

Paris, le vendredi 17 octobre 2025

Questionnaire établi par M. Julien Brugerolles, rapporteur, en vue de l'audition de Mme Marie-Ange Debon, dont M. le Président de la République envisage la nomination aux fonctions de présidente du conseil d'administration de La Poste.

Les réponses à ce questionnaire sont à retourner au secrétariat de la commission des affaires économiques avant le samedi 18 octobre 2025 en vue de leur transmission aux membres de la commission des affaires économiques avant l'audition du mardi 21 octobre à 16 h 30.

A. Questions générales sur le fonctionnement et l'organisation de La Poste.

1. En quoi vos qualifications et vos expériences professionnelles vous permettent-elles de disposer des compétences nécessaires pour assurer les fonctions de présidente du conseil d'administration de La Poste ?

Il me semble qu'il y a dans mon parcours beaucoup de prédispositions à rejoindre La Poste.

Je suis une cheffe d'entreprise dont le parcours a été principalement mené dans des entreprises de service public et dans les métiers de service et de proximité à fort ancrage territorial : Service public de l'audiovisuel à France 3, la Chaine des régions, Service public de l'environnement, gestion de l'eau et des déchets chez Suez, et enfin chez Keolis que je dirige depuis 5 ans, entreprise de Service de transport public.

J'ai piloté des grandes organisations et des entreprises d'infrastructure et de réseau. Les relations avec les collectivités locales qu'elles soient clients ou partenaires ou parties prenantes ont été au cœur de mon activité. Dans ces différentes vies, le sujet de la transformation et de l'engagement des collaborateurs a été un angle majeur.

J'ai beaucoup travaillé avec l'International, dans 3 des entreprises que j'ai connues qui avaient 50% ou plus de leurs activités hors de France. Cette dimension de mon parcours sera aussi utile à La Poste dont 45% du chiffre d'affaires se fait à l'international.

J'ai par ailleurs été pendant plusieurs années membre du Collège de l'Autorité des Marchés Financiers où j'ai eu à aborder beaucoup de sujets ayant trait aux banques, aux assureurs et aux investisseurs.

2. Comment envisagez-vous votre éventuel mandat en tant que présidente du conseil d'administration de La Poste ? Quelles priorités entendez-vous mettre en œuvre dans la direction de l'établissement ?

Devenir présidente du conseil d'administration de La Poste, c'est une responsabilité au service de l'intérêt général, de la pérennité d'une grande entreprise publique et de ses missions de service public, dans un contexte de transformation profonde et de très vive concurrence.

Mes priorités s'articuleront autour de trois axes :

- Assurer la pérennité et le développement économique de La Poste comme pour toute entreprise
- Assurer pleinement la réalisation des missions de service public, en liaison étroite avec les territoires et les partenaires pour lesquelles elles sont clés. Leur juste compensation et leur éventuelle adaptation seront aussi au cœur de mes préoccupations
- Maintenir et renforcer le dialogue avec les femmes et les hommes qui font La Poste. La richesse de La Poste, ce sont ses équipes. Je m'engagerai à aller à leur rencontre, à écouter leurs réalités de terrain, leurs attentes et leurs idées

3. Le groupe a adopté un plan stratégique intitulé « La Poste 2030, engagée pour vous ». Quelle est, selon vous, la trajectoire à dix ans du groupe ? Comment comptez-vous concilier les impératifs de compétitivité, d'innovation et de service public ?

Tout d'abord, c'est une force que d'avoir un plan stratégique qui donne un horizon jusqu'en 2030. Je vais donc pouvoir m'appuyer sur cet acquis, qui est le fruit du travail des équipes actuelles, sous la responsabilité de mon prédécesseur, Philippe Wahl. Ce plan a été conçu en 2020 à la suite du plan précédent La Poste 2020 « Conquérir l'avenir », qu'il complétait dans une orientation plus tournée vers le client. Je confronterai le contenu de ce plan stratégique à l'évolution actuelle de l'environnement. Mais je vois déjà deux tendances majeures : la transformation de La Poste doit être poursuivie mais avec une nouvelle réflexion d'une part sur l'exercice des missions de service public dont le financement pose problème et d'autre part sur la diversification géographique du colis et la diversification des services en France. C'est essentiel pour que dans 10 ans, La Poste soit toujours La Poste, au cœur des territoires et disposant des outils de son développement.

A horizon 2030, l'objectif du groupe est d'atteindre une croissance responsable et rentable, en France et à l'international. Ce plan s'inscrit pleinement dans la raison d'être du groupe La Poste, adoptée en 2021 en devenant entreprise à mission : « *Au service de tous, utile à chacun, La Poste, entreprise de proximité humaine et territoriale, développe les échanges et tisse des liens essentiels en contribuant aux biens communs de la société tout entière.* ». Cette boussole guide l'action du groupe La Poste et l'engage à avoir un impact positif sur la société, que ce soit dans le champ de ses activités concurrentielles et dans celui de ses activités de service public. Il y a dès lors une articulation permanente entre les objectifs de rentabilité et de compétitivité de La Poste, qui viennent en soutien indispensable de l'exécution de ses missions de service public, aujourd'hui largement sous-compensées.

4. Envisagez-vous des évolutions dans la gouvernance de La Poste, notamment dans ses relations avec l'État actionnaire, la Caisse des dépôts et consignations, les représentants des salariés et les collectivités territoriales ? Comment comptez-vous renforcer la coordination entre ces acteurs pour améliorer l'efficacité stratégique du groupe, tout en préservant son autonomie et son ancrage territorial ?

Pour ce qui concerne la gouvernance de La Poste, notamment les relations avec l'État actionnaire, la Caisse des dépôts, les représentants des salariés et les collectivités locales, j'ai plutôt le sentiment que tout cela fonctionne bien.

Il y a diverses instances où le dialogue actionnarial peut avoir lieu, comme les comités du Conseil d'administration et en particulier le Comité des missions de service public.

Les cadres du futur contrat d'entreprise qui organise les relations entre l'Etat et La Poste et du contrat de présence postale territoriale pour les années à venir sont aussi l'occasion de dialogue nourri et d'échanges concrets .

Par ailleurs sur le plan social, les CSE mis en place en novembre 2024 se sont installés et permettent désormais à La Poste d'avoir des instances de dialogue social s'inscrivant dans le droit commun.

S'agissant des aspects plus opérationnels et plus « métier », il y a aussi de nombreuses coopérations avec la Caisse des Dépôts dans les domaines du secteur financier, du numérique et de l'éducation (voire des mobilités douces avec le service de location de vélos Veligo).

5. La Poste est devenue société à mission en 2021, avec une raison d'être et un comité des parties prenantes. Comment comptez-vous faire vivre ce statut dans la gouvernance ? En quoi le comité des parties prenantes doit-il peser sur les orientations du conseil ?

La Poste est une des premières grandes entreprises à devenir entreprise à mission et à placer ses parties prenantes et l'impact au cœur de son action.

La Poste s'est dotée d'une raison d'être et a pris 4 engagements structurants : œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous, promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal, favoriser l'inclusion sociale et contribuer au développement et à la cohésion des territoires.

Le comité de mission de la Poste a la spécificité, par rapport à d'autres entreprises de nommer au sein du comité de mission à la fois des personnalités qualifiées et des membres du Conseil d'administration, dont le PDG de la Poste mais aussi des représentants des salariés, des consommateurs et des communes. C'est une spécificité postale qui permet d'assurer un lien entre les engagements de l'entreprise et la stratégie de La Poste.

L'entreprise à mission est un levier important de transformation du Groupe :

- Par l'accroissement de l'engagement des postiers grâce à un récit commun porteur de sens pour l'ensemble des postiers
- Par l'inscription des engagements dans les statuts, gage de pérennité et de cohérence, encore plus indispensable dans une période de transformations
- Par l'impulsion de nouvelles politiques, par exemple en matière de biodiversité et de politiques achats responsables.

Mon intention est que le Comité de mission continue de jouer un rôle clé dans la gouvernance de l'impact, dans une approche globale de la performance de l'entreprise.

Je procéderai au renouvellement du Comité de mission conformément aux textes dans les semaines suivant mon arrivée.

Je crois en ce statut d'entreprise à mission que j'ai moi-même promu chez Keolis dans tous nos appels d'offre. Keolis a été la première entreprise du secteur des transports à l'adopter pour sa filiale à Bordeaux en 2022.

6. Votre nomination intervient dans un contexte où les choix stratégiques récents de La Poste semblent davantage guidés par la rentabilité financière que par les missions de service public. Pouvez-vous vous engager à rendre publique la feuille de route que vous proposerez à l'État actionnaire et à la Caisse des dépôts et consignations, et à y inscrire explicitement des objectifs sociaux et territoriaux mesurables ?

La rentabilité financière de l'entreprise n'est pas nécessairement un objectif en soi, mais elle est clé pour permettre de financer le développement de l'entreprise et créer de la valeur et permettre son partage.

Les missions de service public doivent être financées. Si elles ne le sont pas, c'est l'ensemble de La Poste qui peut être à risque. Il est donc essentiel que La Poste puisse se développer afin de pouvoir continuer à assurer ses missions de service public, c'est pour cela que La Poste doit être rentable. C'est ce qui lui permet d'assurer sa transformation et c'est indispensable.

La trajectoire du groupe La Poste s'inscrit dans la feuille de route stratégique du groupe Caisse des Dépôts et Consignations, notre actionnaire majoritaire aux côtés de l'Etat. A ce titre, le groupe La Poste contribue activement à son niveau aux 3 objectifs stratégiques du groupe CDC : la transformation écologique, la souveraineté, le développement économique et la cohésion sociale et territoriale, objectifs qui se déclinent en actions au service de l'intérêt général.

Comme toutes les postes dans le monde, La Poste française évolue sous la contrainte de la chute importante du courrier, conséquence inéluctable de la numérisation des usages. C'est ainsi que 12 milliards de lettres et 6,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires ont disparu depuis 2008 pour La Poste.

La stratégie du groupe vient répondre à ce défi ainsi qu'aux chocs économiques majeurs qu'a connus La Poste aux cours des dernières années : accélération des usages digitaux au détriment du courrier et de la fréquentation de nos points de contacts, guerre en Ukraine et choc inflationniste à l'origine de la crise énergétique qui a créé des surcoûts non totalement répercutables (énergie, carburants, salaires). En parallèle, le déficit des missions de service public s'est creusé à plus d'1 md€ en 2023 et 2024, créant un effet ciseau important et entraînant un recours accru à la dette pour faire face à nos besoins.

Dans ce contexte, la rentabilité de nos activités du périmètre concurrentiel est indispensable pour assurer la rentabilité globale du groupe et sa pérennité. Et la compétitivité de ces activités concurrentielles peut elle-même être mise à risque si les missions de service public ne sont pas elles même correctement financées.

Lorsque j'engagerai un travail sur la stratégie du groupe avec mes équipes et le Conseil d'administration, votre regard sera bien évidemment utile à la maturation de cette réflexion.

B. Questions relatives à la trajectoire financière de La Poste.

7. Confronté à une réduction massive des volumes de courrier, le groupe a néanmoins porté son chiffre d'affaires de 22 milliards d'euros en 2014 à 34,6 milliards en, tandis que la part du courrier passait de 36 % à 17 % du total. Quelles sont aujourd'hui les principales sources de revenus du groupe La Poste, et comment leur équilibre évolue-t-il entre activités concurrentielles et missions de service public ?

En 2024, le Chiffre d'affaires de la Poste est en effet près de 35 milliards, qui se répartissent entre 16 milliards pour Geopost, 7,5 milliards pour la Banque Postale et environ 11 milliards pour les activités réalisées par le courrier, Colissimo et les services de diversification adjacents.

Le résultat d'exploitation s'est élevé à 2,95 milliards dont l'essentiel est réalisé au sein de la Banque Postale (2,6 milliards) et Geopost (620 millions), les autres activités étant déficitaires.

Sur cette période, le groupe La Poste :

- s'est développé dans le secteur du Colis avec une croissance de Geopost en Europe et à l'international passant de 5 à 15Mds de CA en dix années, et également autour de Colissimo.

- a procédé à l'intégration de CNP Assurances à hauteur de 3,5Mds de CA (en 2024), et 2,9Mds€ de Résultat d'exploitation vs 0,2Md€ en 2024 en contribution au Résultat net part du groupe, avant la prise de contrôle de la filiale.
- a défendu dans le même temps les activités historiques de La Poste et leurs revenus avec alors même que le trafic courrier a baissé de -56% sur la période.

Sur la même période, le déficit net non compensé des quatre missions de service public est passé de -66M€ en 2017 à -1015M€ et s'est donc fortement dégradé.

Le résultat d'exploitation du groupe est passé sur la même période de 875M€ à 2 950M€, principalement du fait de l'intégration de CNP Assurances qui pèse pour 2,87Mds€.

Les activités concurrentielles hors assurance représentent un résultat d'exploitation de 1Md€, mais dont l'évolution est faible sur la période (719M€ en 2014) avec des modèles d'affaire menacés par des ruptures importantes induites par l'intensification de la concurrence et des modifications importantes des comportements clients (imprimés publicitaires, activités de banque de détail, et colis)

8. Plus précisément, dans quelle mesure les activités concurrentielles de La Poste contribuent-elles au financement de ses activités de service public ?

Pour mémoire, toutes les activités portées par La Poste aujourd'hui s'inscrivent dans un champ concurrentiel, il n'existe à ce jour aucun monopole attribué à La Poste.

Le déficit net non compensé des missions de service public impacte aujourd'hui le résultat d'exploitation de La Poste à hauteur de -1Md€

Dans le même temps les activités industrielles hors banque et assurance représentent un résultat d'exploitation de 1Md€ à fin 2024. Cette situation obère la capacité d'investissement et de développement du groupe face à une concurrence exacerbée. Par ailleurs, elle impacte négativement l'intérressement annuel versé aux postiers.

Dans le modèle de La Poste, les activités d'Assurance et Banque font l'objet d'une gestion séparée en matière de trésorerie (en vertu de contraintes réglementaires) ce qui signifie que leur contribution au financement du Groupe La Poste se fait principalement par le versement de dividendes. La Banque verse régulièrement des dividendes à la maison-mère, basés sur le niveau de résultat net des activités de banque et assurance. En 2025, ces dividendes ont représenté en moyenne 45 % de leur résultat net part du groupe de 2024, soit 535 millions d'euros transférés au groupe.

9. Quelle est la répartition des principaux postes de dépenses, notamment en matière de masse salariale, de logistique, d'investissements immobiliers et de transformation numérique ?

En 2024, les dépenses de personnel du Groupe La Poste s'élèvent à 14 milliards d'euros, représentant 40 % du chiffre d'affaires.

Les dépenses d'achat de logistique représentent le 2^{ème} poste de dépenses, soit 25,2% du chiffre d'affaires

Les investissements immobiliers, comprenant des travaux et des acquisitions, ont atteint 289 millions d'euros en 2024. Ces dépenses représentent 25 % du total des investissements organiques hors croissance externe du groupe pour l'année. La stratégie adoptée met l'accent sur des investissements durables, visant notamment la réduction des émissions de CO₂, en accord avec les objectifs environnementaux et sociétaux de La Poste SA.

Le groupe investit également dans la montée en compétences de ses collaborateurs, avec un programme de formation à la transition numérique. L'objectif est que chaque postier ait suivi au moins quatre heures de sensibilisation sur le sujet au cours des quatre dernières années (95% de personnels formés), illustrant la volonté d'accompagner l'ensemble des équipes dans l'évolution des métiers et des outils.

Par ailleurs, les dépenses annuelles des équipes dédiées à la transformation numérique s'élèvent à 227 millions d'euros. Cet investissement témoigne de la priorité donnée à la modernisation des services et à l'adaptation du groupe aux nouveaux enjeux technologiques, tout en assurant l'accompagnement des collaborateurs dans cette transition.

10. La Commission supérieure du numérique et des postes relève, dans son avis du 17 février 2023, que la compensation versée par l'État au titre des missions de service public demeure inférieure aux coûts complets supportés par La Poste, tels qu'évalués par l'Arcep. Elle souligne que ces écarts croissants constatés entre 2017 et 2022 pèsent lourdement sur la situation financière du groupe et que, malgré la création d'une compensation spécifique pour le service universel postal, le financement global reste en deçà des coûts réels des quatre missions. Comment entendez-vous, en tant que présidente du conseil d'administration, aborder cette question structurelle de la compensation des charges de service public ?

Le coût des quatre missions de service public, contrôlé par le régulateur, est de 2 milliards € par an. Les efforts continus de La Poste permettent au mieux de stabiliser ce coût, alors que les activités exercées sont en attrition et que leur réalisation exige la mobilisation de réseaux (Bureaux de poste et facteurs) dont les coûts sont en partie fixes, ce qui entraîne un effet de ciseaux.

La Poste reçoit 1 milliard € de compensation publique annuelle, ce qui laisse à sa charge 1 milliard €, en contradiction avec le principe de juste rémunération prévue par la loi postale. C'est donc un prélèvement sans justification sur ses résultats et un handicap concurrentiel majeur. La façon dont cette compensation évoluera dans le PLF26 sera un enjeu majeur dans un contexte de concurrence exacerbée.

Les conséquences de cette sous compensation créent une spirale négative : limitation des investissements, affaiblissement des positions de marché sur les positions concurrentielles, endettement croissant et menaces à terme sur le financement. A terme proche, La Poste risque d'en être très fortement pénalisée et l'exercice même des missions de service public en serait alors menacé.

Comme déjà évoqué, la solution exige un double mouvement : adapter les missions de service public aux attentes des citoyens et assurer leur soutenabilité économique. Il reviendra aux Parlementaires de se saisir, avec le Gouvernement, de l'enjeu essentiel de l'adaptation des missions de service public

postales dont la Nation a besoin pour la prochaine décennie. Et il conviendra de doter ces missions de service public d'un cadre de financement stabilisé.

La Poste contribuera autant qu'elle le peut à ces choix, notamment dans le cadre du contrat d'entreprise où devront être précisées les conditions d'exercice des missions de service public et leur financement.

Ce sera pour moi, en tant que mandataire sociale, une responsabilité majeure.

11. Enfin, quels leviers identifiez-vous pour renforcer la capacité d'investissement du groupe tout en préservant son ancrage territorial et sa mission sociale ?

Face à l'évolution rapide de son environnement et à la nécessité de maintenir sa compétitivité, La Poste doit poursuivre la dynamique de transformation qu'elle a déjà engagée au cours de la dernière décennie. En effet, alors que les usages et les attentes des clients sont en constante évolution, La Poste doit continuer à explorer de nouveaux marchés et services. Cela inclut le développement de solutions innovantes dans la logistique, le e-commerce, les services financiers, ainsi que l'accompagnement des collectivités et entreprises dans leur transition numérique. La poursuite de cette diversification doit permettre à La Poste de continuer à réduire sa dépendance aux activités historiques et d'assurer une croissance durable et rentable. Ce mouvement de transformation doit permettre à La Poste de continuer à investir dans la modernisation de ses infrastructures, le développement des compétences de ses collaborateurs. La Poste doit également poursuivre le chantier de l'optimisation de ses dépenses et de ses processus pour gagner en efficacité et en compétitivité.

C. Questions relatives à l'emploi, au dialogue social et aux conditions de travail au sein de La Poste

12. Entre 2020 et 2025, 26 000 emplois ont été supprimés dans le groupe alors que le chiffre d'affaires a fortement augmenté passant de 22 milliards d'euros en 2014 à 34,6 milliards d'euros en 2025, et que 1,8 milliard d'euros de dividendes ont été versés aux actionnaires entre 2018 et 2021. La Poste a par ailleurs été le premier bénéficiaire du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), avec des montants allant jusqu'à 300 millions d'euros en moyenne par an. Comment justifiez-vous cette contradiction entre la croissance du chiffre d'affaires et la suppression massive d'emplois qui fragilise les services, dégrade les conditions de travail et renforce la précarité au sein de l'entreprise ?

Les effectifs de La Poste maison mère qui portent les missions de service public ont connu trois évolutions significatives :

- Les évolutions technologiques liées notamment à la numérisation des échanges qui entraînent une baisse structurelle et continue du trafic du courrier : Cette baisse a entraîné une diminution de deux tiers des volumes de plis sur la période, alors que les effectifs du Courrier n'ont diminué que d'un tiers ;
- La modification des usages des clients qui fait baisser la fréquentation des bureaux de poste, soit - 10 % en moyenne par an sur la période 2018-2024 pour un total de -44% en cinq ans, alors que sur la même période les effectifs Réseau n'ont baissé que de 24% ;

- Ces moindres baisses ont été obtenues par le développement de nouvelles activités : forte croissance de la distribution des colis pour accompagner le développement du e-commerce, nouveaux services, tels que le portage de repas, le permis de conduire.

Par ailleurs, La Poste a conduit une évolution de sa structure d'emplois avec des postiers mieux qualifiés et mieux rémunérés. La part d'emplois de cadres est ainsi passée de 25 à 31% ces cinq dernières années.

Le CICE a été utilisé au maintien d'un niveau d'emploi bien supérieur à la baisse de l'activité et au développement des compétences des postiers (pour exercer ces nouvelles activités).

La croissance du chiffre d'affaires est notamment la résultante :

- De la création du pôle financier public grâce au rapprochement entre La Poste et la Caisse des Dépôts et à la prise de contrôle de CNP Assurances par La Banque Postale (7,5 MDS de produits nets bancaires en 2024) ;
- De la croissance des activités de GEOPOST à l'international (15,7 MDS € de CA en 2024).

Ce sont donc les opérations de développement et de croissance externe qui permettent la croissance du chiffre d'affaires.

13. La baisse du courrier et la montée en puissance du numérique transforment profondément les métiers. Comment comptez-vous accompagner les agents de La Poste dans ces transitions et garantir l'employabilité des personnels ?

L'employabilité des postiers est une priorité : l'effort de formation est important, 93% des postiers ont été formés en 2024. 4,5% de la masse salariale est investie chaque année en dépenses de formation.

Un accord majoritaire GEPPMM (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels Mixité des Métiers) a été signé en mars 2025 (CFDT, FO, CFE-CGC). Il a instauré plusieurs mesures pour développer l'employabilité des postiers

- Renforcement des parcours certifiants. Les postiers sont formés sur les métiers « en tension » interne. Le dispositif est assorti d'un certificat, d'un diplôme ou d'une certification (RNCP). 3700 postiers ont bénéficié du dispositif
- Engagements pris pour former les postiers aux orientations stratégiques : programme de formation pour tous au numérique, IA et DATA : 80% des postiers de la maison mère formés à fin juin 2025.
- Priorité à la mobilité professionnelle interne : 12% de mobilité par an, engagements d'accompagner 20 000 postiers par an et de les promouvoir.

14. Quelle politique de l'emploi et de revalorisation salariale comptez-vous mettre en place ?

La politique de l'emploi au sein de La Poste pour les années à venir sera étroitement liée à la marche des affaires. C'est le développement et/ou l'attrition des différentes activités qui induiront la politique d'emploi.

La Poste demeure aujourd'hui, l'un des premiers acteurs du marché de l'emploi en France :

En 2024, La Poste a recruté 12 600 à l'échelle du Groupe en France.

Les effectifs de La Poste évolueront donc pour s'adapter à la baisse tendancielle des activités historiques et accompagner le développement de nouvelles activités (portage de repas, numérique de confiance, logistique et e-commerce...) en visant une croissance rentable et responsable.

La politique de rémunération repose sur trois éléments clés

- L'équité et la transparence des rémunérations (égalité Femmes – Hommes et non-discrimination)
- La reconnaissance de la performance de chacun
- Des niveaux de rémunération assurant l'attractivité de nos métiers.

15. Quels engagements comptez-vous prendre en particulier pour la branche « Courrier - Colis » où la dégradation des conditions de travail est la plus inquiétante, et peut conduire à un management « maltraitant », en particulier vis-à-vis des seniors ?

La Poste est une entreprise attentive, qualifiante et engagée. Sa vision du management est une vision humaine, à l'écoute, responsabilisante et exigeante

Selon les informations portées à ma connaissance, de nouveaux engagements ont été pris notamment avec la signature de l'accord majoritaire signé en avril 2025 sur la Qualité de Vie et les Conditions de Travail (QVCT) (signataires : CFDT, FO, CFE-CGC et CGT).

Il comporte notamment les volets suivants :

Améliorer le quotidien du travail et développer une approche en faveur de la préservation de la santé globale (prévention des risques cardio-vasculaires, dépistage des cancers...).

En outre, la Branche Services Courrier Colis a signé en juillet 2025 un accord majoritaire (CFDT, FO, CFE-CGC) en faveur des conditions de travail des agents et des encadrants du traitement et de la distribution comportant des engagements sur trois volets

- Intégration des nouveaux recrutés et le développement des compétences des postiers de la BSCC
- Développement de la préservation de la santé et de la sécurité des postiers
- Développement d'une qualité de vie et des conditions de travail de qualité

Eléments issus des résultats du baromètre d'engagement 2024 (210 000 postiers invités à répondre aux questions, avec un niveau de participation élevé : 71% tous postiers et 93% parmi les managers)

- Pour La Poste, la note donnée par les postiers sur la perception de leur qualité de vie au travail a progressé en 2024 par rapport à 2023 (6,8 / 10 soit + 0,1 point)
- A la BSCC
 - o 84% des postiers sont satisfaits des relations de travail avec leur manager et parmi les plus de 55 ans, ils sont 83% à être satisfaits
 - o 65% à la BSCC des postiers se sentent bien accompagnés par leur manager dans l'évolution de leur métier
 - o 69% des postiers de la BSCC indiquent que leur manager fait des retours sur la qualité du travail (feedback), cette note est stable

Enfin, une négociation relative aux postiers expérimentés (sénior) est engagée, alors même que la législation ne l'impose pas.

D. Questions relatives aux missions de service public de La Poste

16. Le contrat d'entreprise 2023-2027 entre l'État et La Poste fixe les objectifs des quatre missions de service public : service universel postal, transport et distribution de la presse, aménagement du territoire et accessibilité bancaire. Quel diagnostic portez-vous sur la mise en œuvre de ce contrat ?

Par le contrat d'entreprise 2023-2027, La Poste et l'Etat ont précisé les conditions d'exercice et de financement des 4 missions de service public confiées au Groupe La Poste.

Au moment de cette audition, La Poste a réalisé les objectifs fixés. Parmi les principaux : qualité de service des offres du service universel postal, déploiement de la « nouvelle gamme courrier », respect des critères d'accessibilité du réseau de points de contact, transport et distribution des journaux et magazines en tout point du territoire à des tarifs très préférentiels, accès universel des exclus du système bancaire aux prestations gratuites sur le Livret A....

En revanche, la sous-compensation a été forte ces dernières années et on peut avoir des inquiétudes sur la trajectoire de compensation prévue au contrat d'entreprise pour 2026, dans le contexte acutel des finances publiques de l'Etat. Si la compensation ne se redresse pas, cela met en difficulté l'entreprise pour préparer son avenir.

La bonne exécution de ce contrat par les deux signataires, qu'il s'agisse des engagements opérationnels de La Poste ou des engagements financiers de l'Etat à travers le respect des compensations publiques prévues est une nécessité pour le futur de la Poste et de ses missions de service public.

17. Quels ajustements souhaitez-vous proposer pour le prochain contrat ?

L'enjeu est double : adapter les missions de service public aux attentes des citoyens ; assurer leur soutenabilité économique.

Il reviendra aux Parlementaires de se saisir, avec le Gouvernement, de cet enjeu essentiel :

- quelles sont les missions de service public postales dont la Nation a besoin pour la prochaine décennie ?
- et comment doter ces missions de service public d'un cadre solide, tant sur le plan économique (c'est-à-dire avec un poids économique maîtrisé pour La Poste et pour l'Etat) que sur le plan juridique (au regard notamment des exigences du droit européen)?

La Poste contribuera autant qu'elle le peut à ces choix. Je serai à ce titre attentive aux conclusions de la mission d'information Cazeneuve-Oberti et je serai à la disposition des parlementaires autant que de besoin.

Ma conviction personnelle est qu'il faudra envisager toute évolution autour des notions de proximité (lutter contre l'isolement en ville et à la campagne), d'inclusion (lutter contre les nouvelles formes d'exclusion, notamment numérique...) et de coopération (en recherchant des partenariats entre les acteurs publics sur les territoires).

a. Le service universel postal.

18. Le service universel postal reste la pierre angulaire du service public de La Poste, mais il fait face à une chute structurelle des volumes du courrier et à des coûts fixes élevés. Comment comptez-vous piloter, en tant que présidente du conseil d'administration, la mise en œuvre du nouveau cadre décennal du service universel postal pour garantir la qualité du service et la soutenabilité financière de la mission ?

La Poste fait face à la chute continue des volumes de courrier. La dynamique des volumes de colis ne compense pas cette dégradation.

La Poste ajuste ses processus et ses organisations, tout en maintenant l'infrastructure indispensable à l'exercice du SUP sur tout le territoire.

La dégradation du compte du SUP (sous le contrôle de l'Arcep) traduit cette situation : le maintien d'un service en tout point du territoire pour distribuer une quantité toujours plus réduite de courriers.

Les estimations de la Poste sont qu'il y aura une réduction continue des volumes de courrier, pour atteindre 3 milliards d'objets en 2030, et encore moins dans les années qui suivront.

La Poste devra donc continuer à s'adapter. Avec un tel niveau d'activité, il faudra fixer de nouvelles conditions pour le SUP. Des conditions qui répondent aux besoins des citoyens et qui soient économiquement supportables par La Poste et par la collectivité.

19. Envisagez-vous de nouvelles formes de mutualisation ou d'innovation logistique ?

Face à la baisse des volumes de courrier, on constate que les postes européennes et extra-européennes mobilisent divers leviers : la dynamique tarifaire ; l'adaptation du réseau de tri, de transport et de distribution ; la réduction de l'urgence...

Ces leviers ont commencé d'être utilisés et il faudra continuer de les mobiliser dès lors que nous restons dans le cadre de la mission telle qu'elle est définie.

La Poste française devra sans doute regarder la question de la mutualisation de ses réseaux. Nous avons la chance d'être un opérateur majeur du colis en France. Il y a probablement des gisements d'efficacité qui s'ouvrent à nous car, avec moins de courrier, des rapprochements peuvent devenir possibles et intéressants entre ces réseaux. C'est d'ailleurs une des pistes que la Cour des comptes avait identifiée dans un de ses rapports.

b. La mission de transport et de distribution de la presse

20. La mission de transport et de distribution de la presse, essentielle au pluralisme de l'information et à l'égalité d'accès des citoyens à la presse, demeure structurellement déficitaire malgré la réforme Giannesini et la nouvelle grille tarifaire 2023-2026. Quelle stratégie proposez-vous pour assurer la viabilité à long terme du service public de transport et de distribution de la presse, dans un contexte de baisse continue des volumes imprimés ?

La mission consiste en des tarifs très préférentiels, homologués par le ministre et payés par les éditeurs.

Cette modicité tarifaire participe de la bonne diffusion de la presse vers les citoyens sur tout le territoire, et notamment la presse d'information politique et générale.

Mais ces tarifs de presse sont très inférieurs aux coûts postaux (pour chaque exemplaire : 0,55€ de recette ; 1,79€ de coûts ; donc 1,24€ de déficit). Il en résulte un déficit considérable, de -636M€ en 2024, avant compensation publique de 43M€ (évaluation sous le contrôle de l'Arcep).

Qu'il faille garantir la diffusion d'une presse d'information pluraliste vers tous les citoyens ne saurait être contesté. Mais la question qui se pose est de savoir si c'est à La Poste d'en supporter, presque seule, l'énorme coût économique ?

Ajoutons que cette situation ne devrait pas s'améliorer spontanément : le coût de chaque objet postal aura tendance à augmenter avec la baisse générale des volumes.

Au-delà de la question de l'augmentation des tarifs, il va être indispensable de revoir en profondeur le modèle économique de la distribution de la presse dans son ensemble (portage, postage, numérique). Il en va de la viabilité de cette mission, il en va aussi de l'intérêt des éditeurs et des citoyens.

Avec l'échéance de l'actuel « Protocole Giannesini » fin 2026 s'ouvrira un nouveau cycle de discussions. C'est dans ce cadre qu'il nous faudra trouver des solutions.

c. La mission d'aménagement du territoire

21. La mission d'aménagement du territoire impose à La Poste de maintenir au moins 17 000 points de contact, 80 % d'entre eux étant dans des communes de moins de 10 000 habitants. De nombreux élus locaux et usagers dénoncent la fermeture ou la transformation de bureaux de poste en agences communales, notamment dans les zones rurales. Quelle est votre stratégie pour préserver un réseau postal de proximité et éviter la poursuite du désengagement territorial de La Poste ?

La Poste a maintenu un réseau étendu et dense, avec des taux d'accessibilité supérieurs aux exigences de la loi.

De tous les réseaux de proximité, c'est sans doute celui qui est resté le plus présent, notamment en zones rurales, avec celui des mairies.

Si le réseau a évolué, c'est pour s'adapter au constat d'une forte baisse de la fréquentation des points de contact, baisse due à la diminution des usages du courrier et à la numérisation des opérations bancaires.

En pratique, la transformation d'un bureau de poste en un ou plusieurs points partenaires suit la baisse de la fréquentation. Elle ne la précède pas.

Cette évolution s'est faite dans la concertation, sous le contrôle de l'Observatoire national de la présence postale (ONPP – présidé par M. le Président Stéphane Travert) et des 101 Commissions départementales de présence postale territoriale (CDPPT). Et selon des règles fixées par les contrats de présence postale successifs. Ces règles fixent notamment des obligations d'information et des droits de véto du maire.

La Poste continuera à répondre aux exigences de présence postale fixées par la loi. Et elle continuera, dans ce cadre, à adapter les formes de présence à la fréquentation, et ceci en se concertant avec les élus comme cela est prévu par les textes.

22. Envisagez-vous un moratoire sur les fermetures de bureaux de plein exercice, voire sur la réimplantation de bureaux de plein exercice là où le service public a reculé et où le maintien du maillage territorial postal à haut niveau de qualité l'exige ?

Un bureau de poste de plein exercice offre certes aux clients un panel de services plus large qu'un point en partenariat. Mais c'est aussi une forme de présence beaucoup plus coûteuse. L'expérience montre que sur une zone de vie l'organisation d'un bureau et de points partenaires peut pleinement satisfaire les besoins de la population.

C'est pourquoi un moratoire sur les fermetures de bureaux de plein exercice ne me semble pas une réponse adaptée à la diminution constante de la fréquentation des points de contact.

La concertation dans chaque département, dans chaque commune doit continuer d'être la méthode par laquelle on décide de l'indispensable adaptation du réseau.

23. Plus globalement, comment envisagez-vous d'adapter le réseau postal pour qu'il reste un outil de cohésion territoriale et d'accès aux services publics, notamment dans les zones rurales et périurbaines ?

Historiquement, le réseau postal a participé à la cohésion territoriale. Il est souhaitable qu'il puisse continuer à l'être, et pour cela il doit rester un réseau de proximité.

C'est la raison pour laquelle il a évolué afin de s'adapter aux nouveaux besoins de la population. Et il doit continuer à le faire. Les évolutions déjà engagées s'inscrivent dans une bonne dynamique :

- de nouvelles formes de présences (présence itinérante, présence à domicile etc...) ;
- davantage de rapprochements entre services publics (par exemple : le cadre du programme France Services).

Evidemment, comme pour les autres missions, il faudra traiter la question du financement de la mission, a fortiori si, comme cela apparaît souhaitable, on attend qu'elle continue de préserver un très haut niveau de proximité à tous nos concitoyens, dont les plus isolés.

24. Quelle évolution souhaitez-vous pour le contrat de présence postale territoriale afin d'assurer sa pérennité financière et d'y associer davantage les collectivités locales ?

L'actuel contrat de présence postale devait prendre fin le 31 décembre 2025. En accord entre les signataires, il a été reconduit pour un an, jusqu'au 31 décembre 2026.

Cela pour se donner le temps de la discussion entre les trois signataires : La Poste, l'Etat et l'AMF.

Un programme de travail est en cours d'élaboration.

Par ailleurs, je rappelle que les Commissions départementales de présence postale territoriale (chacune est composée de 8 élus territoriaux, d'un représentant de La Poste et d'un représentant de l'Etat) sont consultées sur toutes évolutions liées à la présence postale et peuvent émettre des propositions.

d. La mission d'accessibilité bancaire

25. La mission d'accessibilité bancaire, assurée par La Banque Postale, constitue un pilier de l'inclusion financière pour les publics fragiles. Elle est financée par l'État, mais sa compensation est en baisse. Face à la dématérialisation croissante des paiements, comment La Poste et La Banque Postale peuvent-elles continuer à garantir l'accès effectif aux services bancaires pour tous, notamment les publics les plus précarisés ?

La mission d'accessibilité bancaire est destinée à ceux de nos concitoyens les plus précaires qui sont exposés aux risques de l'exclusion bancaire, pour une variété de raisons : illettrisme, illectronisme, fragilités sociales diverses, arrivée récente sur le territoire, etc.

Elle bénéficie directement, à 1,2 million de personnes, donc beaucoup plus si on considère les personnes qui leur sont rattachées. Chacune de ces personnes est accueillie et accompagnée, sans sélection ni discrimination, pour réaliser des opérations bancaires essentielles, gratuites, sécurisées, sur le Livret A.

Plus la dématérialisation des paiements progresse, plus le risque d'exclusion augmente, plus l'intérêt de la mission s'affirme.

Cette mission est dispensée dans les bureaux de poste. Son « équation économique » est donc exposée aux conséquences de la baisse de fréquentation qui aboutit à une augmentation du coût unitaire de chaque opération.

Il est à la fois indispensable de conserver cette mission et de maîtriser son coût. L'essentiel des coûts de la mission sont des coûts du réseau postal (>80%), ce qui renvoie à la nécessité d'adapter le réseau à la baisse de la fréquentation.

Certains curseurs peuvent être examinés (faut-il par exemple relever le seuil minimum d'une opération fixé à ce jour à 1,5€ ?). Pour les bénéficiaires qui maîtrisent le numérique (qui recourent à la mission surtout pour des raisons de situation administrative), des solutions numériques, moins coûteuses, pourraient être proposées.

Là encore, la préservation du financement public reste un facteur clé.

26. Quels changements envisagez-vous pour que La Poste reste un acteur majeur garantissant la disponibilité d'argent liquide au sein de son réseau et celui de ses partenaires ?

Cf. réponse à la question 27.

27. Ces dernières années, près de 10 000 agences bancaires et plus de 10 000 distributeurs automatiques de billets (DAB) ont été supprimés par l'ensemble des établissements bancaires dans notre pays, avec des conséquences importantes en matière d'accès aux espèces et de paiement par ce moyen sur les territoires. Alors que la Banque centrale européenne vient de recommander, dans une note publiée le 24 septembre dernier, à chacun de pouvoir disposer d'un minimum d'argent liquide, notamment au regard de la « *protection à faible coût contre une instabilité systémique majeure* », quelle est la stratégie du Groupe en matière de maillage territorial des points de retrait en espèce et de présence des DAB ?

Il convient en premier lieu de rappeler que la MAB, compte tenu des besoins constatés de ses bénéficiaires, se traduit en pratique largement par de l'accompagnement humain et la réalisation d'opérations au guichet, en particulier en espèces. Pour autant, elle ne doit pas être assimilée à une mission de distribution d'espèces sur le territoire, ni à plus forte raison d'implantation de DAB. L'exploitation de DAB est en effet une activité de réseau, commerciale et concurrentielle, tributaire de considérations économiques et locales (volumétrie fiduciaire et seuil de rentabilité) et locales (activité commerciale, présence d'autres DAB sur le bassin de vie, etc.). L'équation économique complexe, liée au coût important d'installation et de maintenance des DAB (énergie, sécurité, logiciel, transport de fonds...) et au recul avéré de l'usage des espèces en France¹, contribue à expliquer la stratégie de mutualisation (Cash Services) ou d'externalisation suivie par certains établissements.

E. Questions relatives aux missions complémentaires de La Poste.

28. La Poste s'est engagée à devenir un acteur de référence de la logistique bas carbone, à travers le verdissement de sa flotte, la modernisation de son immobilier et la mise en œuvre du plan "*La Poste 2030, engagée pour vous*". Comment entendez-vous piloter la transition écologique du groupe, en particulier la décarbonation de la flotte et du réseau logistique ?

Depuis plus de 15 ans, le Groupe La Poste intègre les enjeux des transitions écologique et énergétique au cœur de son modèle d'affaires.

Sa politique Climat est construite autour de 3 piliers : la mesure des émissions GES, la réduction des émissions, et l'adaptation au changement climatique.

Le leadership climat de La Poste a été de nouveau reconnu en février 2025, avec la note la plus élevée A donnée par l'agence internationale CDP (top 2 % sur 24 000 entreprises).

La décarbonation et plus largement la politique climat seront pour moi un enjeu d'impact et de performance.

Impact : car chaque tonne de CO₂ émise en moins permettra de contribuer à l'atténuation du changement climatique.

Performance : la politique climat est au cœur de la performance extra-financière du Groupe. C'est un enjeu de business, avec des clients de plus en plus exigeants sur ces questions, dans tous les secteurs d'activité du Groupe.

C'est un enjeu de compétitivité, en anticipant des retours sur investissement avec des gains à la clé. Par exemple, le coût total de possession d'un véhicule électrique léger est dorénavant positif par rapport au véhicule thermique.

29. Dans son contrat d'entreprise, La Poste affirme vouloir contribuer à l'autonomie des personnes âgées, isolées ou fragiles, en mobilisant son réseau de facteurs et de bureaux de poste comme acteurs de proximité. Comment La Poste peut-elle consolider son rôle d'acteur de la solidarité de proximité ?

¹ Le nombre de paiements réalisés par carte sur le point de vente en France a ainsi, pour la première fois, dépassé celui des transactions en espèces en 2024, avec respectivement 48% et 43%. Cette tendance est plus marquée que dans la zone euro (en moyenne 39% et 52%).

Dans son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous » La Poste inscrit son action dans les 4 grandes transitions sociétales, dont la transition démographique. Le vieillissement de la population est une donnée majeure à prendre en considération : d'ici 15 ans, 10 millions de Français auront plus de 75 ans et près d'1/3 seront en situation de dépendance.

Au regard de ce changement profond, le groupe La Poste est convaincu que son réseau physique (maillage de l'ensemble du territoire par les facteurs et les points de contacts postaux) est un atout pour accompagner le « bien vieillir », tant sur le plan de la prévention que dans l'accompagnement du maintien à domicile :

- La Poste est en effet le seul opérateur national capable d'opérer sur l'ensemble du territoire de façon homogène,
- La Poste est un acteur qui a la confiance des Français, comme en témoignent les 12 millions de repas livrés à domicile pour le compte des CCAS ;
- La Poste a par ailleurs développé des outils numériques à destination des acteurs du soin, afin de favoriser les parcours de santé.

Cette alliance du physique et du numérique est reconnue par les acteurs de l'écosystème de santé. La Poste est identifiée comme un partenaire durable et de confiance par tous ceux qui localement portent la compétence de l'action sociale (communes, départements, autorités de santé)

30. Le contrat 2023-2027 place la confiance numérique au cœur de la contribution du groupe. Comment La Poste peut-elle devenir un acteur stratégique de la souveraineté numérique française et européenne ?

Face aux défis de la digitalisation, le groupe La Poste s'est positionné comme un acteur clé du numérique éthique, inclusif et durable. Sa conviction : se positionner comme tiers de confiance au sein du secteur du numérique, rôle qu'elle a tenu historiquement auprès des Français et des acteurs économiques dans le monde physique.

Docaposte, sa filiale numérique joue un rôle central dans le déploiement de cette stratégie en développant des solutions et des plateformes de confiance numérique, essentielles à la souveraineté et à la sécurité des données. Elle occupe aujourd'hui la 4^{ème} place au classement 2024 des Acteurs de la Confiance Numérique en France.

Par ailleurs, Docaposte participe du dispositif souveraineté numérique avec la solution Numspot via un consortium d'acteurs 100% souverains (Banque des Territoires, Dassault Systèmes, Bouygues Telecom). C'est aussi une façon d'offrir aux acteurs économiques et institutionnels une solution pleinement souveraine, très prochainement certifiée « SecNumCloud », capable d'offrir une alternative aux GAFAM.

31. Au-delà de la présence postale, La Poste souhaite contribuer activement à la cohésion territoriale, en accompagnant les transitions démographique, écologique et numérique. Le contrat 2023-2027 évoque notamment le rôle du groupe dans le déploiement d'espaces France Services, la lutte contre l'illectronisme et la revitalisation des centres-bourgs. Comment comptez-vous renforcer la contribution de La Poste à la cohésion territoriale ?

La Poste contribue activement au programme France Services pour rapprocher les services de onze principaux opérateurs publics des usagers. Concrètement, elle accompagne les Français dans leurs démarches administratives du quotidien. Avec ses médiateurs, elle conduit en 2024 des actions

d'accompagnement auprès des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville et auprès des migrants dans le cadre d'un partenariat renouvelé avec l'OFII :

- 414 bureaux de poste France services, ;
- des médiateurs dans 645 bureaux dans les Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV) ;
- des médiateurs dans 400 bureaux pour aider les migrants.

La Poste déploie de nombreux dispositifs pour détecter et accompagner les personnes en situation d'illectronisme, qui représentent 15% de la population française. Elle leur propose des accompagnements individuels, des ateliers et des formations aux usages numériques du quotidien (2,2 millions de personnes en situation d'illectronisme accompagnées en 2024). Pour ceux qui ne disposent pas d'ordinateur, plus de 4 000 agences communales La Poste sont équipées de matériel informatique en libre-service.

Ce sujet fera l'objet de discussions dans le cadre du contrat d'entreprise et du nouveau contrat de présence postale.