

**CONFÉRENCE DE  
PRESSE BILAN  
BERNE  
LE 9 MARS 2017**



**Diapositives et notes d'exposé des interlocuteurs  
Conférence de presse bilan de la Poste Suisse, 9 mars 2017**

**EMBARGO, 09.03.2017, 09:30**

**SEUL LE TEXTE PRONONCE FAIT FOI**

# LES CONDITIONS-CADRES POUR LA POSTE À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

URS SCHWALLER  
PRÉSIDENT DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION

C'est avec un grand plaisir que je vous souhaite la bienvenue pour la première fois à une conférence de presse bilan de la Poste

au nom du Conseil d'administration, de la directrice générale Susanne Ruoff et de la Direction du groupe.

Depuis 167 ans, la Poste participe à la conception du quotidien de la population ainsi que de l'économie et de l'emploi en Suisse en tant que prestataire sur l'ensemble du territoire.

Les valeurs de la Poste sont la proximité avec le client, la confiance, la fiabilité et la ponctualité. Le vaste intérêt que témoigne la population envers la Poste, sa présence locale et ses offres se répercute également dans les discussions et les perceptions publiques.

Des exigences élevées et émotionnelles sont soumises à la Poste en tant qu'entreprise détenue à 100% par la Confédération et à nous tous de la part des clients, des communes, des régions, des cantons et particulièrement aussi du Conseil fédéral en sa qualité de représentant du propriétaire.

Durant l'exercice sous revue, nous avons eu connaissances de ces exigences sous toutes les formes, que ce soit dans le contexte de l'initiative populaire sur le service public, de la définition des objectifs stratégiques du Conseil fédéral pour les années 2017 à 2020 et de leur concrétisation au niveau de l'entreprise ou encore des demandes et des prises de position concernant l'adaptation nécessaire du réseau d'offices de poste en cours depuis des années.

Il en va de même pour la discussion actuelle concernant le rapport du Conseil fédéral sur l'évaluation de la loi sur la poste et concernant le nombre croissant d'interventions et de demandes parlementaires.

La discussion politique est juste et nous la prenons au sérieux. Nous craignons toutefois que les différentes exigences individuelles ne fassent perdre la vue d'ensemble et que d'une manière générale l'évaluation des coûts consécutifs de nouvelles réglementations restrictives ne manque.

A la Poste comme ailleurs, nous ne pouvons pas remonter le temps. Si nous le faisons, ce sera au détriment de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise et cela conduira à moyen terme à la perte de nombreux postes de travail en Suisse.

En tant que propriétaire, la Confédération confie à la Poste un **mandat de service universel** sur tout le territoire. Elle attend de l'entreprise qu'elle distribue partout en Suisse les lettres adressées et les colis au moins cinq jours de la semaine et les journaux et périodiques en abonnement six jours de la semaine. Elle lui demande également de fournir les prestations de trafic des paiements ainsi que d'exploiter un réseau d'offices de poste et d'agences postales sur tout le territoire national.

Le Conseil fédéral demande également à la Poste un rendement conforme à la branche, une augmentation de la valeur de l'entreprise et l'octroi d'un dividende de 200 millions de francs. En parallèle, le représentant du propriétaire s'attend à ce que la Poste **finance** son service universel avec ses propres ressources et qu'elle se développe avec des investissements ciblés. Au cours de l'exercice sous revue, la Poste a très bien satisfait à ces exigences.

Conscient des évolutions sur les marchés, le Conseil fédéral souligne explicitement dans les **objectifs stratégiques** qu'il assigne à l'entreprise que celle-ci est tenue de développer des produits innovants.

La Poste doit proposer ses produits, prestations et solutions «aussi bien sous forme physique qu'électronique». Néanmoins, les prestations du service universel doivent toujours être disponibles sous forme physique.

Par ailleurs, la fourniture d'offres dans le domaine du transfert d'informations et de données, par exemple en matière de vote électronique et de cybersanté, constitue également un nouvel objectif stratégique. Le développement de nouvelles offres en Suisse comme à l'étranger en guise de soutien à l'activité de base est indispensable.

Une Poste suisse performante et compétitive nécessite une connexion internationale et de nouvelles offres innovantes dans tous les domaines.

La Poste veut un **réseau d'offices de poste** qui corresponde aux besoins des clients tout en étant financièrement soutenable. Le réseau ne doit pas nécessairement s'autofinancer, mais des déficits structurels du niveau actuel, qui de plus ne cessent d'augmenter, ne sont pas acceptables du point de vue de l'entreprise.

La transformation d'offices de poste traditionnels en agences permet à la Poste de rester proche de ses clients au travers d'un réseau encore plus vaste qui couvre tout le territoire, ainsi que d'améliorer l'offre et de réduire les coûts.

En réduisant le nombre des offices de poste traditionnels, la Poste **ne sape en aucun cas le mandat de service public du propriétaire**, bien au contraire. Nous créons même de nouveaux points d'accès.

L'expérience nous montre que les agences sont appréciées après une certaine période d'adaptation, en particulier pour leurs heures d'ouverture plus longues, qui correspondent mieux aux habitudes privées et professionnelles des clients. Qui plus est, nous nous efforçons d'améliorer continuellement notre offre de services!

De plus, nous avons annoncé diverses améliorations quant aux solutions d'agence la semaine dernière, suite à la première table ronde avec toutes les autorités cantonales, telles que les versements en espèces que les clients privés peuvent effectuer sur le pas de leur porte ou encore les envois en nombre que les agences postales proposent à la clientèle commerciale.

J'entends souvent la remarque suivante: pourquoi changer quelque chose alors que la Poste fait toujours encore des bénéfices? Sans bénéfice, la Poste ne peut pas investir et ne peut donc pas assurer les postes de travail. Sans bénéfice, la Poste ne peut pas garantir le financement avec ses propres ressources du service universel sur l'ensemble du territoire. Sans bénéfice, elle ne peut pas accroître la valeur de l'entreprise et garantir au Conseil fédéral une indemnisation correcte du capital investi.

La Poste réalise près de 90% de son activité en libre concurrence. Ce sont surtout des concurrents mondiaux qui la défient. Il s'agit d'importantes entreprises postales étrangères et de groupes internationaux tels qu'Amazon ou Google, qui ont le potentiel de concurrencer toutes les postes nationales, voire de les rendre superflues.

Il est essentiel pour la Poste de **renforcer sa compétitivité et sa capacité d'innovation**.

Durant l'exercice sous revue, l'entreprise a investi 450 millions de francs dans le développement de son infrastructure et dans de nouvelles prestations.

Elle ne doit pas être entravée dans son développement par un **carcan politique étroit** ni par des attentes tournées vers le passé.

La Poste veut garantir à l'avenir un service universel sur l'ensemble du territoire et rester un employeur socialement responsable.

C'est pourquoi le **succès à long terme** nécessite que la Poste change profondément, qu'elle soit dans tous les cas en phase avec son temps ou encore mieux, qu'elle ait toujours une longueur d'avance. Merci!

# LA TRANSFORMATION, UNE STRATÉGIE D'AVENIR

SUSANNE RUOFF  
DIRECTRICE GÉNÉRALE

Merci beaucoup, Urs, pour ces développements.

Mesdames et Messieurs, je vous souhaite à mon tour la bienvenue à la conférence de presse bilan de la Poste. 2016 a été une année passionnante, intense et fructueuse pour la Poste.

Passionnante parce que nous avons élaboré notre stratégie pour la période 2017-2020, qui doit nous permettre de relever les défis auxquels nous sommes confrontés et d'accomplir la mutation structurelle qui s'impose dans nos activités.

Intense parce que les débats qu'ont suscités l'initiative sur le service public ainsi que la communication de nos projets de développement du réseau ont permis de mettre en évidence l'importance et la complexité des questions en lien avec le service universel.

Fructueuse, enfin, parce que nous avons conçu et mis en place de nombreuses offres et prestations, tout en enregistrant de nouveau un solide résultat, malgré un environnement de marché peu propice.

## UN RÉSULTAT SOLIDE DANS UN ENVIRONNEMENT DE MARCHÉ TENDU

### Produits d'exploitation

**8188 millions**

de francs: les produits d'exploitation ont légèrement diminué par rapport à l'exercice précédent.

### Bénéfice net

**558 millions**

de francs: tel est le montant, en légère diminution, du bénéfice consolidé.

### Résultat d'exploitation

**704 millions**

de francs: tel est le montant, en léger recul, du résultat d'exploitation.

### Investissements

**450 millions**

de francs: tel est le volume des investissements réalisés en 2016.



Comme prévu, la Poste a enregistré un résultat très solide, mais en baisse par rapport à 2015.

Les produits d'exploitation ont diminué de 36 millions de francs pour s'établir à 8188 millions de francs (exercice précédent: 8224 millions). Se montant à 704 millions de francs, le résultat d'exploitation a reculé de 119 millions. Le bénéfice consolidé s'élève à 558 millions de francs, en baisse de 87 millions.

Je tiens à souligner que, l'année dernière, nous avons non seulement financé intégralement un service universel de qualité par nos propres moyens, mais aussi réalisé des investissements d'un montant de 450 millions de francs. Ils ont permis de développer les produits, les prestations et les infrastructures.

La Poste a également fortement investi dans la formation et le perfectionnement de son personnel, qui a pu profiter de plus de 1800 sessions de formation internes et de 800 cours en ligne.

## PRESSION ACCRUE SUR LE CŒUR DE MÉTIER

### Volumes de lettres

**-3,8%**

Au cours de l'année sous revue, les volumes de lettres adressées ont régressé.

### Colis traités

**+5,7%**

Le nombre de colis a augmenté, la pression sur les marges est élevée.

### Résultat des opérations d'intérêts

**-48 millions** de francs

Chez PostFinance, le résultat des opérations d'intérêts avant correctifs de valeur est en net recul.

### Nombre de voyageurs

**+7 millions**

Le nombre de voyageurs transportés par CarPostal a augmenté, mais la pression des coûts est forte.



L'essor du numérique dans la société est tel qu'il a modifié les comportements et les habitudes de la clientèle – une évolution qui, associée à la persistance des faibles taux d'intérêt sur les marchés, a eu un impact majeur sur le résultat de la Poste. Les volumes, les marges et les intérêts sont autant de facteurs qui influent sur la marche de nos affaires.

Le nombre de lettres adressées a diminué de 3,8%, c'est-à-dire deux fois plus qu'en 2015, où le recul s'était limité à 1,4%.

Sur le marché des colis, la forte croissance du commerce en ligne fait nettement sentir ses effets: PostLogistics a traité l'an passé pas moins de 122 millions de colis, soit 5,7% de plus qu'en 2015. C'est là, de nouveau, un record. Néanmoins, de plus en plus de concurrents, souvent extérieurs à la branche, prennent pied sur ce marché, ce qui fait peser une pression accrue sur les marges. D'autant que ces concurrents ont l'avantage de pouvoir répercuter les coûts de la logistique sur les produits et d'assurer ainsi leurs livraisons à des prix inférieurs à ceux pratiqués par la Poste.

PostFinance est également confrontée à des défis croissants, notamment la persistance de taux d'intérêt négatifs et l'inexorable progression du numérique dans le secteur bancaire. Elle a enregistré un net recul du résultat de ses opérations d'intérêts avant correctifs de valeur (-48 millions de francs par rapport à 2015). Cette tendance négative devrait perdurer dans les prochaines années car, en raison des taux d'intérêt négatifs sur le marché et de l'interdiction qui lui est faite d'octroyer des crédits, PostFinance a de plus en plus de mal à placer de manière rentable les fonds que lui confient ses clients.

L'évolution est plus réjouissante sur le marché du transport de voyageurs. Au cours de l'exercice, CarPostal a transporté 152 millions de voyageurs, soit 7 millions de plus que l'année précédente. C'est là aussi un nouveau record. Toutefois, la pression sur les marges est aussi de plus en plus forte dans le cœur de métier de CarPostal. C'est notamment pour cette raison qu'elle poursuit son évolution en vue de devenir un prestataire global sur le marché de la mobilité. A cet égard, je citerai par exemple l'application de mobilité NordwestMobil, qui est testée à Bâle et qui va être étendue à toute la Suisse. CarPostal est aussi à la pointe du progrès en ce qui concerne le développement de véhicules autonomes. Depuis le lancement de l'exploitation pilote des SmartShuttle l'été dernier, à Sion, plus de 25 000 personnes les ont empruntées pour parcourir les rues de la vieille ville ou effectuer d'autres trajets.

## STRATÉGIE DU GROUPE 2017–2020

### Notre vision: Simplicité et système – La Poste

Offres physiques et numériques, avec une forte orientation client

Transformation



«Ma Poste met tout en œuvre pour me simplifier la vie. C'est quand je veux, où je veux et comme je veux.»

Croissance



Avec notre programme de croissance et d'innovation, nous voulons générer un chiffre d'affaires supplémentaire d'ici 2020 (activité clé et nouvelle).

Optimisation



A l'ère du numérique, nous ne cessons de simplifier nos processus.

### Conditions-cadres

Conférence de presse bilan 2016,9 mars 2017

Page 6

Permettez-moi tout d'abord de préciser que la Poste opère à près de 90% sur un marché libéralisé, lequel connaît par ailleurs une profonde mutation structurelle, comme déjà évoqué maintes fois. Adoptée l'an dernier, la stratégie du groupe 2017-2020 tient rigoureusement compte de ce changement de fond. Elle se fonde sur trois piliers:

#### Transformation:

Ces derniers mois, la réorganisation de notre réseau de filiales a suscité bien des débats. Notre stratégie: d'ici à 2020, nous disposerons de 800 à 900 filiales en propre exploitation, et donc d'un réseau postal qui restera l'un des plus denses de toute l'Europe. L'évolution amorcée il y a 15 ans en vue de remplacer les offices de poste traditionnels par des agences – une formule qui a fait ses preuves – et par d'autres points d'accès va se poursuivre au même rythme que celui qui prévaut aujourd'hui.

Nous sommes convaincus qu'il nous faut un réseau viable et financièrement soutenable à long terme, avec des points d'accès offrant un maximum de flexibilité. La Poste va augmenter le nombre de ses points d'accès pour en proposer au moins 4000 d'ici 2020. Par points d'accès on entend notamment les points de retrait dans les gares et les stations-service ainsi que les automates accessibles 24 heures sur 24.

La transformation de notre réseau postal déclenche des émotions et soulève des critiques que nous prenons très au sérieux. Depuis que nous avons présenté notre stratégie relative au réseau postal du futur, à l'automne dernier, nous nous sommes engagés dans un dialogue soutenu avec les 26 cantons, les communes et la population, sans oublier les décideurs politiques et économiques. Nous avons soigneusement analysé leurs observations et avons décidé de proposer diverses nouvelles prestations, notamment les versements en espèces sur le pas de la porte pour les clients privés et la possibilité pour les clients commerciaux de déposer des envois en nombre dans les filiales en partenariat.

Je souhaite apporter une précision concernant les agences postales: qu'un changement qui vient bouleverser des habitudes bien établies suscite le mécontentement, je peux tout à fait le comprendre. Mais croyez-moi, je reçois de nombreux courriers ou courriels de clients qui étaient farouchement opposés à la transformation de leur office de poste en une agence au départ, mais qui se disent aujourd'hui ravis, et pas seulement en raison des horaires d'ouverture étendus.

**Croissance:**

Pour pouvoir poursuivre notre croissance, nous devons relier les univers physique et numérique afin de proposer à notre clientèle des offres d'un seul tenant. Je songe notamment au commerce électronique, à la gestion des données dans les grandes entreprises et les administrations, à l'identification électronique ou encore à une initiative telle que la plateforme de la mobilité. Nous avons donc à cœur d'innover dans nos activités de base mais aussi de concevoir de nouveaux produits dans le cadre de notre programme de croissance et de développement. Par exemple, le système de vote électronique de la Poste a été utilisé avec succès à Fribourg, en novembre 2016, pour la votation fédérale et pour le deuxième tour des élections cantonales.

L'internationalisation joue aussi un rôle de plus en plus important. Elle va croissant dans bien des domaines, et notamment au niveau des chaînes logistiques. En d'autres termes, nous ne pouvons pas nous arrêter aux frontières du pays mais avons besoin de solides connexions internationales. Nous devons pouvoir prendre en charge le client dès le départ afin de ne rien perdre sur les marges. C'est pourquoi la Poste travaille en étroite collaboration avec des prestataires de services logistiques internationaux bien établis, qui disposent de solides réseaux à l'étranger et justifient d'un haut niveau de savoir-faire.

**Optimisation:**

Nous devons continuer d'optimiser nos processus, et c'est là une mission permanente. Il s'agit pour une bonne part d'automatiser les modes opératoires internes. Les technologies de pointe ainsi que les adaptations des processus de la logistique, des achats et des TIC sont porteuses de telles optimisations. La démarche vise aussi à rigoureusement réduire notre facture globale, à éliminer les doublons et à regrouper des tâches. Ce qui est une réalité dans le tri et la distribution, entre autres, depuis de nombreuses années est aussi en train de prendre forme au niveau des fonctions administratives telles que les finances, le personnel et la communication. Nous tiendrons néanmoins notre promesse et accompagnerons les membres du personnel concernés par ces évolutions en faisant preuve du plus grand discernement et en assumant toutes nos responsabilités.

Bien entendu, une régulation mesurée conditionnera aussi la réussite de notre stratégie. A l'avenir, la Poste devra toujours pouvoir disposer de suffisamment de latitude pour innover et être un acteur à part entière de l'économie de marché.

## MUTATION NUMÉRIQUE, INTERCONNEXION ET INNOVATION



Conférence de presse bilan 2016,9 mars 2017

Page 7

Interconnexion et innovation ne sont pas de simples concepts vides de sens. Ils correspondent à une nécessité et sont déjà une réalité. Je souhaite mettre en avant trois aspects.

Les solutions numériques ne s'arrêtent pas non plus aux frontières du pays. Nous travaillons de plus en plus à l'international, au niveau du courrier et de la logistique mais aussi avec les activités de Swiss Post Solutions. J'estime donc qu'il est important que la Poste puisse siéger au sein de tous les organes postaux importants à l'échelle internationale et contribuer activement à la mise au point de solutions transfrontalières, que ce soit au niveau de l'Union postale universelle, de l'association des opérateurs postaux publics européens PostEurop ou encore d'International Post Corporation. C'est à cette échelle que les principales entreprises postales d'Europe et du monde sont en train de mettre en place le programme «INTERCONNECT», lequel doit permettre aux internautes et aux cybercommerçants de profiter d'un réseau de distribution international intégré des plus efficaces pour les envois de marchandises commandées en ligne. «INTERCONNECT» garantit un flux de données numériques ininterrompu pour les informations douanières et le suivi des envois.

Dans nos activités, les approches disruptives se multiplient. Nous devons donc être proactifs dans ce domaine pour ne pas être manipulés de l'extérieur. Si nous ne le faisons pas, d'autres le feront à notre place. Et nous prenons les devants: il y a deux ans, nous avons commencé par le vote électronique. Depuis 2016, le système de vote électronique le plus moderne de Suisse est opérationnel. Lors de la votation du 12 février dernier, 45% des Fribourgeois et Fribourgeoises résidant à l'étranger ont déjà pu utiliser la solution électronique de la Poste pour voter. Autre exemple: la nouvelle plateforme de mobilité va permettre d'établir un véritable écosystème du transport et d'offrir des solutions «tout-en-un» à la clientèle. Fin 2016, après trois mois de travail, nous avons clôturé avec succès notre série de tests sur des robots de livraison. Ces derniers ont assuré la distribution autonome de médicaments et de denrées alimentaires dans trois villes suisses, où ils ont complété nos activités classiques dans ce domaine. Un autre formidable perspective se dessine chez Swiss Post Solutions: avec ce qu'il est d'usage d'appeler l'Artificial Intelligence et la Robotic Process Automation, des processus commerciaux répétitifs peuvent être numérisés et des tâches routinières de gestion documentaire automatisées. C'est là une innovation qui permet notamment aux banques et aux sociétés d'assurance de traiter plus rapidement les demandes de la clientèle, leurs conseillers ayant ainsi davantage de temps à consacrer aux aspects plus complexes de leur activité.

La Poste est l'un des membres fondateurs de l'initiative DigitalSwitzerland, à laquelle plus de 50 entreprises suisses se sont ralliées depuis. Il en résulte aujourd'hui une plateforme centrale unique en son genre. Nous sommes également très actifs sur ce front et contribuons ainsi à la mise en réseau numérique de nombreuses entreprises de Suisse. En parallèle, la Poste s'intéresse de près aux start-up et étudie chaque année des centaines de dossiers – ce qui aboutit régulièrement à des coopérations passionnantes. Par exemple, pour le projet SmartShuttle, nous collaborons avec la start-up BESTMILE de l'EPFL. Comme vous le voyez, la mutation numérique est cruciale pour la Poste, qui est aujourd'hui bien armée pour la gérer. J'ai la conviction que, pour pouvoir profiter de l'essor du numérique, il faut en être pleinement partie prenante.

## LA POSTE, UN EMPLOYEUR MODERNE



Conférence de presse bilan 2016,9 mars 2017



Page 8

Je souhaite maintenant aborder un tout autre volet. Il vient en dernier mais il n'en revêt pas moins une importance cruciale: notre personnel est la clé de la réussite de l'entreprise aujourd'hui, et il le sera toujours demain. C'est pourquoi la Poste est un employeur moderne, et entend le rester.

Partout en Suisse, elle emploie des personnes de 140 nationalités différentes, tout en accordant une grande attention au mélange des générations. L'année dernière, nous avons engagé 711 personnes de plus de 50 ans, ce qui représente plus de 16% de l'ensemble des recrutements.

Nous assurons la formation de plus de 2000 apprentis, ce qui correspond à environ 6% de nos effectifs en Suisse et nous positionne à la troisième place à l'échelle nationale.

Chez nous, il y a déjà longtemps que la formation est elle aussi entrée dans l'ère du numérique. Notre groupe forme chaque année près de 135 personnes qui se destinent à une carrière de spécialiste en TIC. Au cours des quatre prochaines années, les places d'apprentissage en TIC vont augmenter de 50%.

La rapidité des évolutions auxquelles il est confronté exige beaucoup de notre personnel – en termes de flexibilité intellectuelle, d'ouverture à l'apprentissage permanent et d'agilité. Nous lui apportons donc notre soutien en l'associant très tôt aux processus de changement, en pratiquant la transparence à son égard et en investissant dans son perfectionnement. Dans ce cadre, nous lui proposons différentes offres de formation continue, des sessions d'orientation professionnelle et des bilans individuels.

-----  
Mesdames et Messieurs, la Poste est bel et bien en mutation. Une mutation porteuse de nombreux défis mais aussi, et surtout, de formidables avantages pour notre population et pour notre économie.

Je vous remercie de votre attention et

je cède maintenant la parole à Housi Köng, qui va vous présenter les résultats de PostFinance.



# Recul du bénéfice modéré dans un contexte difficile

Hansruedi Köng, président de la direction PostFinance SA

**PostFinance** 

- Mesdames et Messieurs,  
J'ai le plaisir de vous présenter les résultats de l'exercice 2016 de PostFinance SA. Au cours de l'année sous revue, notre entreprise s'est développée à **différents niveaux**. Je ne citerai que quelques activités pour illustrer mon propos.
- Au printemps 2016, nous nous sommes mis d'accord avec quatre grandes banques, le prestataire d'infrastructure financière SIX, les détaillants Coop et Migros ainsi que Swisscom sur une solution commune pour un système de paiement mobile, commercialisé sous la marque **TWINT**. Cette solution combine les avantages de TWINT, l'application de paiement totalement novatrice en Suisse que nous avons lancée en 2015, et ceux de Paymit, l'application de paiement d'UBS et d'autres banques. Elle est exploitée par une entreprise dans laquelle PostFinance ainsi que les cinq principales banques de Suisse et SIX ont une participation et qui porte le nom que nous avons donné à l'époque à notre start-up: TWINT SA. En septembre, la COMCO a donné son feu vert à l'exploitation de cette solution commune et, début 2017, les travaux de fusion des deux systèmes ont débuté pour donner naissance à la nouvelle TWINT. Avant même leur fusion, TWINT et Paymit comptaient déjà à elles deux plus de 500 000 clients. Nous disposons donc d'un socle idéal pour nous imposer face à la concurrence internationale dans le domaine du paiement mobile.
- 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. Parallèlement, cela nous permet de défendre les intérêts de nos clients au sein des différents groupes de travail de l'ASB. En intégrant l'ASB, nous avons aussi adhéré à l'institution de l'**Ombudsman des banques** suisses.
- C'est aussi en mai de l'année dernière que nous avons lancé avec succès notre nouvelle **plateforme d'e-trading**. Désormais, nos quelque 60 000 clients e-trading peuvent réaliser leurs opérations de bourse sur cette nouvelle plateforme. Ayant obtenu en juin 2013, en même temps que la licence bancaire, l'**autorisation d'exercer une activité de négociant en valeurs mobilières**, PostFinance endosse désormais le rôle de négociant agissant pour le compte de clients et celui de banque dépositaire. Swissquote, dans laquelle nous détenons une participation de 5%, assure la gestion des dépôts pour le compte de PostFinance.
- Au cours de l'année sous revue, nous avons conclu différentes **participations dans des start-up spécialisées dans les technologies financières**, renforçant ainsi notre engagement dans le **Corporate Venturing**. Entreprise innovante tournée vers le numérique, PostFinance investit de manière ciblée dans de nouveaux savoir-faire et de nouvelles technologies, afin de proposer à ses clients des produits et des services dont la qualité et la simplicité ne cessent d'augmenter.
- Vous trouverez dans notre rapport de gestion de plus amples informations à ce sujet et sur les autres thèmes qui ont marqué notre exercice 2016. J'en ai ici des exemplaires en préimpression, servez-vous, je vous en prie.

# Résultat annuel 2016

## Indicateurs importants de PostFinance SA

|   | 2015          | 2016          |
|---|---------------|---------------|
| Rendement des fonds propres opérationnel <sup>1</sup> | 10,7%         | 9,7%          |
| Ratio de fonds propres PCB                            | 20,1%         | 17,1%         |
| Ratio de levier PCB                                   | 4,6%          | 4,5%          |
| Ratio coûts/revenus                                   | 64,7%         | 65,6%         |
| Afflux de nouveaux capitaux                           | CHF - 2,8 mia | CHF 4,5 mia   |
| Patrimoine des clients (Ø mois)                       | CHF 114,9 mia | CHF 119,4 mia |
| Nombre de clients                                     | 2,95 mio      | 2,95 mio      |
| Transactions traitées                                 | 1,020 mia     | 1,044 mia     |
| Unités de personnel                                   | 3571          | 3599          |

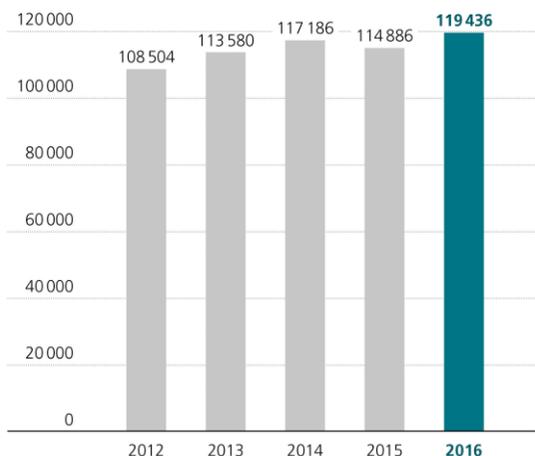
<sup>1</sup> Rendement des fonds propres = résultat d'entreprise (EBT) selon les directives IFRS du groupe / fonds propres moyens éligibles selon les PCB.

Page 2

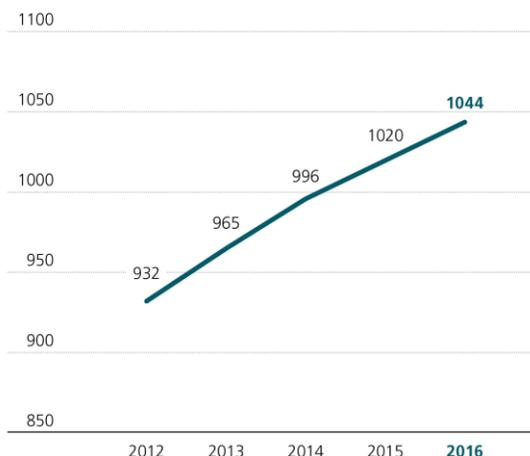
- J'évoquerai plus tard les chiffres détaillés du bénéfice. Je souhaite commencer par quelques **indicateurs** importants de PostFinance pour l'exercice 2016.
- Le **rendement des fonds propres ou ROE (return on equity)** est pour nous un indicateur important de l'activité opérationnelle. Nous avons pour ambition de rémunérer nos fonds propres au taux usuel dans la branche, entre 7 et 10%. Nous affichons un résultat qui reste satisfaisant puisque le ROE s'établit à **9,7%**.
- La part des capitaux investis (rapport entre les fonds propres et les actifs pondérés en fonction des risques) pour les banques d'importance systémique s'élève à **17,1%**. Le ratio de levier s'établit à **4,5%**. Avec ces deux résultats, nous dépassons d'ores et déjà les exigences particulières définies par la FINMA pour les banques d'importance systémique. Durant l'année en cours, la **FINMA définira de nouvelles exigences relatives aux fonds propres pour les banques suisses d'importance systématique**.
- Enfin, le **ratio coûts-revenus** a pu être maintenu à un niveau convenable.

## Evolution des fonds des clients et des transactions

Fonds des clients + 4,5 milliards CHF



Transactions + 24 millions

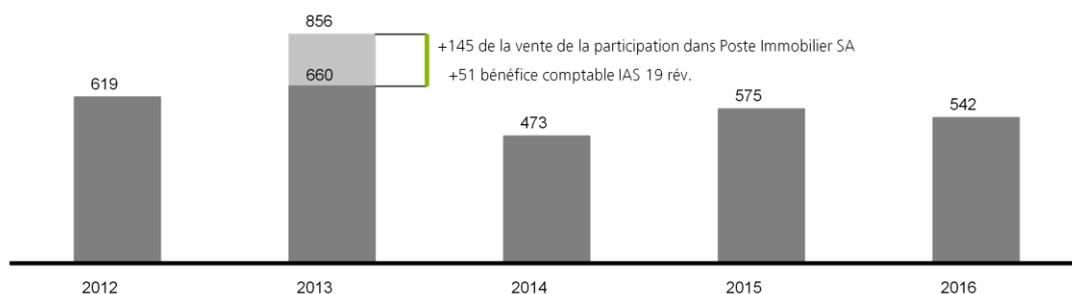


Page 3

- Après une baisse au cours de l'année précédente, les fonds des clients enregistrent une augmentation de **4,5 milliards de francs**, ce qui accroît nos liquidités auprès de la banque nationale et nous amène à payer à celle-ci des taux négatifs. Cette croissance est due en majeure partie aux **avoirs à vue des clients privés**. C'est la raison pour laquelle nous appliquons depuis le 1<sup>er</sup> février 2017 une commission sur avoirs aux avoirs des clients privés dépassant la valeur seuil de 1 million de francs.
- La croissance persistante enregistrée dans notre cœur de métier, le trafic des paiements, est source de satisfaction. En 2016, nous avons de nouveau traité plus d'un **milliard de transactions** et même battu notre record de l'année précédente en le dépassant de 24 millions. Un milliard de transactions, c'est là un chiffre impressionnant car il correspond à une moyenne de 2,8 millions de transactions par jour, soit 33 à la seconde.
- Nous sommes le numéro un sur le marché suisse du trafic des paiements et entendons bien le rester. D'ici à 2018, le trafic des paiements de la place financière suisse sera passé à la norme internationale ISO 20022. PostFinance joue un rôle clé dans cette opération.
- Nous enregistrons ces résultats grâce à nos 3599 postes à plein temps, répartis sur 4100 collaborateurs et collaboratrices.

## Résultat annuel 2016 PostFinance SA

### Résultat avant impôts (EBT) selon les IFRS maison mère PostFinance 2016

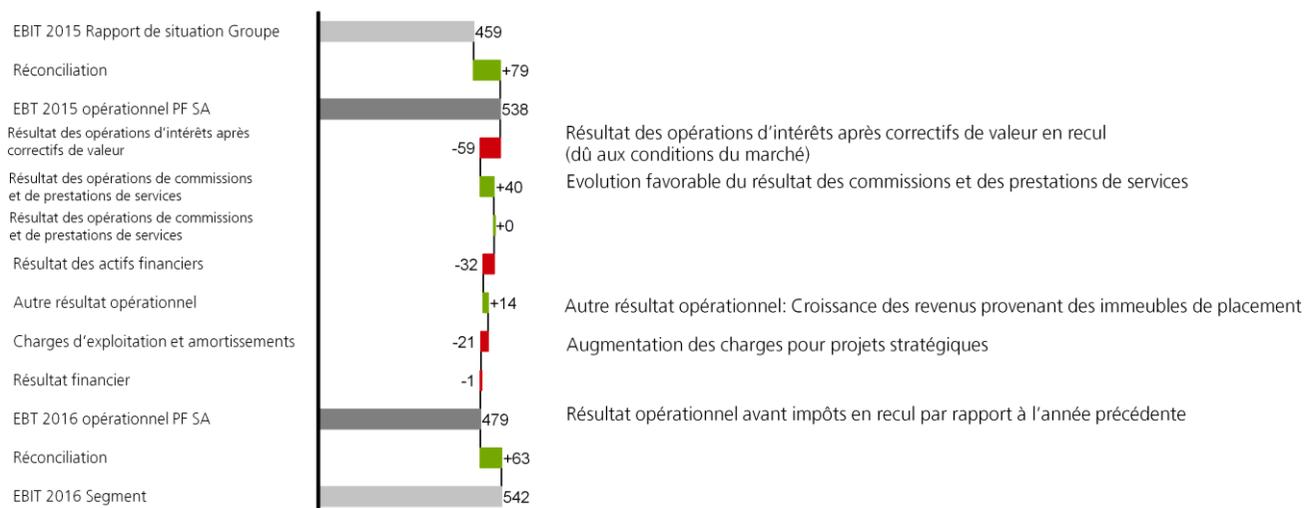


Seite 4

- Les comptes individuels de PostFinance SA affichent pour l'exercice 2016 un bénéfice avant impôts (EBT) de 542 millions de francs. Il s'agit du résultat selon la présentation des comptes IFRS. C'est là un recul de 33 millions de francs, soit 5,7%, par rapport à 2015.
- Le bas niveau des taux d'intérêt, voire les taux négatifs sur les marchés financiers nationaux et internationaux se sont de nouveau traduits par un sensible **recul des opérations d'intérêts**.
- Par rapport à 2015, les reprises de dépréciations opérées dans le portefeuille d'immobilisations financières ont diminué et les dépréciations sur certains postes ont augmenté, ce qui a d'autant plus grevé le résultat.
- Le recul aurait été encore plus important sans les revenus exceptionnels provenant de la **vente d'une participation et de plusieurs portefeuilles d'actions**.

# Résultat annuel 2016, PostFinance SA

## Recul du bénéfice modéré dans un contexte difficile



Seite 5

- Je me permets, pour vous aider à mieux comprendre l'évolution du segment des services financiers, de vous expliquer plusieurs chiffres.
- Le segment comprend PostFinance SA ainsi que ses filiales Débiteurs Services SA et TWINT SA. Ce compte consolidé n'englobe pas les compensations internes au groupe qui sont intégrées dans les comptes individuels de PostFinance SA. Après élimination de ces facteurs (voir «Réconciliation»), nous obtenons pour l'exercice 2015 un **résultat d'entreprise opérationnel EBT de 538 millions de francs**.
- Cette grandeur corrigée nous permet de vous présenter l'évolution de PostFinance et de vous exposer les principaux écarts entre les deux exercices.
- Si nous entrons plus dans les détails, nous voyons que les produits ont régressé et que nos charges sont supérieures à celles de l'année précédente.
- Voici les détails:
  - Le recul des **produits d'exploitation opérationnels** s'explique de la manière suivante:
    - Dans les opérations d'intérêts, le résultat est inférieur de 59 millions de francs à celui de l'année précédente. Les marchés financiers et des capitaux étant toujours sous tension, les produits d'intérêts ont continué de s'éroder. Le recul des recettes liées aux intérêts de placements arrivés à échéance n'a pu être entièrement compensé par des ajustements des conditions des intérêts passifs.
    - Le résultat des commissions et prestations de services a augmenté de 40 millions par rapport à l'année précédente (en raison surtout des mesures de pricing, des avis de compte et de la taxe de gestion du compte)
    - Pour ce qui est du résultat des actifs financiers, les produits résultant des opérations de rééquilibrage des portefeuilles d'actions ont diminué de 32 millions de francs du fait de la vente de portefeuilles d'actions.
    - Le résultat opérationnel autre progresse de 14 millions par rapport à l'année précédente en raison de revenus locatifs en hausse pour les immeubles.

– **Charges d’exploitation et amortissements**

- Les charges d’exploitation opérationnelles, y compris les amortissements, se sont accrues de 21 millions de francs par rapport à 2015, ce qui s’explique principalement par la hausse des effectifs liée à des projets stratégiques et par des amortissements sur des immeubles et des aménagements de locataire plus importants. Les charges d’exploitation reculent légèrement par rapport à l’année précédente.
  - En 2016, PostFinance a donc réalisé un EBT opérationnel de 479 millions de francs (- 59 millions de francs par rapport à l’année précédent).
  - En éliminant les facteurs évoqués plus haut, nous obtenons le résultat d’exploitation EBIT du segment des services financiers (542 millions de francs).
- Je viens de vous présenter les principaux aspects qui expliquent l’évolution du bénéfice avant impôts de PostFinance SA selon la norme IFRS.
- L’évolution du résultat apparaît dans le rapport de gestion de PostFinance SA (comptes individuels). Celui-ci contient les valeurs comptables et des commentaires concernant les deux années. Le chapitre «Comptes annuels statutaires» présente les comptes annuels établis conformément aux prescriptions comptables pour les banques PCB (art. 25 à 28 de l’ordonnance sur les banques, circulaire FINMA 2015/1 «Comptabilité banques», PCB).
- **J’en arrive à la conclusion de ma présentation.**
- Dans un contexte difficile, PostFinance enregistre un résultat solide, avec un recul du bénéfice modéré.
  - Néanmoins, ce recul aurait été sensiblement plus important sans les revenus exceptionnels provenant de la vente d’une participation et d’un portefeuille d’actions.
  - Le résultat d’exploitation de PostFinance est largement tributaire des correctifs de valeur, plus précisément des reprises de dépréciations opérées dans son portefeuille de placements HTM, et présente par conséquent une grande volatilité due aux conditions actuelles du marché.
  - La forte baisse enregistrée dans les opérations d’intérêts n’a pu être que partiellement compensée.
  - La dépendance des opérations d’intérêts demeure importante.
  - Dans l’environnement de marché actuel, marqué par des taux d’intérêt négatifs, l’interdiction d’octroyer des crédits pénalise durement PostFinance. Elle nous contraint à placer les fonds de nos clients sur les marchés financiers nationaux et internationaux quasiment sans rendement et à maintenir auprès de la Banque nationale suisse un niveau élevé de liquidités, pour lesquelles nous devons payer des taux négatifs pour les avoirs qui dépassent un montant exonéré.

## Perspectives

- Interdiction d’octroyer des crédits dans l’environnement de marché actuel
- Univers limité pour ce qui est des placements
- Mesures pour atténuer le recul des opérations d’intérêts limitées
- Mandat du propriétaire sans équivoque (Poste et PostFinance):
  - dégager un bénéfice,
  - assurer le service universel par nos propres moyens.
- Nécessité:
  - diversifier la structure des revenus,
  - miser sur de nouvelles sources de revenus indépendantes des taux.
- Potentiel identifié:
  - dans le domaine des placements et, à moyen terme, dans celui du Corporate Venturing.

Page 6

- J’en arrive aux perspectives de PostFinance. Notre entreprise est elle aussi soumise à l’influence du marché. Du fait de la faiblesse actuelle des taux, nous n’avons pas pu éviter en 2015 une baisse des taux d’intérêt sur les comptes et une majoration des frais sur certaines prestations, ce que nous déplorons pour nous-mêmes et pour notre clientèle. Mais nous nous devons de prendre ces mesures pour ne serait-ce que compenser partiellement le recul du résultat des opérations d’intérêts. En effet, nous ne devons pas oublier que, étant dans le giron de la Poste, nous avons un mandat bien précis: dégager un bénéfice et assurer le service universel par nos propres moyens.
- Parallèlement, nous devons être réalistes s’agissant de la rentabilité future de PostFinance: les recettes réalisées dans le domaine des opérations d’intérêts vont continuer de diminuer. A long terme, les baisses des taux et les augmentations de taxes ne nous permettront pas de compenser ces pertes.
- Pour assurer sa rentabilité à long terme, PostFinance doit donc diversifier toute la structure de ses revenus et miser sur de nouvelles sources de revenus indépendantes des taux.
- Un potentiel réside selon nous dans le domaine des placements et, à plus long terme, dans celui du Corporate Venturing, c’est-à-dire dans de nouvelles participations dans de jeunes pousses.

## Processus de transformation stratégique

- Du prestataire de services financiers classique à la «Digital Powerhouse»
- Objectif: une expérience client convaincante sur toute la ligne
- Distinction entre les marchés «Retail» et «Corporate»
- Orientations:
  - Numérisation de notre cœur de métier
  - Renforcement de l'offre de placements
  - Recherche de nouvelles possibilités de financement
  - Future banking
  - Solutions intégrées
- PostFinance est une banque et le restera. Nous assumons notre mandat de service universel.

Page 7

- Nous voulons réagir de manière proactive au contexte difficile de la baisse des opérations d'intérêts et aux nouvelles habitudes des clients. C'est pour cette raison que nous avons initié dès la fin 2015 un processus de transformation stratégique.
- La numérisation a envahi toutes les sphères de la société, le secteur bancaire n'y échappe pas. 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».
- Pour cela, nous nous appuyons sur notre vision, qui est de simplifier autant que possible à nos clients la gestion de leur argent et de les libérer ainsi de certaines contraintes. Nous voulons combiner les mondes numérique et physique de manière optimale, notre objectif étant de permettre à nos clients de vivre une expérience clientèle convaincante sur toute la ligne.
- Notre nouvelle stratégie opère une distinction entre les marchés Retail et Corporate, tenant ainsi compte des différents besoins de notre clientèle: les clients Retail réalisent leurs opérations financières eux-mêmes et recourent de plus en plus au numérique pour cela, tandis que nos clients commerciaux, par contre, souhaitent des solutions personnalisées.
- Par conséquent, notre stratégie concernant le marché Retail se concentre sur la numérisation de notre cœur de métier, le renforcement de l'offre numérique de placements, le future banking et le développement d'offres innovantes et tournées vers l'avenir. Pour nos clients commerciaux, nous mettons l'accent sur le développement des solutions intégrées, par exemple le Working Capital Management.
- Notre système de gestion de l'innovation joue un rôle clé dans notre transformation en Digital Powerhouse. Il nous permet d'identifier très tôt de nouvelles technologies et de nouveaux modèles commerciaux. 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.
- Une chose est sûre: PostFinance est une banque et le restera. Mais une banque qui misera plus sur le numérique qu'aujourd'hui. Cela ne nous empêchera pas de tenir compte du mandat de service universel et d'avoir toujours des points d'accès physiques.

# RESULTAT 2016 – CONTEXTE ET ANALYSE

ALEX GLANZMANN, RESPONSABLE  
FINANCES

Sehr geehrte Damen und Herren,  
Mesdames, Messieurs,  
Gentili Signore, egregi Signori,  
Nous allons passer maintenant au commentaire du rapport financier.

## GROUPE

### SOLIDE RESULTAT, CREATION DE VALEUR AJOUTEE ET GROS VOLUME D'INVESTISSEMENTS

#### Groupe | Principaux chiffres clés

2016, avec variation par rapport à l'exercice précédent  
En millions de CHF ou en unités de personnel (UP) moyennes

|                                       | 2015         | 2016         | Δ            |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Produits d'exploitation               | 8 224        | 8 188        | - 36         |
| <b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b> | <b>823</b>   | <b>704</b>   | <b>- 119</b> |
| <b>Bénéfice consolidé</b>             | <b>645</b>   | <b>558</b>   | <b>- 87</b>  |
| <b>Valeur ajoutée de l'entreprise</b> | <b>169</b>   | <b>121</b>   | <b>- 48</b>  |
| Total du bilan                        | 120 327      | 126 689      | + 6 362      |
| <b>Fonds propres</b>                  | <b>4 385</b> | <b>4 881</b> | <b>+ 496</b> |
| Investissements                       | 437          | 450          | + 13         |
| Effectif du groupe (⊙ UP)             | 44 131       | 43 485       | - 646        |

- Avec 704 millions de francs, nous avons de nouveau réalisé un solide résultat d'exploitation. Les objectifs ont en outre tous été atteints, tant les nôtres que ceux du propriétaire. Toutefois, en raison de l'évolution de l'environnement de marché de la Poste, le résultat d'exploitation a diminué de 119 millions de francs. Cette diminution s'explique en particulier par le recul du volume des lettres adressées, par la pression sur les marges dans la distribution des colis et par l'érosion de la marge d'intérêts sur le marché des services financiers. Le bénéfice consolidé s'élève à 558 millions de francs.
- En 2016, la valeur de l'entreprise s'est de nouveau sensiblement accrue, même si la valeur ajoutée est restée inférieure à celle de l'exercice précédent, suite au recul de l'EBIT.
- Les fonds propres du groupe ont augmenté de 496 millions de francs pour atteindre 4881 millions. Les investissements s'affichent aussi de nouveau à la hausse. Nous y reviendrons sur l'une des diapositives qui suivent.

Comme vous pouvez le constater, notre situation financière reste très saine et très solide.

## RESEAU POSTAL ET VENTE

### STRATEGIE ADAPTEE ET LOGIQUE DE GESTION AFFINEE

Simplification de la gestion



**Regroupement de la responsabilité produits auprès de PostMail et de PostLogistics**

Responsabilité de tous les produits postaux logistiques confiée à PostMail et PostLogistics

**Regroupement des points d'accès auprès de Réseau postal et vente**

|                    |            |
|--------------------|------------|
| Offices de poste   | Agences    |
| Service à domicile | My Post 24 |
| PickPost           |            |

Augmentation de l'effet incitatif



**Adaptation de la gestion financière de Réseau postal et vente**

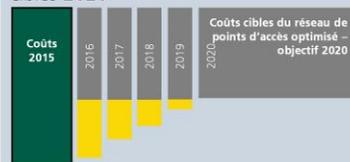
Revenus internes de PostMail, PostLogistics et PostFinance

Dépôt

Vente

Depuis 2016, prix de transfert basés sur les coûts cibles 2020

Pour certains produits, commission sur chiffre d'affaires conforme aux usages du marché



Avant d'entrer dans le détail de chaque marché et segment, permettez-moi de m'arrêter brièvement sur une adaptation de la gestion de Réseau postal et vente opérée en 2016. Cette adaptation a son importance pour une bonne compréhension des résultats des segments.

Concrètement, nous avons pris les mesures suivantes:

- Mesure 1: la responsabilité des produits logistiques a été regroupée au sein de PostMail et de PostLogistics, afin d'assurer une gestion uniforme de la conception des produits, de la production des prestations et du pilotage financier.
- Mesure 2: tous les points d'accès clients ont été regroupés auprès de Réseau postal et vente. Le but était de clarifier les responsabilités, ainsi que d'assurer la gestion uniforme et la coordination de tous les points d'accès.
- Mesure 3: la gestion financière de Réseau postal et vente a été adaptée, de manière à obtenir un effet incitatif ciblé au sein du groupe: pour Réseau postal et vente, il y a désormais incitation à vendre des produits grâce au versement d'une commission sur chiffre d'affaires conforme aux usages du marché, tandis que pour les autres unités, il y a incitation à utiliser et par conséquent à renforcer le réseau grâce à l'imputation des coûts cibles 2020 (coûts d'un réseau comptant 800 à 900 offices de poste traditionnels et plus de 4000 points d'accès, comme nous l'avons annoncé).

Il est important de souligner ici qu'il faut bien distinguer entre, d'un côté, les décisions relatives à l'évolution du réseau et, de l'autre, l'adaptation de la gestion de Réseau postal et vente:

- l'évolution du réseau découle du recul des volumes aux guichets et des nouveaux besoins des clients;
- l'adaptation de la gestion financière reflète quant à elle la volonté de créer des incitations appropriées, d'améliorer la transparence du résultat et d'assurer une gestion uniforme des produits et des points d'accès clients.

## RESULTATS DES SEGMENTS

### EVOLUTION DIFFERENCIEE, MAIS TOUJOURS SOUS LE SIGNE DU SUCCES

#### Groupe | Résultats des segments

2016, avec variation par rapport à l'exercice précédent  
En millions de CHF

| Segment   | Produits d'exploitation |              |              | Résultat d'exploitation |            |              |
|---|-------------------------|--------------|--------------|-------------------------|------------|--------------|
|   | 2015                    | 2016         | Δ            | 2015                    | 2016       | Δ            |
| <b>Marché de la communication</b> (consolidé)       | <b>4 678</b>            | <b>4 359</b> | <b>- 319</b> | <b>263</b>              | <b>144</b> | <b>- 119</b> |
| PostMail  | 2 820                   | 2 906        | + 86         | 358                     | 317        | - 41         |
| Swiss Post Solutions                                | 609                     | 558          | - 51         | 15                      | 20         | + 5          |
| Réseau postal et vente                              | 1 601                   | 1 196        | - 405        | -110                    | -193       | - 83         |
| <b>Marché de la logistique</b> (PostLogistics)      | <b>1 552</b>            | <b>1 572</b> | <b>+ 20</b>  | <b>145</b>              | <b>117</b> | <b>- 28</b>  |
| <b>Marché des services financiers</b> (PostFinance) | <b>2 143</b>            | <b>2 155</b> | <b>+ 12</b>  | <b>459</b>              | <b>542</b> | <b>+ 83</b>  |
| <b>Marché du transport de voyageurs</b> (CarPostal) | <b>849</b>              | <b>923</b>   | <b>+ 74</b>  | <b>29</b>               | <b>36</b>  | <b>+ 7</b>   |
| <b>Groupe</b>                                       | <b>8 224</b>            | <b>8 188</b> | <b>- 36</b>  | <b>823</b>              | <b>704</b> | <b>- 119</b> |

La Poste a obtenu de bons résultats sur tous ses marchés, même si ceux-ci ont évolué de manière différenciée

#### PostMail: recul persistant des volumes

PostMail a réalisé en 2016 un résultat d'exploitation de 317 millions de francs, marqué par le recul de 3,8% du volume des lettres adressées. Les produits d'exploitation ont augmenté de 86 millions de francs par rapport à l'exercice précédent, atteignant ainsi 2906 millions. L'essentiel de cette augmentation s'explique par la reprise de la responsabilité produit pour les lettres adressées des clients privés, qui incombait auparavant à Réseau postal et vente. La progression des produits d'exploitation résulte également d'effets de change.

#### Swiss Post Solutions: résultat d'exploitation à la hausse

Swiss Post Solutions a réalisé un résultat d'exploitation de 20 millions de francs, en hausse de 5 millions par rapport à l'exercice précédent. Cette progression découle de la conclusion de nouveaux contrats, de l'augmentation des volumes (numérisation et imprimés), en particulier en Allemagne et aux Etats-Unis, ainsi que de mesures d'augmentation de la rentabilité.

Les produits d'exploitation se sont élevés à 558 millions de francs, en recul de 51 millions par rapport à l'exercice précédent. Ce recul s'explique pour l'essentiel par le transfert intragroupe d'une unité (- 32 millions de francs), mais aussi par des effets de change négatifs liés à la faiblesse de la livre britannique et par la diminution des volumes, en particulier en Suisse.

#### Réseau postal et vente: nouveau mandat de prestations intragroupe

En 2016, Réseau postal et vente a réalisé un résultat d'exploitation de -193 millions de francs. La responsabilité des produits pour particuliers – lettres et colis – a été transférée à PostMail et à PostLogistics avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Comme nous l'avons déjà souligné, depuis cette date, l'unité Réseau postal et vente est gérée en tant que canal de distribution de la Poste pour les particuliers et les PME.

Les produits d'exploitation ont atteint 1196 millions de francs. Ils se composent pour l'essentiel des produits de la vente de biens commercialisés, à hauteur de 486 millions de francs, ainsi que de l'imputation interne des prestations, à hauteur de 706 millions.

#### PostLogistics: recul du résultat d'exploitation

PostLogistics a réalisé un résultat d'exploitation de 117 millions de francs, en recul de 28 millions par rapport à l'exercice précédent. Ce recul est imputable à l'augmentation des charges qui a découlé de la reprise de la responsabilité produit pour les colis des clients privés, qui incombait auparavant à Réseau postal et vente, ainsi qu'à la cession de la responsabilité produit pour les maxilettres à PostMail. Les produits d'exploitation se sont élevés à 1572 millions de francs, dépassant ainsi de 20 millions ceux de l'exercice précédent. Cette progression résulte de l'augmentation du volume des colis et de la demande accrue de solutions de logistique des valeurs. Ces deux facteurs de croissance ont plus que compensé le recul de 2% des recettes des colis, le départ de clients dans les secteurs du transport de marchandises, du stockage et des services Innight ainsi que la diminution des recettes de la vente de carburants.

#### PostFinance: nette augmentation du résultat d'exploitation

En 2016, le résultat d'exploitation de PostFinance s'est accru de 83 millions de francs par rapport à l'exercice précédent, atteignant ainsi 542 millions. Cette augmentation résulte notamment de la vente d'une participation. La pression sur la marge d'intérêts s'est maintenue tout au long de l'exercice 2016. Réinvestir les placements arrivant à échéance s'est en outre avéré toujours aussi difficile. Enfin, la commission perçue sur les avoirs de clients privés dépassant 1 million de francs a prouvé être un instrument efficace pour contenir les charges découlant du taux d'intérêt négatif appliqué sur les avoirs à vue détenus à la Banque nationale suisse.

#### CarPostal: résultat d'exploitation à la hausse

CarPostal a réalisé un résultat d'exploitation de 36 millions de francs, en hausse de 7 millions par rapport à l'exercice précédent. Cette progression s'explique par le recul de 9 centimes par litre en moyenne du prix des carburants et par le développement de l'offre et des prestations. Les produits d'exploitation ont progressé de 74 millions de francs pour atteindre 923 millions, grâce au développement des prestations en Suisse. Les produits d'exploitation ont augmenté en France également, suite à la reprise de nouveaux réseaux.

#### Autres: recul du résultat d'exploitation

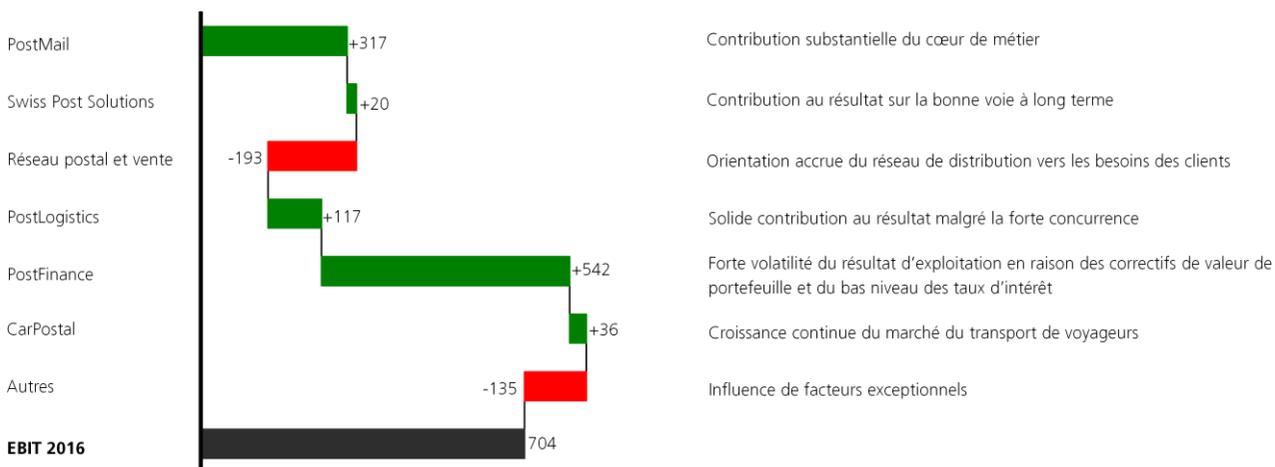
Les unités de gestion et de services ont clos l'exercice 2016 sur un résultat d'exploitation de -135 millions de francs, en recul de 62 millions par rapport à l'exercice précédent. S'inscrivant également à la baisse, les produits d'exploitation ont perdu 22 millions de francs pour s'établir à 919 millions, en raison principalement du recul des revenus intragroupe. Autres points saillants: l'augmentation des amortissements due au raccourcissement de la durée d'utilité de moyens d'exploitation dans les centres logistiques, la constitution d'une provision destinée à financer la distribution gratuite de timbres-poste en exécution de l'accord amiable passé avec le Surveillant des prix et, enfin, l'extension ciblée de l'unité Développement et innovation.

## RESULTAT D'EXPLOITATION 2016

### POSTFINANCE ET POSTMAIL: CONTRIBUTIONS AU RESULTAT LES PLUS ELEVEES

#### Groupe | Résultats des segments

En millions de CHF



Résultat financier 2016

Page 5

- Malgré la forte pression sur les marges, PostMail reste un des piliers du groupe, avec une contribution substantielle au résultat global.
- Chez Swiss Post Solutions, l'évolution positive des derniers exercices se confirme.
- Comme je l'ai déjà souligné, la contribution de Réseau postal et vente au résultat du groupe s'explique par l'adaptation de notre stratégie en matière de produits postaux ainsi que par le changement de comportement des clients.
- PostLogistics traite un volume croissant de colis et résiste bien à la concurrence. Sa contribution au résultat reste importante.
- PostFinance a vendu une participation. Bien que la faiblesse persistante des taux d'intérêt exerce toujours une forte pression sur son cœur de métier, sa contribution au résultat demeure déterminante.
- Chez CarPostal, l'augmentation du nombre de kilomètres parcourus a permis de compenser la diminution des indemnités par ligne.
- Dans le segment Autres, le résultat a été grevé par les amortissements accrus auxquels il a fallu procéder en raison du raccourcissement de la durée d'utilité de moyens d'exploitation dans les centres logistiques ainsi que par la provision pour les timbres-poste gratuits.

## GROUPE

### OBJECTIFS DU PROPRIETAIRE, INVESTISSEMENTS ET PROPOSITION DE REPARTITION DU BENEFICE

Groupe | La Poste Suisse SA  
En millions de CHF

#### Tous les objectifs du propriétaire ont été clairement atteints

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Augmentation de la valeur de l'entreprise</b> | <b>2016</b> |
| Valeur ajoutée de l'entreprise                   | 121         |

|   |             |
|---|-------------|
| <b>Endettement net <math>\leq</math> 1x EBITDA</b>  | <b>2016</b> |
| Endettement net/EBITDA (sans fonds des clients ni immobilisations financières de PostFinance SA) 2016 | < 0         |

#### Investissements

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Fonds libres avant distribution du dividende et après investissements</b>                   | <b>2016</b> |
| Investissements  | 450         |
| Cash-flow libre après investissements (corrige des flux de fonds des clients PostFinance) 2016 | 643         |

#### Répartition du bénéfice

|   |             |
|---|-------------|
| <b>Proposition à l'Assemblée générale</b> | <b>2016</b> |
| Dividende 2016                            | 200         |

Résultat financier 2016

Page 6

#### Augmentation de la valeur de l'entreprise – objectif financier du Conseil fédéral

La Poste crée de la valeur ajoutée.

Au 31 décembre 2016, la Poste avait de nouveau rempli les attentes du Conseil fédéral en dégageant une valeur ajoutée de 121 millions de francs. Cela représente toutefois une diminution d'environ 28% par rapport à l'exercice précédent (169 millions de francs). Cette diminution est imputable au recul du résultat d'exploitation. A noter que la baisse des taux d'intérêt a eu pour effet de contenir ce recul malgré l'augmentation du besoin en capital.

#### Endettement net – objectif financier du Conseil fédéral

Le ratio d'endettement net hors fonds des clients et immobilisations financières de PostFinance SA est plus petit que zéro. L'objectif du Conseil fédéral voulant que le ratio endettement net/bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA) ne dépasse pas la valeur de 1 est donc atteint.

#### Investissements – fonds libres avant distribution du dividende et après investissements

Au cours de la période sous revue, la Poste a opéré des investissements à hauteur de 450 millions de francs dans les domaines suivants: autres immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles, immeubles d'exploitation, immeubles de placement et participations. Les investissements dans les autres immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles se sont élevés à 302 millions de francs, en recul de 15 millions. Dans les immeubles d'exploitation, ils ont au contraire augmenté de 46 millions de francs pour atteindre 103 millions. Les investissements ont pu être intégralement autofinancés. Les activités opérationnelles de la Poste génèrent des flux de fonds suffisants pour lui permettre d'assurer par ses propres moyens le financement des projets en cours, qui visent à garantir un service universel de qualité et à développer des solutions d'avenir innovantes. En 2016, le cash-flow libre après investissements (corrige des flux de fonds des clients de PostFinance) s'est élevé à 643 millions de francs.

#### Répartition du bénéfice – le Conseil fédéral arrête la répartition du bénéfice

La répartition du bénéfice obéit aux prescriptions légales ainsi qu'aux exigences de l'économie d'entreprise. Le Conseil d'administration de La Poste Suisse SA proposera à l'Assemblée générale d'approuver le versement d'un dividende de 200 millions de francs.

# LA TRANSFORMATION, GAGE D'UNE RÉUSSITE DURABLE



((Clôture par Susanne Ruoff))

Un grand merci à tous les intervenants.

Mesdames et Messieurs, Vous savez maintenant dans quel environnement la Poste évolue aujourd'hui et quels défis il lui faut relever.

Nous en sommes convaincus: seule une transformation continue et profonde de l'entreprise lui permettra d'asseoir sa réussite à long terme. Dans le cadre de cette démarche, la Poste s'en tient aux prescriptions légales et réglementaires en vigueur ainsi qu'aux objectifs du Conseil fédéral. Sur un marché presque entièrement libéralisé, nous n'avons d'autre choix que d'évoluer. Si nous n'en prenons pas l'initiative, le changement nous sera imposé de l'extérieur – ce qui ne serait pas dans l'intérêt de la Poste, de sa clientèle, des décideurs politiques, des acteurs économiques et de la Suisse dans son ensemble.

Nous sommes volontiers à votre disposition pour répondre à vos questions.