



Bien gérer son argent  
au quotidien  
Rapport de gestion 2017

**PostFinance** 

Profil de l'entreprise

Portrait

PostFinance SA fait partie des principaux établissements financiers grand public de Suisse. Numéro un du trafic des paiements, elle veille quotidiennement à la fluidité parfaite des mouvements monétaires. Grâce à des offres simples et claires, elle se positionne comme un partenaire idéal pour tous ceux qui gèrent eux-mêmes leurs finances, partout et à toute heure. Sa marque forte fait d'elle un attrayant prestataire de services financiers, ce dont tirent profit notamment ses clients, car une marque forte leur offre la confiance, l'orientation et la sécurité.

Notre clientèle

Particuliers, petites et moyennes entreprises, grandes sociétés, collectivités de droit public ou associations: nous traitons tous nos clients d'égal à égal. Appréciant la simplicité des relations que nous instaurons, ceux-ci profitent d'une offre conviviale, avec de nombreux points de contact et à des conditions avantageuses.

Notre offre

Dans le cadre de «Retail», nous proposons à nos clients des solutions numériques simples, qui doivent leur faciliter encore plus l'administration de leur argent. Nos clients commerciaux importants sont regroupés au sein de «Corporates». Nous leur proposons des solutions individuelles pour le traitement de masse dans le trafic des paiements ainsi que des solutions et conseils dans les domaines de l'achat, de la logistique et de la vente pour qu'ils optimisent leurs processus et gèrent leurs liquidités.

Nos résultats

**PostFinance SA | Chiffres clés**

2017, avec comparaison exercice précédent

		2016	2017
<b>Bilan</b>			
Total du bilan IFRS	millions de CHF	119 435	120 837
Ratio de fonds propres selon prescriptions pour banques d'importance systémique	%	17,1	17,1
Ratio de levier PCB	%	4,5	4,7
<b>Compte de résultat (selon les directives IFRS du groupe)</b>			
Résultat d'exploitation (EBIT)	millions de CHF	575	543
Résultat d'entreprise (EBT)	millions de CHF	542	463
Rendement des fonds propres <sup>1</sup>	%	9,7	8,3
Ratio coûts/revenus	%	65,6	68,0
<b>Patrimoine des clients</b>			
Evolution des fonds des clients	millions de CHF	4 479	-611
Patrimoine des clients	millions de CHF, Ø mois	119 436	119 797
<b>Chiffres clés marché et personnel</b>			
Clients	milliers	2 952	2 890
Utilisateurs e-finance	milliers	1 743	1 756
Comptes	milliers	4 845	4 809
Satisfaction des clients privés	indice	80	80
Satisfaction des clients commerciaux	indice	78	76
Effectif moyen	éq. plein temps	3 599	3 474
Satisfaction du personnel	indice	79	78
<b>Transactions</b>			
Transactions	millions	1 044	1 072

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

---

#### Notre credo

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

---

#### Notre statut et notre gestion

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

---

#### Notre présentation des comptes

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

---

#### Notre organisation

**Conseil d'administration** Président Rolf Watter

**Révision interne** Robert Thommen

**Président de la direction** Hansruedi Köng\*

**Assistance CEO** Andrea Bezzola

**Communication** Ursula Käser Aebi

<b>Retail</b> Sylvie Meyer*	<b>Corporates</b> Patrick Graf*	<b>Investment Solutions</b> Daniel Mewes*	<b>Delivery Factory IT &amp; Operations</b> Markus Fuhrer*
<b>Risk, Legal &amp; Compliance</b> Felicia Kölliker*	<b>Finances</b> Kurt Fuchs*	<b>Monde du travail</b> Gabriela Länger*	<b>Business Development</b> Beat Jaccottet*

\* Membre du comité directeur

# PostFinance en bref

---

Avec ses 2,9 millions de clients et près de 120 milliards de francs de patrimoine des clients, PostFinance est l'un des principaux établissements financiers grand public de Suisse. Exécutant annuellement plus d'un milliard de transactions relevant du trafic des paiements, l'entreprise est leader de ce marché et veille chaque jour à la parfaite fluidité des mouvements monétaires.

Avec quelque 1,8 million de clients qui gèrent leur argent virtuellement, PostFinance se positionne comme un partenaire idéal pour tous ceux qui privilégient la simplicité et l'autonomie dans la gestion quotidienne de leurs finances.



## 463 millions

de francs. Le résultat d'entreprise (EBT) est en recul de 79 millions par rapport à l'exercice précédent.



## 2,9 millions

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



## 1,8 million

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



## 1,2 million

Tel est le nombre de fois que la PostFinance App a été téléchargée.



## 1,1 milliard

de transactions, en Suisse et à l'étranger, ont été exécutées par PostFinance en 2017.

---

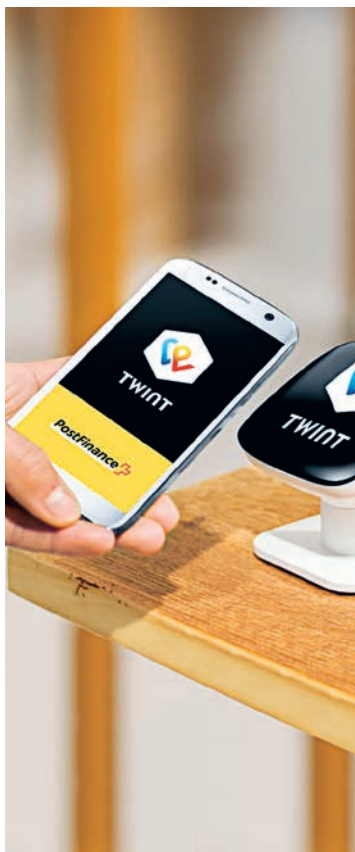
---

Sommaire

<b>Avant-propos</b>	2	<b>Gouvernance d'entreprise</b>	25
<b>Entretien</b> avec Hansruedi Köng	4	<b>Rapport annuel</b>	39
<b>Évolution de l'activité</b>	7	<b>Comptes annuels statutaires</b>	59
<b>L'homme et son environnement</b>	17		



4  
Entretien avec  
Hansruedi Köng, CEO



13  
TWINT



14  
Working Capital  
Management



22  
Durabilité



## PostFinance devient une Digital Powerhouse



Avant-propos

**Rolf Watter**

Président du Conseil d'administration

**Hansruedi Köng**

Président de la direction

**Madame, Monsieur,**

PostFinance a clôturé l'exercice 2017 sur un résultat d'entreprise (EBT) de 463 millions de francs. Établi selon les directives IFRS du groupe, ce montant est en recul de 79 millions de francs, soit 14,6%, par rapport à l'année précédente. Cette diminution s'explique par des amortissements uniques, des dépréciations sur participations et la première indemnisation versée au groupe pour la lettre de patronage signée dans le cadre du plan de stabilisation «too big to fail» pour les banques d'importance systémique. Alors que des correctifs de valeur avaient pesé sur le résultat de l'année précédente, celui de cette année profite de reprises de dépréciations sur des immobilisations financières ainsi que de bénéfices résultant de la vente de deux portefeuilles d'actions.

Nous sommes parvenus à améliorer le résultat des opérations de négoce, de commissions et de prestations de services. Par contre, le résultat des opérations d'intérêts, notre principale source de revenus, a diminué de 16 millions de francs par rapport à l'année précédente. Cette tendance à la baisse ne fléchit donc pas. Pour assurer sa rentabilité à long terme, PostFinance mise sur de nouvelles sources de revenus. De plus, sa stratégie est encore plus axée sur le numérique.

**Digital Powerhouse**

La numérisation est une tendance qui s'est emparée du monde bancaire depuis quelques années déjà. Elle a modifié en profondeur les besoins et les habitudes des clients. Souhaitant forger activement le futur de PostFinance, nous procédons à son passage de l'établissement financier classique à une véritable Digital Powerhouse. Nous numérisons donc systématiquement nos produits, prestations de services et processus en vue d'accompagner nos clients de manière encore plus simple, plus rapide et plus ciblée.

Nous veillons cependant à ne pas nous égarer: nous sommes une entreprise à but lucratif, mais nous appartenons à l'État et donc aux citoyens et citoyennes de ce pays. Cela nous confère une responsabilité sociale, notamment envers ceux de nos clients qui souhaitent continuer d'utiliser des services bancaires physiques traditionnels. Ce «grand écart» entre l'entrepreneuriat et les exigences de notre clientèle, de la politique et du public constitue un défi pour nous.

**Changements au sein du comité directeur**

Pour se préparer au mieux à sa transformation en Digital Powerhouse, PostFinance s'est dotée d'une nouvelle structure d'organisation.

Le 1<sup>er</sup> juillet 2017, Sylvie Meyer a repris l'unité «Retail», tandis que Patrick Graf a repris «Corporates». Au même moment, les unités IT et Operations ont été regroupées pour former «Delivery Factory IT & Operations», dont la direction a été confiée à Markus Fuhrer. Peter Lacher, ancien responsable Operations, a quitté le comité directeur à la fin juin 2017 pour prendre les rênes d'Operations Services. Le Conseil d'administration le remercie chaleureusement pour son engagement et se réjouit de pouvoir continuer à compter sur son solide savoir-faire.

Toujours à cette date, Daniel Mewes (Investment Solutions), Felicia Kölliker (Risk, Legal & Compliance) et Beat Jaccottet (Business Development) ont été nommés membres du comité directeur. Kurt Fuchs reste responsable Finances et suppléant du président de la direction.

Gabriela Länger a pris la direction de l'unité Monde du travail depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2017. Elle a ainsi succédé à Valérie Schelker qui, nommée responsable Personnel de la Poste, a quitté PostFinance en mars 2017. Daniel Marti a assumé par intérim la direction de Monde du travail de mars à fin octobre 2017.

**Perspectives**

Le week-end pascal 2018, nous lancerons notre nouveau système de noyau bancaire. En passant au logiciel bancaire BaNCS, nous posons les fondations de notre Digital Powerhouse. Ce renouvellement en profondeur des composantes centrales de

notre système implique pour nos clients des adaptations techniques et des adaptations sur les processus. Nous faisons en sorte que les charges pour eux soient le plus réduites possible.

Durant la phase transitoire, des interruptions pourront se produire et, une fois le système en place, des désagréments ne sont pas à exclure, en particulier lors de la phase d'introduction. Nous mettons tout en œuvre pour assurer le même niveau de service.

**Remerciements**

Nous adressons nos plus vifs remerciements à nos collaborateurs et collaboratrices qui fournissent un excellent travail dans un contexte difficile. La transformation en Digital Powerhouse les sollicite fortement et ne se fait pas sans coupes et changements douloureux. Des postes disparaîtront au cours des prochaines années et des collaborateurs devront changer de lieu de travail et/ou rejoindre une autre société du groupe. En qualité d'employeur, nous assumons une responsabilité sociale particulière, surtout en période de changements, et nous la prenons très au sérieux. Nous accompagnons de près les collaborateurs et collaboratrices et sommes en contact étroit avec nos partenaires sociaux.

Enfin, nous vous remercions, chers clients et clientes, de votre confiance et de votre fidélité. Le secteur bancaire se trouve face à un tournant, ce qui entraîne notamment une charge de travail importante pour nos clients commerciaux et entreprises. Le numérique va bouleverser la façon dont nous gérons notre argent à l'avenir. Nous sommes à vos côtés, à tout moment, et facilitons l'administration de votre argent en vous proposant des solutions numériques simples.



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



**Hansruedi Köng**  
Président  
de la direction



## Nous souhaitons devenir la première banque numérique de Suisse

---

Entretien

avec **Hansruedi Köng**  
Président de la direction

**Hansruedi Köng, que pensez-vous du résultat de l'exercice sous revue?**

En 2017, PostFinance a réalisé un résultat d'entreprise (EBT) de 463 millions de francs, en recul de 79 millions par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution s'explique par des amortissements uniques, des dépréciations sur participations et la première indemnisation versée au groupe pour la lettre de patronage signée dans le cadre du plan de stabilisation «too big to fail» pour les banques d'importance systémique. Alors que des correctifs de valeur avaient pesé sur le résultat de l'année précédente, celui de cette année enregistre des reprises de dépréciations sur des immobilisations financières. Il s'agit toutefois d'un effet purement comptable et non de fonds effectivement encaissés. Par ailleurs, notre résultat profite de bénéfices résultant de la vente de deux portefeuilles d'actions.

Nous ne pourrions pas revendre ces actions une seconde fois.

---

**Il s'agit donc d'un résultat quelque peu mitigé?**

On peut le dire ainsi. Nous avons gagné de l'argent grâce aux opérations de négoce, de commissions et de prestations de services, où nous avons amélioré le résultat. C'était important car, dans le domaine des opérations d'intérêts, notre principale source de revenus, le résultat a baissé de 16 millions de francs par rapport à l'exercice précédent. Ce recul nous fragilise et montre que l'impossibilité d'octroyer des crédits et des hypothèques en notre nom propre nous porte un grave préjudice, surtout dans l'environnement actuel de taux négatifs. Nous devons intervenir à ce niveau, car notre marge d'intérêts reste sous pression.



## Entretien

Evolution de l'activité  
L'homme et son environnement  
Gouvernance d'entreprise  
Rapport annuel  
Comptes annuels statutaires

### L'une des solutions pourrait consister à privatiser partiellement PostFinance.

A elle seule, une privatisation partielle ne résoudrait rien. Si toutefois elle permettait de mettre un terme à l'interdiction d'octroyer des crédits, nous devrions l'envisager du point de vue entrepreneurial. Cette décision ne dépend cependant pas de nous, mais relève d'une décision politique.

### Pourquoi les résistances à une suppression de cette interdiction sont-elles si grandes?

Les autres banques ont peu d'intérêt à voir PostFinance accéder au marché du crédit. Par ailleurs, des affirmations erronées circulent, selon lesquelles, par exemple, cette interdiction procurerait davantage de sécurité à PostFinance. C'est tout simplement faux. Dans ce débat, il ne faut pas oublier que l'interdiction d'octroyer des crédits ampute le patrimoine national. Si l'on y mettait un terme et si l'on privatisait partiellement PostFinance, cela générerait de beaux revenus pour le propriétaire, la Confédération et, donc, le peuple suisse. Par contre, si cette interdiction est maintenue et si les intérêts demeurent à ce bas niveau, PostFinance aura moins de valeur dans cinq ans qu'aujourd'hui.

### Que faites-vous contre cette menace de dépréciation?

Nous diversifions notre structure de revenus et nous nous ménageons de nouvelles sources de revenus. Aujourd'hui, plus de la moitié de nos revenus provient des opérations d'intérêts. Nous entendons réduire

cette dépendance, par exemple en renforçant nos opérations de placement. De plus, nous tenons compte des habitudes des clients, modifiées par le numérique, et nous nous transformons en Digital Powerhouse.

### La numérisation est le mot d'ordre de toutes les banques. Comment vous différenciez-vous de la concurrence?

La numérisation est une tendance de fond au même titre que la mondialisation; elle n'épargne pas le monde bancaire. Il ne s'agit donc pas de savoir si nous y participons, mais comment nous y participons et à quel rythme nous adaptons nos produits, prestations et processus aux nouveaux besoins des clients. C'est là que nous intervenons: le numérique est un défi de taille pour de nombreuses personnes, car il bouleverse des comportements auxquels nous sommes habitués depuis toujours pour certains. Nous voulons soutenir et accompagner nos clients lors de ce passage d'un système bancaire traditionnel à un système numérisé. En d'autres termes, notre objectif est le banking numérique – simple et accessible à tous. Quasiment aucune autre banque en Suisse ne peut procéder de façon aussi systématique.

### Où en sont les travaux d'édification de la Digital Powerhouse?

Nous avons conçu les plans de construction au cours des 18 derniers mois. La première étape a consisté à transférer PostFinance dans une nouvelle organisation, à l'été 2017.

### Qu'est-ce qui caractérise cette nouvelle organisation?

L'accent est encore davantage mis sur les clients, leurs besoins et leurs habitudes. Nous avons créé les nouvelles unités Retail et Corporates. La première propose aux clients, dans l'activité standard, des solutions numériques simples, qui doivent leur faciliter encore plus l'administration de leur argent. Nos clients commerciaux importants sont regroupés au sein de la seconde, laquelle leur propose des solutions individuelles pour le traitement de masse dans le trafic des paiements ainsi que des solutions et conseils dans les domaines de l'achat, de la logistique et de la vente pour qu'ils optimisent leurs processus et gèrent leurs liquidités. Et nous renforçons les opérations de placement.

### Quelles sont les prochaines étapes?

Pour être à l'abri des tempêtes et autres intempéries, un édifice a besoin de fondations solides. Le nouveau système de noyau bancaire, que nous introduirons à Pâques 2018, représente les fondations de la Digital Powerhouse. Une fois celles-ci coulées, nous passerons à la construction proprement dite. Notre objectif est ambitieux: devenir la première banque numérique de Suisse d'ici à la fin 2020.

### Pourquoi le nouveau système de noyau bancaire est-il si important pour la future stratégie?

Nous travaillons dans un environnement informatique très hétérogène, qui s'est développé au fil des années et repose sur le principe laborieux de deux releases par an. Or, le marché évolue dans une autre catégorie aujourd'hui. Pour pouvoir prendre de la vitesse, nous devons commencer par optimiser l'architecture informatique et renouveler notre système de noyau bancaire. Ce n'est qu'ensuite que nous serons techniquement prêts pour le numérique et la Digital Powerhouse. De plus, le nouveau système de noyau bancaire nous permet de créer les conditions requises pour rester numéro un du trafic des paiements en Suisse.



Si toutefois une privatisation partielle permettait de mettre un terme à l'interdiction d'octroyer des crédits, nous devrions l'envisager sérieusement.

Hansruedi Köng

**Le trafic des paiements en Suisse est actuellement harmonisé. Où en est PostFinance dans le passage à la norme ISO 20022?**

Prenant au sérieux l'harmonisation du trafic des paiements, nous avons commencé très tôt à préparer ce passage à la norme ISO 20022. Notamment parce que notre nouveau système de noyau bancaire repose sur les formats ISO et ne supporte plus l'ancienne configuration du trafic des paiements. Nos clients ont donc dû changer leurs systèmes avant la fin 2017. Nous leur sommes très reconnaissants de s'être montrés très compréhensifs.

**Tous les clients ont-ils réussi à temps ce passage?**

Oui, le passage est entièrement achevé! Pour réaliser cet objectif, nous avons commencé à gérer individuellement certains clients dès 2015 et n'avons eu de cesse de leur rappeler le délai final. Ces efforts ont valu la peine: nous sommes le premier établissement financier à se baser entièrement sur la norme ISO 20022 en Suisse.

**Vous avez évoqué la volonté de PostFinance de renforcer les opérations de placement. Quels sont vos projets concrets dans ce domaine?**

Bien qu'elle propose depuis des années déjà différents produits de placement attractifs, PostFinance est toujours trop peu perçue comme une banque d'investissement. Nous voulons que cela change. Nos clients nous confient des avoirs en espèces à hauteur de près de 100 milliards de francs sur leurs comptes d'épargne et leurs comptes destinés au trafic des paiements. Dans l'environnement des taux actuels, ni les clients ni nous n'obtenons de ren-

dements acceptables sur ces fonds. Nous souhaitons donc de plus en plus attirer les clients disposant d'importantes liquidités vers les placements. Les mois qui viennent de s'écouler nous ont montré que le pari est gagnant.

**Que disent les chiffres?**

Nous avons lancé à l'automne une vaste campagne de marketing sur nos fonds de placement qui a eu d'importantes retombées. Rien qu'au quatrième trimestre 2017, plusieurs centaines de millions de francs ont été investis dans nos fonds. Nous allons poursuivre sur cette voie et lancer d'autres offensives commerciales. Outre les produits, nous mettons également en exergue nos compétences en matière d'opérations de placement. Car l'ère du numérique n'y changera rien: la confiance est décisive dans l'offre bancaire en général et dans les placements financiers en particulier.



Avec le nouveau système de noyau bancaire, nous posons les fondations de la Digital Powerhouse.

**Hansruedi König**



# Évolution de l'activité

En 2017, PostFinance a réalisé un résultat d'entreprise (EBT) de 463 millions de francs. Le modèle commercial traditionnel de l'établissement bancaire est néanmoins menacé. C'est pourquoi PostFinance entend délaissier son rôle de prestataire de services financiers classique pour se transformer en une «Digital Powerhouse» et devenir la première banque numérique de Suisse. Pour y parvenir, elle a renouvelé son système de noyau bancaire et a pris les devants en matière d'harmonisation du trafic des paiements.



**121 milliards**

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



**5,7 milliards**

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



**17,1 %**

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



**8,3 %**

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



**68,0 %**

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



## PostFinance en pleine mutation

Le tout numérique arrive à grands pas dans notre société, et le secteur bancaire n'y échappe pas. PostFinance ne peut et ne veut pas rester en marge de cette évolution. Profitant de sa longueur d'avance en matière de numérique, elle entend exploiter cette position de force sur la place bancaire suisse pour délaisser son rôle d'établissement financier classique et devenir une «Digital Powerhouse». En outre, dans un environnement de marché toujours aussi difficile, PostFinance se tourne de plus en plus vers des sources de revenus indépendantes des taux, telles que les placements et le Corporate Venturing.

## Chiffres clés

**543 millions**  
de francs de résultat  
d'exploitation (EBIT)

**463 millions**  
de francs de résultat  
d'entreprise (EBT)

**68,0 %**  
de ratio coûts/revenus

**120 milliards**  
de francs de patrimoine  
des clients

## Résultat

## Un bénéfice en recul dans un contexte difficile

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

PostFinance a clôturé l'exercice 2017 sur un résultat d'entreprise (EBT) de 463 millions de francs. Établi selon les directives IFRS du groupe, ce montant est en recul de 79 millions de francs, soit 14,6%, par rapport à l'année précédente. Des amortissements sur les projets stratégiques de modernisation du système de noyau bancaire et sur les immeubles ainsi que des dépréciations sur des participations ont eu un impact négatif sur le résultat d'entreprise. De plus, pour la première fois, une indemnisation a été versée au groupe pour la lettre de patronage signée dans le cadre du plan de stabilisation «too big to fail» pour les banques d'importance systémique.

Enfin, la loi interdit l'accès au marché du crédit et des hypothèques à PostFinance. L'environnement actuel se caractérisant par des taux d'intérêt négatifs, et donc des possibilités de placement extrêmement réduites, PostFinance a encore dû investir dans des placements financiers à taux fixe à plus d'un an sur les marchés suisse et étranger, avec un niveau de rendement historiquement bas. De ce fait, le montant des produits d'intérêts a de nouveau évolué fortement à la baisse. Des reprises de dépréciations sur des immobilisations financières ont eu un effet positif sur les opérations d'intérêts, alors que des correctifs de valeur avaient pesé sur le résultat de l'année précédente. Néanmoins, dans les années à venir, les reprises de dépréciations devraient être plus faibles.

Les produits d'exploitation ont profité des bénéfices uniques résultant de la vente de deux portefeuilles d'actions réalisée en janvier 2017 et s'inscrivant dans le cadre du remaniement de la stratégie de placement. Ils ont par ailleurs bénéficié des bons résultats (indépendants des taux d'intérêt) des opérations de prestations de services, de commissions et de négoce qui ont connu une progression réjouissante ces dernières années.

Pour préserver sa rentabilité future, PostFinance se transforme en une «Digital Powerhouse», diversifie la structure de ses revenus et exploite de nouvelles sources de revenus indépendantes des taux.

## Dotation en fonds propres

## Rigueur des exigences en matière de fonds propres

En tant qu'établissement financier d'importance systémique, PostFinance doit se conformer à des prescriptions très strictes en ce qui concerne sa dotation en fonds propres. Le 28 juin 2017, le Conseil fédéral a publié le rapport d'évaluation portant sur les exigences «gone concern» applicables aux banques d'importance systémique sur le marché intérieur, lesquelles contribuent à la stabilité de toute la place financière suisse et à la vigueur de l'économie nationale. Avec une part de capitaux investis de 17,1% et un ratio de levier de 4,7% à la fin 2017, PostFinance justifie déjà d'une solide capitalisation et a les moyens de remplir les nouvelles exigences dans le délai prescrit.



Nous remplirons les exigences «gone concern» applicables aux banques d'importance systémique nationale dans les délais prescrits.

Entretien

## Notre modèle commercial traditionnel est menacé

Kurt Fuchs, responsable Finances et suppléant du président de la direction de PostFinance, explique pourquoi cette dernière pâtit tout particulièrement des taux d'intérêt négatifs et comment elle entend réagir en conséquence.

**Kurt Fuchs, les opérations d'intérêts ont toujours été la principale source de revenu de PostFinance. Est-ce toujours le cas?**

Oui, aujourd'hui encore, plus de la moitié de nos revenus proviennent des opérations d'intérêts. La faiblesse persistante des taux pèse toutefois de plus en plus sur notre résultat dans ce domaine et l'effritement des marges d'intérêt va croissant.

**Pourquoi le contexte des taux négatifs pénalise-t-il plus lourdement PostFinance que les autres banques?**

PostFinance dispose certes d'une licence bancaire depuis 2013, mais, du fait de l'interdiction d'octroyer des crédits imposée dans le cadre de la loi sur l'organisation de la Poste, elle ne peut proposer elle-même des crédits ou des hypothèques. C'est là un désavantage concurrentiel majeur dans l'environnement de marché actuel, où persistent des taux d'intérêt très bas, voire négatifs: comme nous devons investir les fonds des clients à des taux historiquement faibles sur les marchés financiers en Suisse et à l'étranger, ces opérations ne produisent quasiment plus aucun rendement.

**Pourtant, PostFinance réalise encore des bénéfices sur les opérations d'intérêts. Comment l'expliquez-vous?**

En 2017, le résultat des opérations d'intérêts avant correctifs de valeur s'est monté à 887 millions de francs, soit un recul de 77 millions par rapport à 2016. À titre de comparaison,

nous enregistrons encore en 2013 un excédent de 1,019 milliard de francs sur les opérations d'intérêts. En cinq ans, le résultat de ces opérations a ainsi diminué de 132 millions de francs, soit 13%, et la tendance n'est pas prête de s'inverser.

**PostFinance arrive-t-elle encore à placer de manière rentable les fonds de ses clients?**

Oui, mais il est de plus en plus difficile de trouver des possibilités de placement sûres et raisonnablement lucratives. C'est la raison pour laquelle nous avons déposé une part des fonds des clients à la Banque nationale suisse, afin de pouvoir réagir rapidement à d'éventuelles évolutions du marché.

**Depuis la crise financière, les volumes de fonds des clients ont fortement augmenté chez PostFinance. En quoi cela influe-t-il sur la marge d'intérêts?**

Les fonds des clients ont presque doublé pendant la crise financière et ont continué de pro-

### 35 milliards de francs

Tel est le montant des fonds des clients que PostFinance ne peut aujourd'hui pas placer de manière rentable.

### 13 %

La baisse accusée par le résultat des opérations d'intérêts depuis 2012.

### 73 points de base

C'est le recul de la marge d'intérêts depuis 2007, qui s'est donc pratiquement réduite de moitié.



Ne pas pouvoir octroyer des crédits est un désavantage concurrentiel majeur, vu le niveau actuel des taux.

**Kurt Fuchs**  
Responsable Finances





## Face au manque de possibilités de placements rentables, PostFinance a déposé une part des fonds des clients à la BNS.

**Kurt Fuchs**  
Responsable Finances

gresser ensuite. Aujourd'hui, ils s'élèvent à 110 milliards de francs, par rapport à seulement 44 milliards en 2007. Depuis lors, la marge d'intérêts s'est réduite pratiquement de moitié, passant de 1,54% à 0,81%.

### Par le passé, comment PostFinance a-t-elle réussi à compenser le recul du résultat des opérations d'intérêts?

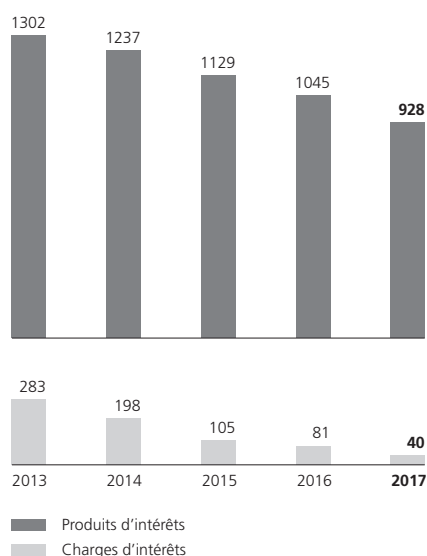
Face à la baisse des produits d'intérêts de ces dernières années, nous avons réduit nos charges d'intérêts, pour au moins atténuer les effets du recul. Or cette marge de manœuvre a atteint ses limites car, aujourd'hui, nous ne versons quasiment plus d'intérêts sur les avoirs en compte de nos clients. Par contre, les produits d'intérêts vont aller en s'amenuisant puisque des emprunts relativement bien rémunérés arrivent régulièrement à échéance dans notre portefeuille de placements et doivent être remplacés par des titres au rendement bien inférieur. Dans le contexte actuel, nos produits

d'intérêts régressent chaque année de quelque 100 millions de francs, ce qui m'inquiète, car nous ne pourrions pas compenser cette baisse à court terme.

### Comment PostFinance réagit-elle à cette évolution?

Notre modèle commercial traditionnel est menacé. Par conséquent, nous diversifions la structure de nos revenus en exploitant d'autres sources de revenus indépendantes des taux. Les activités de placement offrent un potentiel immédiat, et ont d'ailleurs connu une croissance très réjouissante au cours de l'exercice écoulé. À plus long terme, nous voulons aussi miser sur des modèles commerciaux numériques innovants et rentables.

Des opérations d'intérêts sous forte pression  
Millions de CHF



Stratégie

## Services bancaires numériques – simples et accessibles à tous

PostFinance souhaite devenir la première banque numérique de Suisse. Dépassant le rôle de prestataire de services financiers traditionnel qui était le sien jusqu'à présent, elle se transforme en «Digital Powerhouse». Par une articulation optimale des univers physique et numérique, elle offre à ses clients une expérience convaincante sur toute la ligne.



Grâce aux efforts que nous avons déployés sur le front du numérique, notre clientèle peut gérer ses finances encore plus facilement.

**Beat Jaccottet**  
Responsable Business Development

La société est en pleine mutation numérique et le secteur bancaire ne peut que suivre la tendance. Nos clients sont toujours plus nombreux à vouloir gérer leurs finances par eux-mêmes, en tout lieu et à toute heure, grâce à des produits et services numériques simples et conviviaux. PostFinance s'est lancée depuis des années dans le développement de produits numériques. Avec sa plateforme e-finance et l'application associée, elle est aujourd'hui à la pointe de l'innovation et numéro un du mobile banking en Suisse.

### Devenir une «Digital Powerhouse»

Du fait de la dématérialisation croissante des services bancaires, ce marché attire de plus en plus de grandes entreprises technologiques d'envergure internationale et de start-up spécialisées dans les FinTech. Face à ce phénomène et à l'environnement de marché difficile, marqué par des taux d'intérêt au plus bas et des rendements en recul dans son cœur de métier, PostFinance entend exploiter encore davantage le vaste potentiel offert par le numérique et apporter une contribution active à son développement. Elle profite de sa position de force, axe encore plus résolument sa stratégie sur le numérique et se transforme en une «Digital Powerhouse».

### Se concentrer sur les segments Retail et Corporates

Au niveau de la clientèle Retail, PostFinance veut conserver sa place de numéro un du trafic des paiements et s'affirmer comme un partenaire privilégié pour les placements numériques en proposant des produits standard, simples et modulaires.

Dans le secteur Corporates, PostFinance aspire à se positionner comme un prestataire offrant des solutions personnalisées, globales et inté-

grées. Elle mise en premier lieu sur des prestations financières et services connexes dans les domaines des paiements et de la gestion des fonds de roulement (WCM). Elle accompagne les entreprises clientes dans l'optimisation de leur chaîne de création de valeur en assurant un suivi personnalisé et un service de conseil sans faille, fondé sur un haut niveau de savoir-faire.

### Promouvoir et exploiter les innovations

Sur la voie qui mène à la «Digital Powerhouse», la gestion de l'innovation joue un rôle essentiel, car elle permet d'identifier les produits, les technologies et les modèles commerciaux prometteurs et de les exploiter de manière ciblée. En parallèle, PostFinance intensifie ses activités de Corporate Venturing et investit dans de jeunes entreprises innovantes ou hautement spécialisées qui sont en pleine croissance et qui ont un lien avec son cœur de métier. À l'avenir, la démarche d'innovation s'appuiera encore davantage sur la collaboration avec des partenaires.

### Offrir la meilleure expérience client

L'essor du numérique ne peut être freiné mais, pour une banque comme PostFinance, il ne saurait constituer une fin en soi, car son tout premier objectif est de répondre aux attentes de la société actuelle et d'offrir la meilleure expérience à ses clients: PostFinance veut qu'ils puissent gérer leur argent le plus simplement du monde et leur faciliter la vie dans tous les domaines financiers. Si elle atteint ce but, elle continuera de figurer parmi les principaux établissements financiers de Suisse, durablement.





---

Porte-monnaie numérique

## Plus de 600 000 personnes utilisent TWINT

Fin 2017, l'application de paiement TWINT a franchi la barre des 600 000 utilisateurs. Elle leur permet de transférer et de recevoir de l'argent en temps réel, mais aussi de régler leurs achats en ligne ou aux caisses des magasins. De plus, ils profitent d'actions promotionnelles et de remises.

---

**Plus de 60 banques** coopèrent avec TWINT.

---

**1000 boutiques en ligne** facilitent la vie de leurs clients en proposant la solution de paiement TWINT.

---

**50 000 caisses de magasins** sont équipées pour le paiement via TWINT.

---

Le onzième café à emporter est gratuit! Il est si tôt ce matin que Maurice n'y aurait pas pensé lui-même, mais la carte de fidélité numérique de son application TWINT a fait le calcul et le lui a rappelé quand il a présenté son smartphone à une station de paiement. Étudiant dans une école professionnelle, Maurice fait chaque jour débiter automatiquement de son compte Post-Finance l'argent pour son café avec TWINT, via Bluetooth. Comme un demi-million d'autres utilisateurs, il a enregistré son compte dans l'application.

Selon l'institut de recherche GfK, TWINT est la solution de paiement mobile la plus populaire de Suisse, avec un taux de notoriété spontanée de 37% chez les personnes interrogées, et même de 43% au sein de la population active.

TWINT est aussi largement répandue à l'école professionnelle: ce matin, une camarade explique à Maurice qu'elle a reçu via TWINT un coupon de remise du magasin de chaussures qui vient d'ouvrir à deux pas – avant de lui montrer fièrement ses nouvelles bottes. Maurice doit quant à lui 50 francs à un ami depuis leur sortie du week-end. Il lui transfère le montant durant la pause, de smartphone à smartphone.

Le soir, de retour chez lui, Maurice consulte plusieurs sites de vente en ligne sur sa tablette et s'achète le jeu vidéo dont il a tant entendu parler. Il règle son achat en un clin d'œil avec TWINT.

Working Capital Management

## Des solutions WCM sur mesure

Toute entreprise se doit d'avoir une saine trésorerie. Avec les offres Supply Chain Finance de PostFinance, les entreprises ont l'assurance de disposer des liquidités nécessaires pour couvrir les frais courants et d'assez d'argent pour investir dans leur cœur de métier.



La solution de gestion des fonds de roulement doit être conçue sur mesure pour l'entreprise.

**Adrian Brönnimann**  
Responsable Distribution et suivi des key accounts

Les carnets de commandes sont remplis. L'entreprise commerciale enregistre une croissance fulgurante, à la grande satisfaction des investisseurs et de sa direction. Mais le succès ne va pas sans poser certains problèmes: l'entreprise doit faire face à un nombre croissant de factures en suspens, la plupart des clients attendant le dernier moment pour payer. «Délais de règlement trop longs et retards de paiement peuvent menacer les liquidités de l'entreprise», indique Adrian Brönnimann, responsable Distribution et suivi des key accounts chez PostFinance.

En parallèle, une entreprise commerciale en plein essor est confrontée à un nombre croissant de créances des fournisseurs. Elle les règle bien sûr à temps, car elle veut préserver la solvabilité et les bonnes relations avec ses fournisseurs.

### Risque croissant

Un fossé se creuse entre les paiements sortants aux fournisseurs et les paiements entrants des clients. Durant cet intervalle de temps, des liquidités de l'entreprise sont mobilisées dans les stocks ou dans les créances sur client. Le risque de manquer de liquidités croît. L'entreprise peut recourir à des fonds propres ou à des fonds de tiers pour payer ses factures de fournisseurs, mais cela génère des intérêts et diminue le cash-flow disponible. Il reste donc moins d'argent pour réaliser de nouveaux investissements ou obtenir des rendements plus élevés.

### Optimisation des délais de paiement

Les entreprises peuvent remédier à ce problème en optant pour les solutions Supply Chain Finance de PostFinance: «Nous aidons les entreprises à optimiser leurs délais de paiement», précise Adrian Brönnimann. En matière d'affacturage, PostFinance achète à l'entre-

prise ses créances sur client et les paie en l'espace de quelques jours. «L'entreprise dispose ainsi immédiatement de liquidités tout en pouvant réduire les frais financiers». Dans le cas de l'affacturage inversé, PostFinance reprend les dettes que l'entreprise a auprès des fournisseurs pour des livraisons et des prestations et elle les paie dans le respect des délais. L'entreprise peut rembourser à PostFinance les dettes reprises, à une date de son choix.

Les solutions de WCM de PostFinance permettent à l'entreprise de mieux planifier ses flux financiers, de réduire le risque de défaut de paiement et d'instaurer de la confiance chez les fournisseurs. Grâce à la disponibilité plus rapide des paiements clients, l'entreprise accède à plus de liquidités, auxquelles elle peut recourir pour développer son cœur de métier.

### Externalisation des stocks

Le potentiel d'optimisation ne se situe pas seulement au niveau des flux financiers, car la gestion des stocks de marchandises impose aussi aux entreprises de lourdes contraintes en termes de disponibilité, de qualité de service et de frais d'entreposage. Avec la solution Off-Balance Logistics, l'entreprise commerciale cède ses stocks à PostFinance, tant sur le plan physique qu'au niveau du bilan, où leur suppression augmente le niveau de liquidités.

Les fournisseurs livrent alors les marchandises directement à PostFinance, qui en assure la gestion et, sur demande, la livraison aux clients, en collaboration avec PostLogistics. L'entreprise peut ainsi réduire au minimum les ressources mobilisées pour la logistique et satisfaire à de nouvelles exigences dans ce domaine sans investissements supplémentaires.



Optimiser les liquidités ou renforcer la capacité d'autofinancement: les solutions WCM permettent d'orienter avec discernement les flux financiers dans l'entreprise.



### Qu'entend-on par gestion des fonds de roulement (WCM)?

L'actif circulant net (fonds de roulement) est aussi important à la survie des entreprises que l'oxygène pour les êtres humains. Pour générer du chiffre d'affaires, une entreprise doit consacrer une partie de ses liquidités à ses stocks. Elle doit être en mesure d'intégrer les débiteurs dans le bilan et a besoin de liquidités pour régler ses engagements à court terme dans le cadre de ses affaires courantes. Ces postes d'actif constituent le capital mobilisé. Ils ne peuvent être utilisés ni pour des investissements portant intérêt ni pour l'expansion de l'activité.

Les entreprises bien gérées savent que la gestion des fonds de roulement est importante. C'est là qu'intervient le Working Capital Management (ou gestion des fonds de roulement). Il a notamment pour objectif d'optimiser la gestion des stocks, par exemple avec des temps de transbordement des marchandises plus courts ou des gains d'efficacité dans la gestion des créances.



---

Harmonisation du trafic des paiements

## Parés pour l'avenir du trafic des paiements

La place financière suisse harmonise le trafic des paiements et passe à la norme ISO 20022. Leader sur le marché suisse des services de paiement, PostFinance s'est préparée à ce changement depuis longtemps et a été le premier établissement financier de Suisse à se conformer pleinement à la nouvelle norme.

Le commerce et les flux de capitaux transfrontaliers, ainsi que les processus qui les sous-tendent et qui sont de plus en plus automatisés, imposent une normalisation des services de paiement. La place financière suisse a donc décidé d'harmoniser le trafic des paiements sur la base de la norme ISO 20022.

Ce nouveau référentiel et l'uniformisation des formats utilisés pour échanger des informations permettent d'éliminer les sources d'erreur. Les reformatages longs et coûteux disparaissent et les processus de recherche sont nettement simplifiés. La place financière suisse renforce par

là même sa compétitivité et met en place les bases requises pour passer au numérique. Pour toutes les entreprises de Suisse, une adaptation du logiciel financier est donc nécessaire.

### PostFinance est fin prête pour ISO

Pour le trafic des paiements, PostFinance se base uniquement sur la nouvelle norme ISO 20022 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Afin de garantir le bon fonctionnement de leurs processus dès la nouvelle année, plus de 50 000 entreprises ont dû adapter leur logiciel financier avant la fin 2017. Comme il s'agissait d'un objectif ambitieux, PostFinance a travaillé en étroite collaboration avec des partenaires informatiques, a rappelé périodiquement cette échéance à ses clients dès 2015 puis leur a apporté un solide soutien pour leur mise en conformité effective avec la nouvelle norme. Ces efforts ont porté leurs fruits car PostFinance a été la première banque suisse à être fin prête pour ISO.

---

### ISO 20022

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

---

### Les avantages

- Messages de statut supplémentaires pour les virements
  - Nouveaux choix possibles pour la notification
  - Références de paiement identiques de bout en bout
  - Systèmes de recouvrement direct uniformisés
- 

---

Facture réglée par code QR

## Remplacement des bulletins de versement actuels

L'un des principaux avantages du passage à la norme ISO 20022 réside dans la grande simplification de la question des justificatifs. L'ensemble des bulletins de versement existants doivent être remplacés par une facture réglée par code QR avec ticket de paiement et Swiss QR Code. Pour pouvoir mettre en place la facture réglée par code QR, il faut que tous les clients bancaires concernés aient mené à bien les projets en lien avec l'harmonisation du trafic des paiements en Suisse, ce qui n'est pas encore le cas. C'est pourquoi SIX Interbank Clearing SA, détentrice de la facture réglée par code QR, a décidé de procéder à une réévaluation mi-2018. Ensuite, afin que les clients, les partenaires informatiques et les banques disposent de suffisamment de temps pour leur préparation technique, la facture réglée par code QR ne sera pas introduite avant mi-2019.



Grâce à tous les efforts déployés par notre clientèle et notre personnel, nous avons pu passer à la norme ISO 20022 dès la fin 2017.

### Alfred Meyenberg

Responsable du programme Harmonisation du trafic des paiements chez PostFinance

# L'homme et son environnement

Chez PostFinance, la culture d'entreprise se caractérise par des relations empreintes de simplicité, un contact d'égal à égal, des hiérarchies perméables et une collaboration qui va simplement de soi à tous les échelons et dans tous les services. C'est ainsi que les collaborateurs et collaboratrices de PostFinance contribuent à façonner l'avenir et à promouvoir la transformation numérique du secteur financier. Établissement financier implanté dans toute la Suisse, PostFinance s'engage aussi au service du sport, de l'économie et de la formation par la voie du sponsoring et de divers partenariats.



**3950**

collaborateurs et collaboratrices s'attachent chaque jour à réaliser les objectifs de PostFinance.



**46**

nationalités viennent enrichir la culture d'entreprise de PostFinance.



**42 %**

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



**100 %**

de l'électricité consommée par PostFinance est d'origine renouvelable certifiée «naturemade basic» et provient de Suisse.



**5,5 millions**

de francs réunis ces seize dernières années par les Top Scorers pour la relève du hockey sur glace.



## Des responsabilités assumées

PostFinance assume ses responsabilités vis-à-vis de l'être humain, de l'environnement et de la société. Elle encourage la diversité au sein de son personnel et met en place les conditions nécessaires pour que les postes de cadres soient aussi accessibles à des collaborateurs et collaboratrices travaillant à temps partiel. En matière de placement des fonds des clients, elle accorde une grande importance au respect des principes d'éthique et de développement durable. Enfin, elle a aussi à cœur de promouvoir la jeune génération en prenant des initiatives qui sortent du cadre de la finance.

## Chiffres clés

**2009 femmes**  
et 1941 hommes  
travaillent chez  
PostFinance.

**12%**  
des membres du  
personnel ont plus  
de 55 ans.

**33%**  
des membres du comité  
directeur de PostFinance  
sont des femmes.



Chez PostFinance,  
femmes et  
hommes peuvent  
concilier carrière  
et vie de famille.

**Helene Müller**  
Responsable Développement  
et marketing RH

## Diversité

## Femmes aux commandes dans un milieu masculin

Chez PostFinance, près de 30% des membres du personnel d'encadrement sont des femmes. Depuis des années, l'établissement financier mise sur des équipes mixtes et prône une culture d'entreprise favorisant l'égalité des chances entre les sexes.

PostFinance aide-t-elle suffisamment les femmes à faire carrière? En tout cas, elle n'a pas fait de la promotion des femmes un enjeu à part mais l'a intégrée dans une stratégie plus vaste en faveur de la diversité, car une juste proportion de femmes à la tête de l'entreprise contribue pour une grande part à sa réussite. Les équipes mixtes sont plus innovantes et savent mieux répondre aux besoins de la clientèle. Des études très sérieuses en attestent et de nombreux cadres en ont fait l'expérience positive.

### Égalité des chances pour les hommes et les femmes

PostFinance pratique depuis des années une culture d'entreprise qui offre aux femmes et aux hommes les mêmes opportunités. Elle ne fait aucune différence entre les sexes, tant en ce qui concerne les perspectives de carrière que les possibilités de concilier travail et loisirs. Tous les postes de cadres sont mis au concours avec un taux d'occupation de 80 à 100%, ce qui a pour effet d'inciter davantage de femmes à postuler. Par ailleurs, PostFinance permet à son personnel de concilier travail et vie privée, notamment avec des modèles de travail flexibles.

Elle s'attache à tenir compte des aspirations propres à chaque sexe, tout en contribuant activement à faire évoluer la conception des rôles respectifs. Dans ce contexte, elle s'emploie à promouvoir l'égalité des chances et des salaires chez les femmes aussi bien qu'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée chez les hommes.

### Reconnaissance du Bureau UND

En juin 2016, PostFinance a obtenu le label «Famille ET Profession». Attribué aux entreprises qui permettent le mieux de concilier travail, famille et loisirs, il confirme que PostFinance se classe dans cette catégorie. Le Bureau UND a notamment salué la généralisation des modèles de temps de travail flexibles, l'encouragement du travail à distance et à horaires souples ainsi que la semaine de vacances pendant les vacances d'été. La prochaine certification aura lieu en 2019. D'ici là, PostFinance entend prendre d'autres mesures d'amélioration, en offrant notamment aux cadres dirigeants la possibilité de travailler autrement, par exemple avec le top sharing, pour favoriser un meilleur équilibre de vie à cet échelon aussi.

### Fonction de gestion

**28%**  
de femmes

**72%**  
d'hommes



### Taux d'occupation

**40%**  
de temps partiel

**60%**  
de temps plein





Entretien

## PostFinance assume une grande responsabilité sociale

Depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2017, Gabriela Länger est responsable Monde du travail chez PostFinance. Formée à la psychologie et à l'économie d'entreprise, elle gère les unités Personnel et Logistique où travaillent plus d'une centaine de personnes.

**Gabriela Länger, vous êtes arrivée chez PostFinance durant une période mouvementée.**

C'est indéniable. Comme la société dans son ensemble, le secteur financier n'a pas échappé au développement du numérique. C'est pourquoi nous transformons PostFinance en une «Digital Powerhouse», ce qui a des répercussions sur notre organisation et sur nos processus, mais aussi, et surtout, sur chaque membre du personnel.

**Concrètement, quels sont les domaines dans lesquels la transformation numérique se fait le plus sentir chez PostFinance?**

Quelques exemples: nos clients sont toujours plus nombreux à gérer eux-mêmes leurs finances par la voie numérique. Ils se rendent donc de moins en moins dans nos filiales et les volumes de papier dans le trafic des paiements vont décroissant. Par ailleurs, la robotique nous permet d'optimiser bon nombre de processus internes en les automatisant sur toute la ligne. Enfin, le changement se ressent aussi dans la façon même dont nos collaborateurs et collaboratrices exercent leurs activités. Avec le travail mobile et le home office, nous sommes confrontés aujourd'hui à une véritable surcapacité en matière d'espaces de bureau.

**Comment PostFinance réagit-elle à ces évolutions?**

Cette année, nous allons prendre toute une série de mesures. Tout d'abord, il s'agira d'automatiser et de dématérialiser nos processus de bout en bout, ce qui devrait entraîner la suppression de 45 postes à temps plein, mais pour autant que possible sans recours à des licenciements. En outre, du fait du problème de surcapacité susmentionné, nous allons fermer les sites de Kriens et de Münchenstein au 30 juin 2018. Le 1<sup>er</sup> juin 2018, nous céderons par ailleurs l'activité de traitement des justificatifs à Swiss Post Solutions et, en fin d'année, nous fusionnerons le Contact Center de St-Gall avec celui de Netstal. Enfin, nous allons également passer en revue les zones clientèle de nos filiales et les adapter au nouveau concept défini.

**Des emplois seront supprimés et des postes délocalisés. Comment accompagnez-vous le personnel dans le cadre de ces changements?**

Les évolutions à venir suscitent de l'incertitude, voire une certaine angoisse. Dans ce contexte, en tant qu'employeur, PostFinance assume une très grande responsabilité sociale à l'égard de son personnel. C'est pourquoi elle a à cœur de l'informer en toute transparence et en temps





## PostFinance sait défendre ses intérêts économiques tout en assumant sa responsabilité sociale d'employeur.

**Gabriela Länger**  
Responsable Monde du travail

utile sur tous les changements qui sont liés à sa transformation en «Digital Powerhouse». Pour les personnes directement touchées par ces évolutions, nous organisons des réunions d'information, dans lesquelles les partenaires sociaux sont invités à jouer un rôle actif. De plus, nous nous entretenons individuellement avec chaque personne concernée pour faire le point sur sa situation et trouver la meilleure solution.

---

### **A l'automne dernier, PostFinance a engagé une procédure de consultation. De quoi s'agissait-il?**

Compte tenu des éventuelles conséquences des mesures envisagées, nous étions légalement tenus de lancer une procédure de consultation. Cette dernière nous a également permis de discuter de nos projets en détail avec le personnel et de bien lui expliquer nos motivations. Concrètement, tous les membres du personnel ont été consultés par écrit et conviés à nous soumettre, dans un délai de 30 jours, des propositions visant à éviter des licenciements, à en réduire le nombre ou à en atténuer l'impact. Le comité directeur a scrupuleusement analysé les propositions soumises en termes de faisabilité et d'efficacité économique. Comme aucune d'entre elles n'a apporté de solutions pour remplacer les mesures prévues, ces dernières vont donc être rapidement mises en œuvre.

---

### **La procédure de consultation n'a-t-elle pas simplement servi d'alibi?**

En aucun cas. Certes, les mesures seront déployées comme prévu mais de nombreuses propositions intéressantes nous sont parvenues pour leur mise en œuvre. Nous en avons discuté lors de plusieurs séances de négociations avec nos partenaires sociaux et nous en tiendrons compte pour la définition concrète de la marche à suivre.

---

### **Comment fonctionne la coopération avec les partenaires sociaux?**

Lorsque les partenaires sociaux négocient avec les entreprises, ils ne font pas forcément de cadeaux, mais cela fait partie des règles du jeu. Et lorsque nous décidons, comme cette année, d'externaliser une partie des activités, il est compréhensible et légitime que les syndicats ne le voient pas d'un bon œil.

---

### **Sur quoi ont débouché les négociations?**

Fort heureusement, nous avons pu parvenir à un accord sur des mesures d'atténuation avec nos partenaires sociaux. Allant bien au-delà des dispositions de notre convention collective de travail, elles permettent d'améliorer la situation individuelle des personnes concernées. Le résultat des négociations est la preuve que PostFinance sait défendre ses intérêts économiques tout en assumant sa responsabilité sociale d'employeur. C'est important pour aujourd'hui, mais aussi pour l'avenir de l'entreprise.



Au final, la transformation de PostFinance en une «Digital Powerhouse» concerne chaque membre du personnel.

**Gabriela Länger**  
Responsable Monde du travail

Durabilité

## Une culture d'entreprise vécue au quotidien et des placements éthiques

Dans le cadre du placement des fonds de ses clients sur les marchés financiers, PostFinance adhère aux principes d'éthique du fonds souverain norvégien, internationalement reconnu. En interne, elle prend aussi ses responsabilités vis-à-vis de l'environnement et de son personnel.

### Plus de 70 milliards

Tel est le montant en francs des fonds des clients investis par PostFinance dans le respect des plus strictes règles d'éthique

PostFinance ne peut octroyer ni crédits ni hypothèques en son nom propre. C'est la raison pour laquelle l'établissement financier investit les fonds des clients sur les marchés financiers à hauteur de plus de 70 milliards de francs. Cette somme inclut aussi les avoirs en compte de Mareike. Or, pour cette cliente, il est important que cet argent ne soit pas investi dans des entreprises ou des organisations soutenant des pratiques commerciales contraires à l'éthique et/ou portant préjudice à l'environnement. C'est pourquoi elle tient tant à savoir comment PostFinance place les fonds de ses clients.

### Les directives du fonds souverain norvégien

Étant l'un des plus grands établissements financiers de Suisse, PostFinance se doit d'assumer sa responsabilité sociale et environnementale. Elle analyse toutes les possibilités de placement en fonction des critères du fonds souverain norvégien, où un comité d'éthique de cinq personnes étudie chaque investissement de ce qui est à ce jour le plus gros fonds souverain du monde. Ce comité inscrit sur une liste noire toutes les entreprises qui ne répondent pas à ses exigences très strictes en matière d'éthique.

Accessible au public, la liste sert de base de référence pour les placements de capitaux à l'échelle internationale.

### Financement des villes et des communes suisses

En Suisse, PostFinance est le principal investisseur au service des collectivités de droit public et des entreprises proches de l'État. Le financement assuré dans ce segment s'élève à plus de dix milliards de francs et revêt la forme de prêts pluriannuels avec reconnaissance de dette. Ainsi, indirectement, PostFinance est l'un des principaux bailleurs de fonds pour les projets d'infrastructure nationaux.

### Green Bonds sur le marché suisse des capitaux

Le thème de la durabilité gagne aussi en importance sur le marché des capitaux avec les émissions publiques. Ainsi, en 2017, un emprunt écologique du canton de Genève a permis de financer des bâtiments à haute efficacité énergétique dans le secteur de la santé. PostFinance a participé à cette opération à hauteur d'un montant de 150 millions de francs, ce qui représente plus d'un quart de l'emprunt total.



Au-delà des critères économiques, nous investissons les fonds de nos clients en vertu de principes éthiques et écologiques.

**Marc Bonfils**  
Responsable Trésorerie



PostFinance assume ses responsabilités sociale, écologique et économique.



Famille ET Profession

## Conditions de travail attrayantes

En adoptant un comportement équitable envers son personnel et en faisant un usage raisonné des ressources, PostFinance assume aussi ses responsabilités sociale, écologique et économique sous son propre toit. L'engagement en faveur de la durabilité fait partie de la culture d'entreprise, qui est vécue au quotidien. Comme en attestent la distinction «Friendly Work Space» et le label «Famille ET Profession», PostFinance offre des conditions de travail attrayantes et prend soin de la santé et du bien-être de son personnel.

Pour inciter son personnel à prendre les transports publics plutôt que la voiture, elle lui propose un abonnement demi-tarif gratuit ou un AG à prix réduit.

### **Amélioration constante de l'efficacité énergétique**

Depuis 2008, PostFinance s'emploie à améliorer l'efficacité énergétique de ses centres de calcul, dont l'alimentation électrique provient par ailleurs uniquement de sources renouvelables.

Le hockey sur glace comme expérience de la marque

## Miser sur le hockey suisse

PostFinance concentre ses activités de sponsoring sur le hockey sur glace national. Depuis la saison 2017/2018, elle donne la priorité à la ligue nationale et à la promotion de la relève: en représentant la marque lors des matchs, les joueurs lui confèrent une charge émotionnelle, et PostFinance se réjouit d'encourager les jeunes talents du hockey suisse de cette manière.

Mêlées devant la cage, powerplay, charges à la bande – le hockey sur glace véhicule la force, le dynamisme et l'émotion, tout en s'adressant à un vaste public. Il s'agit d'un sport qui cadre parfaitement avec les activités de sponsoring de PostFinance, en accord avec sa stratégie d'entreprise «Digital Powerhouse».

Le hockey sur glace reste au cœur du programme de sponsoring de PostFinance, mais avec une réorientation plus ciblée: «Nous concentrons désormais notre présence sur les événements de hockey en Suisse», explique Thomas Zimmermann, responsable Brand Experience chez PostFinance. Depuis 2001, PostFinance est le sponsor principal de la Swiss Ice Hockey Federation et de la National League. Ce partenariat fructueux a été reconduit pour cinq années supplémentaires à partir de la saison 2017/2018. En complément, PostFinance apporte aussi son appui à dix clubs de la National League par le biais d'un sponsoring direct. Au niveau de la Swiss League, PostFinance soutient le programme Top Scorer et, pour les équipes nationales, elle intervient en tant que partenaire officiel. De plus, il y a peu, le partenariat portant sur le nom de la PostFinance Arena de Berne a été prolongé de cinq années. L'entreprise reste ainsi le principal sponsor du hockey sur glace suisse. «Avec notre portefeuille actuel de sponsoring du hockey, nous avons trouvé une configuration qui est pour nous optimale. Elle fait la part belle au programme Top Scorer de la National League et de la Swiss League ainsi qu'au tournoi des écoliers PostFinance Trophy», déclare Thomas Zimmermann.

### Susciter l'émotion, tous canaux confondus

La marque PostFinance est rattachée au hockey par un lien émotionnel, pas seulement sur la glace mais aussi via les canaux numériques où des photos sont consultées, des vidéos postées et des résultats commentés. PostFinance en profite pour faire passer son message de manière bien ciblée, d'autant qu'elle est aussi

présente derrière le hockey sur glace en ligne en sponsorisant le jeu virtuel NHL d'EA Sports. «À l'avenir, nous mettrons encore davantage l'accent sur le contenu émotionnel de la marque», précise Thomas Zimmermann. C'est d'ailleurs dans cet esprit que l'unité «Sponsoring» a été rebaptisée «Brand Experience».

Confirmant sa volonté de s'engager pour le sport suisse, PostFinance a maintenu ses partenariats avec la Fondation de l'Aide Sportive Suisse et avec la plateforme de crowdfunding [ibelieveinyou.ch](http://ibelieveinyou.ch).

Promotion de la relève

## Top Scores pour les juniors

Leurs points comptent double: les joueurs au casque à flammes marquent des points pour leur équipe et pour la relève du hockey sur glace. Depuis le début de la saison en cours, PostFinance a étoffé son fameux programme «Top Scorer». Chaque but ainsi que chaque premier et chaque deuxième assist améliorent d'un point le bilan comptable du Top Scorer, ce qui rapporte désormais 300 francs au mouvement junior du club de National League concerné, au lieu de 200 francs auparavant. Au niveau de la Swiss League, la gratification passe de 100 à 200 francs. De plus, le principal programme de promotion de la relève du hockey suisse profite aussi à la fédération nationale: au terme de la qualification, PostFinance double le montant totalisé pour les deux ligues et verse la somme au profit des équipes nationales de juniors.



En sponsorisant le hockey sur glace nous investissons la marque PostFinance d'une charge émotionnelle.

**Thomas Zimmermann**  
Responsable Brand Experience  
PostFinance



### Plus de 20 000 enfants

se sont mesurés sur la glace au cours des dix dernières années lors du tournoi des écoliers PostFinance Trophy.

# Gouvernance d'entreprise

---

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

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

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

---

## Fondements

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

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

---

## Structure de l'entreprise et actionnariat

### Forme juridique et propriété

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

### Structure du capital

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

### Structure du groupe financier PostFinance SA

Le groupe financier PostFinance SA comprend la maison mère PostFinance SA et la filiale Lendico Schweiz AG, détenue à 100% par la maison mère. Compte tenu de la structure de propriété de PostFinance SA et de La Poste Suisse SA, il n'existe pas de participations croisées.

---

## Conseil d'administration

### Composition

Le Conseil d'administration se compose de sept membres, dont une majorité de représentants de La Poste Suisse SA. Trois membres (Rolf Watter, Hans Lauber et Michaela Troyanov) sont indépendants au sens des exigences prescrites par la FINMA en la matière. Tous les membres sont élus pour une période de deux ans.



## Rolf Watter

Président du Conseil d'administration, depuis 2012, Suisse, né en 1958, prof. et dr en droit de l'Université de Zurich, LL.M. Georgetown University, États-Unis

### Comités

Organization, Nomination & Remuneration; Risk; Core Banking Transformation.

### Parcours professionnel

Cabinet d'avocats Bär & Karrer (associé); professeur titulaire à l'Université de Zurich.  
Mandats précédents dans des conseils d'administration (CA): Nobel Biocare Holding SA, membre, président; Zurich Insurance Group, membre; Syngenta SA, membre; Bär & Karrer, membre et membre de la direction; Cablecom Holding SA, président; Forbo Holding SA, vice-président; Feldschlösschen Boissons SA, membre; Centerpulse, vice-président.

### Principaux mandats

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



## Marco Durrer

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

### Comités

Organization, Nomination & Remuneration (président).

### Parcours professionnel

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

### Principaux mandats

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



## Alex Glanzmann

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

### Comités

Audit & Compliance<sup>1</sup>; Risk.

### Parcours professionnel

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

### Principaux mandats

Swiss Post Insurance AG (président du CA); Poste CH SA (membre du CA); Poste Immobilier SA (membre du CA); CarPostal SA (membre du CA); Caisse de pensions Poste (vice-président du Conseil de fondation).

<sup>1</sup> Alex Glanzmann a quitté le comité Audit & Compliance avec effet au 15 décembre 2017.



## Hans Lauber

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

### Comités

Risk (président); Audit & Compliance.

### Parcours professionnel

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

### Principaux mandats

Fisch Asset Management SA (membre du CA).



## Susanne Ruoff

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

### Comités

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

### Parcours professionnel

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

### Principaux mandats

Poste CH SA (présidente du CA); Poste Immobilier SA (présidente du CA); CarPostal SA (présidente du CA).



## Michaela Troyanov

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

### Comités

Audit & Compliance.

### Parcours professionnel

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

### Principaux mandats

Fonds de compensation AVS/AI/APG «Compenswiss» (membre du CA); Banque SYZ SA (membre du CA).



## Adriano P. Vassalli

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

### Comités

Audit & Compliance (président).

### Parcours professionnel

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

### Principaux mandats

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



## Organisation interne

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

Sous la conduite de son président, le Conseil d'administration décide de la stratégie de PostFinance SA et assure la haute surveillance du comité directeur ainsi que des services subordonnés à cette dernière. Il définit en outre la politique de l'entreprise, y compris sa politique commerciale, ainsi que ses objectifs à long terme et les moyens nécessaires à leur réalisation. Enfin, il veille à ce que l'entreprise remplisse les obligations dont La Poste Suisse SA lui confie l'exécution dans le domaine des services de paiement relevant du service universel. Le Conseil d'administration passe chaque année en revue ses prestations et celles de chacun de ses membres (autoévaluation) et participe régulièrement à des formations continues. Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents. Le président vote également; en cas d'égalité des voix, la sienne est prépondérante.

#### Séances et taux de présence

2017	Nombre	Taux de présence %
Séances du Conseil d'administration	10	95,7
Séances des comités du Conseil d'administration		
Organization, Nomination & Remuneration	8	91,7
Audit & Compliance	9	100
Risk	8	100
Core Banking Transformation (CBT)	4	100

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

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

### Comité Organization, Nomination & Remuneration

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

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

### Comité Audit & Compliance

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

- Adriano P. Vassalli (président)
- Hans Lauber
- Michaela Trojanov
- Alex Glanzmann (jusqu'au 15.12.2017)

En raison des travaux de conception du modèle de gouvernance du groupe La Poste Suisse SA, le comité Audit & Compliance n'était pas composé majoritairement de membres remplissant l'exigence d'indépendance prescrite dans les circulaires de la FINMA 2008/24 «Surveillance et contrôle interne – banques» et 2017/1 «Gouvernance d'entreprise – banques». Toutefois, Alex Glanzmann ayant quitté le comité le 15 décembre 2017, l'exigence d'indépendance de la majorité des membres est de nouveau remplie.

### Comité Risk

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

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

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

### *Comité Core Banking Transformation*

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

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

- Susanne Ruoff (présidente)
- Rolf Watter

---

## Comité directeur

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



## Hansruedi Köng

Président de la direction, depuis 2012, Suisse, né en 1966, lic. sc. pol. de l'Université de Berne, Advanced Executive Program (Swiss Finance Institute)

### Parcours professionnel

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

### Principaux mandats

Aucun



## Kurt Fuchs

Responsable Finances et suppléant du président de la direction, depuis 2011, Suisse, né en 1962, dipl. fédéral d'expert en économie bancaire, Advanced Executive Program (Swiss Finance Institute)

### Parcours professionnel

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

### Principaux mandats

Bern Arena Stadion AG (membre du CA).



## Markus Fuhrer

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

### Parcours professionnel

PostFinance SA (responsable suppléant Informatique, responsable Core Banking Transformation); Entris Banking SA.

### Principaux mandats

Aucun



### Patrick Graf

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

#### Parcours professionnel

PostFinance SA (responsable de projet, responsable Compliance, responsable Service juridique et compliance, responsable Corporate Center); PriceWaterhouseCoopers (Assistant Manager); Zürich Financial Services (Cash Manager).

#### Principaux mandats

esisuisse (membre du comité directeur); Finform SA (membre du CA); SECB Swiss Euro Clearing Bank GmbH (membre du CA); SIX Interbank Clearing SA (membre du CA).



### Beat Jaccottet

Responsable Business Development, depuis 2017, Suisse, né en 1965, dr ès sc. pol. de l'Université de Berne, Executive Development Program, The Wharton School, University of Pennsylvania, États-Unis

#### Parcours professionnel

PostFinance SA (responsable Core Banking Transformation); Avaloq (Program Manager Avaloq Banking System, Head of BPO Implementation); CFF (Head of Technology & Innovation, membre de la direction de CFF Infrastructure); Swisscom (Head of Application Engineering, membre de la direction de Swisscom IT Services).

#### Principaux mandats

Aucun



### Felicia Kölliker

Responsable Risk, Legal & Compliance, depuis 2017, Suisse, née en 1977, M. A. in Legal Studies de l'École des hautes études économiques, juridiques et sociales de Saint-Gall (HSG), DAS en gestion de la compliance de l'Institut des services financiers (IFZ) de Zoug

#### Parcours professionnel

PostFinance SA (responsable Compliance, responsable de l'unité Regulation, responsable de projet); Malik Management Zentrum St. Gallen; Huber+Suhner AG.

#### Principaux mandats

Lendico Schweiz AG (présidente du CA).



### Gabriela Länger

Responsable Monde du travail, depuis 2017, Suisse, née en 1971, lic. phil. I en psychologie et économie d'entreprise de l'Université de Zurich, Executive Master en conseil systémique orienté solution de la Haute École spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest (FHNW) d'Olten, Executive MBA de l'École des hautes études économiques, juridiques et sociales de Saint-Gall (HSG)

#### **Parcours professionnel**

localsearch.ch (responsable RH et membre de la direction); CFF Cargo (divers postes); SIG Beverages International AG (responsable Développement du personnel); Credit Suisse (responsable du secteur Graduates and Management Development).

#### **Principaux mandats**

Pantex SA (membre du CA).



### Daniel Mewes

Responsable Investment Solutions, depuis 2017, Suisse, né en 1973, lic. ès sc. pol. de l'Université de Berne, dipl. d'expert en finance et investissement AZEK, Executive MBA de la Haute école de gestion de Zurich/Darden School of Business, University of Virginia, États-Unis

#### **Parcours professionnel**

PostFinance SA (responsable gestion des produits Services financiers); Zurich Financial Services (notamment spécialiste en conseil financier).

#### **Principaux mandats**

Fondation de prévoyance 3a PostFinance (membre du Conseil de fondation).



### Sylvie Meyer

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

#### **Parcours professionnel**

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

#### **Principaux mandats**

TWINT SA (membre du CA), Fondation Ombudsman PostFinance (membre du Conseil de fondation).

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

Valérie Schelker a quitté PostFinance SA en mars 2017 et Gabriela Länger lui a succédé à la tête de Monde du travail le 1<sup>er</sup> novembre 2017. L'intérim a été assuré par Daniel Marti.

Dans le cadre de la réorientation stratégique de PostFinance, les unités Informatique et Operations ont été regroupées au sein de la nouvelle unité Delivery Factory IT & Operations, sous la responsabilité de Markus Fuhrer, avec effet au 1<sup>er</sup> juillet 2017. Peter Lacher, l'ancien responsable Operations, a quitté le comité directeur fin juin 2017. Le 1<sup>er</sup> juillet 2017 ont également été créées les unités Risk, Legal & Compliance et Investment Solutions.

Beat Jaccottet (Business Development), Felicia Kölliker (Risk, Legal & Compliance) et Daniel Mewes (Investment Solutions) ont été nommés au comité directeur à cette même date du 1<sup>er</sup> juillet 2017.

---

## Instruments d'information et de contrôle

### Rapports

Le Conseil d'administration reçoit régulièrement des rapports du comité directeur ainsi que des unités Révision interne, Finances, Contrôle des risques, Compliance et Sécurité. En 2017, il s'est réuni à dix reprises.

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

### Système de contrôle interne

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

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

### Révision interne

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

---

## Rémunération

### Principes

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

### Politique de rémunération

Pour fixer le montant des indemnités versées aux membres du comité directeur, le Conseil d'administration tient compte du risque entrepreneurial, de l'ampleur du domaine de responsabilité du membre concerné ainsi que de l'ordonnance fédérale sur les salaires des cadres. Le montant des honoraires des membres du Conseil d'administration dépend de leur charge de travail et de leur fonction. Les dépenses doivent leur être remboursées. De même, l'exercice de la présidence d'un comité ou la fourniture de prestations extraordinaires allant au-delà des activités normales qui leur incombent doivent leur être indemnifiés en sus. La rémunération des membres du Conseil d'administration est fixée par l'Assemblée générale.

### Structure de la rémunération

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

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

Aucun membre du comité directeur ni aucune personne proche n'a bénéficié d'autres honoraires, rémunérations, garanties, avances, crédits, prêts ou prestations en nature. Le salaire de base et la part liée à la prestation des membres du comité directeur sont assurés comme suit: pour les composantes du salaire jusqu'à douze fois la rente vieillesse AVS maximale (2017: 338 400 francs), la prévoyance professionnelle vieillesse est confiée à la Caisse de pensions Poste, conformément au plan de base I et au plan complémentaire I. L'éventuelle part du salaire excédant ce montant est assurée à la faveur d'une solution d'assurance complète externe. La répartition du paiement des cotisations de la prévoyance professionnelle vieillesse est régie par les dispositions réglementaires de la Caisse de pensions Poste. Les contrats de travail se fondent sur le Code des obligations. Dans des cas justifiés, l'employeur peut verser une indemnité de départ n'excédant pas la moitié du salaire annuel brut. Le préavis de congé des membres du comité directeur est de six mois.

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

---

Le Conseil d'administration fixe la rémunération du comité directeur

---

---

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

---

### Prise en compte du risque

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

### Rémunérations 2017

#### Personnel

En 2017, la masse salariale du personnel de PostFinance SA s'est élevée à 379 millions de francs, dont 353 millions de francs au titre des salaires fixes et 26 millions de francs à celui des parts variables pour l'année 2016 (paiement 2017). Les rémunérations différées, autrement dit qui ne seront versées que lors des exercices suivants, se chiffrent à 24 millions de francs pour 2017.

En 2017, PostFinance a occupé en moyenne 3950 collaborateurs, se partageant 3474 postes en équivalents plein temps.

#### Conseil d'administration

Les membres du Conseil d'administration (président inclus) ont été rémunérés à hauteur de 797 535 francs au total (honoraires et prestations annexes), les prestations annexes se montant à 237 535 francs. Les honoraires du président du Conseil d'administration ont atteint 200 000 francs. Il a en outre perçu des prestations annexes pour un montant de 26 135 francs. Les indemnités des membres du Conseil d'administration exerçant également une fonction au sein de la Direction du groupe Poste ont été versées directement au groupe.

#### Comité directeur

Les membres du comité directeur (président de la direction inclus) ont été rémunérés à hauteur de 3 295 924 francs au total (salaires de base, parts variables et prestations annexes), les prestations annexes se montant à 207 206 francs. La rémunération variable versée aux membres du comité directeur est calculée en fonction de la moyenne des taux de réalisation des objectifs des deux derniers exercices. La rémunération variable payable en 2018 – qui dépend de la réalisation des objectifs en 2016 et 2017 et pour certains membres du premier versement débité du compte de rémunération variable – se chiffrent à 784 218 francs.

Le salaire de base du président de la direction s'est élevé à 550 000 francs, auxquels il faut ajouter la rémunération variable d'un montant de 231 590 francs, dont 70 351 francs de versement débité du compte de rémunération variable.



**PostFinance SA | Rémunérations**

CHF	2016	2017
<b>Président du Conseil d'administration</b>		
Honoraires	200 000	200 000
Prestations annexes		
Indemnités forfaitaires pour frais et représentation	20 000	20 000
Abonnement général 1 <sup>re</sup> classe	5 970	6 135
<b>Rémunération totale</b>	<b>225 970</b>	<b>226 135</b>
<b>Autres membres du Conseil d'administration (6)<sup>1</sup></b>		
Honoraires	360 000	360 000
Prestations annexes		
Indemnités forfaitaires pour frais et représentation	38 200	36 600
Autres prestations annexes	147 800	174 800
<b>Rémunération totale</b>	<b>546 000</b>	<b>571 400</b>
<b>Total Conseil d'administration (7)<sup>1</sup></b>		
Honoraires	560 000	560 000
Prestations annexes	211 970	237 535
<b>Rémunération totale</b>	<b>771 970</b>	<b>797 535</b>
<b>Président de la direction</b>		
Salaire de base fixe	532 000	550 000
Rémunération variable (payable l'exercice suivant)		
Part variable du salaire	160 513	161 239
Versement débité du compte de rémunération variable <sup>2</sup>	65 216	70 351
Prestations annexes		
Indemnités forfaitaires pour frais et représentation	19 200	19 200
Autres prestations annexes <sup>3</sup>	33 056	32 961
<b>Rémunération totale</b>	<b>809 985</b>	<b>833 751</b>
<b>Autres membres du comité directeur (10)<sup>4</sup></b>		
Salaire de base fixe	1 927 062	1 754 500
Rémunération variable (payable l'exercice suivant)		
Part variable du salaire <sup>5</sup>	463 011	384 103
Versement débité du compte de rémunération variable <sup>6</sup>	207 765	168 525
Prestations annexes		
Indemnités forfaitaires pour frais et représentation	105 000	96 250
Autres prestations annexes <sup>3</sup>	45 990	43 095
Autres paiements <sup>7</sup>	6 000	15 700
<b>Rémunération totale</b>	<b>2 754 828</b>	<b>2 462 173</b>
<b>Total Comité directeur (11)<sup>8</sup></b>		
Salaire de base et rémunération variable	3 355 567	3 088 718
Prestations annexes	209 246	207 206
<b>Rémunération totale</b>	<b>3 564 813</b>	<b>3 295 924</b>

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

2 Le président de la direction a perçu un versement débité de son compte de rémunération variable au titre de l'exercice 2017.

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

4 Comprend les rémunérations de dix membres du comité directeur, dont celles de quatre membres nommés et de deux membres sortis en cours d'exercice. Un siège est resté momentanément vacant.

5 Valeur présentée l'exercice précédent erronée et excédant de 143 847 francs le montant effectif

6 Les quatre membres du comité directeur nommés en 2017 ne perçoivent pas encore de versement débité du compte de rémunération variable.

7 Prime de 100 francs versée à sept membres au titre de l'UJU Award et prime d'excellence versée à Valérie Schelker

8 Y compris les membres sortis courant 2017

---

## Contrats de management

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

---

## Organe de révision

Il appartient à l'Assemblée générale d'élire l'organe de révision conforme au droit de la société anonyme et au Conseil d'administration celui conforme aux lois sur les banques et sur les bourses. La durée du mandat est dans les deux cas d'un an. Les mandats des deux organes de révision ci-dessus (audit comptable et audit prudentiel) ont été confiés à KPMG. Les audits sont réalisés par des équipes distinctes. La durée des mandats du réviseur responsable et de l'auditeur responsable est également d'un an. Le mandat d'organe de révision conforme aux lois sur les banques et sur les bourses a été attribué à KPMG pour la première fois en 2013, de même que le premier mandat de l'actuel auditeur responsable. Les dispositions du Code des obligations prévoient que l'auditeur responsable ne peut être mandaté que pendant sept ans au plus. Durant l'exercice sous revue, les charges de PostFinance SA pour des honoraires de révision et de conseil de KPMG se sont élevés à 2 534 761 francs, dont 548 792 francs au titre de l'audit comptable et 1 985 969 francs à celui de l'audit prudentiel. Les instruments dont dispose l'organe de révision pour informer l'organe responsable de la haute direction sont les rapports d'audits comptable et prudentiel, les rapports extraordinaires établis dans le cadre de ses activités ainsi que sa participation aux séances du Conseil d'administration ou de ses comités.

---

## Politique d'information

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

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

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

# Rapport annuel

---

Figurant parmi les principaux établissements financiers de Suisse, PostFinance est le partenaire de confiance de 2,9 millions de clients privés et commerciaux qui veulent gérer leurs finances de façon autonome.

Avec 1072 millions de transactions exécutées en 2017, PostFinance est le numéro un du trafic des paiements, veillant jour après jour à la parfaite fluidité des mouvements monétaires.

En 2017, PostFinance comptait 3950 collaborateurs se partageant 3474 postes en équivalents plein temps.

PostFinance a réalisé en 2017 un résultat d'exploitation (EBIT) de 543 millions de francs et un résultat d'entreprise (EBT) de 463 millions. Le total du bilan s'est accru de 1 milliard de francs à 121 milliards.

Les fonds des clients ont diminué d'environ 600 millions de francs et l'on a observé un transfert accru d'avoirs de comptes postaux et d'épargne vers des produits de placement, comme les fonds et les actions.

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

---

## Activités

### Marchés

Figurant parmi les principaux établissements financiers grand public de Suisse, PostFinance est le partenaire idéal des clients qui souhaitent gérer leurs finances de façon autonome, partout et à tout moment. En tant que numéro un du trafic des paiements en Suisse, elle veille jour après jour à la parfaite fluidité des mouvements monétaires. Qu'il s'agisse de paiements, d'épargne, de placements, de prévoyance ou de financement, PostFinance offre à ses clients tout ce dont ils ont besoin pour gérer leur argent au quotidien. Ses atouts sont des produits transparents proposés à des conditions attractives, ainsi que la simplicité de ses relations avec ses clients.

### Clients

Près de 2,6 millions de clients privés et 0,3 million de clients commerciaux nous font confiance. Faciles à comprendre et à utiliser, nos offres permettent aux clients de gérer leurs finances en toute autonomie, partout et à tout moment. S'ils souhaitent un conseil, nous sommes à leur disposition dans nos propres filiales et dans celles de la Poste, ou encore en ligne ou par téléphone à notre Contact Center. Nos clients commerciaux bénéficient en outre de conseils personnalisés, directement en entreprise, car c'est pour nous le meilleur moyen de vraiment connaître leurs besoins.

---

## Conditions-cadres

### Cadre législatif

PostFinance est une société anonyme de droit privé, appartenant entièrement à La Poste Suisse SA. Disposant d'une autorisation d'exercer une activité de banque et de négociant en valeurs mobilières depuis le 26 juin 2013, elle est soumise à l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA). Ses activités commerciales restent cependant régies par la législation postale et doivent également tenir compte des objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral. La loi sur la poste prévoit notamment que PostFinance doit assurer la fourniture des services de paiement relevant du service universel dans toute la Suisse. Elle ne l'autorise toutefois pas à octroyer des crédits et des hypothèques à des tiers. Depuis l'été 2015, PostFinance est l'une des cinq banques suisses réputées d'importance systémique, ce qui témoigne clairement de son importance pour le système financier de notre pays. En tant que banque d'importance systémique, elle doit satisfaire à des exigences réglementaires supplémentaires.

---

PostFinance dispose  
d'une autorisation  
bancaire depuis 2013

---

## Évolution

### Clients

Grâce aux progrès technologiques, les clients disposent de connexions Internet toujours plus performantes et sont de mieux en mieux informés. L'immense quantité d'informations auxquelles ils ont accès a cependant un effet de complexification, raison pour laquelle la demande est à des solutions simples, sûres et confortables, offrant une bonne expérience client. C'est avec de telles solutions que nous pouvons apporter une véritable valeur ajoutée à nos clients.

### Concurrence

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

### Économie

L'environnement international a continué de s'améliorer au cours des derniers mois. Au troisième trimestre 2017, l'économie mondiale a connu une forte expansion sur un large front. Le commerce international, en particulier, est resté dynamique. Les investissements ont continué de se redresser en raison d'une utilisation accrue des capacités de production et du regain de confiance des entreprises. L'évolution de l'emploi est demeurée positive, contribuant ainsi au bon climat de consommation. Ces derniers mois, le renchérissement a en outre eu tendance à se stabiliser dans la plupart des pays industrialisés.

La Banque nationale suisse (BNS) maintient inchangés le taux d'intérêt de  $-0,75\%$  appliqué aux avoirs à vue détenus chez elle ainsi que la marge de fluctuation du Libor à trois mois, comprise entre  $-1,25\%$  et  $-0,25\%$ . Elle souligne qu'elle reste prête à intervenir, au besoin, sur le marché des changes. La BNS considère toujours le cours du franc comme élevé. Le taux d'intérêt négatif et la disposition à intervenir sur le marché des changes restent donc nécessaires. La politique monétaire expansionniste de la BNS a pour objectif de stabiliser l'évolution des prix et de soutenir l'activité économique.

### Régulation

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

---

## PostFinance simplifie autant que possible la gestion de l'argent

---

---

## Stratégie

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

### Positionnement

PostFinance est le premier choix des clients Retail qui souhaitent gérer leurs finances de façon autonome, partout et à tout moment. Elle met à leur disposition des solutions qui leur facilitent la gestion de leurs affaires financières et leur apportent une valeur ajoutée. Aux clients Corporate, elle propose des offres sur mesure, qui s'intègrent de façon optimale à leur propre chaîne de création de valeur.

### Digital Powerhouse

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

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

---

## Commentaire de l'évolution de l'activité

### Chiffres clés

PostFinance a clos l'exercice 2017 sur un résultat d'entreprise (EBT) – établi selon les directives IFRS du groupe – de 463 millions de francs, en recul de 79 millions ou 14,6% par rapport à l'exercice précédent.

La situation tendue persistant sur les marchés financiers et des capitaux, avec des taux d'intérêt très bas, voire négatifs, s'est de nouveau traduite par un net recul des opérations d'intérêts, la principale source de revenus de PostFinance. Cette situation va rester un défi majeur dans les années à venir. Les produits d'exploitation ont profité des bons résultats – indépendants des taux d'intérêt – des opérations de prestations de services, de commissions et de négoce, des bénéfices uniques tirés de la vente de deux portefeuilles d'actions ainsi que des reprises de dépréciations opérées dans le portefeuille des immobilisations financières. Des amortissements uniques et des dépréciations de participations ont par contre grevé le résultat d'entreprise. De plus, PostFinance a pour la première fois indemnisé le groupe pour la lettre de patronage convenue en relation avec le plan de stabilisation «too big to fail» que doivent établir les banques d'importance systémique.

Nos chiffres de vente et le nombre de transactions confirment le bien-fondé de l'orientation de notre offre vers les clients qui veulent gérer leurs finances de façon autonome au moyen de produits simples et attrayants. La commission qui est désormais également perçue sur les avoirs des clients privés dépassant le montant exonéré de 1 million de francs a provoqué une sortie marginale de fonds de ces clients, ou leur transfert vers des fonds de placement ou d'autres placements en titres.

### PostFinance SA | Chiffres clés

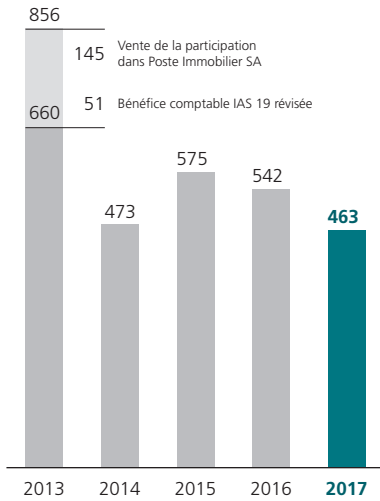
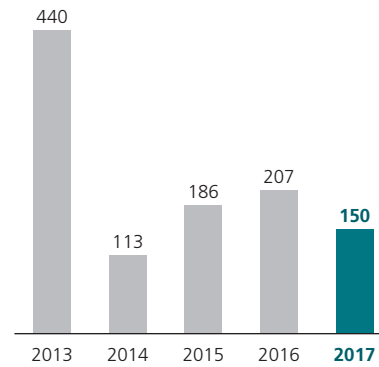
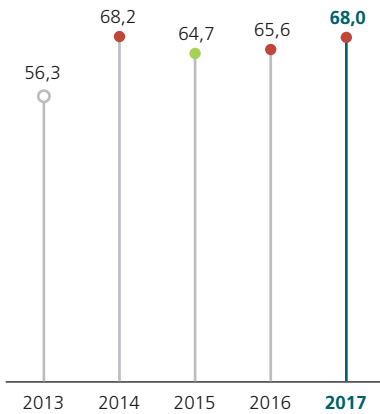
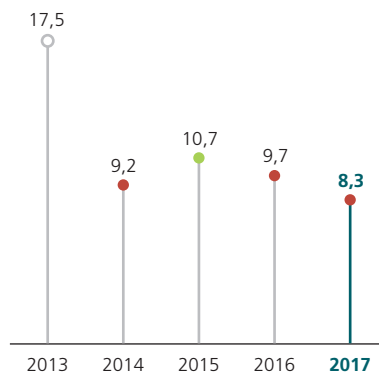
2017, avec comparaison exercice précédent

		2016	2017
<b>Bilan</b>			
Total du bilan IFRS	millions de CHF	119 435	120 837
Ratio de fonds propres selon prescriptions pour banques d'importance systémique	%	17,1	17,1
Ratio de levier PCB	%	4,5	4,7
<b>Compte de résultat (selon les directives IFRS du groupe)</b>			
Produits d'exploitation	millions de CHF	1 675	1 693
Résultat d'exploitation (EBIT)	millions de CHF	575	543
Résultat d'entreprise (EBT)	millions de CHF	542	463
Rendement des fonds propres <sup>1</sup>	%	9,7	8,3
Ratio coûts/revenus	%	65,6	68,0
<b>Patrimoine des clients et prêts</b>			
Patrimoine des clients <sup>3</sup>	millions de CHF, Ø mois	119 436	119 797
Fonds, titres et assurances-vie <sup>2</sup>	millions de CHF, Ø mois	8 246	9 968
Fonds des clients	millions de CHF, Ø mois	111 190	109 829
Evolution des fonds des clients	millions de CHF	4 479	-611
Avoirs administrés selon prescriptions Circ. 2015/1 <sup>3</sup>	millions de CHF	45 845	46 305
Apports d'argent frais avoirs administrés	millions de CHF	197	-714
Prêts clients commerciaux utilisés	millions de CHF	9 894	10 185
Hypothèques <sup>2</sup>	millions de CHF	5 361	5 650
<b>Chiffres clés marché et personnel</b>			
Clients	milliers	2 952	2 890
Clients privés	milliers	2 651	2 594
Clients commerciaux (y c. banques et clients intragroupe)	milliers	301	296
Utilisateurs e-finance	milliers	1 743	1 756
Comptes de clients privés	milliers	4 449	4 418
Comptes de clients commerciaux	milliers	396	391
Satisfaction des clients privés	indice	80	80
Satisfaction des clients commerciaux	indice	78	76
Effectif moyen	équiv. plein temps	3 599	3 474
Satisfaction du personnel	indice	79	78
<b>Transactions</b>			
Transactions	millions	1 044	1 072

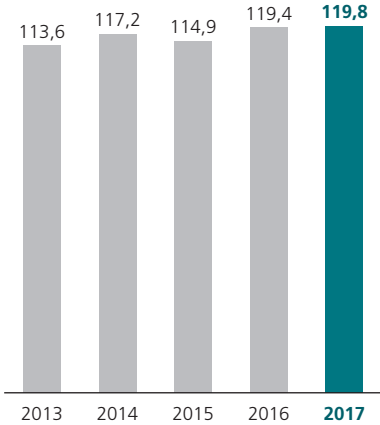
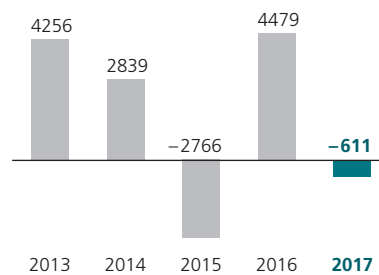
<sup>1</sup> Rendement des fonds propres = résultat d'entreprise (EBT) selon les directives IFRS du groupe/fonds propres moyens pris en compte selon les PCB

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

<sup>3</sup> PostFinance présente le patrimoine des clients et les avoirs administrés. Le patrimoine des clients comprend tous les avoirs apportés par les clients et il est déterminé sur la base de montants mensuels moyens. Les avoirs administrés n'incluent que les fonds déposés à des fins d'investissement à la date de référence.

**Résultat d'entreprise (EBT)**2013 à 2017  
En millions de CHF**Valeur ajoutée de l'entreprise**2013 à 2017  
En millions de CHF**Ratio coûts/revenus**2013 à 2017  
En pour cent**Rendement des fonds propres<sup>1</sup>**2013 à 2017  
En pour cent

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

**Moyenne du patrimoine des clients (Ø mensuelle)**2013 à 2017  
En milliards de CHF**Évolution des fonds des clients**2013 à 2017  
En millions de CHF



## Contexte économique

Les différences de politique monétaire entre les principales zones monétaires se sont encore accentuées. En 2017, la Réserve fédérale américaine (Fed) a relevé les taux directeurs à trois reprises et la Banque d'Angleterre a aussi relevé les siens pour la première fois depuis plus de dix ans. La Banque nationale suisse (BNS), la Banque centrale européenne (BCE) et la Banque du Japon ont par contre maintenu leur politique monétaire très expansive. Leurs taux directeurs restent historiquement bas et les mesures non conventionnelles que sont les interventions sur le marché des devises, les achats d'obligations et le pilotage des taux d'intérêt à long terme continuent de faire partie de leurs instruments de politique monétaire. Ces différences de politique monétaire tiennent aux conditions et circonstances propres à chaque pays, en particulier à l'état d'avancement du cycle conjoncturel et au taux d'inflation.

Les divergences internationales en matière de politique monétaire devraient encore s'accroître en 2018. Aux États-Unis, d'autres relèvements de taux sont prévus et au Royaume-Uni, de telles mesures ne sont, à tout le moins, pas exclues.

La politique expansive pratiquée en Suisse, dans la zone euro et au Japon devrait par contre être maintenue, du moins à court terme.

La politique monétaire de la BCE reste très expansive. Les taux directeurs sont maintenus tels quels et resteront longtemps encore à un très bas niveau. Seul le stimulus de politique monétaire par le biais des achats d'obligations est quelque peu réduit. Les achats se poursuivront au moins jusqu'en septembre 2018, mais leur volume a été réduit. Selon les dernières prévisions d'inflation, le renchérissement ne devrait s'élever qu'à 1,7% d'ici à 2020.

La politique monétaire reste expansive en Suisse également. Dans son évaluation de décembre, la BNS a confirmé le taux d'intérêt négatif de -0,75% ainsi que sa disposition à intervenir, au besoin, sur le marché des devises.

Bien que le franc se soit encore déprécié, il reste «à un niveau élevé» selon les termes de la BNS. Malgré l'amélioration des perspectives économiques, la prévision d'inflation conditionnelle n'indique une hausse qu'à court terme. À moyen terme, les perspectives de renchérissement sont modérées. En supposant que la politique monétaire reste expansive, l'inflation ne devrait pas atteindre le taux de 2% – fixé comme taux plafond – avant le milieu de 2020. Il n'y a donc pas d'urgence à durcir la politique monétaire.

Les taux d'intérêt à long terme sont restés bas jusqu'à la fin de l'exercice sous revue et n'ont ensuite que légèrement bougé. Les perspectives économiques sont certes très positives dans le monde entier, mais le caractère modéré des perspectives d'inflation et des anticipations de taux d'intérêt ainsi que la poursuite d'une politique monétaire expansive devraient continuer à peser sur les taux d'intérêt à long terme.

Les indicateurs conjoncturels sont encourageants pour les mois à venir. La BNS estime que le développement favorable de l'économie mondiale se poursuivra. Elle a même légèrement revu à la hausse ses prévisions concernant la zone euro et les États-Unis. C'est dans ce pays que la reprise économique et le retour de l'inflation à un niveau proche des valeurs visées sont les plus avancés. La Fed prévoit de continuer à normaliser progressivement sa politique monétaire. La BCE entend par contre prolonger ses achats de titres au moins jusqu'en septembre 2018 et laisser ses taux directeurs inchangés au-delà de cette échéance. Il est probable que le Japon poursuive lui aussi sa politique monétaire très expansionniste.

## Situation financière et patrimoniale

Durant l'exercice sous revue, le total du bilan a augmenté de 1,4 milliard de francs. Les fonds des clients ont par contre diminué d'environ 600 millions de francs, même si les avoirs à vue des clients privés et commerciaux ont de nouveau progressé. Chez certains clients individuels, dont les avoirs dépassent un montant exonéré donné, il a fallu maintenir la perception d'une commission sur avoirs, en raison du taux d'intérêt négatif appliqué par la BNS sur les avoirs à vue, ce qui s'est traduit par une nouvelle sortie de fonds. En février 2017, la commission sur avoirs a en outre dû être étendue aux avoirs de clients privés dépassant 1 million de francs. Cette mesure ne concerne toutefois qu'un très petit nombre de clients et n'a eu qu'une influence marginale sur l'évolution des fonds des clients.

Les actifs détenus par PostFinance consistent toujours, pour une part importante, en des placements financiers à taux fixe à plus d'un an, en Suisse et à l'étranger. Au 31 décembre 2017, les liquidités déposées auprès de la BNS étaient toujours très élevées.

Durant l'exercice sous revue, on a enregistré un transfert accru d'avoirs des comptes d'épargne vers des produits de placement, comme les fonds et les actions. PostFinance propose des opérations de commissions, telles que les fonds, l'e-trading, les assurances-vie et les cartes de crédit, en coopération avec des partenaires. La moyenne du patrimoine des clients dans les produits de placement s'est élevée à environ 10 milliards de francs.

## Investissements

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

Fin 2017, le portefeuille immobilier – qui compte 21 biens – présentait une valeur de marché de 1,1 milliard de francs. En 2017, PostFinance a investi quelque 37 millions de francs pour développer ses propres immeubles et en maintenir la valeur.

Le chantier du complexe résidentiel et commercial de Frauenfeld a avancé comme prévu. En 2017, PostFinance y a investi plus de 13 millions de francs dans des travaux de construction et de transformation. La mise en exploitation est prévue pour fin 2018 et des contrats ont déjà été conclus avec plusieurs gros locataires commerciaux. Situés en pleine ville, les appartements sont également très demandés.

Le projet de construction de Zurich-Oerlikon a démarré au printemps 2017, avec la démolition d'une partie de l'ancien bâtiment. Réalisé en deux étapes, ce projet mettra à disposition, d'ici à 2021, des locaux résidentiels et commerciaux idéalement situés.

À Genève, quelque 10 millions de francs ont été investis en 2017 dans l'immeuble Genève 2, situé à proximité immédiate de la gare de Cornavin. Après que les changements intervenus dans son utilisation postale eurent libéré d'importantes surfaces, des investissements ciblés visant à l'aménager et à en améliorer les accès sont en train de le rendre attrayant pour le marché locatif. Cet impressionnant bâtiment, avec ses 75 000 m<sup>2</sup> de surfaces à louer, nécessite de continuellement investir dans son entretien et sa rénovation.

Enfin, PostFinance a également investi sous la forme d'apports en capital dans des participations, dans le cadre de ses activités de corporate venturing.

## Bilan

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

En millions de CHF	31.12.2016	31.12.2017
<b>Actifs</b>		
Avoirs en caisse <sup>1</sup>	1 777	2 113
Créances sur établissements financiers	35 936	37 105
Créances rémunérées sur clients	405	348
Créances résultant des livraisons et prestations	21	23
Autres créances	774	705
Stocks	4	4
Immobilisations financières	79 166	79 309
Participations	56	19
Immobilisations corporelles	486	420
Immeubles de placement	236	261
Immobilisations incorporelles	167	181
Impôts latents actifs	407	349
<b>Total des actifs<sup>1</sup></b>	<b>119 435</b>	<b>120 837</b>
<b>Passifs</b>		
Fonds des clients <sup>1</sup>	111 231	113 709
Autres engagements financiers	1 839	843
Engagements résultant des livraisons et prestations	83	106
Autres engagements	144	101
Passifs d'impôts sur le revenu	0	11
Provisions	396	263
Impôts latents passifs	82	82
Fonds propres	5 242	5 343
Résultat de l'exercice	418	379
<b>Total des passifs<sup>1</sup></b>	<b>119 435</b>	<b>120 837</b>

<sup>1</sup> Au deuxième trimestre 2017, PostFinance a procédé à une modification de la présentation des postes ouverts. Désormais, un compte de transaction clients est présenté à l'actif sous les créances sur établissements financiers, tandis que les comptes de transaction des distributeurs automatiques de billets sont présentés au passif sous les fonds des clients. Auparavant, ces comptes étaient présentés sous les avoirs en caisse. Au 31 décembre 2017, leur solde s'élevait à 88 millions de francs (31 décembre 2016: 68 millions). Grâce à cette modification, le caractère ordinaire de ces transactions est plus pertinemment pris en compte dans les états financiers.

## Résultats

### Adaptation de la méthode de comptabilisation des charges d'intérêts des actifs et des produits d'intérêts des opérations passives (retraitement 2016)

Courant 2017, PostFinance a modifié sa méthode de comptabilisation des charges d'intérêts des actifs et des produits d'intérêts des opérations passives. Désormais, les charges d'intérêts des actifs (intérêts négatifs) sont présentées dans les charges d'intérêts et les produits d'intérêts des opérations passives (commissions sur avoirs) dans les produits d'intérêts. Grâce à cette modification, le caractère d'intérêts négatifs et de commissions sur avoirs de ces postes est mieux pris en compte. Le reclassement opéré pour la période de comparaison n'a pas eu d'effet sur le résultat: au 31 décembre 2016, un montant de 12 millions de francs a été reclassé des «Produits des commissions sur les titres et les opérations de placement» dans les «Produits d'intérêts des opérations passives» et un autre de 24 millions des «Charges de commissions» dans les «Charges d'intérêts des actifs financiers».

### Produits d'exploitation

Les opérations d'intérêts restent la principale source de revenus de PostFinance. Or la faiblesse persistante des taux d'intérêt et le manque de possibilités de placements rentables ont lourdement pesé sur le résultat de ces opérations en 2017 (-77 millions de francs par rapport à l'exercice précédent). Cette situation va rester un défi majeur ces prochaines années, d'autant plus qu'il est interdit à PostFinance d'octroyer des crédits et des hypothèques à son compte. Les reprises de dépréciations opérées dans le portefeuille des immobilisations financières ont cependant permis de partiellement compenser le recul du résultat des opérations d'intérêts après correctifs de valeur.

Les produits d'exploitation ont profité à hauteur de 109 millions de francs des bénéfices uniques tirés de la vente de deux portefeuilles d'actions en janvier 2017. Ces ventes s'inscrivaient dans le cadre du remaniement de la stratégie de placement. L'exercice précédent, les produits d'exploitation incluaient également des bénéfices uniques réalisés suite à la vente ciblée d'une participation et d'un portefeuille d'actions.

Les produits d'exploitation ont aussi bénéficié des bons résultats – indépendants des taux d'intérêt – des opérations de prestations de services, de commissions et de négoce, qui ont progressé de manière réjouissante ces dernières années.

### Charges d'exploitation

Par rapport à l'exercice précédent, l'effectif moyen a reculé de 125 unités de personnel pour s'établir à 3474 unités. Conformément à sa nouvelle orientation stratégique, PostFinance mise sur la simplification et la numérisation de ses offres et processus. Les emplois vacants n'ont donc été repourvus qu'avec prudence. Toutefois, malgré le recul de l'effectif, les charges de personnel n'ont pas diminué par rapport à l'exercice précédent, en raison de la constitution d'une provision en relation avec la transformation en Digital Powerhouse.

L'augmentation de 7 millions de francs des autres charges d'exploitation reflète celle des charges des projets stratégiques.

### Résultat d'entreprise (EBT)

PostFinance a réalisé un résultat d'entreprise avant impôts de 463 millions de francs, en recul de 79 millions par rapport à l'exercice précédent. Ce recul est imputable à des amortissements en relation avec les projets stratégiques de renouvellement du système de noyau bancaire et avec des immeubles, ainsi qu'à des dépréciations de participations. De plus, PostFinance a pour la première fois indemnisé le groupe pour la lettre de patronage convenue en relation avec le plan de stabilisation «too big to fail» que doivent établir les banques d'importance systémique.

---

Les opérations d'intérêts sont la principale source de revenus de PostFinance

---

En 2017, la valeur ajoutée de l'entreprise a atteint 150 millions de francs et le rendement des fonds propres s'est élevé à 8,3%, conformément à nos attentes. Quant au ratio coûts/revenus, il a légèrement augmenté, malgré une politique de maîtrise systématique des coûts.

### Impôts sur le bénéfice

Suite à la diminution du résultat statutaire 2017 (résultat selon les prescriptions comptables pour les banques, PCB), les charges d'impôts courants ont reculé de 43 millions de francs par rapport à l'exercice précédent.

### Résultat de l'exercice

En 2017, le résultat de PostFinance a atteint 379 millions de francs, accusant ainsi un recul de 39 millions par rapport à l'exercice précédent.

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

Le rapport financier de la Poste présente les chiffres du segment des services financiers. Ce segment rend compte du point de vue du groupe, avec l'affectation de divers postes de produits et de charges de PostFinance à d'autres unités du groupe. Il inclut en outre les participations entièrement consolidées, dont certaines ont été vendues durant l'exercice 2016. Le tableau ci-dessous réconcilie le résultat du segment des services financiers et le résultat de l'exercice de PostFinance, conformément aux directives IFRS du groupe.

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

En millions de CHF	2016	2017
<b>Résultat d'exploitation (EBIT) du segment avant frais de siège, droits de licence et compensation des coûts nets, normalisé</b>	<b>542</b>	<b>549</b>
Frais de siège, droits de licence, coûts supplémentaires et produits de la compensation des coûts nets	14	-5
Normalisation (correction des effets exceptionnels sur le résultat)	-	-
<b>Résultat d'exploitation (EBIT) du segment après frais de siège, droits de licence et compensation des coûts nets</b>	<b>556</b>	<b>544</b>
Charges financières PostFinance SA	-4	-78
Produits des participations dans les filiales et sociétés associées	1	1
Résultat d'exploitation des filiales	19	-1
Pertes résultant de la vente de filiales et sociétés associées	-30	-3
<b>Résultat d'entreprise (EBT)</b>	<b>542</b>	<b>463</b>
Charges d'impôts courants	-78	-35
Charges d'impôts latents	-46	-49
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>418</b>	<b>379</b>

## Compte de résultat

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

En millions de CHF	2016	2017
Résultat des opérations d'intérêts après correctifs de valeur <sup>1</sup>	939	923
Résultat des opérations de prestations de services	167	170
Résultat des opérations de commissions <sup>1</sup>	66	91
Résultat des opérations de négoce	200	236
Résultat des actifs financiers	99	85
Autres résultats	204	188
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>1 675</b>	<b>1 693</b>
Charges de personnel	-507	-507
Autres charges d'exploitation	-527	-534
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>-1 034</b>	<b>-1 041</b>
<b>Bénéfice brut (EBDIT)</b>	<b>641</b>	<b>652</b>
Amortissements sur l'actif immobilisé	-66	-109
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>575</b>	<b>543</b>
Résultat financier	-33	-80
<b>Résultat d'entreprise (EBT)</b>	<b>542</b>	<b>463</b>
Charges d'impôts courants	-78	-35
Charges d'impôts latents	-46	-49
<b>Impôts sur le revenu</b>	<b>-124</b>	<b>-84</b>
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>418</b>	<b>379</b>

<sup>1</sup> Adaptation de la méthode de comptabilisation des charges d'intérêts des actifs et des produits d'intérêts des opérations passives (retraitement 2016). Voir le commentaire à la page 48.

## Résultats non financiers significatifs

## Satisfaction des clients

Avec une note de 80 points sur une échelle de 0 à 100, la satisfaction des clients privés reste très élevée. En ce qui concerne les clients commerciaux, malgré un léger recul à 76 points, la note reste bonne. Pas moins de 96% des clients privés et 92% des clients commerciaux interrogés se sont déclarés satisfaits, très satisfaits ou enthousiastes.

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

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

La satisfaction des clients repose sur des services simples et fiables

### Motivation des collaborateurs

Atteignant 86,8%, le taux de participation à l'enquête annuelle réalisée auprès du personnel a de nouveau été très élevé. Les changements intervenus l'an dernier ont laissé des traces dans les résultats de l'enquête. Considérés à la lumière des importants processus de changement en cours et de l'insécurité qui en résulte, ces résultats restent néanmoins globalement réjouissants.

L'engagement (identification, fluctuation du personnel, volonté de performance) est au cœur de l'enquête et obtient la note de 86 points, qui, même si elle est en recul de 2 points par rapport l'année précédente, reste excellente. Les collaborateurs s'identifient à PostFinance et s'engagent pleinement dans leur travail. La légère détérioration de l'indice résulte principalement d'un affaiblissement de l'identification et d'une augmentation des intentions de départ.

La situation professionnelle a obtenu la bonne note de 78 points, comme en 2016. Dans cet indice, les notes les plus élevées ont été attribuées aux supérieurs directs, aux relations au sein de l'équipe et au contenu du travail. Les collaborateurs sont également très satisfaits de la réglementation du temps de travail et des possibilités qu'ils ont de concilier travail et intérêts personnels.

La compétitivité de l'unité a perdu un point, mais reste évaluée positivement à hauteur de 74 points. C'est le recul de l'évaluation de la stratégie et du management qui a pesé sur cet indice.

Enfin, la satisfaction du personnel se reflète dans la bonne note de cet indice. Elle a certes aussi diminué d'un point par rapport à l'année précédente, mais n'en atteint pas moins le niveau élevé de 78 points.

### Évaluation des risques

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

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

### Volume des opérations clients

Durant l'exercice sous revue, le total du bilan a augmenté de 1,4 milliard de francs. La moyenne des fonds des clients a par contre diminué d'environ 600 millions de francs, même si les avoirs à vue des clients privés et commerciaux ont de nouveau progressé. Chez certains clients individuels, dont les avoirs dépassent un montant exonéré donné, il a fallu maintenir la perception d'une commission sur avoirs, en raison du taux d'intérêt négatif appliqué par la BNS sur les avoirs à vue, ce qui s'est traduit par une nouvelle sortie de fonds.

En février 2017, la commission sur avoirs a en outre dû être étendue aux avoirs de clients privés dépassant 1 million de francs. Cette mesure ne concerne toutefois qu'un très petit nombre de clients et n'a eu qu'une influence marginale sur l'évolution des fonds des clients.

Au quatrième trimestre 2016, PostFinance a adapté les taux d'intérêt proposés aux clients, en particulier sur les marchés partiels de l'épargne et de la prévoyance. Durant l'exercice sous revue, on a donc enregistré un transfert accru d'avoirs des comptes d'épargne vers des produits de placement, comme les fonds et les actions. La moyenne du patrimoine des clients dans les produits de placement a ainsi connu en 2017 une progression réjouissante de 21%, qui l'a portée à 10 milliards de francs.

PostFinance a décidé d'accorder une plus grande importance stratégique au domaine des placements. Elle entend accroître la notoriété de ses produits pour investisseurs et a mené à cet effet plusieurs campagnes couronnées de succès. Elle soutient en outre cette démarche par le lancement de nouveaux produits, tels que le PostFinance Fonds High Dividend, mis sur le marché en novembre 2017. Ce fonds mise sur des actions suisses et étrangères à haut rendement et convient aux investisseurs souhaitant percevoir régulièrement des dividendes.

Dans les opérations de commissions, ont progressé non seulement les ventes de fonds et l'e-trading, mais aussi les offres d'assurances-vie, de cartes de crédit et d'hypothèques, que PostFinance propose en coopération avec des partenaires.

Durant l'exercice sous revue, PostFinance a exécuté 1072 millions de transactions de paiement, ce qui représente une augmentation de 2,7% par rapport à l'exercice précédent. Ses clients ont effectué des transactions pour un montant total de près de 1800 milliards de francs. Ces chiffres témoignent clairement de l'importance de PostFinance sur le marché suisse des services financiers. Les versements effectués dans les filiales de la Poste ont cependant continué à reculer, en raison de la substitution des opérations électroniques aux moyens de paiement traditionnels. Outre les transactions sur e-finance, ont augmenté en particulier les transactions du trafic interbancaire et celles dans les commerces (EFT/POS).

## 2017: jalons pour l'avenir

### Digital Powerhouse

PostFinance ambitionne de devenir la banque numérique leader du marché suisse. Dès 2020, ses clients devront avoir la possibilité d'exécuter leurs opérations bancaires principalement en ligne et sur des canaux mobiles – plus rapidement, plus simplement et plus sûrement que chez la concurrence. La réalisation de cet objectif apporte des avantages immédiats aux clients et nous pousse à concevoir des processus toujours plus efficaces.

PostFinance a par exemple déjà lancé avec succès un agent conversationnel (chatbot) sur [postfinance.ch](https://postfinance.ch). Le but est de gagner en efficacité, en ceci que l'agent conversationnel répond automatiquement aux questions les plus fréquentes des clients, 24 heures sur 24 et en garantissant des réponses de qualité constante.

Nous voulons familiariser nos clients avec nos services numériques et misons à cet effet, notamment avec notre concept Pop-up Store, sur la fourniture de conseils orientée vers l'expérience client.

Nous visons en outre une réduction de la complexité par la simplification de la fourniture de nos prestations et un gain de rapidité par l'amélioration de nos performances. Simplification et standardisation sont les mots d'ordre qui régissent l'optimisation et la transformation des activités relevant de notre cœur de métier. PostFinance entend continuer à s'affirmer comme leader en matière d'innovation et à consolider cette position.



La création de réseaux franchissant les limites organisationnelles ainsi qu'une approche mobile et flexible du travail soutiennent notre processus de transformation en une Digital Powerhouse, tout en renforçant la collaboration, l'innovation et l'efficacité au sein de l'entreprise. Nous avons besoin d'un environnement de travail qui favorise cette agilité et cette flexibilité, combatte l'inefficacité et encourage de nouvelles formes de collaboration. C'est ainsi que nous avons inauguré, à la Mingerstrasse et à la Engehalde, à Berne, un environnement de travail reposant sur un nouveau concept de zones.

### Innovation et projets

S'attachant à développer systématiquement sa gestion de l'innovation, PostFinance a adapté son Innovation Lab et son processus d'innovation à l'évolution de son organisation, compte tenu des expériences faites ces dernières années. Plusieurs start-up sont passées par ce processus d'innovation et, depuis l'an dernier, grâce aux projets réalisés avec ces start-up, les clients peuvent profiter d'offres innovantes leur procurant des avantages tout au long de leur chaîne de création de valeur. Citons pour exemple la plateforme numérique pour procédures de poursuite proposée avec Tilbago. Stimulés par une culture de l'innovation ouverte et par des conditions-cadres idéales, les collaborateurs s'impliquent activement dans le lancement de nouvelles solutions, telles que SmartCommerce, une solution de boutique en ligne qui a traversé le processus d'innovation et a pu être lancée en 2017. Les futures innovations de PostFinance vont notamment se concentrer sur le développement de nouveaux secteurs d'activité, avec également au programme des solutions reposant sur la technologie blockchain.

### Développement de produits et de services

Avec le release du mois de mai, nous avons non seulement entièrement remanié notre site web, mais également optimisé la plateforme e-finance et la PostFinance App.

Désormais, il est par exemple possible, sur e-finance, de demander la prolongation d'une hypothèque à partir du volet correspondant, tandis qu'avec «Scan now, pay later», le numéro de référence des paiements s'affiche au moment de leur validation. Pour ce qui est de l'app, son visuel a été adapté et le service rapide donne désormais aussi accès aux offres de PostFinance Benefit. De plus, des notifications push ont été lancées pour e-facture, e-trading et PostFinance Benefit.

Afin d'alléger le traitement des procédures de paiement pour les exploitants de boutique en ligne, PostFinance a également lancé la solution de boutique en ligne «PostFinance SmartCommerce».

SmartCommerce est conçue surtout pour les petits commerçants qui veulent se lancer rapidement et simplement dans le commerce électronique, mais d'autres peuvent aussi en profiter, en particulier des clients plus importants, des organisations caritatives ou des associations souhaitant vendre en ligne, sans complications, une petite gamme de produits ou de services.

### Corporate venturing

Pour assurer durablement sa rentabilité dans l'environnement de marché actuel, marqué par des taux d'intérêt très bas, voire négatifs, il est essentiel que PostFinance diversifie la structure de ses revenus et exploite de nouvelles sources de recettes indépendantes des taux. Le corporate venturing ou participation-pari, c'est-à-dire la prise de participations dans des start-up, nous semble offrir à cet égard un potentiel intéressant à moyen terme.

Lancées en 2016, les activités de corporate venturing ont été développées et professionnalisées tout au long de l'exercice sous revue, avec notamment la création de l'unité Corporate Venture Capital, qui se concentre sur les possibilités d'investissement dans les domaines ressortant de la stratégie de PostFinance. À ce jour, l'équipe Venture Capital a analysé plus de 500 possibilités d'investissement ou de participation au total. Ce travail a débouché en 2017 sur cinq investissements dans des entreprises de croissance, qui sont ainsi venues compléter le portefeuille de PostFinance. Les activités de Corporate Venture Capital ne sont pas une fin en soi: elles sont étroitement coordonnées avec la stratégie d'entreprise et d'autres projets d'innovation. Elles permettent ainsi à PostFinance d'exploiter tous les canaux possibles pour promouvoir l'innovation.

### Harmonisation du trafic des paiements

Le trafic des paiements en Suisse est en cours de modernisation et d'automatisation. Le but est de l'harmoniser et de passer des formats actuels à la norme ISO 20022, uniformément valable au niveau international. Chez PostFinance, le coup d'envoi du projet stratégique «Harmonisation du trafic des paiements» a été donné en 2013. Depuis le milieu de 2014, jusqu'à 300 collaborateurs et environ 500 partenaires de logiciels ont travaillé infatigablement au passage à la norme ISO 20022. Grâce à la bonne coordination du travail de tous les participants, PostFinance a été le premier établissement financier suisse à appliquer cette norme.

---

## Perspectives

La Banque nationale suisse (BNS) estime que le développement favorable de l'économie mondiale se poursuivra. Elle relève que c'est aux États-Unis que la reprise économique et le retour de l'inflation à un niveau proche des valeurs visées sont les plus avancés, ce qui a amené la Réserve fédérale (Fed) à relever ses taux à plusieurs reprises en 2017 et à engager la réduction de son bilan. La Fed prévoit de continuer à normaliser progressivement sa politique monétaire. La Banque centrale européenne (BCE) entend par contre prolonger ses achats de titres au moins jusqu'en septembre 2018 et laisser ses taux directeurs inchangés au-delà de cette échéance. Il est probable que le Japon poursuive lui aussi sa politique monétaire très expansionniste.

Des risques pèsent sur le scénario de base pour l'économie mondiale. À moyen terme, ces risques restent plutôt orientés à la baisse. Ils concernent des développements politiques dans certains pays ainsi que d'éventuelles tensions sur le plan international, qui sont cependant imprévisibles et dont les effets sont difficiles à estimer. Par ailleurs, des défis liés à la normalisation des politiques monétaires se posent aux pays industrialisés. Une augmentation abrupte des taux, actuellement très bas, sur le marché des capitaux ainsi que des primes de risque pourrait avoir un impact négatif sur la conjoncture internationale.

Pour les trimestres à venir, un groupe d'experts de la Confédération s'attend à une nette reprise de la conjoncture en Suisse. L'évolution favorable de l'économie mondiale laisse en effet prévoir une forte croissance du PIB de l'ordre de 2,3% en 2018 et une progression plus modérée, mais restant solide, de 1,9% en 2019, auxquelles contribueront aussi bien le commerce extérieur que l'économie domestique. Le dynamisme de la reprise devrait entraîner une sensible progression de l'emploi et, partant, un nouveau recul du chômage.

Lors de son examen de la situation économique et monétaire de septembre 2017, la BNS a confirmé le cap de sa politique monétaire. Elle a maintenu la marge de fluctuation du Libor à trois mois entre -1,25% et -0,25%. Elle a également laissé inchangé à -0,75% le taux d'intérêt appliqué aux avoirs à vue que les banques et d'autres intervenants sur les marchés financiers détiennent en comptes de virement à la BNS et qui dépassent un certain montant exonéré. La BNS a par ailleurs réaffirmé son intention de continuer à intervenir, au besoin, sur le marché des changes en tenant compte de la situation pour l'ensemble des monnaies. Le taux d'intérêt négatif et la disposition de la BNS à intervenir sur le marché des changes visent à réduire les pressions à la hausse sur le franc. La politique monétaire de la BNS aide ainsi à stabiliser l'évolution des prix et à soutenir l'activité économique.

Pour 2017, la BNS tablait sur une inflation conditionnelle de 0,5%. Pour 2018, la prévision est de 0,7% et pour 2019 de 1,1%. Ces prévisions reposent sur l'hypothèse d'un Libor à trois mois demeurant constant à -0,75% pendant toute la période de prévision.

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

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

Nous suivons plusieurs grands axes stratégiques, afin de nous élever au rang de véritable Digital Powerhouse. Nous entendons mettre l'accent sur les marchés Retail et Corporate. Sur le premier, nous servons des clients privés et commerciaux gérant leurs finances de façon autonome, en leur fournissant des produits standard modulaires, pour la plupart numériques, dans trois domaines: l'argent au quotidien, l'argent pour l'avenir et l'argent pour investir. Sur le second, nous proposons aux entreprises des solutions intégrées, axées par exemple sur le trafic des paiements, le Working Capital Management et des offres de financement.

Ce processus de transformation stratégique requiert que nous modifiions également notre organisation. Nous allons notamment automatiser et numériser tous nos processus, de bout en bout, ce qui se traduira par une perte d'environ 45 emplois en 2018. Nous nous employons à supprimer ces emplois si possible sans licenciements. Les sites de Kriens et de Münchenstein seront fermés en 2018 et il est prévu d'intégrer le Contact Center de Saint-Gall dans celui de Netstal pour la fin de l'année. Le traitement des titres de paiement sera en outre transféré à Swiss Post Solutions, courant 2018 également. Enfin, les zones clientèle de nos filiales sont progressivement adaptées à notre nouveau concept de filiales.

En mars 2017, la place financière suisse a informé sur le passage à la norme ISO 20022 et à la nouvelle facture à code QR. Dès 2019, la facture QR remplacera tous les bulletins de versement. PostFinance a terminé le passage à la norme ISO 20022 pour ses clients fin 2017. À l'avenir toutes les informations relatives aux virements et aux prélèvements seront transmises sous un format unique. Le numéro IBAN, normalisé à l'échelle internationale, remplacera tous les numéros de comptes bancaires et postaux et dès que le passage à la norme ISO 20022 sera achevé, la nouvelle facture QR se substituera aux sept bulletins de versement actuellement en usage.

Notre système de noyau bancaire sera entièrement renouvelé durant le week-end de Pâques 2018. Les plateformes e-finance et e-trading seront inaccessibles du soir du Jeudi saint à celui du Lundi de Pâques. D'autres services seront restreints ou également inaccessibles sur une période plus courte.

L'actuel système de noyau bancaire de PostFinance date de 1993. Très stable et très performant, il nous permet, les jours de pointe, de traiter plus de 15 millions d'écritures comptables. Toutefois, en raison de son développement historique, il compte aujourd'hui plus de 100 applications et il est de plus en plus difficile et coûteux d'en gérer les interfaces et d'y intégrer judicieusement des innovations. PostFinance a donc décidé de le remplacer par un logiciel standard moderne de l'éditeur de logiciels indien Tata Consultancy Services (TCS). Déjà utilisé par plus de 240 banques, dont la Bank of India et la Bank of China, ce logiciel standard «TCS BaNCS» a largement prouvé être en mesure de maîtriser d'importants volumes de transactions. De plus, PostFinance participe aux travaux d'innovation technologique de l'acteur mondial qu'est TCS.

Après Pâques 2018, avec son nouveau logiciel bancaire et les formats ISO, PostFinance va entrer de plain-pied dans l'avenir de la place économique et financière suisse. En numérisant systématiquement ses processus et en lançant plus rapidement encore de nouveaux produits sur le marché, elle va continuer à simplifier à ses clients la gestion de leur argent.

## Réconciliation

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

### Bilan

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

En millions de CHF

		31.12.2016	31.12.2017
<b>Total du bilan</b>	<b>selon les directives IFRS du groupe</b>	<b>119 435</b>	<b>120 837</b>
<b>Actifs</b>			
Immobilisations financières	Réévaluation d'immobilisations financières détenues jusqu'à l'échéance	25	3
	Actions, principe de la valeur la plus basse selon les PCB	-82	-17
	Obligations/actions/fonds OCI <sup>1</sup> dans immobilisations financières	-327	-378
Participations	Amortissement titres de participation	-3	-12
	Participations, principe de la valeur la plus basse selon les PCB	-	-1
Immobilisations corporelles	Réévaluation d'immeubles	370	360
	Goodwill dans PCB, moins amortissement	1 200	1 000
Autres actifs	Impôts latents actifs	-407	-349
	Compte de compensation actifs	56	165
	Compte de compensation juste valeur de couverture	44	25
Postes dans autres engagements envers les clients	Propres comptes postaux de PostFinance (finances/immobilier)	0	0
Postes dans liquidités	Retraitement IFRS	68	-
<b>Différence actifs</b>	<b>PCB – directives IFRS du groupe</b>	<b>944</b>	<b>796</b>
<b>Passifs</b>			
Autres engagements envers les clients	Propres comptes postaux de PostFinance (finances/immobilier)	0	0
Autres passifs	Compte de compensation passifs	56	165
	Engagements de prévoyance	-247	-243
	Impôts latents passifs	-18	-9
	Reclassification part fonds propres OCI <sup>1</sup>	47	24
Réserve légale issue du capital	Réserves issues du capital (provenant de réévaluations)	1 446	1 340
	Réserve issue du bénéfice IFRS	188	188
Bénéfice de l'exercice	Différence entre les bénéfices selon les directives IFRS du groupe et les PCB	-107	-244
Postes dans immobilisations financières	Obligations/actions/fonds OCI <sup>1</sup> dans immobilisations financières	-327	-378
Poste dans autres actifs	Compte de compensation juste valeur de couverture	44	25
OCI1 uniquement selon les directives IFRS du groupe	OCI1 provenant d'actions et participations	-206	-72
Postes dans liquidités	Retraitement IFRS	68	-
<b>Différence passifs</b>	<b>PCB – directives IFRS du groupe</b>	<b>944</b>	<b>796</b>
<b>Total du bilan</b>	<b>selon les PCB</b>	<b>120 379</b>	<b>121 633</b>

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

## Réconciliation des comptes de résultat

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

En millions de CHF		2016	2017
<b>Résultat de l'exercice selon les directives IFRS du groupe</b>		<b>418</b>	<b>379</b>
Produits des intérêts et des dividendes des immobilisations financières	Amortissement d'immobilisations financières réévaluées détenues jusqu'à l'échéance	-44	-22
Divers postes de résultat	Différences d'évaluation des immobilisations financières selon les PCB	78	-28
Variations des correctifs de valeur pour risques de défaillance et pertes liées aux opérations d'intérêts	Reprises de dépréciations/dépréciations sur les prêts	3	-
Résultat des aliénations d'immobilisations financières	Plus-values réalisées sur ventes (anticipées)	-5	-34
Charges de personnel	Différences d'évaluation IAS 19 et Swiss GAAP RPC 16	22	-3
Correctifs de valeur sur participations, amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles	Immeubles réévalués	-4	-1
	Correctif de valeur individuel suite à la diminution de la valeur de marché	-4	-9
	Goodwill	-200	-200
Divers postes de résultat	Différences d'évaluation des participations selon les PCB	0	5
Produits extraordinaires/Charges extraordinaires	Plus-values réalisées sur participations	1	-
Impôts	Produits d'impôts latents selon les directives IFRS du groupe	46	49
<b>Bénéfice de l'exercice selon les PCB</b>		<b>311</b>	<b>136</b>



# Comptes annuels statutaires

---

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

Les comptes statutaires affichent un bénéfice après impôts de 136 millions de francs, pour un total du bilan qui a augmenté en 2017 à 122 milliards de francs. S'élevant à 17,11%, le ratio de fonds propres de PostFinance est supérieur aux exigences minimales selon Bâle III.

## Bilan

## PostFinance SA | Bilan selon les PCB

En millions de CHF	Note	31.12.2016	31.12.2017
<b>Actifs</b>			
Liquidités		37 453	38 476
Créances sur les banques		4 397	4 823
Créances résultant d'opérations de financement de titres	5	84	24
Créances sur les clients	6	13 169	12 173
Créances hypothécaires	6	0	0
Opérations de négoce		-	-
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	7	65	43
Autres instruments financiers évalués à la juste valeur		-	-
Immobilisations financières	8	61 742	62 819
Comptes de régularisation		598	556
Participations	9, 10	101	122
Immobilisations corporelles	11	1 259	1 223
Valeurs immatérielles	12	1 200	1 000
Autres actifs	13	311	374
<b>Total des actifs</b>		<b>120 379</b>	<b>121 633</b>
Total des créances subordonnées		1	13
dont avec obligation de conversion et/ou abandon de créance		-	-
<b>Passifs</b>			
Engagements envers les banques		2 406	543
Engagements résultant d'opérations de financement de titres	5	723	-
Engagements résultant des dépôts des clients		109 709	113 292
Engagements résultant d'opérations de négoce		-	-
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	7	268	728
Engagements résultant des autres instruments financiers évalués à la juste valeur		-	-
Obligations de caisse		114	93
Emprunts et prêts des centrales d'émission de lettres de gage		-	-
Comptes de régularisation		138	108
Autres passifs	13	8	6
Provisions	16	20	45
Réserves pour risques bancaires généraux		-	-
Capital social	17	2 000	2 000
Réserve légale issue du capital		4 682	4 682
dont réserve issue d'apports en capital exonérés fiscalement		4 682	4 682
Réserve légale issue du bénéfice		-	-
Réserves facultatives issues du bénéfice		-	-
Bénéfice reporté		-	-
Bénéfice		311	136
<b>Total des passifs</b>		<b>120 379</b>	<b>121 633</b>
Total des engagements subordonnés		-	-
dont avec obligation de conversion et/ou abandon de créance		-	-



**PostFinance SA** | Opérations hors bilan

En millions de CHF	Note	31.12.2016	31.12.2017
Engagements conditionnels	25	0	33
Engagements irrévocables		709	722
Engagements de libérer et d'effectuer des versements supplémentaires		–	–
Crédits d'engagement		–	–

## Compte de résultat

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

En millions de CHF	Note	2016	2017
Produits des intérêts et des escomptes	28	175	171
Produits des intérêts et des dividendes des opérations de négoce		–	–
Produits des intérêts et des dividendes des immobilisations financières	28	790	689
Charges d'intérêts	28	–44	4
<b>Résultat brut des opérations d'intérêts</b>		<b>921</b>	<b>864</b>
Variations des correctifs de valeur pour risques de défaillance et pertes liées aux opérations d'intérêts		21	40
<b>Résultat net des opérations d'intérêts</b>		<b>942</b>	<b>904</b>
Produits des commissions sur les titres et les opérations de placement		40	47
Produits des commissions sur les opérations de crédit		16	20
Produits des commissions sur les autres prestations de services		633	626
Charges de commissions		–462	–438
<b>Résultat des opérations de commissions et des prestations de services</b>		<b>227</b>	<b>255</b>
<b>Résultat des opérations de négoce et de l'option de la juste valeur</b>	27	<b>211</b>	<b>222</b>
Résultat des aliénations d'immobilisations financières		28	67
Produits des participations		2	2
Résultat des immeubles		68	80
Autres produits ordinaires		158	100
Autres charges ordinaires		–	–20
<b>Autres résultats ordinaires</b>		<b>256</b>	<b>229</b>
<b>Produits d'exploitation</b>		<b>1 636</b>	<b>1 610</b>
Charges de personnel	29	–488	–512
Autres charges d'exploitation	30	–516	–554
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>–1 004</b>	<b>–1 066</b>
Correctifs de valeur sur participations, amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles		–275	–369
Variations des provisions et autres correctifs de valeur, pertes		–8	–9
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>349</b>	<b>166</b>
Produits extraordinaires	31	74	10
Charges extraordinaires	31	–29	–
Variations des réserves pour risques bancaires généraux		–	–
Impôts	32	–83	–40
<b>Bénéfice</b>		<b>311</b>	<b>136</b>

## Répartition du bénéfice

### PostFinance SA | Bénéfice au bilan

En millions de CHF	31.12.2016	31.12.2017
Bénéfice de l'exercice	311	136
Bénéfice reporté	–	–
<b>Total du bénéfice au bilan</b>	<b>311</b>	<b>136</b>

Le Conseil d'administration de PostFinance SA propose à l'Assemblée générale qui se réunira le 6 avril 2018 (année précédente: 7 avril 2017) d'approuver la répartition du bénéfice ci-dessous.

### PostFinance SA | Répartition du bénéfice

En millions de CHF	31.12.2016	31.12.2017
Attribution à d'autres réserves	–	–
Distribution de dividendes	311	136
Bénéfice reporté à nouveau	–	–
<b>Total du bénéfice au bilan</b>	<b>311</b>	<b>136</b>

## Tableau des flux de trésorerie

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

En millions de CHF	Sources 2016	Emplois 2016	Sources 2017	Emplois 2017
<b>Flux de fonds du résultat opérationnel (financement interne)</b>				
Bénéfice de l'exercice	311	–	136	–
Correctifs de valeur sur participations, amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles	275	–	359	–
Provisions et autres correctifs de valeur	7	–	25	–
Variations des correctifs de valeur pour risques de défaillance et pertes	–	5	–	39
Délimitations actives	54	–	42	–
Délimitations passives	20	–	–	30
Autres postes	44	–	23	–
Dividende de l'exercice précédent	–	221	–	311
<b>Solde</b>	<b>485</b>	<b>–</b>	<b>205</b>	<b>–</b>
<b>Flux de fonds des transactions relatives aux capitaux propres</b>				
Capital-actions	–	–	–	–
Ecritures par les réserves	–	–	–	–
<b>Solde</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Flux de fonds des mutations relatives aux participations, immobilisations corporelles et valeurs immatérielles</b>				
Participations	–	43	1	61
Immeubles	11	86	9	45
Autres immobilisations corporelles	–	83	–	47
Valeurs immatérielles	–	–	–	–
<b>Solde</b>	<b>–</b>	<b>201</b>	<b>–</b>	<b>143</b>
<b>Flux de fonds de l'activité bancaire</b>				
Engagements envers les banques	1 186	–	–	1 863
Engagements résultant d'opérations de financement de titres	615	–	–	723
Engagements résultant des dépôts des clients	2 743	–	3 651	–
Obligations de caisse	–	19	–	22
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	58	–	460	–
Autres engagements	–	10	–	1
Créances sur les banques	74	–	–	425
Créances résultant d'opérations de financement de titres	227	–	59	–
Créances sur les clients	–	2 183	998	–
Créances hypothécaires	0	–	0	–
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	–	4	21	–
Immobilisations financières	–	4 378	–	1 062
Autres créances	–	22	–	64
<b>Solde</b>	<b>–</b>	<b>1 713</b>	<b>1 029</b>	<b>–</b>
<b>Etat des liquidités</b>				
Liquidités	1 429	–	–	1 091
<b>Solde</b>	<b>1 429</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1 091</b>
<b>Total</b>	<b>1 914</b>	<b>1 914</b>	<b>1 234</b>	<b>1 234</b>

## État des capitaux propres

### Présentation de l'état des capitaux propres

En millions de CHF	Capital social	Réserve issue du capital	Réserve issue du bénéfice	Réserves pour risques bancaires généraux	Réserves facultatives issues du bénéfice et bénéfice reporté	Résultat de la période	Total
<b>Capitaux propres au 01.01.2017</b>	<b>2 000</b>	<b>4 682</b>	–	–	<b>311</b>	–	<b>6 993</b>
Dividendes	–	–	–	–	–311	–	–311
Bénéfice	–	–	–	–	–	136	136
<b>Capitaux propres au 31.12.2017</b>	<b>2 000</b>	<b>4 682</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>136</b>	<b>6 818</b>

## Annexe

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

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

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

#### Principes généraux

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

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

#### Conversion des monnaies étrangères

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

#### Cours du jour de référence

	31.12.2016	31.12.2017
EUR	1,0753	1,1685
USD	1,0227	0,9766
GBP	1,2554	1,3163
JPY	0,0087	0,0087

#### Compensation

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

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

Les opérations sur titres sont en principe comptabilisées à la date de conclusion. Les opérations sur devises et sur le marché monétaire sont portées au bilan à la date de règlement (date de valeur).

Jusqu'à cette date, les opérations sur devises sont inscrites au bilan à leur valeur de remplacement sous les postes valeurs de remplacement positives ou négatives des instruments financiers dérivés.

### **Principes d'évaluation généraux**

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

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

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

### **Créances sur les clients et créances hypothécaires**

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

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

### **Opérations de négoce**

Les portefeuilles de titres destinés au négoce acquis principalement dans le but de réaliser des bénéfices à court terme en exploitant de façon ciblée les variations de cours du marché sont évalués à leur valeur de marché (juste valeur). Les bénéfices et pertes réalisés et non réalisés résultant de ces

portefeuilles sont présentés dans le résultat des opérations de négoce et de l'option de la juste valeur. Quant aux produits d'intérêts et de dividendes provenant de ces mêmes portefeuilles, ils sont comptabilisés dans le résultat des opérations d'intérêts. Si, exceptionnellement, aucune juste valeur n'est disponible, l'évaluation et l'inscription au bilan ont lieu selon le principe de la valeur la plus basse.

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

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

#### **Immobilisations financières**

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

#### **Participations**

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



### **Immobilisations corporelles**

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

- infrastructure informatique: 3 à 4 ans;
- Postomat: 10 ans;
- logiciels de trafic des paiements: 10 ans;
- immeubles: 10 à 50 ans.

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

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

### **Valeurs immatérielles**

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

### **Comptes de régularisation actifs et passifs**

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

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

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

### **Provisions**

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

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

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

### **Engagements de prévoyance**

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

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

### **Impôts**

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

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

### **Externalisation de domaines d'activité (outsourcing)**

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

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

Pour l'exercice 2017, il n'y a pas eu de modifications de la présentation des comptes par rapport à l'exercice précédent.

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

PostFinance ne se sert d'instruments financiers dérivés que pour couvrir des risques de taux d'intérêt et des risques de change.

Le marché des obligations en francs suisses ne suffit pas à couvrir les besoins de placement de PostFinance et c'est pourquoi celle-ci investit également dans des obligations en monnaies étrangères. Les risques de change sont couverts selon deux méthodes. Une partie des obligations en monnaies étrangères refinancées en francs suisses sont couvertes au moyen de swaps croisés de devises et de taux d'intérêt (cross currency interest rate swaps, CCIRS). Cette approche de la couverture a pour avantage que le montant de tous les flux de paiements futurs (coupons, remboursement de la valeur

nominale) sont connus en francs suisses dès la conclusion de l'opération. On renonce toutefois ainsi aux avantages de la diversification résultant des différences de montants et d'évolution des spreads de taux d'intérêt dans les courbes de taux des différentes monnaies étrangères. Pour profiter de ce potentiel de diversification ainsi que pour s'ouvrir également des marchés des obligations sur lesquels les CCIRS ne sont disponibles qu'avec une forte décote pour illiquidité, les risques de change d'autres obligations en monnaies étrangères sont couverts par superposition de devises (currency overlay) sur la base d'opérations de change à court terme (FX forwards) roulantes.

La couverture des risques de change des mandats d'actions et de fonds est aussi assurée par des opérations de change à court terme roulantes.

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

#### **Types d'opérations sous-jacentes et d'opérations de couverture**

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

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

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

#### **Corrélation économique entre les opérations sous-jacentes et les opérations de couverture**

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

#### **Mesure de l'efficacité**

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

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

#### **Inefficacité**

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

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

Aucun événement significatif requérant d'être porté au bilan et/ou commenté dans l'annexe n'est survenu entre le 31 décembre 2017 et le moment où les comptes ont été établis.

### 3 | Gestion des risques

#### Modèle d'affaires et profil de risque

PostFinance opère principalement dans les domaines des services de paiement, de l'acceptation de fonds des clients et de la gestion de comptes, y compris les services afférents à cette dernière. Elle pratique en outre le négoce de valeurs mobilières pour le compte de clients, effectue des placements en son nom propre et fournit d'autres services financiers sur mandat de tiers. Compte tenu de son modèle d'affaires, PostFinance est exposée aux risques présentés dans le tableau ci-dessous. S'ils se réalisaient, il pourrait en résulter des pertes. Les risques métiers spécifiques de PostFinance sont gérés au moyen des méthodes et instruments usuels dans la branche.

Catégorie de risque	Pertes possibles et effets négatifs
<b>Risques financiers<sup>1</sup></b>	
– Risque de taux d'intérêt	Pertes de valeur des capitaux propres suite à des variations des taux d'intérêt du marché Fluctuations du résultat des opérations d'intérêts dans le temps
– Risque de liquidité	Insolvabilité
– Risque de crédit	Pertes résultant de la défaillance de contreparties
– Risque de marché	Pertes de valeur de marché grevant le compte de résultat conforme aux PCB
<b>Risques stratégiques<sup>2</sup></b>	Pertes au sens de bénéfices non réalisés pour cause de chances non saisies ou d'erreurs d'estimation de potentiels. Le risque résiduel estimé reflète les pertes pouvant résulter des risques stratégiques.
<b>Risques opérationnels<sup>3</sup></b>	Pertes résultant de dysfonctionnements ou d'erreurs dans l'exécution des activités opérationnelles (voir circulaire 2008/21 de la FINMA: pertes provenant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédures internes, de personnes, de systèmes ou suite à des événements externes). Le risque résiduel estimé reflète les pertes pouvant résulter des risques opérationnels.

1 Risques résultant des activités de placement et de dépôt ainsi que des opérations actives pour le compte de clients

2 Événements menaçant la réalisation des objectifs stratégiques

3 Risques de pertes provenant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédures internes, de personnes, de systèmes ou suite à des événements externes

#### Gouvernance et rapports

Sur le plan formel, le pilotage, la surveillance et l'ensemble des contrôles internes reposent sur le référentiel à huit niveaux COSO II et sur le concept dit des «trois lignes de défense». Le référentiel COSO II intègre la gestion, le contrôle et la surveillance des risques. PostFinance observe en outre la norme ISO 31000.

Le Conseil d'administration de PostFinance réalise chaque année une évaluation des risques. Avec le concours de ses comités Risk et Audit & Compliance, il édicte les directives d'ordre supérieur et les principes régissant la gestion des risques financiers, stratégiques et opérationnels et approuve le cadre général de la gestion des risques à l'échelle de l'établissement. Il définit en outre les conditions-cadres garantissant d'un environnement approprié en matière de risques et de contrôles ainsi que d'un système de contrôle interne (SCI) efficace, conditions-cadres que les services opérationnels sont tenus de respecter dans la gestion des risques. Les limites sont conformes à l'approche standard adoptée dans la réglementation internationale et correspondent au niveau maximal de risque que PostFinance peut prendre, exprimé en «fonds propres requis selon les dispositions réglementaires». L'exposition maximale de PostFinance au risque dépend en outre de sa capacité à assumer des risques et de la pension du Conseil d'administration à en prendre.

Dans le cadre du pilotage et du contrôle des risques, le comité Audit & Compliance est responsable de la surveillance et de l'évaluation de l'efficacité du SCI et des fonctions de la deuxième ligne de défense qui en relèvent. Il se concentre sur les risques opérationnels (y compris les risques inhérents au reporting financier). Dans le même cadre du pilotage et du contrôle des risques, le comité Risk est

chargé quant à lui d'apprécier la planification du capital et des liquidités et de contrôler si PostFinance dispose d'un système de gestion des risques approprié, doté de processus efficaces. Il se concentre sur les risques financiers et sur la gestion du bilan.

Le comité directeur de PostFinance est responsable de la gestion active des risques financiers, stratégiques et opérationnels, dans le respect des conditions-cadres définies par le Conseil d'administration. Il veille en outre au maintien d'une infrastructure de gestion des risques appropriée à tous points de vue: organisation, personnel, moyens techniques et méthodes. Relève également de ses tâches et responsabilités la mise en œuvre opérationnelle du pilotage et de la surveillance des risques, moyennant l'adoption de prescriptions et de directives, la fixation de limites propres à chaque catégorie de risques et la définition de règles régissant le reporting de la surveillance des risques. Les dépassements des limites fixées sont immédiatement signalés à l'instance compétente, qui décide des mesures à prendre. Le comité directeur définit un processus de remontée des informations garant d'une gestion et d'un traitement uniformes des dépassements de limites.

Les unités d'affaires forment la première ligne de défense. À ce titre, il leur incombe de gérer les risques, autrement dit de les surveiller, de les piloter et d'en rendre compte, dans le cadre de leurs activités quotidiennes. La section Risk Management de PostFinance assiste le comité directeur et le comité Asset & Liability – mandaté en tant qu'unité non génératrice de revenus de la première ligne de défense – dans le pilotage des risques financiers au niveau du bilan dans son ensemble. Elle identifie et mesure les risques financiers auxquels PostFinance est exposée, propose des mesures de pilotage, puis surveille l'efficacité des mesures adoptées et en rend compte. Elle informe en particulier le comité directeur par des rapports hebdomadaires et mensuels du résultat des mesures des risques et du niveau de ces derniers par rapport aux limites fixées. Le comité directeur se fonde sur ces informations pour décider d'éventuelles mesures de pilotage des risques financiers. Les rapports mensuels sont également discutés au sein du comité Risk et sont donc systématiquement inscrits à l'ordre du jour de ses séances.

Les unités de la deuxième ligne de défense sont des instances de contrôle indépendantes de la première ligne. La section Risk Control définit des instruments appropriés d'identification, de mesure, d'évaluation et de contrôle des risques stratégiques et opérationnels auxquels PostFinance est exposée. Elle assiste en outre les responsables des risques dans l'utilisation desdits instruments. Dans sa fonction de contrôle indépendant, elle surveille le profil de risques pour chaque catégorie de risques et donne une vue d'ensemble centralisée de l'état global des risques chez PostFinance SA.

La section Compliance assiste et conseille le comité directeur et les collaborateurs dans l'élaboration, l'application et la surveillance de règles et de prescriptions internes ainsi que dans la formation des collaborateurs sur ces dernières. Elle estime en outre le risque de compliance et informe régulièrement le Conseil d'administration et le comité directeur des principaux résultats de ses estimations. Quant à la section Security & Shared Services, elle assiste et conseille le comité directeur et les collaborateurs dans l'élaboration, l'application et la surveillance de règles et de prescriptions internes en matière de sécurité ainsi que dans la formation des collaborateurs dans ce domaine. Elle estime en outre le risque de sécurité et informe régulièrement le Conseil d'administration et le comité directeur des principaux résultats de ses estimations.

Les sections Risk Control, Compliance et Security & Shared Services établissent conjointement, également à l'intention du Conseil d'administration et du comité directeur, des rapports trimestriels présentant une vue d'ensemble de la situation en matière de risques. Ces rapports informent sur l'évolution du profil de risques (respect de la capacité et des limites de risques, propension aux risques, variations des risques de compliance et de sécurité), sur les risques principaux, sur la réalisation de risques importants, ainsi que sur les activités des trois sections formant la deuxième ligne de défense. Ces sections portent en outre immédiatement à la connaissance du Conseil d'administration de PostFinance, dans un rapport ad hoc, tout état de fait de portée majeure.

En tant qu'élément de la troisième ligne de défense, la section Révision interne assure la surveillance des première et deuxième lignes et rend compte directement au Conseil d'administration de PostFinance.

## Méthodes de mesure des risques

Catégorie de risque	Pertes possibles et effets négatifs	Méthode de description et de pilotage du risque
<b>Risques financiers</b>		
– Risque de taux d'intérêt	Pertes de valeur des capitaux propres suite à des variations des taux d'intérêt du marché  Fluctuations du résultat des opérations d'intérêts dans le temps	Limites de sensibilité absolue et relative des capitaux propres  Réalisation d'analyses dynamiques des revenus portant sur plusieurs périodes
– Risque de liquidité	Insolvabilité	Respect des exigences réglementaires minimales en matière de ratio de liquidité à court terme  Détenition de volants de liquidité (ordinaire et supplémentaire), tests de résistance de la liquidité et système d'alerte précoce en matière de liquidité
– Risque de crédit	Pertes résultant de la défaillance de contreparties	Limites de concentrations, de structures de notation et de portefeuilles par pays, ainsi que limites nominales au niveau des contreparties
– Risque de marché	Pertes de valeur de marché grevant le compte de résultat conforme aux PCB	Limites de valeur à risque (VàR) pour les effets de la valeur de marché sur le compte de résultat
<b>Risques stratégiques</b>		
	Pertes au sens de bénéfices non réalisés pour cause de chances non saisies ou d'erreurs d'estimation de potentiels.  Le risque résiduel estimé reflète les pertes pouvant résulter des risques stratégiques.	Quantification du risque brut par estimation de l'étendue des dommages et de la probabilité de réalisation. Sur cette base, définition de la stratégie de maîtrise du risque et des mesures de réduction de ce dernier, ainsi qu'évaluation quantitative et qualitative du risque résiduel. Surveillance moyennant la définition d'un seuil d'annonce pour chaque risque.
<b>Risques opérationnels</b>		
	Pertes résultant de dysfonctionnements ou d'erreurs dans l'exécution des activités opérationnelles (voir circulaire 2008/21 de la FINMA: pertes provenant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédures internes, de personnes, de systèmes ou suite à des événements externes).  Le risque résiduel estimé reflète les pertes pouvant résulter des risques opérationnels.	Quantification du risque brut par estimation de l'étendue des dommages et de la probabilité de réalisation. Sur cette base, définition de la stratégie de maîtrise du risque et des mesures de réduction de ce dernier, ainsi qu'évaluation quantitative et qualitative du risque résiduel.  Surveillance moyennant la définition d'un seuil d'annonce pour chaque risque ainsi que pour les principaux risques opérationnels.

PostFinance mesure et surveille les risques financiers au niveau de chaque portefeuille ainsi qu'à celui du bilan dans son ensemble. La délimitation des risques est assurée à l'aide d'un système de limites pluridimensionnel. Pour mesurer les risques financiers, on a recours à différentes méthodes plus ou moins complexes. Concrètement, ces méthodes sont fondées sur des analyses de scénarios (p. ex. pour mesurer les effets du risque de taux d'intérêt ou de l'épuisement des limites du risque de crédit sur les revenus), des analyses de sensibilité (p. ex. pour mesurer les effets du risque de taux d'intérêt sur la valeur actuelle) et des méthodes reposant sur la valeur à risque (p. ex. pour mesurer le risque de valeur de marché découlant d'investissements dans des actions). L'objectif prioritaire de la mesure des risques est de s'assurer que les instances de surveillance disposent en permanence des données nécessaires pour piloter les risques adéquatement.

PostFinance mesure et surveille les risques stratégiques et opérationnels au moyen de divers instruments usuels dans la branche. C'est ainsi que ces risques sont évalués à l'aide d'une grille des risques présentant deux dimensions, l'une quantitative et l'autre qualitative. L'évaluation porte aussi bien sur les risques bruts que sur les risques résiduels et repose sur l'analyse de leur probabilité de réalisation et de l'étendue des dommages qui en résulteraient. Les quasi-pertes et les pertes réalisées doivent obligatoirement être annoncées et sont recensées dans une base de données des pertes couvrant toute l'entreprise. PostFinance évalue en outre les scénarios de risques potentiels susceptibles de constituer une menace à l'avenir à l'aide d'un processus d'évaluation structurée des risques (auto-évaluation). Il en résulte un inventaire des risques qui permet au comité directeur de se faire une idée

pertinente de la situation de l'entreprise en matière de risques et de prendre des mesures propres à les réduire. La surveillance des mesures adoptées pour réduire les risques stratégiques et opérationnels est assurée de manière centralisée par la section Risk Control. Cette surveillance repose notamment sur l'utilisation d'indicateurs de risque précoces dans les services décentralisés, qui permettent de détecter en temps utile toute variation de l'état des risques.

### Tests de résistance

Afin d'identifier les développements particulièrement menaçants pour PostFinance, la section Risk Management réalise régulièrement des tests de résistance inversés. Ces tests permettent d'identifier les scénarios dans lesquels un niveau de risque prédéfini est atteint compte tenu d'hypothèses très défavorables. Leurs résultats sont régulièrement discutés au sein du Conseil d'administration et du comité directeur.

La section Risk Control se sert des tests de résistance non seulement dans une perspective de pilotage des risques, mais également à des fins de surveillance, notamment pour identifier les (nouveaux) risques importants, repérer les concentrations de risques et contrôler l'adéquation de la propension au risque dans des situations de crise.

### Gestion des risques financiers chez PostFinance

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

Par risque de taux d'intérêt, on entend les effets potentiels d'une variation des taux d'intérêt du marché sur la valeur actuelle des actifs et des passifs du bilan – effets résultant principalement de l'asymétrie des échéances de ces actifs et passifs – ainsi que sur le résultat des opérations d'intérêts dans le compte de résultat. Les opérations de PostFinance figurant au bilan sont une source de revenus essentielle pour la Poste. Or, comme les variations de taux ont un impact direct sur les produits d'intérêts nets, le risque de taux présente une grande importance. Les fonds inscrits au passif de PostFinance sont en majeure partie des fonds des clients, sans engagements fixes concernant les taux d'intérêt et le capital. Les engagements concernant les taux d'intérêt et le capital sont donc estimés à l'aide d'un modèle de réplication, qui doit tendre à représenter les produits clients similaires avec des échéances aussi symétriques que possible et moyennant une réduction de la volatilité de leurs marges d'intérêts.

Les échéances des placements sur les marchés monétaire et des capitaux sont fixées en fonction de la sensibilité visée de la valeur actuelle des fonds propres, ce qui définit du même coup la stratégie de transformation des échéances. Le déséquilibre qui en résulte entre les engagements de taux d'intérêt des passifs et des actifs correspond à la transformation des échéances, qui est pilotée dans une double perspective de valeur actuelle et de revenus.

L'approche de la valeur actuelle rend compte en l'occurrence de l'effet net d'une modification de taux sur les fonds propres de PostFinance lors de variations de la courbe des taux d'intérêt. Les flux de fonds à recevoir sont actualisés conformément à la formule de calcul de la valeur actuelle ajustée au risque. La sensibilité est déterminée compte tenu, d'une part, d'un mouvement parallèle de la courbe des taux et, d'autre part, de chocs de taux isolés à différentes maturités (taux directeurs). La section Risk Management mesure la sensibilité de la valeur actuelle des capitaux propres chaque semaine et en rend compte au comité directeur. Si, en raison de chocs à court terme, la sensibilité s'écarte fortement de la valeur prescrite par le comité directeur, la durée de l'actif peut être pilotée au moyen de swaps.

Au 31 décembre 2017, la variation absolue de la valeur actuelle des fonds propres pour un mouvement parallèle de la courbe des taux de +100 points de base était de –29 millions de francs (exercice précédent: –158 millions pour un mouvement de +100 points de base).

Au contraire de l'approche de la valeur actuelle, celle des revenus analyse les répercussions de plusieurs scénarios de taux potentiels s'étendant sur plusieurs périodes sur les futurs résultats des opérations d'intérêts de PostFinance. On procède en l'occurrence à des simulations de rendement dynamiques pour plusieurs scénarios déterministes. Les scénarios déterministes décrivent l'évolution future

des taux d'intérêt du marché et, pour chaque portefeuille de réplcation, l'évolution des taux d'intérêt clients et du volume des fonds des clients qui en résultera, ainsi que, le cas échéant, les différentes stratégies de transformation des échéances. La section Risk Management réalise les simulations de rendement dynamiques chaque mois. Des propositions de pilotage sont ensuite élaborées sur la base des résultats des simulations et régulièrement discutées avec le comité directeur.

### **Risque de crédit**

PostFinance SA dispose d'une licence bancaire depuis le 26 juin 2013. Elle n'a toutefois pas le droit, en vertu de la législation postale, d'accorder directement des crédits ou des hypothèques. Les fonds rémunérés des clients ne servent donc pas à financer des crédits hypothécaires, mais sont placés sur les marchés monétaire et des capitaux. PostFinance applique en l'occurrence une stratégie de placement très prudente et les critères de décision prioritaires dans ce domaine sont la liquidité et la solvabilité. La large diversification des placements en termes de secteurs, de pays et de contreparties permet de limiter opportunément le cumul des risques. Une part importante des fonds des clients est en outre déposée auprès de la BNS, en tant qu'avoirs en compte de virement. Au 31 décembre 2017, ces avoirs s'élevaient à 36 362 millions de francs (exercice précédent: 35 596 millions).

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

Pour limiter l'exposition au risque de crédit, le Conseil d'administration de PostFinance SA fixe annuellement la part maximale des fonds propres minimaux réglementaires destinée à couvrir ce risque; ce montant ne doit pas être dépassé. Il émet en outre les directives relatives à la structure de notation des placements, limite les risques pays potentiels et délègue la compétence de valider les limites de contrepartie importantes au comité Risk. De nouveaux placements ne peuvent en principe être opérés qu'auprès de débiteurs bénéficiant d'une notation et dont la solvabilité soit de qualité «investment grade».

Outre les limites de portefeuille définies par le Conseil d'administration, le comité directeur limite également les risques de crédit inhérents aux activités de placement au moyen de limites de contrepartie et d'autres prescriptions.

Les directives relatives aux limites de contrepartie reposent sur des notations publiquement accessibles établies par des agences de notation reconnues ou par des banques qualifiées, ainsi que sur les systèmes internes de limites. Dans ces systèmes de limites, les notations publiquement accessibles sont examinées de manière critique moyennant l'analyse d'indicateurs de bilan et d'indicateurs d'alerte précoces, aux fins de la fixation des limites. Pour les contreparties présentant des risques importants, l'évaluation repose également sur des critères qualitatifs. Le développement et l'application des systèmes internes de limites sont placés sous la responsabilité de la section Risk Management. Ces systèmes doivent cependant être soumis au comité directeur aux fins de validation au moins une fois l'an. Les variations de solvabilité de contreparties ou celles d'indicateurs importants entraînent l'adaptation immédiate des directives applicables. Le respect des directives en matière de limites est non seulement surveillé en permanence, mais encore vérifié par la section Trésorerie avant chaque opération.

La section Risk Management informe le comité directeur mensuellement sur le niveau des risques par rapport aux limites et lui soumet des propositions de pilotage des dépassements de limites se poursuivant suite à l'adaptation de limites de contrepartie.

En tant qu'éléments faisant partie intégrante du pilotage du risque de crédit, les systèmes de limites sont régulièrement examinés par les sections Risk Control et Révision interne et font également l'objet de contrôles prudentiels par une société d'audit mandatée à cet effet.



Les risques de crédit liés aux opérations clients sont peu importants chez PostFinance et résultent de l'offre de découverts de compte en relation avec le trafic des paiements et de celle de cartes de crédit. Ces risques sont identifiés et surveillés à l'aide de processus spécifiques aux produits concernés. Le comité directeur émet des directives générales relatives à l'examen des crédits et fixe les compétences en matière d'autorisation des limites.

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

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

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

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

#### **Risque de liquidité**

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

S'agissant de garantir la liquidité à court terme, on mesure et limite un indicateur réglementaire, à savoir le ratio de liquidité à court terme (liquidity coverage ratio, LCR). Au 31 décembre 2017, le ratio de liquidité à court terme était de 194% (exercice précédent: 204%). À des fins d'alerte précoce, le ratio est projeté sur les 90 jours à venir. S'il est à prévoir qu'il diminuera jusqu'au-dessous du seuil minimal réglementaire de 100%, le comité directeur doit déclencher les contre-mesures appropriées.

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

#### **Risque de marché**

PostFinance n'a pas de portefeuille de négoce et suit, pour déterminer les fonds propres minimaux requis pour couvrir le risque de marché, l'approche standard conforme à l'article 86 de l'ordonnance sur les fonds propres (OFR). Pour limiter l'exposition au risque de marché, le Conseil d'administration de PostFinance fixe annuellement la part maximale des fonds propres minimaux réglementaires destinée à couvrir ce risque; ce montant ne doit pas être dépassé.

Dans le modèle d'affaires de PostFinance, le risque de marché s'exprime dans le compte de résultat par une volatilité accrue pour les échéances les plus courtes. PostFinance est exposée au risque de marché pour deux raisons différentes:

- les positions en monnaies étrangères ouvertes et les fluctuations de valeur des dérivés de change influencent la volatilité du compte de résultat (risque de change);
- les fluctuations de valeur des instruments qui sont portés au bilan selon le principe de la valeur la plus basse ou sont gérés conformément à la comptabilité de couverture (p. ex. positions en actions, fonds de placement dans le portefeuille bancaire, positions couvertes et instruments de couverture afférents) peuvent aussi influencer la volatilité du compte de résultat.

Le risque de marché est modélisé au moyen de la valeur à risque (VàR) et mesuré au niveau du compte de résultat. Pour mesurer le risque de marché, on associe à chaque position les facteurs de risque ayant une influence sur la valeur actuelle de la position. Dans le modèle, la variation de la valeur actuelle est modélisée compte tenu de la variation des facteurs de risque associés à la position. À cet effet, il faut définir une relation fonctionnelle entre la valeur de la position et les facteurs de risque concernés. Tous les facteurs de risque importants font l'objet d'une détermination de la stochasticité sur les 250 jours à venir à l'aide d'hypothèses de distribution des probabilités. Le calibrage des distributions de probabilités repose sur l'utilisation de séries temporelles de données du marché. À l'aide de la relation fonctionnelle définie entre la position du portefeuille et les facteurs de risque, il est alors possible de déterminer la distribution des variations du compte de résultat conforme aux PCB sur une année. La VàR est ensuite déterminée en calculant le quantile à 95%.

Au 31 décembre 2017, la VàR du compte de résultat conforme aux PCB se chiffrait à 66 millions de francs (exercice précédent: 98 millions). Le recul de la VàR s'explique en particulier par la clôture de positions en actions en monnaies étrangères.

## Gestion des risques opérationnels chez PostFinance

### Définition

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

### Stratégie

La stratégie d'entreprise en matière de gestion des risques opérationnels repose sur les normes bancaires pertinentes et garantit la capacité de risque de PostFinance ainsi que le respect des exigences réglementaires. Les tâches, les compétences et les responsabilités permettant d'assurer la gestion active des risques et la transparence du reporting sont clairement définies. La conscience des risques est élevée au sein de PostFinance et la culture du risque y est solidement implantée.

### Processus et organisation

PostFinance dispose d'un système de gestion des risques opérationnels piloté de manière centralisée par la section Risk Control. Ce système repose sur le référentiel COSO II, sur la norme ISO 31000 et sur le concept dit des «trois lignes de défense». La section Risk Control non seulement définit le processus de gestion des risques pour l'ensemble de PostFinance, mais encore s'assure que les principaux risques opérationnels sont tous régulièrement et clairement identifiés, mesurés et surveillés, établissant en outre des rapports sur ces risques. Elle est également chargée de mettre à disposition les moyens auxiliaires (p. ex. base de données des pertes à l'échelle de l'entreprise) et les instruments (p. ex. autoévaluation des risques) nécessaires à ces fins et joue le rôle d'interface indépendante entre la hiérarchie, le comité directeur et le Conseil d'administration. Chaque unité possède en outre son propre responsable des risques décentralisé. Jouant le rôle de coordinateur pour son unité, il a aussi pour mission d'enregistrer les pertes de cette dernière. Se fondant sur les risques les plus importants périodiquement identifiés et sur des enquêtes régulièrement réalisées auprès des membres du comité directeur, ce dernier et le Comité d'administration définissent annuellement les principaux risques

auxquels PostFinance est exposée, toutes catégories confondues (actuellement: dix risques principaux, dont cinq opérationnels). Cette surveillance repose notamment sur l'utilisation d'indicateurs de risque précoces dans les services décentralisés, qui permettent de détecter en temps utile toute variation de l'état des risques.

#### 4 | Publication des fonds propres conformément à la circulaire FINMA 2016/01

Le 29 juin 2015, la Banque nationale suisse (BNS) déterminait par voie de décision que PostFinance SA était un groupe financier d'importance systémique. Cette décision avait pour conséquence de soumettre PostFinance SA aux exigences arrêtées aux articles 124 à 133 de l'ordonnance sur les fonds propres et la répartition des risques des banques et des négociants en valeurs mobilières (ordonnance sur les fonds propres, OFR). Dans une décision datée du 23 mai 2016, la FINMA a alors défini les exigences individuelles étendues applicables à PostFinance SA, en se fondant sur l'ancienne OFR en vigueur jusqu'au 30 juin 2016. Dans la nouvelle OFR entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2016, les exigences auxquelles doivent satisfaire les banques d'importance systémiques ont été modifiées.

Les fonds propres publiés au 31 décembre 2017 le sont sous deux formes: «Publication des fonds propres» et «Publication des fonds propres en vertu de l'importance systémique». La «Publication des fonds propres en vertu de l'importance systémique» repose sur un compte parallèle et complète la «Publication des fonds propres». Les exigences de publication étant différentes, il en résulte des écarts notamment entre les fonds propres pris en compte et entre les ratios de fonds propres. Les documents mentionnés ci-dessus sont disponibles sur [postfinance.ch](http://postfinance.ch).

## Informations relatives au bilan

### 5 | Opérations de financement de titres

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

En millions de CHF	31.12.2016	31.12.2017
Valeur comptable des créances découlant de la mise en gage de liquidités lors de l'emprunt de titres ou lors de la conclusion d'une prise en pension	84	24
Valeur comptable des engagements découlant des liquidités reçues lors du prêt de titres ou lors de la mise en pension	723	–
Valeur comptable des titres détenus pour propre compte, prêtés ou transférés en qualité de sûretés dans le cadre de l'emprunt de titres ainsi que lors d'opérations de mise en pension	3 251	3 046
dont ceux pour lesquels le droit de procéder à une aliénation ou une mise en gage subséquente a été octroyé sans restriction	2 528	3 046
La juste valeur des titres reçus en qualité de garantie dans le cadre du prêt de titres ainsi que des titres reçus dans le cadre de l'emprunt de titres et par le biais de prises en pension, pour lesquels le droit de procéder à une aliénation ou une mise en gage subséquente a été octroyé sans restriction	2 906	3 523

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

#### Présentation des couvertures des créances

Au 31.12.2017 En millions de CHF	Nature des couvertures			Total
	Couvertures hypothécaires	Autres couvertures	Sans couverture	
<b>Prêts (avant compensation avec les correctifs de valeur)</b>				
Créances sur les clients	–	16	12 195	12 211
Créances hypothécaires	0	–	–	0
Immeubles d'habitation	0	–	–	0
<b>Total des prêts (avant compensation avec les correctifs de valeur)</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>12 195</b>	<b>12 211</b>
31.12.2016	0	–	13 210	13 210
<b>Total des prêts (après compensation avec les correctifs de valeur)</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>12 157</b>	<b>12 173</b>
31.12.2016	0	–	13 169	13 169

Présentation des couvertures  
des opérations hors bilan

Au 31.12.2017 En millions de CHF	Nature des couvertures			Total
	Couvertures hypothécaires	Autres couvertures	Sans couverture	
<b>Hors bilan</b>				
Engagements conditionnels	–	31	2	33
Engagements irrévocables	–	–	722	722
<b>Total du hors bilan 31.12.2017</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>724</b>	<b>755</b>
31.12.2016	–	–	709	709

Créances compromises

En millions de CHF	31.12.2016	31.12.2017
Montant brut	1	1
Montant net	1	1
Correctifs de valeur individuels	1	1

7 | Instruments financiers dérivés

Présentation des instruments financiers dérivés  
(actifs et passifs)

Au 31.12.2017 En millions de CHF	Instruments de négoce			Instruments de couverture		
	Valeurs de remplacement positives	Valeurs de remplacement négatives	Volumes des contrats	Valeurs de remplacement positives	Valeurs de remplacement négatives	Volumes des contrats
<b>Instruments de taux</b>						
Contrats à terme y c. FRA	–	–	–	0	–	25
Swaps	–	–	–	–	93	2 125
<b>Devises / Métaux précieux</b>						
Contrats à terme	4	4	557	14	17	2 986
SWAPS CCIRS	–	–	–	26	614	7 832
<b>Titres de participation / Indices</b>						
Options (exchange traded)	–	–	2	–	–	–
<b>Total avant prise en compte des contrats de netting au 31.12.2017</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>559</b>	<b>39</b>	<b>724</b>	<b>12 967</b>
dont établis au moyen d'un modèle d'évaluation	4	4		39	724	
31.12.2016	4	5	779	61	263	10 278
dont établis au moyen d'un modèle d'évaluation	4	5		61	263	
<b>Total après prise en compte des contrats de netting au 31.12.2017</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>559</b>	<b>39</b>	<b>724</b>	<b>12 967</b>
31.12.2016	4	5	779	61	263	10 278

Répartition selon les contreparties

Au 31.12.2017 En millions de CHF	Instances centrales de clearing	Banques et négociants en valeurs mobilières	Autres clients
Valeurs de remplacement positives (après prise en compte des contrats de netting)	–	43	0

## 8 | Immobilisations financières

Répartition des immobilisations financières	Valeur comptable		Juste valeur	
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017
En millions de CHF				
Titres de créance	60 118	61 614	62 374	63 238
dont destinés à être conservés jusqu'à l'échéance	60 118	61 614	62 374	63 238
Titres de participation	1 624	1 205	1 706	1 222
<b>Total</b>	<b>61 742</b>	<b>62 819</b>	<b>64 080</b>	<b>64 460</b>
dont titres admissibles en pension selon les prescriptions en matière de liquidités	47 097	42 657	–	–

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

Au 31.12.2017  
En millions de CHF

	De AAA à AA–	De A+ à A–	De BBB+ à BBB–	De BB+ à B–	Inférieur à B–	Sans notation
Titres de créance: valeurs comptables	41 105	12 382	6 036	–	–	2 092

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

## 9 | Participations

## Présentation des participations

En millions de CHF	Valeur d'acquisition	Correctifs de valeur cumulés	Valeur comptable 31.12.2016	Changements d'affectation	Investissements	Désinvestissements	Correctifs de valeur	Reprises <sup>1</sup>	2017	
									Valeur comptable 31.12.2017	Valeur de marché 31.12.2017
<b>Participations</b>										
avec valeur boursière	47	–10	37	–	–	–1	–	10	46	55
sans valeur boursière	64	–	64	–	61	0	–49	–	76	–
<b>Total des participations</b>	<b>111</b>	<b>–10</b>	<b>101</b>	<b>–</b>	<b>61</b>	<b>–1</b>	<b>–49</b>	<b>10</b>	<b>122</b>	<b>55</b>

<sup>1</sup> Les pertes de cours d'une participation avec valeur boursière enregistrées durant les exercices précédents ont fait l'objet d'une reprise de dépréciation en 2017 et la participation a été réévaluée au coût d'acquisition.

## 10 | Participations importantes

## Participations importantes non consolidées

En CHF ou EUR, %	Activité	Monnaie	Capital social	Part au capital et aux voix <sup>1</sup>	
				31.12.2016	31.12.2017
Lendico Schweiz AG, Zurich, Suisse	Plateforme de crowdlending	CHF	100 000	24,44%	100,00%
Finform SA, Berne, Suisse	FinTech/RegTech	CHF	100 000	50,00%	50,00%
TWINT SA, Zurich, Suisse	Paiements mobiles	CHF	10 200 000	33,33%	33,33%
TWINT Acquiring SA, Zurich, Suisse	Acquiring dans le domaine des services de paiement	CHF	100 000	33,33%	33,33%
TONI Digital Insurance Solutions AG, Schlieren, Suisse	Fournisseur de services d'assurance	CHF	244 333	–	30,01%
SECB Swiss Euro Clearing Bank GmbH, Francfort-sur-le-Main, Allemagne	Services de paiement en EUR pour établissements financiers suisses	EUR	30 000 000	25,00%	25,00%
SIX Interbank Clearing SA, Zurich, Suisse	Services de paiement pour établissements financiers	CHF	1 000 000	25,00%	25,00%
moneymeets community GmbH, Cologne, Allemagne	Services financiers en ligne	EUR	81 000	20,39%	20,39%
moneymeets GmbH, Cologne, Allemagne	Infrastructure pour services financiers en ligne	EUR	81 000	20,39%	20,39%

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

— Comptes annuels statutaires

Indications complémentaires relatives aux comptes individuels statutaires conformes au principe de l'image fidèle selon la circulaire FINMA 2015/1, chiffre marginal 264: l'application théorique de la méthode de mise en équivalence a pour effets, en relation avec ces participations, d'augmenter le total du bilan de 26 millions de francs (exercice précédent: réduction de 6 millions) et de réduire le bénéfice de l'exercice de 14 millions (exercice précédent: 3 millions).

## 11 | Immobilisations corporelles

### Présentation des immobilisations corporelles

En millions de CHF	Valeur d'acquisition	Amortissements cumulés	Valeur comptable 31.12.2016	2017					Valeur comptable 31.12.2017
				Changements d'affectation	Investissements	Désinvestissements	Amortissements	Reprises	
Immeubles à l'usage de la banque	194	-30	164	-	1	0	-9	-	156
Autres immeubles	1 002	-112	890	-	44	-9	-70	-	855
Logiciels développés à l'interne ou acquis séparément	174	-7	167	-	43	-	-29	-	181
Autres immobilisations corporelles	83	-45	38	-	4	-	-11	-	31
<b>Total des immobilisations corporelles</b>	<b>1 453</b>	<b>-194</b>	<b>1 259</b>	<b>-</b>	<b>92</b>	<b>-9</b>	<b>-119</b>	<b>-</b>	<b>1 223</b>

### Engagements de leasing futurs pour leasing opérationnel

En millions de CHF	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Engagements de leasing futurs	18	18	1	1	0	0	38
dont dénonçables dans un délai n'excédant pas une année	0	0	0	0	0	0	0

## 12 | Valeurs immatérielles

### Présentation des valeurs immatérielles

En millions de CHF	Valeur d'acquisition	Amortissements cumulés	Valeur comptable 31.12.2016	2017				Valeur comptable 31.12.2017
				Investissements	Désinvestissements	Amortissements		
Goodwill	2 000	-800	1 200	-	-	-200		1 000
<b>Total des valeurs immatérielles</b>	<b>2 000</b>	<b>-800</b>	<b>1 200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-200</b>		<b>1 000</b>

## 13 | Autres actifs et autres passifs

En millions de CHF	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017
	Autres actifs	Autres actifs	Autres passifs	Autres passifs
Compte de compensation	172	244	-	-
Impôts indirects	134	122	6	5
Autres actifs et passifs	4	8	1	1
<b>Total des autres actifs et des autres passifs</b>	<b>310</b>	<b>374</b>	<b>7</b>	<b>6</b>

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

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

En millions de CHF	31.12.2016	31.12.2017
Valeur comptable des actifs mis en gage ou cédés à titre de garantie	50	63

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

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

### Engagements de prévoyance

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

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

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

Toutes les cotisations ordinaires de l'employeur prévues dans le plan de prévoyance sont comptabilisées par période dans les charges de personnel. En application de la recommandation Swiss GAAP RPC 16, on examine chaque année s'il existe, pour PostFinance, un avantage ou un engagement économique résultant de l'institution de prévoyance. L'examen se fonde sur les contrats, les comptes annuels de l'institution de prévoyance et d'autres calculs présentant la situation financière, l'excédent de couverture ou le découvert de cette dernière, conformément aux règles de présentation des comptes de la Swiss GAAP RPC 26. PostFinance n'a pas l'intention d'utiliser un éventuel avantage économique résultant d'un excédent de couverture pour réduire ses cotisations d'employeur. C'est pourquoi un futur avantage économique n'est pas porté à l'actif du bilan, alors qu'un engagement économique est inscrit au passif. Au 31 octobre 2017, la Caisse de pensions Poste comptait 41 435 assurés actifs et 28 741 rentiers et disposait, au 31 décembre 2017, d'une fortune globale de 16 797 millions de francs (exercice précédent: 15 837 millions). Selon les principes de présentation des comptes que la Caisse de pensions Poste doit appliquer, son degré de couverture estimé était de 105,8% (exercice précédent: 102,2%). Étant donné que la réserve de fluctuation de valeurs de la Caisse de pensions Poste n'atteint pas encore la hauteur réglementaire, il n'y a pas d'excédent de couverture. Dans le cadre du changement de plan, le Conseil de fondation de la Caisse de pensions Poste a décidé de mesures de compensation. Les employeurs ayant conclu une convention d'affiliation à la Caisse de pensions Poste ont ainsi eu l'obligation de payer un montant unique d'environ 500 millions de francs au total. La part de cet apport obligatoire à la charge de PostFinance SA s'élevait à 17 millions de francs et a été payée durant l'exercice sous revue. La Caisse de pensions Poste a porté ces quelque 500 millions de francs au crédit de la réserve de cotisations de l'employeur. Celle-ci s'élève ainsi à 1051 millions de francs, dont 550 millions assortis d'une renonciation à l'utilisation (exercice précédent: 561 millions, dont 550 millions assortis d'une renonciation à l'utilisation). Le calcul du capital de couverture des rentes repose sur un taux d'intérêt technique de 2,25% (exercice précédent: 2,25%) et sur les bases techniques LPP 2015 (exercice précédent: LPP 2015). Il convient de souligner que toutes les données relatives à la Caisse de pensions Poste reposent sur les informations disponibles au moment de l'établissement des comptes RPC 16 et que les données ressortant effectivement des comptes annuels de l'institution de prévoyance peuvent différer de ces informations. Une évaluation globale n'a mis en évidence aucune incidence économique sur la banque. De plus, les comptes de la Caisse de pensions Poste arrêtés conformément à la Swiss GAAP RPC 26 au 31 décembre 2017 ne présentent ni fonds libres ni découvert. Il n'existe pas d'institutions de prévoyance patronales.



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

Présentation de l'avantage/engagement économique et des charges de prévoyance	Excédent/insuffisance de couverture		Part économique de PostFinance SA		Modification de la part économique par rapport à l'année précédente (avantage/engagement économique)		Cotisations payées		Charges de prévoyance dans les charges de personnel	
	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	2017	2017	31.12.2016	31.12.2017			
En millions de CHF										
Caisse de pensions Poste	9	0	0	0	53	36	53			
Bons pour le personnel	-7	-7	-7	0	0	1	0			
Rentes d'invalidité	-1	0	-1	1	0	-1	1			
<b>Total RPC 16</b>	<b>1</b>	<b>-7</b>	<b>-8</b>	<b>1</b>	<b>53</b>	<b>36</b>	<b>54</b>			

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

Réserves de cotisations de l'employeur (RCE)	Valeur nominale		Renonciation d'utilisation		Montant net		Influence des RCE sur les charges de personnel	
	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	
En millions de CHF								
Caisse de pensions Poste	64	1	-63	1	1	28	0	
<b>Total RPC 16</b>	<b>64</b>	<b>1</b>	<b>-63</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	

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

Présentation des correctifs de valeur, des provisions et des réserves pour risques bancaires généraux ainsi que de leurs variations durant l'exercice de référence	Etat 31.12.2016		Utilisations conformes au but <sup>1</sup>	Différences de change	Intérêts en souffrance, recouvrements	Nouvelles constitutions à la charge du compte de résultat	Dissolutions par le compte de résultat	Etat 31.12.2017
En millions de CHF								
Provisions pour engagements de prévoyance	7	-	-	-	-	1	-	8
Provisions de restructurations	0	0	-	-	-	14	0	14
Autres provisions	12	-2	-	-	-	14	-1	23
<b>Total des provisions</b>	<b>19</b>	<b>-2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>29</b>	<b>-1</b>	<b>45</b>
<b>Réserves pour risques bancaires généraux</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Correctifs de valeur pour risques de défaillance et risques pays</b>	<b>216</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>49</b>	<b>-59</b>	<b>206</b>
dont correctifs de valeur pour les risques de défaillance des créances compromises	70	-	-	-	-	49	-21	98
dont correctifs de valeur pour les risques latents	146	-	-	-	-	-	-38	108

<sup>1</sup> Il n'y a pas eu de modifications de l'affectation.

## 17 | Capital social

PostFinance SA appartient entièrement à La Poste Suisse SA.

Présentation du capital social	31.12.2016			31.12.2017		
	Valeur nominale totale	Nombre de titres	Capital donnant droit au dividende	Valeur nominale totale	Nombre de titres	Capital donnant droit au dividende
En millions de CHF; nombre en millions						
<b>Capital social</b>						
Capital-actions	2 000	2	2 000	2 000	2	2 000
dont libéré	2 000	2	2 000	2 000	2	2 000
<b>Total du capital social</b>	<b>2 000</b>	<b>2</b>	<b>2 000</b>	<b>2 000</b>	<b>2</b>	<b>2 000</b>

## 18 | Créances et engagements envers les parties liées

Indication des créances et engagements envers les parties liées	Créances		Engagements	
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017
En millions de CHF				
Participants qualifiés	1 664	1 474	565	711
Sociétés du groupe	–	–	–	2
Sociétés liées	17	19	795	591
Affaires d'organes	0	0	5	7

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

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

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

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

## 19 | Participants importants

Indication des participants importants	31.12.2016		31.12.2017	
	Nominal	Part en %	Nominal	Part en %
En millions de CHF				
Avec droit de vote: La Poste Suisse SA	2 000	100	2 000	100

## 20 | Structure des échéances des instruments financiers

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

Au 31.12.2017 En millions de CHF	Echu							Total
	A vue	Dénonçable	D'ici 3 mois	Entre 3 et 12 mois	Entre 12 mois et 5 ans	Après 5 ans	Immobilisé	
Liquidités	38 476	–	–	–	–	–	–	38 476
Créances sur les banques	716	–	55	50	1 686	2 317	–	4 823
Créances résultant d'opérations de financement de titres	–	–	24	–	–	–	–	24
Créances sur les clients	342	4	880	1 284	3 499	6 163	–	12 172
Créances hypothécaires	–	–	0	–	–	–	–	0
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	43	–	–	–	–	–	–	43
Immobilisations financières	1 136	–	2 552	6 416	29 762	22 953	–	62 819
<b>Total</b>	<b>31.12.2017</b>	<b>40 713</b>	<b>4</b>	<b>3 511</b>	<b>7 750</b>	<b>34 947</b>	<b>31 433</b>	<b>118 358</b>
31.12.2016	39 709	3	4 324	7 688	35 087	30 098	–	116 910

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

Au 31.12.2017 En millions de CHF	Echu							Total
	A vue	Dénonçable	D'ici 3 mois	Entre 3 et 12 mois	Entre 12 mois et 5 ans	Après 5 ans	Immobilisé	
Engagements envers les banques	543	–	–	–	–	–	–	543
Engagements résultant d'opérations de financement de titres	–	–	–	–	–	–	–	–
Engagements résultant des dépôts des clients	71 436	41 852	3	2	–	–	–	113 292
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	728	–	–	–	–	–	–	728
Obligations de caisse	–	–	4	9	73	7	–	93
<b>Total</b>	<b>31.12.2017</b>	<b>72 707</b>	<b>41 852</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>73</b>	<b>7</b>	<b>114 656</b>
31.12.2016	69 517	42 865	734	11	85	8	–	113 220

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

Présentation des actifs et passifs répartis entre la Suisse et l'étranger selon le principe du domicile	31.12.2016		31.12.2017	
	Suisse	Etranger	Suisse	Etranger
En millions de CHF				
<b>Actifs</b>				
Liquidités	37 441	12	38 475	1
Créances sur les banques	4 337	60	4 250	573
Créances résultant d'opérations de financement de titres	12	72	24	–
Créances sur les clients	13 167	2	12 164	9
Créances hypothécaires	0	–	0	–
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	6	59	9	34
Immobilisations financières	31 042	30 700	30 865	31 954
Comptes de régularisation	351	247	331	225
Participations	69	32	95	27
Immobilisations corporelles	1 259	–	1 223	–
Valeurs immatérielles	1 200	–	1 000	–
Autres actifs	309	2	374	0
<b>Total des actifs</b>	<b>89 193</b>	<b>31 186</b>	<b>88 810</b>	<b>32 823</b>
<b>Passifs</b>				
Engagements envers les banques	2 360	46	483	60
Engagements résultant d'opérations de financement de titres	723	–	–	–
Engagements résultant des dépôts des clients	105 846	3 863	109 518	3 774
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	181	87	145	583
Obligations de caisse	113	1	92	1
Comptes de régularisation	137	1	108	0
Autres passifs	7	1	6	–
Provisions	20	–	45	–
Capital social	2 000	–	2 000	–
Réserve légale issue du capital	4 682	–	4 682	–
Bénéfice reporté	–	–	–	–
Bénéfice	311	–	136	–
<b>Total des passifs</b>	<b>116 380</b>	<b>3 999</b>	<b>117 215</b>	<b>4 418</b>

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

### Répartition du total des actifs par pays ou par groupes de pays (principe du domicile)

En millions de CHF, %	31.12.2016		31.12.2017	
	Valeur absolue	Part en %	Valeur absolue	Part en %
<b>Actifs</b>				
Suisse	89 193	74,09	88 810	73,01
Europe	19 690	16,36	18 100	14,88
Amérique du nord	6 038	5,02	7 330	6,03
Autres pays	5 458	4,53	7 393	6,08
<b>Total des actifs</b>	<b>120 379</b>	<b>100,00</b>	<b>121 633</b>	<b>100,00</b>

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

### Répartition du total des actifs selon la solvabilité des groupes de pays (domicile du risque)

En millions de CHF, %	Expositions nettes à l'étranger 31.12.2016		Expositions nettes à l'étranger 31.12.2017	
	Valeur absolue	Part en %	Valeur absolue	Part en %
<b>Notation (Moody's)</b>				
Aaa	15 947	51,40	16 166	48,91
Aa	12 273	39,55	11 400	34,49
A	1 608	5,18	4 282	12,96
Baa	426	1,37	377	1,14
Ba	217	0,70	217	0,66
B	170	0,55	200	0,60
Caa	269	0,87	319	0,97
Pas de notation	118	0,38	91	0,27
<b>Total</b>	<b>31 028</b>	<b>100,00</b>	<b>33 052</b>	<b>100,00</b>

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

Présentation des actifs et passifs répartis selon  
les monnaies les plus importantes pour la banqueAu 31.12.2017  
En millions de CHF

	CHF	EUR	USD	GBP	JPY	Autres	Total
<b>Actifs</b>							
Liquidités	38 338	138	–	–	–	–	38 476
Créances sur les banques	4 739	56	12	2	9	5	4 823
Créances résultant d'opérations de financement de titres	–	–	24	–	–	–	24
Créances sur les clients	12 148	18	7	0	0	0	12 173
Créances hypothécaires	0	–	–	–	–	–	0
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	43	–	–	–	–	–	43
Immobilisations financières	49 096	9 932	3 713	–	–	78	62 819
Comptes de régularisation	464	73	18	0	0	1	556
Participations	95	9	18	–	–	0	122
Immobilisations corporelles	1 223	–	–	–	–	–	1 223
Valeurs immatérielles	1 000	–	–	–	–	–	1 000
Autres actifs	374	0	0	–	–	0	374
<b>Total des actifs bilantaires</b>	<b>107 520</b>	<b>10 226</b>	<b>3 792</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>84</b>	<b>121 633</b>
Prétentions à la livraison découlant d'opérations au comptant, à terme et en options sur devises	10 946	268	67	55	0	39	11 375
<b>Total des actifs</b>	<b>118 466</b>	<b>10 494</b>	<b>3 859</b>	<b>57</b>	<b>9</b>	<b>123</b>	<b>133 008</b>
<b>Passifs</b>							
Engagements envers les banques	533	10	0	–	0	0	543
Engagements résultant des dépôts des clients	110 227	2 529	434	53	9	40	113 292
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	728	–	–	–	–	–	728
Obligations de caisse	91	2	–	–	–	–	93
Comptes de régularisation	108	0	0	0	–	–	108
Autres passifs	6	0	0	–	–	0	6
Provisions	45	–	–	–	–	–	45
Capital social	2 000	–	–	–	–	–	2 000
Réserve légale issue du capital	4 682	–	–	–	–	–	4 682
Bénéfice	136	–	–	–	–	–	136
<b>Total des passifs bilantaires</b>	<b>118 556</b>	<b>2 541</b>	<b>434</b>	<b>53</b>	<b>9</b>	<b>40</b>	<b>121 633</b>
Engagements à la livraison découlant d'opérations au comptant, à terme et en options sur devises	419	7 886	3 411	4	–	81	11 801
<b>Total des passifs</b>	<b>118 975</b>	<b>10 427</b>	<b>3 845</b>	<b>57</b>	<b>9</b>	<b>121</b>	<b>133 434</b>
<b>Position nette par devise 31.12.2017</b>	<b>–509</b>	<b>67</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>–426</b>
Position nette par devise 31.12.2016	–117	64	13	7	1	14	–18

## Informations relatives aux opérations hors bilan

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

#### Répartition des créances et engagements conditionnels

En millions de CHF	31.12.2016	31.12.2017
Engagements de couverture de crédit et similaires	–	31
Autres engagements conditionnels	0	2
<b>Total des engagements conditionnels</b>	<b>0</b>	<b>33</b>

PostFinance présente les engagements de paiement relevant de la garantie des dépôts dans les engagements irrévocables. PostFinance SA est solidairement responsable de toutes les créances en relation avec la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) concernant les sociétés faisant partie du groupe d'imposition «La Poste Suisse».

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

### 26 | Avoirs administrés

#### Répartition des avoirs administrés

En millions de CHF	31.12.2016	31.12.2017
<b>Genre d'avoirs administrés</b>		
Autres avoirs administrés	45 845	46 305
<b>Total des avoirs administrés<sup>1</sup></b>	<b>45 845</b>	<b>46 305</b>
dont prises en compte doubles	–	–

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

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

En millions de CHF	31.12.2016	31.12.2017
<b>Total des avoirs administrés (y c. prises en compte doubles) en début de période</b>	<b>40 889</b>	<b>45 845</b>
+/- Apports nets d'argent frais/retraits nets <sup>1</sup>	197	– 714
+/- Evolution des cours, taux d'intérêt, dividendes et évolution des taux de change	223	1 174
+/- Autres effets <sup>2</sup>	4 536	0
<b>Total des avoirs administrés (y c. prises en compte doubles) en fin de période</b>	<b>45 845</b>	<b>46 305</b>

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

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

## Informations relatives au compte de résultat

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

#### Répartition selon les secteurs d'activité

En millions de CHF	2016	2017
Services de paiement et immobilisations financières	212	211
Couverture (comptabilité de couverture)	-3	2
Négoce pour propre compte	2	9
<b>Résultat total des opérations de négoce</b>	<b>211</b>	<b>222</b>

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

En millions de CHF	2016	2017
<b>Résultat du négoce provenant des:</b>		
Instruments de taux	0	-1
Titres de participation	1	-1
Devises	210	224
<b>Total du résultat du négoce</b>	<b>211</b>	<b>222</b>

### 28 | Intérêts négatifs significatifs

PostFinance est soumise aux mesures appliquées par la BNS et paie, depuis le 22 janvier 2015, un intérêt négatif sur une part de ses avoirs en compte de virement auprès de cette dernière. Elle a donc défini, pour ses principaux clients commerciaux et pour les banques, des valeurs seuils individuelles fondées sur leur utilisation ordinaire des services de paiement et perçoit, depuis le 1<sup>er</sup> février 2015, une commission sur la part de leurs avoirs dépassant cette valeur seuil. Depuis le 1<sup>er</sup> février 2017, les avoirs des clients privés dépassant la valeur seuil de 1 million de francs sont également grevés d'une commission.

#### Indication d'un produit de refinancement significatif dans la rubrique Produits des intérêts et des escomptes ainsi que des intérêts négatifs significatifs

En millions de CHF	2016	2017
Produits des intérêts et des escomptes	175	171
dont charges d'intérêts des actifs financiers <sup>1</sup>	-24	-6
Produits des intérêts et des dividendes des immobilisations financières	790	689
<b>Total des produits d'intérêts</b>	<b>965</b>	<b>860</b>
<b>Charges d'intérêts</b>	<b>-44</b>	<b>4</b>
<b>Résultat brut des opérations d'intérêts</b>	<b>921</b>	<b>864</b>

<sup>1</sup> Les charges d'intérêts des actifs financiers sont liées aux intérêts négatifs grevant les instruments financiers.



## 29 | Charges de personnel

### Répartition des charges de personnel

En millions de CHF	2016	2017
Appointements (jetons de présence et indemnités fixes aux organes de la banque, appointements et allocations supplémentaires)	393	388
Prestations sociales	75	90
Adaptations de valeur relatives aux avantages et engagements économiques découlant des institutions de prévoyance	0	0
Autres charges de personnel	20	34
<b>Total des charges de personnel</b>	<b>488</b>	<b>512</b>

## 30 | Autres charges d'exploitation

### Répartition des autres charges d'exploitation

En millions de CHF	2016	2017
Coût des locaux	47	42
Charges relatives aux technologies de l'information et de la communication	178	197
Charges relatives aux véhicules, aux machines, au mobilier et aux autres installations ainsi qu'au leasing opérationnel	40	27
Honoraires de la/des société(s) d'audit (art. 961a ch. 2 CO)	1	3
dont pour les prestations en matière d'audit financier et d'audit prudentiel	1	3
dont pour d'autres prestations de services	0	0
Autres charges d'exploitation	250	285
<b>Total des autres charges d'exploitation</b>	<b>516</b>	<b>554</b>

## 31 | Charges et produits extraordinaires

### Charges extraordinaires

En millions de CHF	2016	2017
Pertes résultant de la vente de participations	29	–
<b>Total des charges extraordinaires</b>	<b>29</b>	<b>0</b>

### Produits extraordinaires

En millions de CHF	2016	2017
Reprises de dépréciations	2	10
Bénéfice résultant de la vente de participations	72	0
<b>Total des produits extraordinaires</b>	<b>74</b>	<b>10</b>

## 32 | Impôts

Les charges d'impôts résultant des impôts sur le bénéfice et sur le capital s'élèvent à 41 millions de francs (exercice précédent: 83 millions). Les impôts sur le bénéfice ont été calculés compte tenu d'une quote-part d'impôts de 20,5%, comme lors de l'exercice précédent.

### Impôts courants et impôts latents

En millions de CHF	2016	2017
Charges d'impôts courants sur le capital et le revenu	83	41
<b>Total des impôts</b>	<b>83</b>	<b>41</b>

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

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

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de PostFinance AG, comprenant le bilan, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie, l'état des capitaux propres et l'annexe (pp 59 à 94), pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2017.

#### Responsabilité du Conseil d'administration

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

#### Responsabilité de l'organe de révision

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

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

#### Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice clos au 31 décembre 2017 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats, en conformité avec les directives régissant l'établissement des comptes pour les banques, et sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

#### Rapport sur d'autres dispositions légales

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

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

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

#### KPMG SA

Ertugrul Tüfekçi  
Expert-réviseur agréé  
Réviseur responsable

Philipp Bertschinger  
Expert-réviseur agréé

Zurich, 23 février 2018

---

## À propos du présent rapport

### Téléchargement

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

### Commande

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

### Structure des rapports de la Poste

Les rapports de la Poste comprennent les documents suivants:

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

Le présent texte est une traduction de l'original allemand («Geschäftsbericht 2017»). Seul le texte en langue allemande fait foi.

---

## Impressum

### Édition et contact

PostFinance SA  
Mingerstrasse 20  
3030 Berne  
Suisse

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

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

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

### Photos

Rolf Siegenthaler, Berne,  
et diverses sources

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

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

**Impression**  
Stämpfli SA, Berne

Numéro ISSN 2296-8148

**À propos du papier:**

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



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

450.01 FR 03.2018 PF

PostFinance SA  
Mingerstrasse 20  
3030 Berne  
Suisse

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

**PostFinance** 