172	-
Impôts indirects	142	15	134	6
Autres actifs et passifs	3	2	4	1
<b>Total des autres actifs et des autres passifs</b>	<b>289</b>	<b>17</b>	<b>310</b>	<b>7</b>

## 14 | Actifs mis en gage ou cédés et actifs faisant l'objet d'une réserve de propriété

Montant total des actifs mis en gage ou cédés en garantie de propres engagements ainsi que des actifs qui font l'objet d'une réserve de propriété<sup>1</sup>

En millions de CHF	31.12.2015	31.12.2016
Valeur comptable des actifs mis en gage ou cédés à titre de garantie	0	50

<sup>1</sup> Sans opérations de prêt et de pension de titres

## 15 | Engagements envers les propres institutions de prévoyance professionnelle

### Engagements de prévoyance

PostFinance ne dispose pas de ses propres institutions de prévoyance professionnelle. Ses collaborateurs sont assurés exclusivement auprès de la Caisse de pensions Poste. En cas de découvert de cette dernière, l'employeur peut être tenu de verser des cotisations d'assainissement.

Les engagements supplémentaires résultant de la prévoyance invalidité sous la forme de rentes AI transitoires (rentes complémentaires AI jusqu'à l'âge de 65 ans pour les hommes et de 64 ans pour les femmes) ainsi que les bons pour le personnel sont présentés dans les comptes annuels.

### Engagements envers les propres institutions de prévoyance selon la Swiss GAAP RPC 16

Toutes les cotisations ordinaires de l'employeur prévues dans le plan de prévoyance sont comptabilisées par période dans les charges de personnel. En application de la recommandation Swiss GAAP RPC 16, on examine chaque année s'il existe, pour PostFinance, un avantage ou un engagement économique résultant de l'institution de prévoyance. L'examen se fonde sur les contrats, les comptes annuels de l'institution de prévoyance et d'autres calculs présentant la situation financière, l'excédent de couverture ou le découvert de cette dernière, conformément aux règles de présentation des comptes de la Swiss GAAP RPC 26. PostFinance n'a pas l'intention d'utiliser un éventuel avantage économique résultant d'un excédent de couverture pour réduire ses cotisations d'employeur. C'est pourquoi un futur avantage économique n'est pas porté à l'actif du bilan, alors qu'un engagement économique est inscrit au passif. Au 31 décembre 2016, la Caisse de pensions Poste comptait 42 894 assurés actifs et 29 612 rentiers et disposait d'une fortune globale de 15 837 millions de francs (exercice précédent: 15 641 millions). Selon les principes de présentation des comptes que la Caisse de pensions Poste doit appliquer, son degré de couverture est de 101,2% (exercice précédent: 100%). Etant donné que la réserve de fluctuation de valeurs de la Caisse de pensions Poste n'atteint pas encore la hauteur réglementaire, il n'y a pas d'excédent de couverture. La réserve de cotisations de l'employeur s'élève à 561 millions de francs, dont 550 millions assortis d'une renonciation à l'utilisation (exercice précédent: 1056 millions, dont 550 millions assortis d'une renonciation à l'utilisation). Le calcul du capital de couverture des rentes repose sur un taux d'intérêt technique de 2,25% (exercice précédent: 2,25%) et sur les bases techniques LPP 2015 (exercice précédent: LPP 2010). Il convient de souligner que toutes les données relatives à la Caisse de pensions Poste reposent sur les informations disponibles au moment de l'établissement des comptes RPC 16 et que les données ressortant effectivement des comptes annuels de l'institution de prévoyance peuvent différer de ces informations. Une évaluation globale n'a mis en évidence aucune incidence économique sur la banque. De plus, les comptes de la Caisse de pensions Poste arrêtés conformément à la Swiss GAAP RPC 26 au 31 décembre 2016 ne présentent ni fonds libres ni découvert. Il n'existe pas d'institutions de prévoyance patronales.

L'avantage ou l'engagement économique ainsi que les charges de prévoyance se présentent comme suit:

Présentation de l'avantage/l'engagement économique et des charges de prévoyance	Excédent/insuffisance de couverture		Part économique de PostFinance SA		Modification de la part économique par rapport à l'année précédente (avantage/engagement économique)	Cotisations payées	Charges de prévoyance dans les charges de personnel	
	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	2016			31.12.2015	31.12.2016
En millions de CHF								
Caisse de pensions Poste	25	0	0	0	36	34	36	
Bons pour le personnel	-7	-6	-7	1	0	1	1	
Rentes d'invalidité	0	-1	0	-1	0	0	-1	
<b>Total RPC 16</b>	<b>18</b>	<b>-7</b>	<b>-7</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	

La réserve de cotisations de l'employeur de la Caisse de pensions Poste est affectée à PostFinance SA sur la base de la part que le capital de prévoyance de cette dernière représente en pour cent du capital de prévoyance total. Il en résulte le tableau suivant:

Réserves de contributions de l'employeur (RCE)	Valeur nominale		Renonciation d'utilisation		Montant net		Influence des RCE sur les charges de personnel	
	31.12.2016	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016
En millions de CHF								
Caisse de pensions Poste	34	-33	29	1	0	28		
<b>Total RPC 16</b>	<b>34</b>	<b>-33</b>	<b>29</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>28</b>		

## 16 | Correctifs de valeur et provisions ainsi que réserves pour risques bancaires généraux

Présentation des correctifs de valeur, des provisions et des réserves pour risques bancaires généraux ainsi que de leurs variations durant l'exercice de référence	Etat 31.12.2015	Utilisations conformes au but <sup>1</sup>	Différences de change	Intérêts en souffrance, recouvrements	Nouvelles constitutions à la charge du compte de résultat	Dissolutions par le compte de résultat	Etat 31.12.2016
Provisions pour engagements de prévoyance	7	-	-	-	0	-	7
Provisions de restructurations	-	-1	-	-	1	0	0
Autres provisions	6	-3	-	-	10	-1	12
<b>Total des provisions</b>	<b>13</b>	<b>-4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>-1</b>	<b>19</b>
<b>Réserves pour risques bancaires généraux</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Correctifs de valeur pour risques de défaillance et risques pays</b>	<b>262</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-46</b>	<b>216</b>
dont correctifs de valeur pour les risques de défaillance des créances compromises	111	-	-	-	-	-41	70
dont correctifs de valeur pour les risques latents	151	-	-	-	-	-5	146

1 Il n'y a pas eu de modifications de l'affectation.

## 17 | Capital social

PostFinance SA appartient entièrement à La Poste Suisse SA.

Présentation du capital social En millions de CHF; nombre en millions	31.12.2015			31.12.2016		
	Valeur nominale totale	Nombre de titres	Capital donnant droit au dividende	Valeur nominale totale	Nombre de titres	Capital donnant droit au dividende
<b>Capital social</b>						
Capital-actions	2 000	2	2 000	2 000	2	2 000
dont libéré	2 000	2	2 000	2 000	2	2 000
<b>Total du capital social</b>	<b>2 000</b>	<b>2</b>	<b>2 000</b>	<b>2 000</b>	<b>2</b>	<b>2 000</b>

## 18 | Créances et engagements envers les parties liées

Indication des créances et engagements envers les parties liées En millions de CHF	Créances		Engagements	
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016
Participants qualifiés	1 630	1 664	635	565
Sociétés du groupe	13	–	7	–
Sociétés liées	9	17	831	795
Affaires d'organes	0	0	3	5

Sont réputées sociétés liées les sociétés sœurs ainsi que les filiales placées directement ou indirectement sous la direction d'une société sœur.

Hormis celles effectuées avec les membres du comité directeur et de la direction (cadres supérieurs et titulaires de fonctions d'experts particulières), toutes les transactions (telles qu'opérations sur titres, services de paiement et rémunération de dépôts) avec des parties liées sont réalisées aux conditions applicables aux tiers.

Pour le comité directeur et les membres de la direction, PostFinance applique – comme pour tous les autres collaborateurs – les conditions préférentielles usuelles dans la branche.

PostFinance n'accorde de crédits et d'hypothèques qu'en relation avec des coopérations. Ces crédits et hypothèques ne sont pas considérés comme des opérations avec les organes au sens strict et ne sont donc pas présentés dans le rapport de gestion.

## 19 | Participants importants

Indication des participants importants En millions de CHF	31.12.2015		31.12.2016	
	Nominal	Part en %	Nominal	Part en %
Avec droit de vote: La Poste Suisse SA	2 000	100	2 000	100

## 20 | Structure des échéances des instruments financiers

Présentation de la structure des  
échéances des instruments financiers  
(actifs/instruments financiers)

En millions de CHF, au 31.12.2016	Echu							Total
	A vue	Dénonçable	D'ici 3 mois	Entre 3 et 12 mois	Entre 12 mois et 5 ans	Après 5 ans	Immobilité	
Liquidités	37 453	–	–	–	–	–	–	37 453
Créances sur les banques	242	–	135	580	1 344	2 096	–	4 397
Créances résultant d'opérations de financement de titres	–	–	84	–	–	–	–	84
Créances sur les clients	430	3	1 970	927	3 893	5 946	–	13 169
Créances hypothécaires	–	–	0	–	–	–	–	0
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	65	–	–	–	–	–	–	65
Immobilisations financières	1 519	–	2 135	6 181	29 850	22 056	–	61 742
<b>Total</b>	<b>31.12.2016</b>	<b>39 709</b>	<b>3</b>	<b>4 324</b>	<b>7 688</b>	<b>35 087</b>	<b>30 098</b>	<b>116 910</b>
	31.12.2015	40 967	6	3 886	7 282	38 063	21 908	112 113

Présentation de la structure des  
échéances des instruments financiers  
(fonds étrangers/instruments financiers)

En millions de CHF, au 31.12.2016	Echu							Total
	A vue	Dénonçable	D'ici 3 mois	Entre 3 et 12 mois	Entre 12 mois et 5 ans	Après 5 ans	Immobilité	
Engagements envers les banques	2 406	–	–	–	–	–	–	2 406
Engagements résultant d'opérations de financement de titres	–	–	723	–	–	–	–	723
Engagements résultant des dépôts des clients	66 843	42 865	–	–	–	–	–	109 709
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	268	–	–	–	–	–	–	268
Obligations de caisse	–	–	11	11	85	8	–	114
<b>Total</b>	<b>31.12.2016</b>	<b>69 517</b>	<b>42 865</b>	<b>734</b>	<b>11</b>	<b>85</b>	<b>8</b>	<b>113 220</b>
	31.12.2015	65 570	42 826	111	16	102	13	108 638

## 21 | Répartition des actifs et des passifs entre la Suisse et l'étranger

### Présentation des actifs et passifs répartis entre la Suisse et l'étranger selon le principe du domicile

En millions de CHF	31.12.2015		31.12.2016	
	Suisse	Etranger	Suisse	Etranger
<b>Actifs</b>				
Liquidités	38 879	3	37 441	12
Créances sur les banques	4 432	39	4 337	60
Créances résultant d'opérations de financement de titres	281	30	12	72
Créances sur les clients	10 991	2	13 167	2
Créances hypothécaires	0	–	0	–
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	13	48	6	59
Immobilisations financières	29 572	27 823	31 042	30 700
Comptes de régularisation	389	264	351	247
Participations	54	5	69	32
Immobilisations corporelles	1 175	–	1 259	–
Valeurs immatérielles	1 400	–	1 200	–
Autres actifs	287	2	309	2
<b>Total des actifs</b>	<b>87 473</b>	<b>28 216</b>	<b>89 193</b>	<b>31 186</b>
<b>Passifs</b>				
Engagements envers les banques	1 151	69	2 360	46
Engagements résultant d'opérations de financement de titres	–	108	723	–
Engagements résultant des dépôts des clients	103 406	3 560	105 846	3 863
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	162	48	181	87
Obligations de caisse	131	3	113	1
Comptes de régularisation	118	0	137	1
Autres passifs	17	0	7	1
Provisions	13	–	20	–
Capital social	2 000	–	2 000	–
Réserve légale issue du capital	4 682	–	4 682	–
Bénéfice reporté	–	–	–	–
Bénéfice	221	–	311	–
<b>Total des passifs</b>	<b>111 901</b>	<b>3 788</b>	<b>116 380</b>	<b>3 999</b>

## 22 | Répartition des actifs par pays / groupes de pays

Répartition du total des actifs par pays ou par groupes de pays (principe du domicile) En millions de CHF, %	31.12.2015		31.12.2016	
	Valeur absolue	Part en %	Valeur absolue	Part en %
<b>Actifs</b>				
Suisse	87 474	75,61	89 193	74,09
Europe	21 547	18,62	19 690	16,36
Amérique du nord	4 194	3,63	6 038	5,02
Autres pays	2 474	2,14	5 458	4,53
<b>Total des actifs</b>	<b>115 689</b>	<b>100,00</b>	<b>120 379</b>	<b>100,00</b>

## 23 | Répartition des actifs selon la solvabilité des groupes de pays

Répartition du total des actifs selon la solvabilité des groupes de pays (domicile du risque) En millions de CHF, %	Expositions nettes à l'étranger 31.12.2015		Expositions nettes à l'étranger 31.12.2016	
	Valeur absolue	Part en %	Valeur absolue	Part en %
<b>Notation (Moody's)</b>				
Aaa	18 470	64,80	15 947	51,40
Aa	8 375	29,39	12 273	39,55
A	481	1,69	1 608	5,18
Baa	909	3,19	426	1,37
Ba	137	0,48	217	0,70
B	0	0,00	170	0,55
Caa	100	0,35	269	0,87
Pas de notation	29	0,10	118	0,38
<b>Total</b>	<b>28 501</b>	<b>100,00</b>	<b>31 028</b>	<b>100,00</b>

## 24 | Répartition des actifs et des passifs selon les monnaies

### Présentation des actifs et passifs répartis selon les monnaies les plus importantes pour la banque

Au 31.12.2016  
En millions de CHF

	CHF	EUR	USD	GBP	JPY	Autres	Total
<b>Actifs</b>							
Liquidités	37 318	135	–	–	–	–	37 453
Créances sur les banques	4 366	10	7	2	8	4	4 397
Créances résultant d'opérations de financement de titres	8	43	33	–	–	–	84
Créances sur les clients	13 154	15	0	0	0	0	13 169
Créances hypothécaires	0	–	–	–	–	–	0
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	65	–	–	–	–	–	65
Immobilisations financières	52 157	6 691	2 715	48	29	102	61 742
Comptes de régularisation	533	57	8	0	0	0	598
Participations	69	13	19	–	–	0	101
Immobilisations corporelles	1 259	–	–	–	–	–	1 259
Valeurs immatérielles	1 200	–	–	–	–	–	1 200
Autres actifs	308	1	0	1	0	1	311
<b>Total des actifs bilantaires</b>	<b>110 437</b>	<b>6 965</b>	<b>2 782</b>	<b>51</b>	<b>37</b>	<b>107</b>	<b>120 379</b>
Prétentions à la livraison découlant d'opérations au comptant, à terme et en options sur devises	7 475	299	136	47	0	45	8 002
<b>Total des actifs</b>	<b>117 912</b>	<b>7 264</b>	<b>2 918</b>	<b>98</b>	<b>37</b>	<b>152</b>	<b>128 381</b>
<b>Passifs</b>							
Engagements envers les banques	2 399	7	0	0	0	0	2 406
Engagements résultant d'opérations de financement de titres	723	–	–	–	–	–	723
Engagements résultant des dépôts des clients	106 753	2 459	409	43	8	37	109 709
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	268	–	–	–	–	–	268
Obligations de caisse	111	3	–	–	–	–	114
Comptes de régularisation	138	0	0	–	–	–	138
Autres passifs	8	0	0	–	–	0	8
Provisions	20	–	–	–	–	–	20
Capital social	2 000	–	–	–	–	–	2 000
Réserve légale issue du capital	4 682	–	–	–	–	–	4 682
Bénéfice	311	–	–	–	–	–	311
<b>Total des passifs bilantaires</b>	<b>117 413</b>	<b>2 469</b>	<b>409</b>	<b>43</b>	<b>8</b>	<b>37</b>	<b>120 379</b>
Engagements à la livraison découlant d'opérations au comptant, à terme et en options sur devises	616	4 731	2 496	48	28	101	8 020
<b>Total des passifs</b>	<b>118 029</b>	<b>7 200</b>	<b>2 905</b>	<b>91</b>	<b>36</b>	<b>138</b>	<b>128 399</b>
<b>Position nette par devise 31.12.2016</b>	<b>–117</b>	<b>64</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>–18</b>
Position nette par devise 31.12.2015	–16	38	–28	7	–9	20	12

## Informations relatives aux opérations hors bilan

### 25 | Engagements irrévocables et engagements et créances conditionnels

PostFinance présente les engagements de paiement relevant de la garantie des dépôts dans les engagements irrévocables, ainsi que les engagements conditionnels liés à des affaires juridiques pendantes. PostFinance SA est solidairement responsable de toutes les créances en relation avec la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) concernant les sociétés faisant partie du groupe d'imposition «La Poste Suisse». Il n'y a pas d'autres opérations hors bilan significatives selon la circulaire FINMA 2015/1, annexe 5-28 à 5-31.

En relation avec la question de l'importance systémique, La Poste Suisse SA a signé une lettre de patronage de 2 milliards de francs en faveur de PostFinance SA.

### 26 | Avoirs administrés

#### Répartition des avoirs administrés

En millions de CHF	31.12.2015	31.12.2016
<b>Genre d'avoirs administrés</b>		
Autres avoirs administrés	40 889	45 845
<b>Total des avoirs administrés<sup>1</sup></b>	<b>40 889</b>	<b>45 845</b>
dont prises en compte doubles	–	–

<sup>1</sup> Les avoirs administrés ne comprennent que les fonds déposés à des fins d'investissement. Ne sont pas inclus les avoirs en relation avec des produits de prévoyance, qui sont administrés par des tiers, ni les avoirs déposés aux fins de l'exécution de transactions. PostFinance SA ne propose pas d'instruments de placement collectifs sous gestion propre, ni de services de gestion de fortune. Le poste «Autres avoirs administrés» présente donc les avoirs pour lesquels le client prend ses décisions de placement en toute autonomie.

#### Présentation de l'évolution des avoirs administrés

En millions de CHF	31.12.2016
<b>Total des avoirs administrés (y c. prises en compte doubles) en début de période</b>	<b>40 889</b>
+/- Apports nets d'argent frais/retraits nets <sup>1</sup>	197
+/- Evolution des cours, taux d'intérêt, dividendes et évolution des taux de change	223
+/- Autres effets <sup>2</sup>	4 536
<b>Total des avoirs administrés (y c. prises en compte doubles) en fin de période</b>	<b>45 845</b>

<sup>1</sup> Les apports nets d'argent frais ou les retraits nets sont calculés à partir de la variation totale des avoirs administrés, sous déduction de l'évolution des cours, des taux d'intérêt et des taux de change, ainsi que des dividendes versés et des autres effets.

<sup>2</sup> Les autres effets incluent la migration des dépôts des clients qui ont été transférés de la Banque Cantonale Vaudoise à PostFinance SA.

PostFinance SA fait partie des établissements de la catégorie 2 selon l'annexe de la circulaire 2011/2 de la FINMA. En 2016, la BNS l'a en outre qualifiée de banque d'importance systémique selon l'article 7 de la loi sur les banques (LB). Compte tenu de ces deux éléments, la FINMA exige, à partir de l'exercice 2016, la présentation d'informations détaillées sur les avoirs administrés, même si le seuil défini dans la circulaire 2015/1, chiffre marginal 229, n'est pas dépassé. Il n'y a pas de présentation de l'évolution des avoirs administrés pour l'exercice 2015.

## Informations relatives au compte de résultat

### 27 | Résultat des opérations de négoce et de l'option de la juste valeur

#### Répartition selon les secteurs d'activité

En millions de CHF	2015	2016
Services de paiement et immobilisations financières	195	212
Couverture (comptabilité de couverture)	6	-3
Négoce pour propre compte	-14	2
<b>Résultat total des opérations de négoce</b>	<b>188</b>	<b>211</b>

#### Répartition selon les risques et compte tenu de l'utilisation de l'option de la juste valeur

En millions de CHF	2015	2016
<b>Résultat du négoce provenant des:</b>		
Instruments de taux	0	0
Titres de participation	-	1
Devises	188	210
<b>Total du résultat du négoce</b>	<b>188</b>	<b>211</b>

### 28 | Intérêts négatifs significatifs

PostFinance est soumise aux mesures appliquées par la BNS et paie, depuis le 22 janvier 2015, un intérêt négatif sur une part de ses avoirs en compte de virement auprès de cette dernière. Elle a donc défini, pour ses principaux clients commerciaux et pour les banques, des valeurs seuils individuelles fondées sur leur utilisation ordinaire des services de paiement et perçoit, depuis le 1<sup>er</sup> février 2015, une commission sur la part de leurs avoirs dépassant cette valeur seuil. Or, ces derniers mois, la problématique du taux d'intérêt négatif s'est accentuée pour PostFinance. Les fonds des clients ont en effet augmenté, si bien que les avoirs en compte de virement auprès de la BNS dépassent pratiquement en permanence le montant exonéré. En 2016, les mesures ci-dessus se sont traduites par des charges de 24 millions de francs et des produits de 12 millions, comptabilisés dans le résultat des opérations d'intérêts. PostFinance a donc décidé qu'à partir du 1<sup>er</sup> février 2017, les avoirs des clients privés dépassant la valeur seuil de 1 million de francs seraient également grevés d'une commission de 1%. Pour l'exercice 2015, les répercussions des intérêts négatifs étaient insignifiantes.

### 29 | Charges de personnel

#### Répartition des charges de personnel

En millions de CHF	2015	2016
Appointements (jetons de présence et indemnités fixes aux organes de la banque, appointements et allocations supplémentaires)	381	393
Prestations sociales	72	75
Adaptations de valeur relatives aux avantages et engagements économiques découlant des institutions de prévoyance	0	0
Autres charges de personnel	19	20
<b>Total des charges de personnel</b>	<b>472</b>	<b>488</b>

## 30 | Autres charges d'exploitation

## Répartition des autres charges d'exploitation

En millions de CHF	2015	2016
Coût des locaux	48	47
Charges relatives aux technologies de l'information et de la communication	186	178
Charges relatives aux véhicules, aux machines, au mobilier et aux autres installations ainsi qu'au leasing opérationnel	22	40
Honoraires de/des société(s) d'audit (art. 961a ch. 2 CO)	2	1
dont pour les prestations en matière d'audit financier et d'audit prudentiel	1	1
dont pour d'autres prestations de services	1	0
Autres charges d'exploitation	260	250
<b>Total des autres charges d'exploitation</b>	<b>518</b>	<b>516</b>

## 31 | Charges et produits extraordinaires

## Charges extraordinaires

En millions de CHF	2015	2016
Pertes résultant de la vente de participations	-	29
<b>Total des charges extraordinaires</b>	<b>-</b>	<b>29</b>

## Produits extraordinaires

En millions de CHF	2015	2016
Reprises de dépréciations	4	2
Bénéfice résultant de la vente de participations	-	72
<b>Total des produits extraordinaires</b>	<b>4</b>	<b>74</b>

## 32 | Impôts

Les charges d'impôts résultant des impôts sur le bénéfice et sur le capital s'élèvent à 83 millions de francs (exercice précédent: 58 millions). Les impôts sur le bénéfice ont été calculés compte tenu d'une quote-part d'impôts de 20,5%, comme lors de l'exercice précédent.

## Impôts courants et impôts latents

En millions de CHF	2015	2016
Charges d'impôts courants sur le capital et le revenu	58	83
Constitution/Dissolution impôts latents	1	-
<b>Total des impôts</b>	<b>59</b>	<b>83</b>

## Rapport de l'organe de révision à l'Assemblée générale de PostFinance SA, Berne

### Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de PostFinance AG, comprenant le bilan, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie, l'état des capitaux propres et l'annexe (pp 59 à 93), pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2016.

#### Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels, conformément aux directives régissant l'établissement des comptes pour les banques, aux dispositions légales et aux statuts, incombe au Conseil d'administration. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil d'administration est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées, ainsi que des estimations comptables adéquates.

#### Responsabilité de l'organe de révision

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes annuels. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes annuels. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes annuels puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour fonder notre opinion d'audit.

#### Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice clos au 31 décembre 2016 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats, en conformité avec les directives régissant l'établissement des comptes pour les banques, et sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

#### Rapport sur d'autres dispositions légales

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 728 CO et art. 11 LSR) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

Conformément à l'art. 728a al. 1 ch. 3 CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels défini conformément aux prescriptions du Conseil d'administration.

En outre, nous attestons que la proposition relative à l'emploi du bénéfice au bilan est conforme à la loi suisse et aux statuts et recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

#### KPMG SA

Ertugrul Tüfekçi  
Expert-réviseur agréé  
Réviseur responsable

Philipp Bertschinger  
Expert-réviseur agréé

Zurich, 24 février 2017

---

## A propos du présent rapport

### Téléchargement

Le présent rapport de gestion de PostFinance SA est disponible sous forme électronique et peut être téléchargé à l'adresse [www.postfinance.ch/rapportdegestion](http://www.postfinance.ch/rapportdegestion).

### Commande

Des exemplaires imprimés du présent rapport de gestion peuvent être commandés en ligne à l'adresse [www.postfinance.ch/commande-rapportdegestion](http://www.postfinance.ch/commande-rapportdegestion).

### Structure des rapports de la Poste

Les rapports de la Poste comprennent les documents suivants:

- Rapport de gestion de La Poste Suisse SA
- Rapport financier de La Poste Suisse SA  
(rapport annuel, gouvernance d'entreprise et comptes annuels)
- Rapport de gestion de PostFinance SA
- Rapport d'activité de CarPostal Suisse SA

---

## Impressum

### Edition et contact

PostFinance SA  
Mingerstrasse 20  
3030 Berne  
Suisse

Téléphone +41 58 338 25 00  
Contact médias +41 58 338 30 32  
[www.postfinance.ch](http://www.postfinance.ch)

**Conception et gestion de projet**  
Communication PostFinance SA, Berne  
phorbis Communications SA, Bâle

**Texte**  
Postfinance SA, Berne  
Klarkom AG, Berne

### Photos

Peter Siegenthaler, Berne,  
et diverses sources

**Maquette et composition**  
phorbis Communications SA, Bâle

**Traduction et relecture**  
Service linguistique Poste, Berne

**Impression**  
Stämpfli SA, Berne

Numéro ISSN 2296-8148

**A propos du papier:**

Le présent rapport de gestion a été imprimé sans impact sur le climat, sur du papier entièrement recyclé et sans azurant optique, certifié FSC® ([www.fsc.org](http://www.fsc.org)). Le papier RecyStar Polar porte aussi le label écologique Ange Bleu ([www.blauer-engel.de](http://www.blauer-engel.de)), qui distingue les produits particulièrement respectueux de l'environnement, ainsi que le label écologique de l'Union européenne ([www.ecolabel.eu](http://www.ecolabel.eu)).



No. 01-17-306704 – [www.myclimate.org](http://www.myclimate.org)  
© myclimate – The Climate Protection Partnership



**RECYCLÉ**  
Papier fait à partir  
de matériaux recyclés  
**FSC® C005019**

450.01 FR 03.2017 PF

PostFinance SA  
Mingerstrasse 20  
3030 Berne  
Suisse

Téléphone +41 58 338 25 00  
[www.postfinance.ch](http://www.postfinance.ch)

**PostFinance** 